

Ga terug naar kleine, zelfsturende teams

ROOS VONK OVER KWALITEIT IN ZORG

Alles in onze samenleving is te groot geworden, ook de zorg. De mensen op de werkvloer weten precies wat eraan schort, maar door de vele lagen daartussen is het management het zicht op deze alledaagse werkelijkheid volledig kwijt. 'We moeten terug naar werken in kleine groepen, zoals we in de oertijd hebben gedaan. Groepen waarin iedereen elkaar kent, zijn eigen taken heeft en daar ook op wordt aangesproken.' Een gesprek met hoogleraar psychologie Roos Vonk.

Door: M. Hulsebos

Ze kent de zorg niet beter of slechter dan de gemiddelde Nederlander. Ze is zelf zo af en toe patiënt en heeft de ziekte en uiteindelijk het sterfbed van haar beide ouders van nabij meegemaakt. Ze concludeert wat de zorg zelf ook al zo vaak heeft geconcludeerd: er werken veel betrokken medewerkers, maar alle regels en procedures maken het hen soms zo verdomd lastig om hun werk te doen op de manier waarop zij graag zouden willen. Alles is zo versnipperd dat niemand de patiënt of cliënt nog echt kent. Hij of zij is een nummer in een dossier geworden.

'Daarin is de zorg natuurlijk niet uniek', constateert Vonk. 'Kijk naar die actie die Youp van 't Hek vorig jaar voerde tegen het klantcontact bij telecombedrijven. Te ver doorgevoerde schaalvergroting is een probleem dat zich in onze hele maatschappij afspeelt. We denken dat we schaalvoordelen behalen door te fuseren, maar in werkelijkheid voegen we alleen maar complexiteit en extra managementlagen toe en wordt de afstand tot de klant steeds groter.' Ze maakte het zelf mee in een academisch ziekenhuis: bij ieder consult een andere assistent-arts die zijn ogen meer gericht had op het dos-

sier dan op haar. 'Je voelt je als patiënt niet serieus genomen. Hoewel alle kennis wordt aangewend, ontbreekt het aan echt contact. Dat kun je niet oplossen door de mensen regeltjes te leren over welke vriendelijke dingen ze moeten zeggen. Je voelt als patiënt meteen dat dat uit een cursus komt. Bovendien is het voor zo'n arts-assistent ook niet prettig werken, want die is een schakeltje in een lange keten geworden. Die mag zelfstandig nauwelijks beslissingen nemen en moet alles overleggen met de specialist.'

Nomaden

Of het nu gaat om een patiënt in een ziekenhuis of een klant van een telecombedrijf, de gevolgen zijn hetzelfde: als klant voel je je onzichtbaar door het gebrek aan een vaste contactpersoon die jou en je verhaal kent. En medewerkers voelen zich bij gebrek aan persoonlijk contact met klanten ook minder betrokken, iedere klant is het volgende 'geval'. Dat is niet vreemd, want ons brein is afgestemd op functioneren in kleine groepen van enkele tientallen mensen, zo blijkt uit antropologisch onderzoek. Vonk: 'Miljoenen jaren hebben mensen in dergelijke kleine groepen geleefd. Iedereen kende elkaar, je wist wat je aan elkaar had. Niemand kon verzaken, want dan werd je direct gecorrigeerd door de groep. Er was geen algemeen leider, maar afhankelijk van de taak nam iemand de leiding op zich. Dat was degene die het best was in die bepaalde taak. De beste jager was immers meestal niet de beste kok. Per taak was er dus een rolmodel, iemand bij wie anderen de kunst afkeken. Er was een open leerklimaat, want iedereen beseftte dat het de groep ten goede kwam als er veel goede jagers of goede huttenbouwers zouden zijn.'



Roos Vonk: 'Behandel medewerkers op de manier waarop je wilt dat ze worden en niet zoals ze zijn.'

Die situatie is niet meer na te bootsen doordat alles nu te veel veranderd is, maar Vonk denkt dat zelfsturende teams het dichtst in de buurt komen. 'Werken in een klein zelfsturend team maakt het voor de medewerkers veel leuker om zich in te zetten voor de club. Er ontstaat weer verbondenheid met het uiteindelijke doel, en iedereen voelt zich verantwoordelijk voor zijn of haar bijdrage aan het eindresultaat.'

Procedures

De kwaliteit vaart daar wel bij, is Vonks stellige overtuiging. 'Nu zie je dat zorginstellingen zo groot zijn geworden en dat er zoveel regels zijn, dat dat een goede kwaliteit eerder in de weg staat dan bevordert. Veel regels en procedures zenden naar medewerkers een signaal van wantrouwen uit. Als je een medewerker een taak geeft, moet je in het begin goed meekijken en veel feedback geven. Later kun je het loslaten en moet je erop vertrouwen dat iemand het op zijn eigen manier zo goed mogelijk doet. Dat is goed voor de motivatie en de sfeer. Natuurlijk heb je veiligheidsvoorschriften nodig, maar als iemand in een klein team werkt en direct contact heeft met zijn eigen patiënten, dan ziet hij ook veel beter de noodzaak daarvan in', meent ze.

Wat bijdraagt aan kwaliteit is een hoge betrokkenheid van medewerkers. 'Als medewerkers verantwoordelijkheid dragen en weten wat hun

bijdrage is aan het geheel, zijn ze veel gemotiveerder en voelen zij zich verantwoordelijk voor het eindresultaat. Dan kun je regels schrappen en kunnen mensen zich weer richten op datgene waar ze goed in zijn.'

Wegbezuinigen

Voor veel managers is in dergelijke zelfsturende teams geen plaats, weet Vonk. 'Managers zouden zichzelf moeten wegbezuinigen. Natuurlijk heeft ieder zelfsturend team wel iemand nodig die ervoor zorgt dat de kwaliteiten van de teamleden goed uit de verf komen. Dat is eerder een faciliterende rol, dienend leiderschap. Denk bijvoorbeeld aan de manager van een popgroep. Die treedt zelf niet op de voorgrond, maar zorgt ervoor dat de band optimaal kan presteren, dat de kwaliteiten van de leden uit de verf komen.'

Een heel andere rol dan die van de gemiddelde manager in een gemiddelde zorginstelling.

Vonk: 'Ik kan niet in de keuken kijken van een ziekenhuis of ouderenzorginstelling, maar ik zie het bijvoorbeeld wel bij ons op de universiteit. De voorzitter van onze vakgroep sociale psychologie is daarnaast ook onderzoeker en docent. Daarmee hebben we in theorie een prachtig zelfsturend team, waarin de voorzitter meewerkend voorman is. Dat werkt heel goed, maar ook bij ons is er te veel overhead, organisatie- en coördinerende taken die veel tijd afsnoepen van je eigenlijke taken.'

De ideale leider is dus dienend aan zijn medewerkers. Tegelijkertijd moet hij mensen inspireren en het beste in ze naar boven halen.

Naar de kwaliteiten die daarvoor nodig zijn is veel onderzoek gedaan. 'Maar er is in het alge-

Even tot tien tellen voor betere kwaliteit

Ieder kind leert van zijn ouders dat het soms goed is even tot tien te tellen. Waarom eigenlijk? En wat hebben we aan die wijsheid in ons werk? Vonk: 'Emoties leiden tot blikvernauwing, bijvoorbeeld tot wat we noemen stemmingscongruente gedachten: als je kwaad bent op iemand, kun je alleen maar kwade gedachten en herinneringen hebben over die persoon. Er is geen plaats voor iets anders. Pas als je je gedachten verzet, wordt je blik weer ruimer. Hetzelfde geldt overigens voor positieve emoties als verliefdheid. Je bent dan geneigd alles door een roze bril te bekijken. Dat voelt wel lekker, maar dat is voor de kwaliteit van ons werk ook niet goed. Als je een moeilijke taak moet verrichten, is het belangrijk dat je dingen in een breed perspectief ziet. Dat lukt het best als we een neutrale of gematigd positieve stemming hebben.'

Zorgmedewerkers hebben in hun werk veel te maken met emoties. Het is belangrijk dat zij zich bewust zijn van de invloed die emoties hebben op de kwaliteit van hun werk en dat ze de tijd nemen om in een neutrale gemoedstoestand te komen voordat ze de volgende patiënt helpen. 'Hierbij werkt het aloude "even tot tien tellen" het best', vindt Vonk. 'Dat gebruik je als je kwaad bent, maar het helpt ook bij andere emoties zoals verdriet. Het is belangrijk om dan even de gedachten te verzetten zodat de heftigheid van de emotie verzwakt en de blik weer ruimer wordt.'

meen weinig zinnigs over te zeggen', meent Vonk, 'behalve dat de leider door zijn eigen persoonlijkheid, houding en gedrag een transformatie op gang kan brengen. We noemen dat dan ook transformationeel leiderschap. Een transformationeel leider is authentiek, heeft een hoge mate van integriteit, kan een groep mensen enthousiasmeren en zorgen voor teamspirit. Dat doet hij door zelf het goede voorbeeld te geven, een meewerkend voorman dus in plaats van iemand die zegt hoe anderen het moeten doen. Het is iemand aan wie anderen zich optrekken.'

Groeipad

Een goed voorbeeld van een transformationeel leider, vindt Vonk, is Barack Obama. Zeker ten tijde van zijn 'Yes, we can'-verkiezingscampagne. 'Hij heeft het nu zwaar, maar dat neemt niet weg dat hij grote groepen mensen kan enthousiasmeren en nieuwe energie kan geven. Bovendien durft hij zijn kwetsbaarheid te tonen, en ook dat hoort bij een goede leider.' 'Het lastige aan transformationeel leiderschap is dat je zoiets niet uit een boekje leert', zegt Vonk. 'Het is een groeipad in je persoonlijke ontwikkeling. Het is overigens een ideaal, bijna niemand is zo. Maar de kenmerken van een transformationeel leider helpen je wel om richting te geven, om jezelf op te laden met het ideaal zodat je weet welke kant je op moet.' De alledaagse praktijk is dat veel mensen onder een leider werken die zijn eigenbelang boven het groepsbelang stelt. Veel leidinggevers hebben zelfs last van narcistische trekjes. 'Daar zitten overigens ook voordelen aan hoor. Deze mensen krijgen vaak meer voor elkaar dan anderen. Dat is ook waarom ze zo'n belangrijke positie hebben weten te verwerven.' Maar het nadeel van mensen met een groot ego is dat zij grotendeels ter meerdere eer en glorie van zichzelf werken. Het teambelang is hooguit een afgeleide, maar het staat niet centraal.

In zo'n situatie is het voor ondergeschikten vaak lastig om een verbetervoorstel aan te dragen. 'Je ziet vaak dat medewerkers die een verbetervoorstel hebben daarvoor rationele argumenten gebruiken', zegt Vonk. Maar die vinden geen voedingsbodem als de leider meer gericht is op zijn eigen verborgen agenda dan op het belang van het collectief. In zo'n situatie is het daarom beter te kijken door de bril van de leider: op welke manier heeft hij baat bij de verandering? 'Je moet dat brengen op een manier dat hij niet merkt dat hij beïnvloed wordt, je moet het hem eigenlijk zelf laten bedenken. Dat kun je doen door een probleem zo te schetsen dat de door

jou bedachte werkwijze vanuit zijn optiek de enige logische manier is om iets te doen.'

HR-beleid

Vonk praat automatisch in de mannelijke vorm als ze het heeft over narcistische leiders. 'Ja, dat komt doordat trekken als narcisme relatief vaker bij mannen voorkomen dan bij vrouwen. Net als bijvoorbeeld een competitieve houding. Dat zijn prima eigenschappen, maar ze moeten wel tegenwicht krijgen, anders is het heel makkelijk om de sfeer te verzieken.'

In haar eigen team had Vonk een paar jaar geleden te maken met te veel competitiedrang. 'Ik had allemaal supertalentvolle aio's, die zeer gedreven waren. Maar het nadeel was dat ze er onderling een wedstrijd van maakten. Ik heb daarom in de periode daarna bij sollicitatiegesprekken sollicitanten extra zwaar beoordeeld op of ze een coöperatieve houding hadden. Het evenwicht in een team verandert al snel als je er een paar mensen tussen zet die andere kwaliteiten hebben.'

Dat is dan ook het advies aan organisaties die graag de cultuur willen veranderen: neem medewerkers aan die passen bij het beeld dat je voor ogen hebt. En voor bestaande medewerkers geldt: behandel ze op de manier waarop je wilt dat ze worden. 'Heel veel van ons gedrag is en leidt tot een selffulfilling prophecy. Het ene gedrag lokt het andere gedrag uit. Als je denkt dat iemand het niet snapt, ga je hem alles voorkauwen, en als je denkt dat iemand lui is, ga je hem op zijn donder zitten. Daarmee bevestig je je eigen verwachting. Als je wilt dat mensen zich op een bepaalde manier gedragen, moet je ze behandelen alsof ze al zijn zoals ze moeten worden. Dat vraagt om continue aandacht en bewustzijn van de leidinggevende, want je bent snel geneigd om vanuit een automatisme te reageren.'

Tot slot

Kennis van psychologie kan helpen de kwaliteit te verhogen. De invoering van marktwerking in de zorg heeft ervoor gezorgd dat instellingen veel aandacht hebben voor de bedrijfskundige kant. Natuurlijk kan er op dat gebied veel worden verbeterd, maar niet zonder uit het oog te verliezen dat de kwaliteit uiteindelijk wordt bepaald door artsen en verpleegkundigen. Kortom door mensen.

Informatie over de auteur

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.