

SYSTEEMVERANDERING IN DE ZORGSECTOR



Tilda Duchamps & Philippe Bailleur

INLEIDING



picture by Nathan Anderson

In dit artikel nemen we je mee in de realiteit van een complex en omvangrijk veranderproces. We focussen op de 'systeemverandering' die in gang gezet is door een nieuwe vorm van financiering in de social profit die loopt via het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH), dus meer specifiek binnen de sector voor personen met een handicap.

Dit is een sector waar in de voorbije decennia al zeer ingrijpende evoluties plaatsvonden. Door samen te kijken naar de thema's die spelen in dit proces, kan het helpen bij het zoeken naar antwoorden voor alle betrokkenen. Meer zelfs, wat in die sector gebeurt, is vertaalbaar naar andere organisaties en sectoren die geconfronteerd worden met even ingrijpende veranderprocessen.

Tekst:

Tilda Duchamps: www.bsides.be

Philippe Bailleur: www.philippebailleur.be

Illustraties & lay-out:

Hans Hoegaerts: www.visualchangeagent.com

De tekst en illustraties zijn onderworpen aan Creative Commons



Verklaring voor de afkortingen en begrippen:

PVF: Persoonsvolgende financiering

Op 1 januari 2017 werd de persoonsvolgende financiering ingevoerd. Voor meerderjarige personen die daarvoor al ondersteuning kregen van het VAPH of die al een vraag naar ondersteuning gesteld hadden aan het VAPH, zijn er overgangsmaatregelen voorzien.

MPI: Medisch-Pedagogisch Instituut (Wikipedia)

Een Medisch-Pedagogisch Instituut of MPI is een verzorgingsinstelling van de Vlaamse gemeenschap voor jongeren met een (zware) handicap die niet in het thuismilieu kunnen opgevangen worden. Het bestaat uit een aangepaste verblijfsvoorziening (internaat) en een school voor buitengewoon onderwijs. Dikwijls is aan de instelling ook een revalidatiecentrum verbonden.

In 2014 gebeurde er een omschakeling van MPI naar MFC, wat staat voor Multifunctioneel Centrum.

CAW: Centrum Algemeen Welzijn

Het Centrum Algemeen Welzijnswerk helpt mensen met al hun vragen en problemen die te maken hebben met welzijn.

CGG: Centrum Geestelijke Gezondheidszorg

De Vlaamse Centra voor Geestelijke Gezondheidszorg begeleiden jaarlijks meer dan 50.000 mensen met ernstige psychische en/of psychiatrische problemen. Kinderen en jongeren, volwassenen en ouderen kunnen er terecht voor een consult op afspraak (niet voor opname).

VAPH: Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap

Het VAPH biedt budgetten en tegemoetkomingen aan personen met een handicap om hun zorg en ondersteuning op maat te financieren. Het VAPH

erkent en subsidieert ook organisaties om ondersteuning te bieden zoals multifunctionele centra, diensten ondersteuningsplan, en bijstandsorganisaties.

NAH: Niet Aangeboren Handicap

Een niet-aangeboren hersenletsel is een beschadiging van het hersenweefsel die na de geboorte is ontstaan en resulteert in mogelijke stoornissen op vlak van fysiek, sensorisch, cognitief, emotioneel functioneren, al dan niet in combinatie. Hierdoor ontstaan problemen op vlak van zelfredzaamheid en psychosociaal functioneren. Deze kunnen tijdelijk of blijvend zijn en persoonlijke assistentie en/of toezicht noodzakelijk maken.

Burgerschapsparadigma

Het burgerschapsparadigma is een manier van kijken naar en denken over alle personen met een handicap ongeacht de aard van de handicap. In de jaren '90 veranderde het denken over mensen met een handicap heel erg: mensen met een handicap werden eindelijk erkend als gelijkwaardige burgers. Daarom spreekt men van het burgerschapsmodel of het burgerschapsparadigma. Dit burgerschapsparadigma gaat uit van gelijkwaardig burgerschap van mensen met een handicap. Vier begrippen staan hierbij centraal: kwaliteit van bestaan, inclusie, empowerment en maatgerichte ondersteuning. Mensen met een handicap hebben evenveel recht op een goede kwaliteit van bestaan als ieder ander mens; zij zijn immers gelijkwaardige burgers.

SYSTEMEN LATEN ONS NIET ONBEROERD

Toen Jo Vandeurzen ergens midden 2014 een interview gaf op het VRT-journaal over het besluit betreffende de PersoonsVolgende Financiering (PVF) voor mensen met een handicap, gebruikte hij een woord, met name 'systeemverandering', dat meteen de aandacht trok.

We zijn immers organisatiecoaches en de woorden “systeem” en “verandering” liet ons niet onberoerd. Om een beetje voeling te krijgen met wat hij bedoelde is vast wat onderzoek nodig (tenzij je werkt binnen de Social Profit). Met deze tekst willen we je meenemen in een omwenteling die ondertussen al meerdere jaren loopt en voor sommige organisaties helaas bijzonder moeizaam. In die zin hopen we wat context en duiding te bieden, gebaseerd op onze ervaring in het begeleiden van dit soort transformaties. Transitieprocessen die ook spelen in andere sectoren ...

Over Philippe

Voor Philippe Bailleur is er een persoonlijkere reden. Van kleins af aan was hij omringd door mensen met een handicap. Zijn pa verloor zijn linkerarm door een werkongeval nog voor hij geboren was. Een aantal jaren later - in 1969 - werd zijn broer Vincent geboren. Na drie dagen kreeg Vincent een hersenbloeding. Hij bleef in leven maar met een heel zware handicap. Zijn ouders konden de heel specifieke zorg voor Vincent - en de bijhorende kosten - enkel aan door beiden te blijven werken en door de zorg voor hem quasi helemaal in handen te geven van een MPI.

Over Tilda

Tilda Duchamps werkte jaren in de hulp- en zorgverlening, steeds vanuit de 'drive' dat er weer perspectief komt voor mensen die om één of andere reden minder kansen leken te krijgen. Ze deed dit als hulpverlener/pedagoog en systeemtherapeut. Al heel snel begon ze oog te hebben voor de impact van organisatiestructuren en samenwerkingsverbanden op het functioneren en het welzijn van de medewerkers. Dit kon medewerkers immers ondersteunen en uitdagen, maar evengoed verlammen, met effect op de 'resultaten' en het aanbod dat ze neerzetten naar cliënten. De begeleiding van organisaties werd zo een manier om betrokkenheid te tonen en zorg te dragen voor degenen die zich inzetten voor anderen.

DE KOP PAKKEN OP HET VLAK VAN SOCIALE INNOVATIE

Wat ons verbindt is een gedeelde bewondering, respect en dankbaarheid voor mensen die hun loopbaan richten op het zorgen voor de kwetsbaren uit onze samenleving.

Er ontstond doorheen de jaren ook begrip voor hoe pijnlijk en ontmoedigend het soms is om in een kluwen van administratie en paperassen terecht te komen om (financiële) hulp te verkrijgen om zo alsnog volwaardig te kunnen participeren aan de samenleving of om niet definitief uit de boot te vallen. Onze maatschappij is immers eerder exclusief dan inclusief voor mensen die niet voldoen aan bepaalde normen. En hoe krappere de middelen, hoe meer schrijnende situaties de kop op steken. Iets wat helaas enkel zichtbaar wordt voor mensen die dichtbij die werkelijkheid leven of werken ...

In die zin juichen we elke stap - die eender wie neemt - om dit alles beter te laten verlopen heel erg toe. Dat is ook de reden dat ze beiden graag werken met organisaties die actief zijn met de kwetsbaren van onze samenleving zoals: [De Touter](#), [Pleegzorg Provincie Antwerpen/ Limburg](#), [Tragel Zorg](#), [Belgian Homeless Cup](#), [vzw Stijn](#), [Dienstencentrum Ter Engelen](#), [Tevona](#), [CGG's](#), [CAW's](#),...

Telkens weer merken Tilda en Philippe dat dit soort organisaties uit een ander vaatje (moeten) tappen en dat sommige van die organisaties de kop pakken op het vlak van sociale innovatie. En dit is zeker zichtbaar in de sector die voor financiering afhankelijk is van het [VAPH](#).

EEN EERSTE SITUATIESCHETS

In een organisatie uit het VAPH worden we ingeroepen als organisatiecoach. Deze organisatie biedt een waaier aan diensten aan voor mensen met een mentale beperking en niet aangeboren hersenletsel (dagopvang en atelierwerking, woonopvang, begeleid werken, kortverblijf, mobiele en ambulante werking,...).

De organisatie staat op een kantelpunt. Ze wordt geconfronteerd met een aantal moeilijke thema's waar op dit moment geen antwoorden voor zijn. Het management voelt dat de huidige manier van werken, van samenwerken en van organiseren op termijn niet meer zal werken.

De gewijzigde financiering van de sector heeft heel wat in beweging gezet. In elk deel van de organisatie is dit voelbaar.

Loop in gedachten even mee door de situaties die vandaag spelen:

- Er is onduidelijkheid bij cliënten/klanten. Er worden immers nieuwe vaardigheden gevraagd van cliënten:
 - 'Hoe moeten we het allemaal regelen en organiseren?'
 - 'Hoe kom ik aan mijn budget, kom ik toe met mijn budget?'
 - 'Hoe zorg ik dat mijn budget goed besteed wordt?'
 - Als ik een dagopvang wens en 1 dag begeleid werken, kom ik dan toe met mijn te besteden 'punten'?
- Cliënten stellen ook meer gedifferentieerde vragen:
 - 'Ik wil bepaalde dagen wel en bepaalde dagen niet komen in de dagopvang.'
 - 'Ik wil af en toe gebruik maken van een 'logeerbed' in jullie voorziening.'
 - 'Ik wil enkel ondersteuning van een jobcoach, voor de rest bouw ik mijn eigen zorg uit.'

En cliënten stellen zich vragen over het verschil in pakketjes begeleiding die ze voor één zelfde prijs kunnen krijgen in deze en een andere dienst.
- Begeleiders en teams worden geconfronteerd met een groeiende diversiteit aan vragen van cliënten. Vraaggestuurdheid staat voorop. Dat betekent dat er meer flexibiliteit verwacht wordt.
 - Maar hoe ver kunnen we daarin gaan?
 - Er waar horen we grenzen te zetten om op een duurzame manier te kunnen blijven functioneren?
 - In hoeverre kunnen we trouw blijven aan onze 'inhoudelijke visie' over hoe we zorg willen aanbieden?
 - En hoe krijgen we het organisatorisch voor elkaar, die grote diversiteit aan vragen?
- Er wordt hard geteld met uren en budgetten. De overtuiging heerst dat er met steeds minder toch meer moet gebeuren. 'Paardrijden' en 'zwemmen'

vallen bv. vaker weg omdat er niet genoeg begeleiders zijn ook al is de vraag naar zo'n activiteiten groot. En vervanging van een begeleider die uitvalt, is niet meer zo evident als er sprake is van meer specialismen. Het organiseren en garanderen van de basiszorg vraagt immers al heel wat kunst- en vliegwerk.

- Afdelingen die over een specifiek aanbod beschikken zullen meer moeten gaan samenwerken om bv. woonopvang en vrije tijdsbesteding voor een cliënt te kunnen blijven aanbieden. Maar dat samenwerken is nieuw, wat maakt dat er heel wat 'kapen' genomen moeten worden rond samenwerken, rond spreken over verschillen in visie, in manieren van werken. En dat vraagt meer overleg terwijl er een gevoel van schaarste is op het vlak van tijd.
- In het directieteam groeit het besef dat de manier waarop alles nu georganiseerd is, niet meer zal werken. Het meerjarenplan voor de volgende 5 jaar maken, verder bouwend op hoe het altijd gelopen heeft, werkt niet meer. Er is veel onduidelijkheid en onzekerheid. Het directieteam zoekt naar andere vormen van plannen en organiseren. Het belang van financieel management en gericht personeelsbeleid neemt toe. Dit maakt dat de organisatie, de verschillende functies, het werken in afdelingen, ... kritisch herbekeken moet worden. Zo moet er bv. gekozen worden om te investeren in een communicatiedeskundige, in 'marketing', omdat je je als organisatie nu meer moet laten zien.
- En ook op het niveau van de Raad van Bestuur, in samenwerkingsverbanden met andere organisaties rommelt het. Collega-voorzieningen worden immers 'concurrenten' nu er sprake is van een soort marktlogica.

Binnen zo'n kader vraagt men vaak externe begeleiding van één of meerdere organisatiecoaches. Onder andere zo proberen organisaties op de golven te blijven in plaats van erdoor te worden overspoeld.

Inderdaad, sommige organisaties hebben deze systeemverandering aangegrepen als een kans voor innovatie en ontwikkeling. Andere organisaties blijven steken in verwarring, in boosheid omdat ze dreigen te verliezen wat ze jarenlang hebben opgebouwd, in angst omdat middelen verloren dreigen te gaan ten koste van de goede werking of in frustratie omdat er administratief nog van alles rammelt en de vlotte (ver)werking van dit alles belemmert.

Hoe ingrijpend deze verandering ook moge zijn, met deze tekst willen we organisaties aanmoedigen om te gaan voor de kansen, natuurlijk met het welzijn van de doelgroep voor ogen.

Net daarom zal in deze tekst inzichtelijk gemaakt worden waar die systeemverandering over gaat en los van de technische details - specifiek aan deze sector - is dit een gegeven waar nog veel andere organisaties voor staan, dus niet enkel de organisaties die rechtstreeks geïmpacteerd worden door deze maatregel. De kans is reëel dat deze verandering op termijn zal doorgevoerd worden in andere sectoren zoals bv. de ouderenzorg.

PERSPECTIEVEN

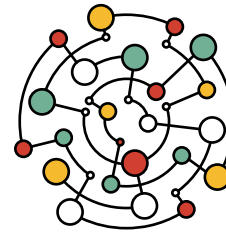


picture by Clay Banks

KEUZES MAKEN IN EEN VOCA WERELD

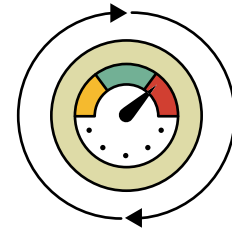
Meer en meer organisaties zijn of zullen willens nillens terecht komen in wat we een VOCA-wereld noemen. Dit acroniem staat voor een wereld die Volatieler is geworden of sneller verandert, veel meer Onzekerheid en onvoorspelbaarheid in zich heeft, een heel stuk Complexer is geworden en tenslotte ook nog eens bijzonder Ambigu waardoor er amper nog houvast lijkt te zijn. Organisaties die voor het eerst geconfronteerd worden met deze realiteit blijven soms gevangen zitten in een soort spagaat tussen twee logica's.

Complex



Ingewikkeld en ondoorzichtig

Volatiel



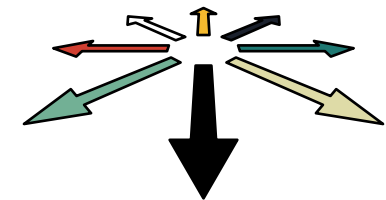
Snelle onvoorspelbare veranderingen

Ambigu



De impact van de acties laat zich moeilijk voorspellen

Onzeker



Wegvallen van bestaande evenwichten

Logica 1: Vasthouden aan het gekende of blijven werken vanuit de bestaande patronen

- Aan de ene kant zien we een aantal mensen of groepen die de veranderingen binnen de VAPH ervaren als een ontzettend kwaliteitsverlies. Het lijkt voor hen niet meer mogelijk om de vertrouwde ondersteuning of hulp te bieden aan hun doelgroepen. Vaak gaat het hier over mensen die al lang in het werkveld staan en hard gewoet hebben om uit te bouwen wat er nu is voor hun cliënten en families. Dit deden ze vanuit grote zorg, empathie, betrokkenheid en een goed aanvoelen van noden en behoeftes van hun respectievelijke doelgroepen. Vaak zijn het ook 'professionals' die bezig zijn met het uitbouwen van de inhoudelijke werking. Mensen die ervan houden om steeds verder te verfijnen, te versterken en verder te onderbouwen. Deze groep is bang, boos, bezorgd en onzeker tegenover de andere manier van denken en doen die geïnstalleerd wordt door het 'PVF-gebeuren'. Er heerst terechte angst voor het doorschieten in 'commercialiseren' en 'vermarkten' van de zorg. Angst voor het financiële en economische denken. Dit wordt als bedreigend en niet passend voor de sector ervaren. Tot slot, is er ook angst dat een nog groter aantal mensen uit de boot zal vallen.

Logica B: Co-creatief zoeken naar nieuwe antwoorden in een veranderende context

- Aan de andere kant is er ook een groep mensen die veel kansen en mogelijkheden ziet in deze nieuwe logica. Er ontstaan immers ook nieuwe initiatieven voor andere doelgroepen, er ontwikkelt zich een nieuw soort ondernemerschap en er ontstaan nieuwe projecten.

Maar ook bij medewerkers en begeleiders op de werkvloer ontstaan nieuwe antwoorden. Er wordt namelijk een veel groter beroep gedaan op hun eigen, creatieve invulling, op hun durf om initiatief te nemen binnen hun werking, hun leefgroep of om met bestaande middelen nieuwe invullingen te zoeken.

Dit vraagt heel wat van medewerkers. Het nodigt organisaties uit om door een ingrijpende transitie te gaan. Er zijn doorheen de jaren - net zoals in andere sectoren - immers heel wat tradities en gewoontes opgebouwd die nu grondig in vraag moeten worden gesteld.

Waar toont de frictie tussen die twee logica's zich het meest?

Binnen directieteams

- Directieteams zijn vaak verdeeld over die twee logica's en vinden niet altijd een manier om die met elkaar te verzoenen wat logischerwijs voor een gespletenheid zorgt binnen de organisatie. Ze willen aan de ene kant trouw blijven aan waar ze voor staan. Dat geeft immers houvast. En toch willen ze ook zoeken naar een andere manier van organiseren rond die vernieuwde vorm van financiering en van denken. Dit nodigt uit tot 'out-of-the-box' denken en dwingt om nog meer rekening te houden met de verschillende, betrokken perspectieven;

Binnen de Raden van Bestuur

- Ook binnen de Raden van Bestuur groeit de bewustwording dat het om een echte omschakeling gaat. Dit kan leiden tot fricties en verschuivingen in hun samenstelling. Zo is het bijvoorbeeld minder evident - terwijl dat historisch wel zo gegroeid is - dat een collega van een andere voorziening zetelt in de eigen Raad van Beheer. Binnen de huidige, meer concurrentiële context, merken we dat dit her en der onwennig voelt en zelfs onder vuur komt te liggen;

Tussen de directie en de teams

- Deze frictie is ook zichtbaar tussen directie en teams. Er is boosheid vanwege de hulpverleners en begeleiders omdat ze niet meer kunnen verder werken op de vertrouwde manier. Ze voelen dit vaak heel concreet door minder vanzelfsprekende vervangingen van bv. zieke personeelsleden of door het flexibeler moeten inspelen op vragen van zorggebruikers. Zakelijke argumenten maken dat er soms meer, sneller en met meer flexibiliteit opnames dienen te gebeuren in bv. een leefgroep ook al brengt dat - op pedagogisch en organisatorisch vlak - onrust met zich mee. Volgens de teams knabbelt dit aan de kwaliteit van hun werk en vrezen ze

dat ze die beoogde kwaliteit niet meer gaan kunnen bieden. Echter, enkel op een zoekende manier zal het midden tussen kwaliteit en bv. flexibiliteit gevonden worden.

Bij de medewerkers

- Medewerkers krijgen nu - soms ongewenst - meer voeling met de beperkingen waar ook directies tegenaan lopen, kortom de economische en organisatorische realiteit. Louter handelen in het belang van de doelgroep - zonder echt rekening te houden met bv. het financiële perspectief - is daardoor niet meer houdbaar. Voor sommige hulpverleners heeft dit een ingrijpende impact op hun eerder inhoudelijke en klantgerichte functioneren. Medewerkers konden immers doorschieten in dit éézijdige perspectief. Die inhoudelijke, klantgerichte focus moet nu uitgebalanceerd worden met een meer zakelijke toets. Vragen die men vaak niet gewoon is maar die nu wel meer ter sprake komen zijn:
 - Waar willen we in investeren?
 - Wat willen we investeren?
 - Wat kunnen we hiervoor bieden en wat niet?
 - Wat zijn onze grenzen?
 - Hoe blijft het voor ons en onze klant in balans?
 - Hoe zorgen we dat we de klanten aantrekken waar we zeker iets aan te bieden hebben?
 - Waar hebben we een echte meerwaarde?
 - Waar halen we zelf 'waarde' - in de meest brede zin van het woord - uit?

PROGRESSIES



picture by JC Dela Cuesta

DE GROTE VERSCHUIVINGEN BINNEN DE HULPVERLENING

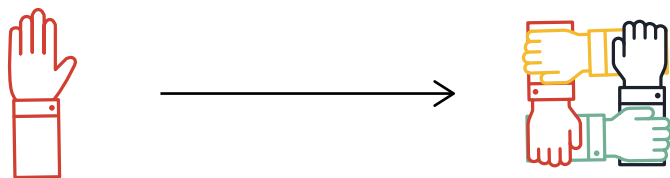
Een aantal verschuivingen zijn natuurlijk al langer aan de orde. Het begrijpen van die verschuivingen, helpt om stil te staan bij wat dit vergt voor organisaties. Daarom is het goed om een en ander in een breder tijds kader te zetten. Daaruit zal snel blijken hoeveel er eigenlijk al veranderd is op maatschappelijk vlak, maar ook hoe dynamisch en generatief deze sector doorheen al die jaren is gebleken.

Dit toont ons ook de hoeveelheid verandering die de mensen op het terrein - maar ook de doelgroep zelf - ondertussen al hebben doorgemaakt. Binnen het kader van dit artikel denken we dat dit de meest omvattende tendensen zijn om bij stil te staan:



VAN UITSLUITING NAAR INCLUSIE

De cliënt maakt en bepaalt steeds meer mee wat de ondersteuning, of de zorg voor hem of haar kan betekenen en hoe hij/zij die ingevuld wil zien.



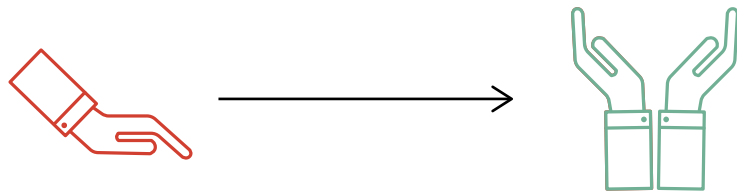
Er is geen toepasselijkere manier om deze evolutie aan te vatten dan door te verwijzen naar de film “La Meglio Gioventu” waar een middenklasse gezin gevolgd wordt van 1966 tot 2003. In die film worden we geconfronteerd met hoe mensen met een verstandelijke beperking en/of psychiatrische problematiek uit de maatschappij werden gehaald en werden behandeld op een onmenselijke manier (bv. de manier waarop elektroshocks werden toegepast). Eén van de hoofdrolspelers wordt trouwens psychiater en verzet zich tegen deze aanpak waardoor hij in de problemen komt in relatie tot de gevestigde orde. Kortom, enkele decennia geleden werden mensen met een beperking uit de maatschappij geweerd. Er heerste binnen families vaak ook een soort schaamte waardoor het voor gezinnen zelfs soms moeilijk was om volwaardig te participeren aan de maatschappij.

De laatste decennia zien we gelukkig dat mensen met een beperking, een handicap, ... vooral eerst als mens worden gezien en net daardoor evenveel recht hebben om op een volwaardige manier te participeren in de maatschappij. In die zin zijn er ontzettend grote inspanningen geleverd o.a. door de overheid om bv. het openbaar vervoer en openbare gebouwen toegankelijker te maken. Veel zorginstellingen hebben hun aanbod ook in die zin laten evolueren van “opvangen” naar “ondersteunen” om een volwaardige manier van participeren aan de maatschappij mogelijk te maken.

Binnen het burgerschapsparadigma (zie o.a. Dr. Ad Van Gennep) zien we in die zin een evolutie van integratie naar inclusie. Bij integratie moet één iemand zich aanpassen terwijl er bij inclusie sprake is van wederzijds afstemmen. We bouwen in die zin meer en meer samen en in dialoog uit wat de cliënt of gebruiker zelf wil. Wat trouwens geldt voor de volledige zorgsector. De cliënt maakt en bepaalt meer en meer mee wat de ondersteuning of de zorg voor hem of haar kan betekenen en hoe hij/zij die ingevuld wil zien. Er wordt samen bepaald welke waarde zij willen toevoegen aan hun eigen leven en aan de samenleving. Deze evolutie kan alleen maar toegejuicht worden en tegelijkertijd beseft iedereen dat dit zorgt voor een toename aan complexiteit op alle vlak.

VAN BETUTTELEN NAAR ONDERSTEUNEN

De laatste jaren zien we dat verschillende doelgroepen steeds meer het heft zelf in handen nemen. Heel wat kwalitatieve, zorgverstrekkende organisaties zijn ontstaan uit een initiatief van enkele ouders die ontevreden waren t.a.v. wat er ter beschikking was voor hun kind of familielid.

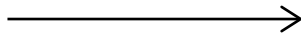
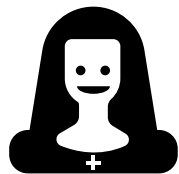


Een tweede belangrijke tendens - die zich ook in de volledige breedte van de maatschappij afspeelt - is die waarbij de doelgroep initieel als incompetent werd bejegend. Daardoor was er beperkte inspraak, werd er centraal door een aantal experts een beleid uitgedokterd en van daaruit werden oplossingen min of meer opgelegd, Kortom een ouder-kind of top-down relatie. Het voordeel van deze benadering was dat men de doelgroep makkelijk in categorieën kon onderverdelen en op basis daarvan kon de zorgverstrekking op een gestructureerde manier georganiseerd en gesubsidieerd worden. Dit leverde een bepaalde hanteerbaarheid op van deze problematiek die helaas niet tegemoet kon komen aan de diversiteit die er in het echt was. Het denken vanuit een 'diagnose' en een daarop aansluitend aanbod, is echter onvoldoende. Het gaat - net zoals hierboven reeds werd aangehaald - over een samen aan de slag gaan met 'wat er is', voortbouwend op het potentieel en de mogelijkheden die er al zijn en minder denkend vanuit een norm of een label.

De laatste jaren zien we dat verschillende doelgroepen trouwens meer en meer het heft zelf in handen nemen. Heel wat kwalitatieve, zorgverstrekkende organisaties zijn trouwens ontstaan uit een initiatief van enkele ouders die ontevreden waren t.a.v. wat er ter beschikking was voor hun kind of familielid. We merken dat er nog steeds een soort ongenoegen is naar hoe alles georganiseerd en gesubsidieerd wordt, ondanks de grote inspanningen die er de voorbije jaren zijn geleverd. De voorbije jaren zijn er al verschillende rechtszaken geweest tegen bv. de Vlaamse overheid omdat er onvoldoende, afgestemde opvang of ondersteuning was voorzien. Denk maar aan de rechtszaak van Christiane Jonckheere, een vrouw met zware reuma, tegen de Vlaamse overheid of andere dossiers aangekaart door organisaties als de [vzw 'Opvang Tekort'](#) of het [Vlaams Netwerk van Kritische Ouders](#). Deze organisaties ondersteunen regelmatig dergelijke rechtszaken en voegen hierdoor een extra complexiteit toe in het speelveld.

VAN "ZUSTERKES" NAAR "PROFESSIONALISERING"

Zorg lijkt soms wel te evolueren - of door te schieten - van roeping naar job, van instelling naar fabriek, van 'thuis' naar plek waar alles budgettair gewikt en gewogen moet worden, van gemeenschap naar onderneming,



Het is altijd een traditie geweest van o.a. de Katholieke gemeenschap om zich te ontfemen over de minder bedeeden, de kwetsbaren, de uitgesloten, ... van de maatschappij. Dit betekent dat heel veel grote, zorgverstrekkende instellingen hun wortels hebben in de Katholieke traditie.

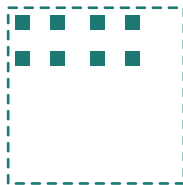
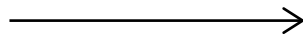
Ondertussen is het aantal zusters, broeders, ... tot een heel beperkte groep teruggelopen waardoor het verstrekken van zorg meer en meer in handen is gekomen van organisaties met directeuren, managers, business plannen, kwaliteitshandboeken, vorming, kosten/baten analyses, Zorg lijkt soms wel te evolueren - of door te schieten - van roeping naar job, van instelling naar fabriek, van 'thuis' naar plek waar alles budgettair gewikt en gewogen moet worden, van gemeenschap naar onderneming,

En tegelijkertijd zie je dat er zich een heel grote competentie- en expertise ontwikkeling heeft voorgedaan in deze sector en dit op alle vlak, zowel bij de begeleiders als bij de bestuurders van deze sector. Deze beweging naar meer rationaliseren, het vastleggen van de nodige afspraken, procedures, kwaliteitsgaranties en het stilstaan bij efficiëntie was nodig om de hulpverlening niet enkel op basis van intuïtie en informele contacten te organiseren.

Toch lijkt de balans tussen expertise en bezieling soms zoek. De wereld van eerder mechanistische systemen lijkt her en der de overhand te nemen waardoor er nu misschien te weinig of zelfs niet meer gewerkt kan worden vanuit bezieling en bedoeling. Dit was echter net wat mensen in beweging hield in die sector. In elk geval, zie je ook hier weer dat er sprake is van een behoorlijke toename van complexiteit in dit geval het vinden van het goede evenwicht tussen 'organiseren' en 'bezieling'.

STEEDS MEER MET STEEDS MINDER

Er is een totale nieuwe choreografie of vorm van samenwerking
nodig tussen alle betrokkenen.

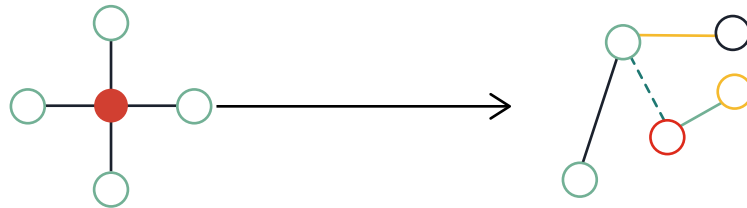


Een belangrijke tendens waar niet diep hoeft op ingegaan te worden is het feit dat de beschikbare budgetten niet blijven groeien ondanks de stijgende nood. Als de maatschappij geen extra middelen kan vrijmaken, dan gaan we slimmer moeten leren omgaan met wat er is, beter moeten leren inschatten wat echt nodig is en wat niet, beter leren hoe we de mensen rond de doelgroep terug een plek kunnen geven in de zorg, opvang en begeleiding. Het doet denken aan een debat dat ooit gevoerd werd in Nederland, over het feit dat de grootouders ook een soort examen zouden moeten afleggen om voor hun kleinkinderen te mogen zorgen. Daar zou dan natuurlijk ook een soort controle en opvolging bij moeten gaan horen en voor je het weet verstik je een natuurlijke zorgplek.

Als er geen middelen meer kunnen bij gepompt worden om aan de stijgende nood tegemoet te komen dan moeten we andere paden verkennen en ook dit draagt bij aan een stijgende complexiteit van deze problematiek. Hoe krijgen we dat allemaal gereguleerd en hoe bewaken we kwaliteit en zorgvuldigheid zonder dat er een gevoel ontstaat van meerdere maten en gewichten? Probeer maar te zorgen voor voldoende duidelijkheid voor zowel klanten als medewerkers en probeer tegelijkertijd maar flexibiliteit en maatwerk te voorzien. Wat als bv. de ene voorziening een bepaalde begeleiding aanbiedt onder een bepaalde vorm en prijs en een andere voorziening minder kwaliteit en/of flexibiliteit biedt voor een hogere prijs. Dit komt na enige tijd op de gebruikersraad als een klacht. Het doel van die klacht is natuurlijk bijsturing maar de manier waarop, kan een organisatie in het defensief duwen wat dan weer kan leiden tot rigiditeit of angst eerder dan in ondernemerschap. Er is een totale nieuwe choreografie of vorm van samenwerking nodig tussen alle betrokkenen ...

VAN CENTRAAL NAAR VERSNIPPERD

Net nu er nood is aan een instantie die de groeiende complexiteit kan behappen, blijkt die instantie verstrikt te geraken in haar eigen complexiteit.



De toename aan complexiteit spreekt voor zich. “Dat ze het dus maar goed organiseren,” zou je nu kunnen denken. Maar ook op dat vlak is er de voorbije jaren ontzettend veel gebeurd. Bevoegdheden zijn verdeeld over verschillende regeringen en niveau’s. Dit betekent dat het soms amper nog duidelijk is wie nu bevoegd is voor wat, welk budget van waar moet komen en welke besluiten, decreten, ... er allemaal in rekenschap moeten worden genomen om iets te kunnen verbeteren. Het is een quasi ondoordringbaar kluwen geworden. Een kluwen waar zelfs de meest competente beleidsmakers in kunnen verdwalen. Laat staan degene die nood heeft aan hulp die amper weet aan welke deuren hij of zij allemaal kan aankloppen. Net nu er nood is aan een instantie die de groeiende complexiteit kan behappen, blijkt die instantie verstrikt te geraken in haar eigen complexiteit.

Die beweging van centraal naar decentraal of versnipperd, toont zich ook binnen de zorginstellingen. Ook intern ontstaat er daardoor vaak een kluwen van afspraken en regels die desnoods centraal bepaald werden, maar lokaal niet of verschillend toegepast worden. Logischerwijs, wordt er dan vaak een eigen versie van gemaakt. Die vaststelling leidt dan echter tot nog meer regels, afspraken en controles waardoor het een steeds verstikkender en zwaarder systeem wordt voor alle betrokkenen.

En die zoektocht zien we ook in de ‘netwerken van voorzieningen’ die door de schaalvergroting die op verschillende plekken ontstond. De voordelen van het centraliseren - zoals bv. efficiëntie, interne mobiliteit, doorgroeikansen, ... - lijken niet meer op te wegen tegen het weer kunnen staan voor de eigen ‘autonomie’, het gaan voor de eigen organisatie, het eigen ‘marktaandeel’ (in concurrentie met de collega’s). En ook binnen dit spanningsveld tonen zich ‘conflicten’ op het vlak van visie tussen overkoepelende RvB’s en directies maar ook tussen de onderlinge directieleden.

Uiteindelijk willen heel wat van de betrokkenen in deze omwenteling - en

zeker de professionals - kwaliteit blijven bieden aan zoveel mogelijk mensen en tegelijkertijd is ingrijpende verandering nodig. Dit verhoogt echter - zeker in de beginfase - de kans op onzekerheid, fouten, onduidelijkheid, dubbel werk, wrijvingen, De polariteiten 'veranderen' en 'behouden' staan vaak tegenover elkaar terwijl de weg vooruit noch aan de ene noch aan de andere kant zit maar in de vermenging of integratie van die polariteiten. Daarvoor moeten de representanten van die uitersten elkaar beginnen vinden en dat lukt helaas niet overal. En als die integratie vast komt te zitten op het niveau van een RvB of op het niveau van de directie, dan zal zich een verwarrende, gesplitste vorm van leiderschap ontwikkelen die nefast is voor alle betrokkenen.

Begin je de knoop te voelen?

En ondanks dat is de vraag naar hulp, opvang, begeleiding, ondersteuning, diversificatie, ... niet aan het afnemen. Als er niet snel iets verandert, loopt het helemaal vast terwijl er toch ontzettend veel middelen en energie naar toe moeten kunnen blijven stromen, in de hoop het opgelost te krijgen.

Maar, als wat we gewoon zijn om te doen niet meer werkt, is het tijd om te kijken naar het systeem. Want als we blijven tappen uit dezelfde vaatjes zal de knoop verder vast komen te zitten.

Net daarom leek een systeemverandering de enige mogelijke oplossing.

INZICHT IN COMPLEXITEIT



picture by Shane Hauser

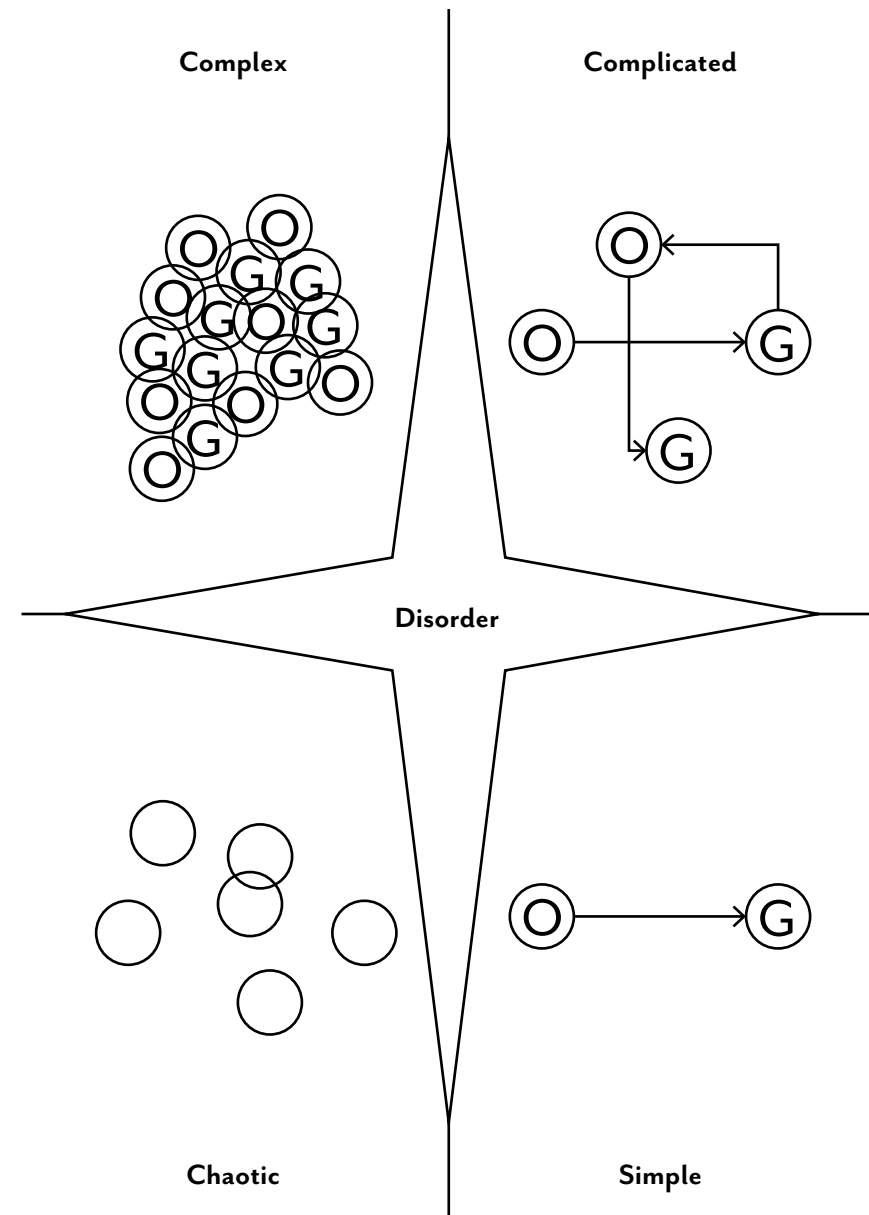
Op basis van de voorgaande paragrafen kan je zien dat de situatie ontzettend complex is geworden, zowel binnen als tussen en rondom organisaties.

Dat betekent heel concreet dat bepaalde vertrouwde oplossingen niet meer werken. Je kan het vergelijken met de evolutie die we ondertussen allemaal mee maken, met name de soft- en hardware evolutie. Om complexe programma's te laten draaien heb je een krachtige computer nodig. Met een Commodore 64 (google maar even) kan je helaas alleen maar éénvoudige taken oplossen anders loopt het ding vast.

Het CYNEFIN framework van Dave Snowden geeft ons in die zin een aantal inzichten die ons helpen om te bepalen welke aanpak het meest geschikt is.

We denken dat dit model bijzonder inzichtelijk is om de veranderende context te duiden voor alle betrokkenen. Vervolgens is het de kunst om je aanpak, je manier van organiseren af te stemmen op het domein waarin je organisatie of dienstverlening zich bevindt.

Laten we ze even overlopen met de eerder aangehaalde verschuivingen in ons achterhoofd (in de illustratie staat O voor Oorzaak en G voor Gevolg):



Duidelijke, relatief eenvoudige uitdagingen ('Simple' in het CYNEFIN model):

Als je geconfronteerd wordt met een uitdaging of vraagstuk waarbij de link tussen oorzaak en gevolg heel helder is en je niet echt bijzondere kennis of vaardigheden nodig hebt om dit aan te pakken of op te lossen dan vertoef je in dit kwadrant. Dit betekent concreet dat een probleem makkelijk kan worden vastgesteld en dat een oplossing ook vrij makkelijk te implementeren is. We zitten hier in de hoek van de lekkende kraan die moet vervangen worden. In dit veld kunnen we dus snel en effectief ingrijpen om een probleem te verhelpen. De tijd tussen vaststelling van het probleem en implementatie van de oplossing is vaak kort. Vaak willen we dat alle problemen zo opgelost geraken. Ons uithoudingsvermogen om voor een langere tijd om te gaan met iets dat rammelt is eerder aan de beperkte kant.

Immers, de meeste problemen waar we maatschappelijk tegenaan lopen overstijgen natuurlijk deze categorie. Tegelijkertijd stellen we vast dat ondanks het feit dat onze maatschappij met heel complexe vraagstukken wordt geconfronteerd, de politieke berichtgeving (en interesse) vaak blijft hangen op dit 'simpele' niveau om geen lezers, luisteraars of kijkers te verliezen. Dat voedt natuurlijk een verkeerd verwachtingspatroon waardoor de burger, de klant, ... onterecht blijft verwachten dat problemen nu maar eens snel en goed moeten opgelost worden. Daarenboven zijn we doorgeschoten in een soort 'consumentisme' waardoor mensen vinden dat het voor hen moet geregeld worden. Complexe problemen worden verkeerdelijk gezien als simpele problemen en daarenboven moeten anderen die maar eens snel oplossen. Je zal maar aan de kant staan van degene waarvan men vindt dat hij of zij het moet oplossen.

- Een concreet voorbeeld van dit kwadrant kwam naar boven tijdens een gesprek met een logopediste die vertelde hoe ze 25 jaar geleden startte. Ze

kreeg de tijd om een grondige diagnose te stellen bij een cliënt en op basis daarvan kon ze binnen haar eigen expertise een eigen aanbod uitwerken. Bij een bepaald probleem, hoorde een bepaalde aanpak. Dit leerde ze van haar voorgangers. Doorheen de jaren raakte dit vertrouwde algoritme steeds verder verfijnd waardoor het houvast gaf en leidde tot degelijk werk. De cliënt volgde dit proces want hij gaf alle autoriteit aan de logopediste. Zolang de cliënt dat doet is het aantal variabelen hanteerbaar en blijven we in dit kwadrant. Wanneer de specifieke noden en wensen van de cliënt meegenomen worden, dan verlaten we dit kwadrant en komen we in het volgende kwadrant terecht.

Laten we binnen dit kwadrant eerst nog even stilstaan bij wat er aan het gebeuren is o.a. omwille van het feit dat computers steeds krachtiger worden. Of we het nu leuk vinden of niet, we staan op een punt dat krachtige computermodellen (op basis van algoritmes) heel wat werk en zeker uit dit eerste kwadrant, sneller en accurater kunnen uitvoeren. Het zal zelfs niet heel lang meer duren voor de diagnose bij de dokter door een computer zal uitgevoerd worden. De dokter zelf zal natuurlijk wel nog een finale check doen. Immers, van zodra iets in een algoritme kan gegoten worden - zelf een complex algoritme - kan een computer het overnemen. Heel wat jobs (of aspecten van bepaalde jobs) gaan in die zin verdwijnen in hun huidige, vertrouwde hoedanigheid. Gelukkig opent dit ook perspectieven. De tijd die op die manier gewonnen wordt kan eventueel terug geïnvesteerd worden waar computers tekort schieten met name het meer humane, relationele. Laten we hopen dat deze evolutie vooral de administratie weghaalt bij verzorgers en ze vooral terug alle tijd geeft om met cliënten te werken.

Ingewikkelde uitdagingen ('Complicated' in het CYNEFIN model):

Er komt een punt dat de link tussen oorzaak (v.e. bepaald probleem) en gevolg of symptoom niet meer zo helder is. Het kan ook wat langer duren voor de implementatie van een oplossing zijn uiteindelijke effect laat zien. Dit maakt het een stuk ingewikkelder. Je moet echt al heel wat expertise, geduld en vertrouwen ontwikkelen om de juiste probleemanalyse te kunnen maken en om de juiste maatregelen te kunnen invoeren.

Denk bv. aan het uitbouwen van een gespecialiseerd en multidisciplinair aanbod gericht op een specifieke doelgroep, wetende dat een zorginstelling vaak werkt voor meerdere doelgroepen.

- Hoe krijg je de procedures en werking op elkaar afgestemd?
- Hoe installeer je kwaliteitsdenken en continu leren en verbeteren - een belangrijke stap in professionalisering - in je organisatie?
- Hoe krijg je een multidisciplinaire aanpak vertaald in je aanbod?

Eén en ander wordt ingewikkelder als de link tussen oorzaak en gevolg minder evident is of minder zichtbaar. Of als de tijd en de link tussen oplossing en effect respectievelijk minder snel zichtbaar wordt of éénduidig is. Vaak zorgt groei in omvang - bv. bij een fusie - dat het geregeld krijgen van alles een heel stuk ingewikkelder wordt en dit o.a. door de grotere schaal en/of het bij elkaar brengen van uitéénlopende specialiteiten.

Complexe, taaie vraagstukken ('Complex' in het CYNEFIN model):

Hier start de VOCA-wereld waar reeds eerder naar werd verwezen. Door stil te staan bij de verschuivingen of tendensen binnen de hulpverlening aan het begin van deze tekst, is het duidelijk geworden dat zo goed als de hele sector de wereld van de 'ingewikkelde' vraagstukken aan het verlaten is en de wereld van de 'complexe' vraagstukken is binnen gewandeld. Net van daaruit komt de nood aan een systeemverandering. Het vastlopen van bepaalde manieren van werken is trouwens vaak een symptoom voor het feit dat de manier van werken en/of organiseren niet meer is aangepast aan de context. In dat geval is een systeemverandering onvermijdelijk.

Het zou ons trouwens niet verbazen dat sommige mensen en/of organisaties momenteel de rand van het vierde kwadrant uit het CYNEFIN-model voelen, met name dat van het 'chaotische'. Maar daar komen we later kort op terug.

Wat betekent het nu om de vertrouwde wereld van het 'ingewikkelde' te verlaten en de wereld van het 'complexe' binnen te wandelen? Eerst en vooral, als mensen geconfronteerd worden met een ingrijpende verandering of uitdaging, dan zijn ze eerder geneigd om die uitdaging tegemoet te treden met hun vertrouwde strategieën en gewoontes. Dat is bijzonder logisch want net die zijn ze het meest gewoon en net die zijn het meest getraind. Helaas zullen die steeds minder het verhoopte resultaat opleveren en dat kan en zal zorgen voor verwarring, frustratie, radeloosheid, spanningen,

Eens je geconfronteerd wordt met complexiteit, is het belangrijk om te weten dat je niet meer door kunt bouwen op de vertrouwde logica. Dat is knap lastig voor mensen die heel veel expertise hebben opgebouwd want die blijkt hen eerder te belemmeren - om bv. nieuwe paden te bewandelen - dan te helpen. Het nodigt iedereen uit om in een houding van 'niet weten' of 'onderzoek' te stappen en dit net op het moment dat duidelijkheid heel helpend zou kunnen

zijn. Dit is de 'gespletenheid' die we ervaren binnen organisaties. Leiderschap is hier bijzonder cruciaal maar zoals je al eerder kon lezen, merken we dat ook directies (en RvB's) gevangen of verdeeld raken in deze overgang. Een cruciale rol op het vlak van leiderschap is in dit geval het creëren van context en daar helpt het CYNEFIN-model bij. Concreet betekent dit het duidelijk maken aan medewerkers van wat er gaande is. Het duidelijk maken van het onderscheid tussen de vertrouwde wereld van het 'ingewikkelde' en de nieuwe wereld van het 'complexe'. Die nieuwe wereld vergt van iedereen een totaal andere aanpak. Het zet het vertrouwde op zijn kop. Als bv. een directieteam zelf onvoldoende bewust is van of vertrouwd is met de aard van deze omwenteling, dan is de kans klein dat ze de context gaat creëren voor medewerkers om die transitie aan te gaan. Meer zelfs, het zou de transitie ernstig kunnen vertragen of bemoeilijken.

Er wordt dus iets totaal anders verwacht van alle betrokkenen in die nieuwe wereld: nieuwe rollen, nieuwe rolverwachtingen t.a.v. bestaande rollen, andere vormen van samenwerking, andere overtuigingen over kwaliteit, andere organisatievormen, meer experimenteren, meer werken vanuit voortschrijdend inzicht,

Hoofd en handen bij elkaar brengen

- Doorheen de jaren werden 'hoofd' en 'handen' gescheiden in organisaties. Dat is een manier van organiseren die heel erg past bij ingewikkelde vraagstukken (= 2de kwadrant). Dit heeft er voor gezorgd dat er medewerkers zijn die het werk doen (= handen) en experts die nadenken over hoe het werk best wordt gedaan (= hoofd). Expertise staat in zo'n situatie meestal hoger aangeschreven in organisaties en vaak valt expertise ook nog eens samen met de rol van 'manager' of 'directie'. Het bedenken van oplossingen, het uitdokteren van nieuwe werkmethodes, het aanpassen van de organisatie, ... valt op die manier binnen de verantwoordelijkheid van mensen hoger in de organisatie. Dit wil meteen ook zeggen verder van de werkvloer, hoe participatief sommige organisatie

ook denken te zijn. Medewerkers zijn op die manier een soort consument geworden van de organisatie. Het feit dat de mensen die verantwoordelijk zijn voor de organisatie (directie, experts, stafleden, ...) hoger zitten in de organisatie, een hogere verloning genieten, een hoger diploma moeten hebben, ... creëert op die manier een kloof. Dit leidt tot een soort verwijdering tussen de medewerkers op de werkvloer die tegen allerlei problemen aanlopen en de experts die onuitputtelijk blijven timmeren aan de organisatie. Helaas stijgt het aantal hindernissen op de werkvloer sneller dan dat de organisatie kan verbouwd worden. Deze aanpak is eindig, werkt verlamdend en creëert geen constructieve dynamiek. Een ander samenspel met meer 'zelfregulering' en minder 'top-down' is hier dus nodig, een samenspel van co-creatie en gedeeld eigenaarschap t.a.v. de organisatie. Kortom 'hoofd' en 'handen' dienen terug bij elkaar te komen.

De relatie tot verandering

- In een snel veranderende, complexe, onzekere wereld moet de relatie tot verandering trouwens ook veranderen. We horen mensen, inclusief directies, nog te vaak praten over een soort einde, een soort rustpunt in of van de veranderingen. Helaas, dat zal niet komen. Dat betekent concreet dat de mist maar ten dele zal optrekken en of vrij snel terug zal komen in dit perspectief. Dat betekent ook dat houvast niet meer zal komen vanuit duidelijke kaders of procedures maar vanuit minder tastbare zaken: een duidelijke visie, een reeks leidende principes, betrouwbare overleg- en samenwerkingsvormen, vertrouwen in elkaar en vertrouwen in de organisatie, Dit is een extreem benauwde wereld voor mensen die expliciete houvast nodig hebben maar het is helaas de wereld waar we ons meer en meer in aan het begeven zijn. Vluchtigheid, onvoorspelbaarheid, complexiteit en ambiguïteit zijn de norm geworden. Wat vandaag beslist werd, stellen we morgen terug in vraag. Wat gisteren nog leek te werken, blijkt vandaag te rammelen. Waar we morgen op dachten te kunnen rekenen, blijkt overmorgen te worden afgeschaft, Verandering is dus

niet iets waar we - als we hard werken - door geraken of van af geraken.
Neen, verandering is het nieuwe normaal.

Als mens zijn we getraind om problemen te analyseren, oorzaken aan te pakken en te bouwen aan oplossingen. Zolang iets niet is opgelost, is er sprake van een soort spanning. Die vertrouwde manier van werken moeten we echter gepast leren aanwenden. Het is een schitterende aanpak voor meer technische of ingewikkelde problemen maar niet voor complexe vraagstukken. Ingewikkelde of 'wicked problems' kunnen we meestal niet oplossen met analyse, expertise en een actieplan. Bij complexe vraagstukken is er vaak geen éénduidige oorzaak.

Er is ook geen quick-fix oplossing. Neen, we worden uitgedaagd om op onderzoek te gaan, om te proberen, om te vallen en net daardoor te leren wat niet werkt (ondanks de goede voorbereiding). We worden uitgedaagd om ons denken en doen in vraag te stellen. Er is vaak verandering nodig op verschillende plekken, meer zelfs er is vaak een ander samenspel nodig tussen alle betrokkenen.

Complexe vraagstukken zetten ons terug in spreekwoordelijke pampers ... ook de directie en ook de mensen die hun professionele ego hebben opgebouwd met expertise. Net voor hen is dit het meest beangstigend en net hier zit misschien wel de meest taaie noot om doorheen deze transitie te geraken.

In een 'ingewikkelde' wereld werkt het probleemoplossende referentiekader met duidelijke, eerder statische rollen van wie wat doet binnen dat spel. In een 'complexe' wereld zal dat ontoereikend blijken te zijn. We gaan collectief verschuiven van 'oplossen' naar 'ontwikkelen'. Een organisatie, een dienstverlening, een aanpak, ... zal nooit af zijn maar altijd in ontwikkeling zijn. Welkom in de wereld van 'becoming'. En dit geldt voor alle betrokkenen die gelinkt zijn aan deze verandering: mensen uit de doelgroep zelf, familieleden, mantelzorgers, begeleiders, zorgverstrekkende instanties, beleidsmakers,...

Deze zullen dus allemaal op een totaal nieuwe manier moeten leren samenwerken. Een totale nieuwe choreografie tussen alle betrokkenen is nodig. We nodigen iedereen, die in de hoedanigheid zit om die veranderende context te verhelderen, uit om dit heel goed te duiden.

Chaotisch en Wanorde:

Zoals reeds eerder vermeld zijn er nog twee resterende velden na de vorige drie, met name 'chaos' en 'wanorde'. De kans is groot dat de veranderingen die nu stap voor stap zullen worden doorgevoerd af en toe zullen zorgen voor chaos maar als de ruimte voor zelfregulering op een goede manier open gehouden wordt, dan hebben we vertrouwen in wat zich zal ontfouten.

Als de overheid toch terug zal proberen te centraliseren of te sturen - ja zelfs uit zorg - dan vrezen we dat er terug even een gevoel van orde zal komen maar dat de kans op instorting met totale wanorde als gevolg daardoor alleen maar groter wordt. En dat zal dan vooral ten koste zijn van de meest kwetsbare doelgroepen van onze maatschappij. Zij zullen die prijs in eerste instantie betalen. Voeling houden met hen zal dus de beste manier zijn om deze complexe problematiek op te pakken of aan te gaan.

We vermijden bewust "oplossen" als woord, je weet ondertussen waarom. "Oplossen" past binnen het tweede kwadrant. "Voortdurend evolueren" of "becoming" past beter bij het derde kwadrant. Trouwens ook in ons werk - als organisatieciach - wordt het steeds duidelijker wat dit betekent ...

VAN CLIENT NAAR KLANT



picture by Rémi Walle

SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP ALS ANTWOORD

De kracht van ondernemen verbonden met de energie die voortvloeit uit bezieling - van waaruit dit bijzondere werk hoort te gebeuren, is een combinatie waar we heel erg in geloven. Ook al zullen we de komende jaren samen erg moeten zoeken naar hoe dat dan precies moet.

En zo komen we bij het antwoord op de vraag uit de titel van dit artikel. “Wat bedoelt Jo Vandeurzen met systeemverandering?”.

De overheid heeft de voorbije jaren, ten goede, een heel regulerende rol gespeeld in deze sector. Daardoor zijn er grote stappen vooruit gezet. Maar dit systeem - met name centrale sturing en regulering - was aan een grondige upgrade toe. Niet hier en daar wat bijschaven of optimaliseren, neen, een systeemverandering. Gekaderde, gefaciliteerde zelfregulering is het antwoord. En net daardoor krijgen mensen uit de doelgroep, nadat ze correct “gescreend” zijn - via de zogenoemde toegangspoort - een eigen, afgestemd budget ter beschikking. Zo worden ze klant in plaats van cliënt of patiënt en zo wordt de ruimte geopend voor sociaal ondernemerschap aan de kant van de aanbieders.

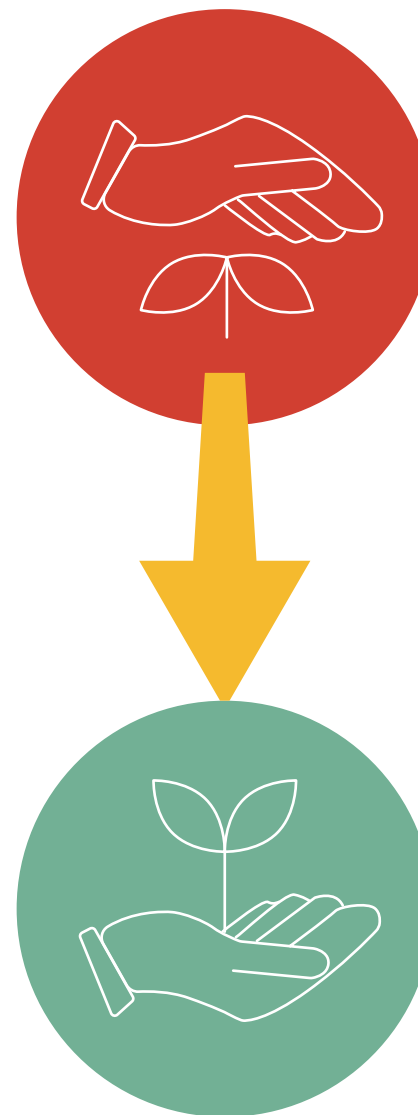
Om die verandering te doen slagen, is dat sociaal ondernemerschap nodig bij alle betrokkenen: RvB's, directies, management maar ook bij de medewerkers en de teams. Het is en zal nog een lange zoektocht zijn. Niet alles zal vlekkeloos verlopen. Laten we hopen dat de angst om fouten te maken niet blijft zorgen voor verlamming en de drive om vooruit te gaan niet zal leiden tot zakelijk opportunisme met verlies van de essentie van zorg. In die zin zien we een aantal uitdagingen, een aantal leer- of groeidomeinen waarvan we er een aantal willen overlopen:

- Groeien naar nog meer ‘onderhandelen’ met klanten, met ouders, met het bredere netwerk, de omringende context, andere overheden... en dit rekening houdende met ieders belang en de realiteit. Principes van het ‘verbindend communiceren’ kunnen hierin heel helpend zijn, leerden we.
- Het helder hebben en houden van wat mensen, medewerkers, managementleden,... ‘bezielt’ (= het ‘innerlijke’ ondernemerschap) en verbindt: waar sta ik voor, wat is mijn drive, op welk vlak zijn we verbonden, hoe past die bezieling binnen de waarden en de visie van de organisatie?

- Een gedeelde 'visie' en leidende principes leren vormen en uitdragen als leidraad voor de dagelijkse werking en als kader waarbinnen er kan 'geëxperimenteerd' worden. Enkel binnen een kader van heldere principes is er sprake van een 'veilige' ruimte voor wat spontaan ontstaat op de werkvloer.
- Een verdere omschakeling in het werken tussen teams en afdelingen en een verdere ontwikkeling van het samenwerken in teams. En dat vergt meer flexibele organisatievormen en structuren. Thema's als zelfregulering, autonomie en verantwoordelijkheid worden belangrijker. Gezamenlijk leren en ontwikkelen komt nog centraler te staan. Dit alles vergt een andere omkadering voor teams anders dreigen er ongezonde dynamieken te ontstaan en dat is sowieso nefast voor de 'dienstverlening'.
- In die zin dient er ook onderzocht te worden welke nieuwe rollen er nodig zijn binnen organisaties om dit allemaal te kunnen realiseren. Zo verwezen we reeds eerder naar de nood aan een communicatie of marketing verantwoordelijke.
- En er is sprake van een omschakeling in de wijze waarop 'leiderschap' opgenomen wordt om dit soort veranderprocessen in beweging te zetten en te houden. Leidinggevende als gids, als verbinder, als iemand die de context duidt, ... eerder dan als expert, controleur of bewaker van regels.

De kracht van ondernemen verbonden met de energie die voortvloeit uit bezieling - van waaruit dit bijzondere werk hoort te gebeuren - is een combinatie waar we heel erg in geloven ook al zal het de komende jaren nog heel erg zoeken zijn naar hoe dat dan precies moet. We hebben vertrouwen in het potentieel dat de voorbije decennia werd opgebouwd in de sector en in die zin bouwen we graag mee - vanuit onze ervaring in het werken met organisaties - aan dit grootse project waarbij we allemaal samen terug in de

pampers moeten, allemaal samen op zoek moeten naar die nieuwe, werkende choreografie ...



Geraadpleegde bronnen:

- “Perspectief 2020. Nieuw ondersteuningsbeleid voor personen met een handicap,” conceptnota van het Kabinet van Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, Jo Vandeuren;
- “Streven naar een inclusieve samenleving,” tekst gekregen via vzw Lus over het beleid van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap;
- “Vlaams Ouderenbeleidsplan 2010 - 2014,” een verslag van een van de bijeenkomsten van de desbetreffende commissie van het Vlaams Parlement;
- “Decreet betreffende de integratie jeugdhulp,” uit het Belgisch Staatsblad van 13 september 2013;
- “Persoonsvolgende financiering voor personen met een handicap,” conceptnota van het Kabinet van Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, Jo Vandeuren;
- “Gids naar een betere geestelijke gezondheidszorg door de realisatie van zorgcircuits en zorgnetwerken.”
- “Architect van je organisatie. Breng het beste in mensen naar boven,” door Philippe Bailleux
- “20 dingen die je wil lezen voor je je organisatie naar een levend systeem transformeert,” door Philippe Bailleux, Hans Hoegaerts en Anne Billen;
- “Trauma in organisaties,” door Philippe Bailleux;
- “Reinventing Organizations,” door Frédéric Laloux;
- “The Cynefin Framework,” door Dave Snowden;
- “Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World,” door Bob Johansen;
- “De kracht van de zwerm,” van Jaap Van Ginneken
- “De verdraaide organisaties,” van Wouter Hart

Voel je je aangesproken door dit artikel?

Ben je deel van de Social Profit sector en voel je de knoop?

Wil je mee een nieuw perspectief uitdragen voor verandering?



Verwijs zoveel mogelijk mensen naar dit artikel (bij voorkeur via onze pagina)



Stel ons je vraag/vragen die bij je zijn opgekomen tijdens of na het lezen van dit artikel.



Geef ons feedback. We horen graag wat je ervan denkt en waar we beter en straffer uit de hoek kunnen komen volgende keer.



Nodig ons uit voor een verkennend gesprek. Zo kunnen we samen afstemmen of we van betekenis kunnen zijn voor jouw in de uitdagingen van vandaag en morgen.

Kopieer onderstaande link in je mails om je collega's, je leidinggevende of je directie naar dit artikel te leiden:

bsides.be/

tilda.duchamps@bsides.be