

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2016 – Volume 25, Issue 3, pp. 87–91
<http://doi.org/10.18352/jsi.498>

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Utrecht University of Applied Sciences,
Faculty of Society and Law, in cooperation with
Utrecht University Library Open Access Journals

Copyright: this work has been published under a
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No
Derivative Works 3.0 Netherlands License

Noor van Leeuwen & Louis Polstra. **Krachtig Kantelen in
zorg en welzijn**. Amsterdam: Boom uitgevers,
2015, 248 p., €24,90. ISBN: 9789024404063

BOOKS

MAAIKE SMULDERS

Drs. Maaike Smulders is als docent werkzaam bij de sectie Leven lang leren, Faculteit Gedrag en
Maatschappij Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.

E-mail: m.j.smulders@rug.nl

JE MOET SPRINGEN ALS JE VALT

Met deze mooie metafoer begint het boek *Krachtig Kantelen in zorg en welzijn*. De metafoer maakt duidelijk dat de sector zorg en welzijn (waar veranderingen doorgaans traag verlopen) meer de vrijkomende druk en beweging van een kanteling moet gebruiken.

Het boek is een handreiking voor bestuurders, managers en zorgprofessionals die vorm (gaan) geven aan de veranderingen veroorzaakt door maatschappelijke ontwikkelingen en systeemwijzigingen in de sector zorg en welzijn. De context voor deze veranderingen die plaatsvinden beschrijven de auteurs als chaotisch: er is veel onduidelijk, richtlijnen ontbreken, de zorg moet beter en vooral goedkoper, efficiënter en vraaggestuurd. Veranderen en ontwikkelen zijn permanente factoren geworden en bestuurders,



BOOKS

managers en zorgprofessionals moeten er in deze omstandigheden voor zorgen dat zij hun werk goed blijven doen. Ze moeten kantelaars worden die leiding kunnen geven aan de veranderingen, terwijl ze tegelijkertijd deel uitmaken van deze kanteling.

Van Leeuwen en Polstra geven in zes delen inzicht in trends en veranderingen in de sector en laten zien wat deze betekenen voor mensen werkzaam in de sector. De inhoud van de delen is een filtraat van kennis en inzichten uit onderzoek en van veel (praktijk)deskundigen, waaronder bestuurders, managers, kenniswerkers, professionals, adviseurs, experts en burgers. Elk deel eindigt met "krachtige kanteltips" die de schrijvers van het boek de afgelopen jaren hebben gezien en gesproken. Citaten uit interviews met bovengenoemden zijn opgenomen in het boek en geven interessante door- en inkijkjes. Doordat het boek geënt is op de praktijk en tegelijkertijd handreikingen geeft aan diezelfde praktijk in de vorm van krachtige kanteltips, doet het een appèl op de individuele lezer om proactief zijn of haar rol te nemen in de grote kantelingen in de sector zorg en welzijn.

Het eerste deel gaat in op de maatschappelijke veranderingen en kantelingen die op dit moment spelen in de sector. Hierin spelen de drie decentralisaties van de overheid – jeugdzorg, AWBZ/ Wmo en werk en inkomen – een belangrijke rol. In dit deel beschrijven de auteurs de oorzaken die geïnterviewden aangeven voor de traagheid in veranderingsprocessen in de zorg. Aan de hand van citaten geven de auteurs weer dat de huidige veranderingen vragen om ontwrichtende innovatie. Om mee te kunnen gaan met de veranderingen is het niet langer voldoende om het systeem aan te passen: er zullen nieuwe systemen (protocollen, regels, verdienmodellen) ontwikkeld moeten worden. Hierbij halen de schrijvers de theorie van de Duitse socioloog Jurgen Habermas (1968) aan, die onderscheid maakt tussen de systeemwereld en de leefwereld. De auteurs stellen in kanteltip twee dat de sector zorg en welzijn zou moet vertrekken vanuit de belevingswereld van de cliënt/patiënt en dat hierop de de systeemwereld aangepast moet worden.

Deel twee en drie beschrijven achtereenvolgens de gevolgen van de veranderingen voor de professionals en het nieuwe leiderschap dat nodig is om deze professionals goed van dienst te kunnen zijn. De voortdurende veranderingen en innovaties vragen om een herijking van competenties van zorgprofessionals in opleiding en om een permanente ontwikkeling van zorgprofessionals in de praktijk. Een voorbeeld van een disruptieve verandering in zorg en welzijn is de kanteling van "zorgen voor" (een cliënt...) naar "zorgen dat" (een cliënt ...). Dit vraagt een hele andere basishouding en werkfilosofie van een professional en raakt daarmee aan de identiteit

van zorg- en welzijnsinstellingen en de professional. Vergelijk ook Tonkens (2008) die spreekt over "seculiere roeping" van professionals in zorg en welzijn. De auteurs beschrijven dat kantelen samen gaat met "transformatief leren". Bij transformatief leren gaat het om anders te leren kijken naar jezelf en je omgeving: kritische vragen stellen (ook aan elkaar), reflecteren, samen leren. Deze vorm van leren past ook goed bij de nieuwe samenwerkingsvormen, waarbij over de grenzen van de eigen organisatie en discipline heen gewerkt wordt.

Om te zorgen dat de professionals blijvend de ruimte krijgen om hun (nieuwe) taken goed op te pakken is dienend, faciliterend en ook transformerend leiderschap nodig. Van Leeuwen en Polstra geven aan dat de werkelijke kanteling, de omslag in doen en denken van de professional, tot stand komt door continue interactie en dialoog tussen professional en management. Beide partijen moeten kantelen om krachtig hun nieuwe rollen te vervullen.

Deel vier gaat over arbeidsinnovatie: wat voor een impact hebben alle veranderingen en innovaties in zorg en welzijn op de interactie en de arbeidsrelatie tussen professionals en hun leidinggevend, op de manier waarop ze werken? Zorg en arbeid gaan bij een kanteling hand in hand. De auteurs beschrijven dat "zoals we in de zorgkanteling uitgaan van de behoefte aan zorg en ondersteuning van de cliënt, is er ook een arbeidskanteling waarbij wordt uitgegaan van de behoefte aan begeleiding en ondersteuning van de professional" (p. 140). Dit sluit aan bij het eerder besproken dienende leiderschap en vraagt om een volwassen arbeidsrelatie.

De rol van de afdeling P&O (of HRM) wordt in dit verband ook besproken, want uiteindelijk hebben veel organisaties de human resources (aannemen van nieuw, opleiden van zittende professionals en vormgeving van werkrelaties) hier belegd. Op basis van uitkomsten uit de interviews concluderen de onderzoekers dat de nieuwe rol van P&O vooral strategisch en voorwaardenscheppend moet zijn voor kantelingen in de organisatie. Daartoe zal de afdeling P&O eerst zelf moeten kantelen.

Het kantelen zou nog een stap verder kunnen gaan. Bijvoorbeeld, is een afdeling P&O in de toekomst nog wel nodig als onderdeel van een zorg- of welzijnsorganisatie? Misschien is de rol van P&O in de huidige vorm wel uitgespeeld. Als we over de grenzen van zorg en welzijn heen kijken zien we dat in andere sectoren eenzelfde soort discussie speelt. Wat is je "core business" als organisatie en welke bedrijfsonderdelen heb je nodig om deze kerntaken te realiseren? Zaken die daar niet bij horen, leiden af en kun je wellicht beter outsourcen.

BOOKS

Deel vijf gaat in op de ontwikkelingen rond digitalisering van informatie en communicatie. Opvallend is dat ICT binnen zorg en welzijn voor grote veranderingen (gaat) zorgen, maar dat de toepassing hiervan door velen (nog) niet onderkend wordt.

In het laatste deel bespreken Van Leeuwen en Polstra de noodzaak van samenwerken over de grenzen van de eigen discipline, organisatie en soms ook sector heen. Het gaat hier om samenwerken vanuit de inhoud, waarbij professionals vanuit hun eigen organisatie samen een collectief doel nastreven. Een dergelijke netwerkorganisatie heeft een platte structuur en er wordt gewerkt op basis van gelijkwaardigheid. Het gaat om kracht en niet om macht. De auteurs stellen dat het voor het slagen van een netwerkorganisatie belangrijk is om vooraf stil te staan bij verschillende belangen van de samenwerkende organisaties. Daarnaast vraagt de samenwerking in netwerkorganisaties om een andere aanpak van bestuur, toezicht en management.

Samenwerken deed men in de sector allang, maar de auteurs geven aan dat waar samenwerking eerste gericht was op relaties, de focus nu verschoven is naar resultaten. Er worden afspraken gemaakt over wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Dit neemt volgens mij het risico met zich mee dat iemand zich alleen voor dit deeltje verantwoordelijk voelt. Er zou meer gekeken kunnen worden naar: Wat is er nodig om dit probleem op te lossen? Wat heb ik te bieden en wat kun jij bijdragen? Op die manier wordt meer recht gedaan aan de individuele talenten van de professional, wat past binnen het transformerend leiderschap.

En daarmee is het boek rond. De auteurs hebben in hun boek met succes geprobeerd om de kantelingen die gaande zijn in zorg en welzijn te beschrijven en aan te geven welke thema's hierin een rol spelen. Er worden veel onderwerpen aangestipt en in hun samenhang besproken, waarbij herkenbaarheid van, door en voor de praktijk gehandhaafd blijft.

Een invalshoek die niet expliciet bevestigd is in dit boek, is die van de cliënt/patiënt. Hoe kijken patiënten/cliënten/gebruikers van cure en care aan tegen de veranderingen in zorg en welzijn: Wat willen ze? Hoe zien zij de toekomst? En is, zoals bijvoorbeeld ook in de ICT, de gebruiker niet de sleutel die kan zorgen voor mobilisering van de veranderkracht in zorg en welzijn? De belevingswereld moet het uitgangspunt zijn voor veranderingen in de systeemwereld.

En kunnen we verder nog leren als we leentje buur spelen bij andere sectoren? Zorg en welzijn is niet de enige sector waar kantelingen plaatsvinden. Het zou interessant zijn om dit boek en de

kanteltips voor te leggen aan experts en professionals buiten de zorg en welzijnssector en hen hierop op laten reageren. Wat kunnen we leren van elkaar?

Tot slot: we leven in een tijd vol veranderingen, er is veel in beweging. *Panta rhei*. Je kunt aan de kant gaan zitten en toekijken, je kunt ook gebruik maken van de beweging en een koers uitzetten. Er wordt gesproken over permanent bèta (Van der Klis, n.d.), waarin uitgegaan wordt van de gedachte: als je wacht tot iets af is, kun je blijven wachten. Dus probeer uit, leer ervan, ga vooruit. Als je valt, moet je springen!

REFERENTIES

- Habermas, J. (1968). *Technik und Wissenschaft als 'Ideologie'*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Tonkens, E. (2008). *Mondige burgers, getemde professionals*. Amsterdam: Van Gennep.
- Klis, H. van der (n.d.). *Permanent Beta: kennisdeeltjesversneller voor sociale innovaties*. Retrieved, 17 August, 2016, from <http://www.permanentbeta.nl/wp-content/uploads/2014/10/Artikel-Permanent-Beta.pdf>