

BETER EEN VOORSTELLING DAN EEN TEGENSTELLING

Joep Verbugt

Voorzitter Raad van Bestuur GGZ

Een tijd terug heb ik een ochtend meegelopen met een van onze huismeesters. Een hele boeiende en interessante ervaring. Je ziet dingen die je niet leest. De praktijk van alledag dus op een klinische afdeling op De Grote Beek. Wat me het meeste bij is gebleven is de uitspraak van een cliënt over de huismeester.

'Den diene dao hedde ge het meeste aan hier, die zorgt deh ge ge hier ein bietje thuis voelt, die moogde ge van mij net zoveel betalen als de psychiater'. Dat vertelde die cliënt mij toen de huismeester er zelf even niet bij stond. De waardering voor hem kon je ook proeven bij zijn collega's op de afdeling.

De huismeester behandelt zelf niet maar levert dus wel een wezenlijke bijdrage aan een aangenaam verblijf hier. En we weten dat een aangename omgeving ook een helende omgeving is.

Een mooi voorbeeld van hoe een ondersteunende dienst een heel belangrijke functie vervult. Toch worden uitvoerende en ondersteunende functies in organisaties ook vaak tegen elkaar afgezet. Dat levert dan ook bijna klassieke tegenstellingen op. Tegenstellingen die scherper kunnen worden als medewerkers letterlijk verder van elkaar af werken. Met aan de ene kant de mensen die de directe cliëntcontacten hebben en aan de andere kant de medewerkers die 'op kantoor zitten'. Een 'wij-zij' verhaal dus. Telkens weer gevoed door dezelfde fenomenen. Verzuchtingen zoals

'wat een bureaucratisch gedoe' en 'afspraken nakomen, ho maar' passeren dan ook regelmatig de revue.

Als je al een bepaalde vooronderstelling hebt vind je ook sneller dingen die de bevestiging daarvan vormen. Met andere woorden: als je gewend bent iets op een bepaalde manier te bekijken, dan zie je niet dat het er ook anders kan uitzien.

Elke organisatie loopt het risico dat de verschillende onderdelen niet goed op elkaar aansluiten, langs elkaar heen werken, elkaar de zwarte piet toespelen en elkaar soms letterlijk tegenwerken. Dat risico probeert men te verkleinen en zelfs helemaal uit te bannen door onderling afspraken te maken en deze ook vast te leggen. De moderne benaming daarvan is het maken van zogeheten SLA's oftewel Service Level Agreements. Op papier zijn die afspraken redelijk snel gemaakt. De praktijk wil daar nog wel eens van afwijken. Waarom, vraag je je af?

Vaak heeft dat te maken met het ontbreken van een gemeenschappelijke opvatting over wat echt allemaal belangrijk is in een organisatie. De overtuiging dat alle onderdelen nodig zijn om de motor te laten draaien ontbreekt dan. Of, nog beter gezegd, men is niet gezamenlijk bezig met de vraag hoe de auto comfortabel, goed en veilig kan rijden. Men is enkel bezig met het eigen onderdeel. De kunst van het management zit in het bevorderen dat medewerkers trots zijn op hun eigen onderdeel maar ook op de hele auto.

Als leidinggevende heb ik daarin zo mijn eigen kleine 'filosofietjes'. Een van die 'filosofietjes' is dat je moet streven naar een 90 procent tevredenheid van alle medewerkers in een organisatie. Niet naar 100 procent dus. Want als ondersteunende medewerkers 100 procent tevreden zijn, staat hun werk waarschijnlijk teveel in het teken van beheersing en is er een grote kans op een gebrek aan flexibiliteit. En als zorginhoudelijke medewerkers 100 procent tevreden zijn, loop je grote kans dat het aan verantwoording en efficiency ontbreekt. Op dergelijke overtuigingen valt in absolute zin zeker wat af te dingen, maar in essentie valt het toch moeilijk onderuit te halen.

Het hebben van een gemeenschappelijke, herkenbare en breed gedragen focus is voor een organisatie dus onontbeerlijk. Iedereen moet zich daar ook in kunnen en willen herkennen. En dat is nu precies wat we met de introductie van het Planetree-concept beogen. Planetree staat voor mensgerichte zorg in een helende omgeving en een gezonde organisatie. Daarin past aandacht voor een goede behandeling, adequate informatie, betrokkenheid van de directe omgeving, gezond eten, bewegen, spiritualiteit, tevreden cliënten en medewerkers. Of ze nu op kantoor zitten of in de directe zorg werken. Iedereen is daarin belangrijk. In die overtuiging moet je als management ook het voorbeeld willen geven. Een goed voorbeeld doet volgen. En zoek daarbij ook vooral de twijfelaars en diegenen die het niet zien zitten, actief op. Stel dan de vraag: vind je

de Planetree-gedachte echt grote onzin of ben je over iets anders teleurgesteld of boos? Is dat laatste het geval, laten we het dan daarover hebben. Is dat niet het geval en vind je de Planetree-gedachten nog even goed waardeloos, dan moet je maar eens uitleggen wat je tegen mensgerichte zorg hebt.

Natuurlijk verdwijnen met de introductie van Planetree de eerder genoemde tegenstellingen niet als sneeuw voor de zon. Die stelling zou wel erg naïef zijn. Maar het helpt wel de tegenstellingen bespreekbaar te maken, te overbruggen en draagvlak te creëren voor betere interne samenwerking. Uit allerlei onderzoeken weten we het allang: de externe klantgerichtheid van een organisatie is nooit beter dan de interne dienstbaarheid. Dat hoeft ik die huismeester gelukkig niet uit te leggen. Bij hem zag ik die ochtend eerder een voorstelling dan een tegenstelling.