

Menig zorgorganisatie heeft er de mond van vol. Cliënt- of patiëntgerichtheid, ofwel de cliënt écht centraal zetten. Het welzijn en positief welbevinden van de staat voorop. Daar hoort eigen regie van cliënten bij. Nu de dagen zomers en licht zijn, begin ik erin te geloven. De praktijk is echter weerbarstiger. De donkere dagen die ik op ons af zie komen, staan los van het seizoen en hebben vooral te maken met de positie van de medewerker. Eigen regie van cliënten begint bij eigen regie van medewerkers. Diezelfde medewerkers zitten vaak gevangen in allerlei regels, systemen en protocollen. Wat ik echter zie is dat we – al dan niet ingegeven door bezuinigingsrondes – een *move* maken naar zelf lerende en organiserende teams.

Een teamleider van een instelling zei het jaren geleden al: 'Roel, als we een cliënt kwijt zijn kunnen we – in plaats van hem te zoeken – maar beter zorgen dat we alle protocollen hebben gevolgd.' Wouter Hart omschreef het in termen van 'verdraaide organisaties': in plaats van ons te laten leiden door regels en voorschriften in de systeemwereld, hebben we ons te richten op de leefwereld van onze cliënt. Het hier en nu. Ik zou daaraan toe willen voegen 'en van onze medewerkers'. En juist daarin heeft HRM een belangrijke rol te vervullen.

Een lastige opgave. Beginnend bij het te vertonen leiderschap. Immers, een dialoog over het welbevinden van onze medewerkers blijft bij menig organisatie vaak beperkt tot een geregisseerd jaargesprek van 1 uur op de 1600 uur die ze werken. Dus behalve dat we veel tijd in het systeem steken, houden we er ons ook vaak niet aan. Het systeem waar we jarenlang medewerkers in hebben geduwd, geeft tegelijkertijd ook veiligheid. Houvast. Het is de graadmeter voor

Verdraaide leiders...

goed of fout. En elk normaal denkend mens laat dat niet zomaar los. Elke leider gericht op het 'welbevinden van de medewerker', koopt idealiter eerst een spiegel. Welk systeem houd ik mee in stand en wat is het alternatief voor de 'systemische veiligheid'?

Een systemische aansturing gaat in elk geval niet leiden tot focus op de leefwereld van cliënt en medewerker. Die systeemwereld leidt namelijk vaak tot onteigening en is eerder gericht op de input en throughput van het werk dan de output. Zeker als er ergens iets fout gaat of afspraken niet worden nageleefd. De reflex lijkt dan al snel een nieuwe instructie of het invullen van een controlelijst. Wat is er mis met afspraak = afspraak? Medewerkers aanspreken op hun verantwoordelijkheid en ze laten leren van gemaakte fouten. Dat vraagt om beduidend minder bespreken en meer af- en aanspreken. Op de output welteverstaan. Want het gemiddelde team weet prima hoe het werk gedaan moet worden en heeft vooral coaching nodig in het lef om te acteren vanuit de leefwereld.

Een paar schoten voor de boeg: het gaat om vertrouwen, erkenning, groei, ontwikkeling en verantwoordelijkheid. Dat vraagt van leiders om visie en duidelijkheid over de gewenste output. Dus snel wegwezen als het gaat om de input of allerlei throughput metingen. Want innoveren, anticiperen en fouten maken mag niet, het moet! Een systemische aansturing heeft in mijn ogen nog nooit geleid tot een levendig team ...

Roel Venninckx, partner bij STEIJNBERG

door: *Roel Venninckx*



Foodservice Consultant Society International (FCSI) is een wereldwijde toonaangevende vereniging van foodservice- en hospitalityconsultants. Met ruim 1.450 leden in 45 landen is de vereniging een wereldwijd platform voor de belangrijkste onafhankelijke consultants. In elke editie van Food Hospitality geeft een Nederlandse FCSI-consultant zijn visie op een actueel thema. Deze maand: Roel Venninckx.