

# Tijd verdrijven

*Columns van Joep Choy*

Choy consultants & Nisto

Santpoort Zuid  
September 2014

## Inhoudsopgave

<b>1. Voorwoord.....</b>	<b>04</b>
<b>2. Binnenste Buiten.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, 2012, jaargang 42, nr. 5, p. 31.</i>	<b>05</b>
<b>3. Benutten van verschillen.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, 2012, jaargang 42, nr. 7, p. 39.</i>	<b>05</b>
<b>4. Worstel en kom boven.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, 2012, jaargang 42, nr. 9, p. 29.</i>	<b>06</b>
<b>5. Druk, Druk, druk.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, 2012, jaargang 42, nr.11, p. 29.</i>	<b>07</b>
<b>6. Botsende stijlen en ethische dilemma's (samen met Jan Moen).....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, 2012, jaargang 42, special, p. 46-47.</i>	<b>07</b>
<b>7. Machtsstrijd.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, 2013, jaargang 43, nr. 1,2, p. 41.</i>	<b>10</b>
<b>8. Regie over jezelf.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, 2013, jaargang 43, nr. 4, p.21</i>	<b>11</b>
<b>9. Gelijk, maar toch anders.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine 2013, jaargang 43, nr. 6, p. 23.</i>	<b>12</b>
<b>10. Leren communiceren.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine 2013 jaargang 43, nr. 8 p. 19</i>	<b>13</b>
<b>11. Stoelendans.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine 2013 jaargang 43 nr.10 p. 39</i>	<b>14</b>
<b>12. De valkuil van het eigen gelijk.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine 2013 jaargang 43 nr.12 p. 29</i>	<b>15</b>
<b>13. Jeukende relaties (samen met Jan Moen).....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine 2013 jaargang 43 special p. 44-45</i>	<b>16</b>
<b>14. De jas van de bestuurder.....</b> <i>Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine 2014 jaargang 44 nr.3 p. 19</i>	<b>17</b>
<b>15. Er bestaat geen oplossing voor de mens.....</b> <i>Gepubliceerd op de Website van Change Kitchen, juni 2011.</i>	<b>18</b>
<b>16. Goed nieuws: normaal is niet gewoon.....</b> <i>Gepubliceerd op de Website van Change Kitchen, januari 2012.</i>	<b>19</b>
<b>17. Als de kosten de pan uitrijzen, hebben we een grotere pan nodig.....</b> <i>Gepubliceerd op de Website van Change Kitchen, september 2012.</i>	<b>21</b>
<b>18. Wat is eigenlijk een organisatie.....</b>	<b>22</b>

*Gedeeltelijk gepubliceerd als voorwoord in het boek 'Leven en werken in verbondenheid van Lisette Peulen. Eindhoven: Uitgeverij Piramidions 2011.*

<b>19. Voor mij geen wij...?</b> .....	<b>23</b>
<i>Gepubliceerd in Tijdschrift Conflicthantering, 2012, jaargang 7, nr. 7, p. 14.</i>	
<b>20. Eerlijk is eerlijk?</b> .....	<b>25</b>
<i>Gepubliceerd op de website van dagblad Metro 3 juli 2013</i>	
<b>21. Ome Jan</b> .....	<b>25</b>
<i>Gepubliceerd in "Vele gezichten van de Wmo" van Manou van Eerten (2007). s-Gravenhage: Reed Business bv, pp. 114-115.</i>	
<b>22. Het verduren van kuren van politieke besturen</b> .....	<b>26</b>
<i>Gepubliceerd in O. Hoorn (Red.) (2008). Afscheidsboek José Vermeer, 29 jaar in jeugdzorg (pp. 33-34). Rotterdam: Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam.</i>	
<b>23. Niet-verzekerbare relaties</b> .....	<b>28</b>
<i>Gepubliceerd in Systeemtherapie, 2001, jaargang 13, nr. 1, pp. 51-53.</i>	
<b>24. Personalialia</b> .....	<b>29</b>
<b>25. Flyer 'De Bovenkamer'</b> .....	<b>30</b>
<b>26. Informatie Masterclass 'Toepassing systeemtheoretische interventies'</b> .....	<b>30</b>

## 1. Voorwoord

De naam “Tijd Verdrijven” heb ik gekozen onder het motto dat columns toch vooral bedoeld zijn om te verstrooien en om de werkelijkheid te relativieren. Dus als ik dan toch wat met mijn tijd moet doen, waarom dan geen column schrijven en ze versturen met de uitnodiging aan jou om ze te lezen.

De eerste 13 columns in deze bundel zijn gepubliceerd in de rubriek ‘De Bovenkamer’ van het maandblad Zorgvisie, magazine voor beleid en management in de zorgsector. Zorgvisie wordt uitgegeven door Reed Business Media. In de Bovenkamer staan Prof. Dr. Jan Moen en ik beurtelings stil bij de relationele effectiviteit van zorgbestuurders en hun leiderschapsstijl. Elke keer behandelen wij in 500 woorden een voorbeeld uit onze coachings- en adviespraktijk. Deze voorbeelden hebben meestal betrekking op dilemma’s in de samenwerking in de top van zorgorganisaties. In augustus 2014 zijn onze 23 columns gebundeld in een boekje met illustraties onder de titel ‘De Bovenkamer’. Het boekje is uitgegeven door Reed Business Education en Zorgvisie en is voor 10 euro verkrijgbaar via [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl) of in de boekhandel. ISBN: 978 90 352 38 244

De columns 15, 16 en 17 zijn gepubliceerd voor de website van ‘Changekitchen Company’, een adviesbureau dat zich toelegt op duurzame veranderingen in (zorg)organisaties. Op deze website publiceren drs. Lucie Boonekamp, Prof. Dr. Jan Moen, Prof. Dr. Kim Putters en ik met enige regelmaat columns over verandermanagement en leiderschap

De overige columns zijn gepubliceerd in tijdschriften of boeken. In de inhoudsopgave en bij elke column afzonderlijk staat de naam van het tijdschrift of het boek vermeld. Deze columns behandelen uiteenlopende onderwerpen en gaan niet specifiek over de zorgsector.

Ik wens je veel leesplezier. En als je nog wat tijd te verdrijven hebt, zou ik een reactie erg op prijs stellen: [info@choyconsultants.nl](mailto:info@choyconsultants.nl)

*Joep Choy*

## 2. Binnenste Buiten?<sup>1</sup>

Waarom is ons hoofd rond? “Om de andere kant op te kunnen denken” zo luidde het antwoord van een anoniem gebleven Duits filosoof op deze vraag. Dit antwoord impliceert dat we alles om kunnen draaien: als iets is, kan iets ook niet zijn en als iets niet is, kan het ook wel zijn. Deze gedachte maakt het mogelijk om tegen iemand met een probleem te zeggen: ‘vertel eerst eens wat er aan de hand is, dan zien we daarna wel of het een probleem is!’ Systeemtheoretici hanteren het begrip circulariteit om aan te duiden dat de oorzaak het gevolg kan zijn, maar dat - als je het omdraait - het gevolg ook de oorzaak kan zijn: hoe actiever de baas zich gedraagt (oorzaak), des te passiever zullen de medewerkers zich opstellen (gevolg). Draaien we het om, dan ontstaat er een andere werkelijkheid: hoe

---

<sup>1</sup> Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine nummer 5, juli 2012.

passiever de medewerkers zich opstellen (oorzaak), des te actiever zal de baas zich gedragen (gevolg).

### **Innerlijke strijd**

Bestuurders van zorginstellingen worden geacht te weten wat zij willen en uit te stralen dat wat zij willen ook echt klopt. Op het podium dat zij bespelen is voor onzekerheid geen rol weggelegd. Het verdringen van twijfel en onzekerheid maakt dat het bij hen van binnen vaak een slagveld is. Om aan deze innerlijke strijd het hoofd te bieden, zoekt menig bestuurder een personal coach. Zo ook Pieter, een forse man die alles behalve een onzekere indruk maakte. Pieter keek als een berg op tegen vergaderingen met zijn Raad van Toezicht. Eén lid bestookte hem steevast met kritische vragen en toonde zich zelden tevreden met het antwoord. Deze blijk van niet-waardering maakte hem onzeker. Hij twijfelde dan of hij de juiste koers voer met zijn organisatie en of hij wel zo'n goede bestuurder was, als de mensen in zijn directe omgeving hem wilde laten geloven. "Denk je" - vroeg ik - "dat het aan jou te zien is dat jij van binnen zo onzeker kunt worden?" Pieter dacht van niet, maar hij wilde heel graag af van dat rot gevoel. "Laten wij het eens omdraaien" - zei ik - "stel je voor dat jij je van binnen zeker zou voelen, maar van buiten onzeker zou overkomen. Dan heb je volgens mij pas echt een probleem. En - zo vervolgde ik - als we de andere kant op blijven denken: heb jij je ooit afgevraagd of jouw innerlijke twijfel en onzekerheid niet alleen jouw vijand, maar ook je vriend zou kunnen zijn? Een vriend die je behoedt voor overmoedigheid? Een hoeder die voorkomt dat je misschien wel een onuitstaanbare, verwaande man zou worden? En dan wil je mij vragen of ik mee help deze vriend de deur te wijzen?" Pieter toonde zich beduusd, maar ook nieuwsgierig. Zo had hij er nog nooit naar gekeken. "Dus als het een vriend is, kun je hem maar beter welkom heten", sprak Pieter na enig nadenken. Nadat de vriendschap was beklonken, accepteerde Pieter zijn onzekere momenten. Dat voelde nog steeds niet prettig, maar het ontregelde hem niet meer.

## **3. Benutten van verschillen<sup>2</sup>**

Wat is een goede opvoeding? Als ouders het eens zijn over de wijze waarop ze mogen verschillen. Kinderen raken niet in de war van verschillende meningen. Kinderen raken in de war als ouders gaan vechten wie er gelijk heeft". Eveline en Andries - samen de raad van bestuur van een zorgorganisatie - kijken mij zwijgend aan. Zij zijn bij mij gekomen om hun samenwerking bespreekbaar te maken.

### **Jeuk in de relatie**

Andries is voorzitter en 9 jaar in functie. Eveline ruim één jaar. De laatste tijd zijn er spanningen in hun samenwerking die te maken hebben met bezuinigingen. Eveline heeft financiën als aandachtsgebied. Zij wil dit jaar verregaand bezuinigen, zodat er volgend jaar niet nog een bezuinigingsslag gemaakt hoeft te worden. "Het moet toch, dan maar goed en dan maar gelijk in één keer", spreekt zij op felle toon. Andries is voor de hoog nodige bezuiniging. Hij wil niet anticiperen op tekorten voor volgend jaar. "Ik heb al zo vaak meegemaakt dat die uiteindelijk meevallen, dus ik wil nu niet iedereen op de kast jagen". Zij doen hun best beleefd naar elkaar te zijn, maar hun lichaamstaal verradt de nodige 'jeuk'.

---

<sup>2</sup> Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine nummer 7, juli 2012.

Na enig doorvragen blijkt dat Andries denkt dat Eveline goede sier richting de raad van toezicht wil maken en dat Eveline denkt dat Andries moeite heeft zijn rug te rechten, als het moeilijk wordt. Wanneer bestuursleden het niet eens kunnen worden over de strategie, construeren zij negatieve beelden over elkaar. Nemen die beelden vaste vorm aan, dan raken de betrekkingen verstoord en ontstaat er conflict. Op die rand balanceren zij.

### **Twee kanten van één medaille**

Eveline doorbreekt als eerste de stilte. Zij vraagt zich af hoe zij het ooit eens kunnen worden over hun verschillen. “Door naar de overeenkomsten in de achterliggende motieven te kijken” is mijn antwoord. “Jij legt het accent op de financiële gezondheid van de organisatie en Andries op de personele gezondheid. Beiden zijn nodig om als organisatie te overleven, toch? Jullie strijden om twee kanten van één medaille, maar door de negatieve beelden die in jullie hoofden rondwaren, zijn jullie het zicht op die ene medaille kwijt geraakt. Als moeder kan inzien dat vaders strengheid nodig is om een kind het besef van grenzen bij te brengen en als vader kan inzien dat moeders niet-strengheid nodig is om een kind te leren eigen verantwoordelijkheid te dragen, kunnen zij hun verschillen respecteren. En dat respect is nodig om een of....of strijd in een en....en beleid om te zetten”. Andries zegt: “precies, daar sla je de spijker op zijn kop. Gebrek aan respect, dat is wat ik de hele tijd voel bij dit onderwerp. Dat irriteert mij in hoge mate....en ja, dan ga ik op de rem staan!” Eveline beaamt dat haar felle toon vooral te maken heeft met haar ergernis dat Andries haar niet serieus neemt op nota bene haar eigen aandachtsgebied. Als het probleem eenmaal op tafel ligt, slagen Eveline en Andries erin hun negatieve beelden af te serveren. En toen? Andries gunde het Eveline het voortouw te nemen met de bezuinigingen. En zij kwam met een minder drastisch voorstel, waar Andries mee kon instemmen.

## **4. Worstel en kom boven<sup>3</sup>**

Verdeel en heers....luidde het verwijt van de voorzitter van de medische staf aan Joris, bestuurder van een zorgorganisatie. Aanleiding was onenigheid over het plan te fuseren met een andere zorgorganisatie. De meningen daarover in de medische staf waren verdeeld: een deel van de staf juichte de voorgenomen fusie toe, een ongeveer net zo'n groot deel verafschuwde het plan en een kleine minderheid - waaronder de stafvoorzitter - maakte het niets uit. De stafvoorzitter verweet Joris dat hij alleen oog had voor de voordelen van een fusie en dat hij de nadelen bagatelliseerde. Daardoor werden de voorstanders steeds meer voorstander en de tegenstanders steeds meer tegenstander. Zo zou Joris de tweespalt in de staf verder aanwakkeren.

### **Rationele argumenten**

Joris had de aantijging krachtig weersproken. Hij had nogmaals uitgelegd waarom de fusie niet alleen voor het ziekenhuis, maar ook voor alle specialisten een zege was. Hij had nogmaals benadrukt dat hij zich als bestuurder door rationele argumenten dient te laten leiden en niet door valse sentimenten. Maar of deze woorden de stafvoorzitter overtuigden? Ik constateerde dat de stafvoorzitter kennelijk wanhopig was, omdat het hem niet lukte de kloof tussen beide kampen te overbruggen. Zou het zo zijn dat er reeds twee kampen waren

---

<sup>3</sup> Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine nummer 9, september 2012

en Joris zou partij trekken voor het ene kamp tegen het andere, dan zou er inderdaad sprake zijn van verdeel en heers. Maar als een bestuurder wil fuseren en een deel van de staf wil dat ook en een ander deel niet, dan is dat een andere uitgangssituatie. Dat laat onverlet dat het patroon hetzelfde is. In beide gevallen heeft Joris een deel van de staf achter zich en een deel tegenover zich. Joris wordt daardoor partij in een conflict. En als je eenmaal deel van het probleem bent geworden, ben je niet meer beschikbaar voor de oplossing. Immers, hoe sterker Joris zijn standpunt verkondigt, des te sterker zal het tegengeluid klinken. Daarmee is Joris onderdeel van de strijd geworden. De vraagstelling in dit coachingstraject is dus hoe Joris weer 'boven de strijdende' partijen kan komen te staan.

### **Houding aanpassen**

Joris zag in dat het genereren van nog meer inhoudelijke argumenten niets zou opleveren. Hij moest meer gaan investeren in de onderlinge betrekkingen. Hoe? Stap 1: Joris toont zich erkentelijk naar de stafvoorzitter. Immers, niet alleen sneed zijn verdeel en heers opmerking enig hout, het heeft Joris vooral doen inzien dat hij zijn houding heeft aan moeten passen. Stap 2: Joris ziet het andere kamp niet langer als tegenstanders, maar als specialisten met een andere mening. Joris neemt de tegenwerpingen serieus en toont zich nieuwsgierig waar die op gestoeld zijn. Hoe meer respect er voor deze specialisten en hun bezwaren getoond wordt, des te minder oppositie er zal komen wanneer die bezwaren niet gehonoreerd worden. Stap 3: Joris stopt de voorstanders als 'voor hém' te zien. Zij zijn voor zijn beleid. Dat is fijn, maar elk ander voordeel dat zij als voorstanders pogen te behalen, dient duidelijk en zichtbaar voor het andere kamp bestreden te worden. Het werd een ware worsteling voor Joris, maar uiteindelijk kwam hij boven.

## **5. Druk, druk, druk... <sup>4</sup>**

Nogal wat vragen van bestuurders die mij raadplegen gaan over druk zijn op het werk en het weinig toekomen aan zichzelf en hun gezin (vaak in die volgorde). Meestal zeg ik: 'dat is mooi, dan voldoe je aan de norm van druk zijn en aan de norm daar een probleem mee te hebben'. Het is in de top van een organisatie immers not done om het niet druk te hebben of om zo te genieten van het druk zijn, dat thuis je gestolen kan worden. Ook Charles zat gevangen in die tegenstelling. Het lukte hem niet zijn werk binnen de perken te houden die zijn gezinsleden voor ogen hadden. Het lukte hem evenmin vrede te hebben met zijn beleving dat hij zijn gezin, zichzelf en zijn werk tekort deed.

### **Hoezo onmisbaar**

Voor Charles is het geen geruststelling dat hij voldoet aan de norm van zorgbesturend Nederland. 'Misschien wil ik daar dan wel niet bij horen', spreekt hij vastberaden. Voor mij zijn dat signalen om de knop van het buiten de orde denken verder open te draaien. 'Weet je Charles, wat mij zo bezig houdt is dat jij zeven weken per jaar op vakantie bent en dat je dan niet gemist wordt. De patiëntenzorg, de organisatie, de betalingen - noem maar op - het draait allemaal door. En je bent nog niet terug of na de eerste dag kom je al weer om van het werk. Dan klopt er iets toch niet? Natuurlijk zitten daar zaken tussen waarover zonder jou niet besloten kan worden. Maar zeg nou zelf, daar ben je toch niet de hele dag druk mee?'

---

<sup>4</sup> Gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, nummer 11, November 2012

Oké, je stuurt op hoofdlijnen en je doet de goede dingen. Maar dat zijn dan toch redenen temeer om je te verwonderen waar al die drukte vandaan komt?’

### **Eerlijk delen**

In de zoektocht naar het antwoord passeert een aantal uitersten de revue. Van oog hebben voor details tot druk zijn met niks. Van de taak(on)volwassenheid van zijn mensen tot zijn angst om te delegeren. Van de druk om te presteren (staan we dit jaar in de top tien) tot zijn onzekerheid of dat gaat lukken. Het exploreren van uitersten plaveit de weg voor het midden. Voor het vinden van de balans tussen wat wel echt moet en wat niet echt hoeft. Daardoor wordt het helder wat Charles zelf wil. Na enig moment vraagt Charles: ‘vind jij dat ik zo druk ben, omdat ik mij zo druk maak?’ Mijn antwoord luidt ja en ik voeg er aan toe dat echte leiders beseffen dat ze de oorzaak zijn van hun eigen lol en van hun eigen ellende. Dat besef is nodig om de regie over hun eigen leven te kunnen voeren. Charles moet nog wat wennen aan de gedachte dat het zijn tijd is die zijn werk bepaalt in plaats van dat het zijn werk is die zijn tijd bepaalt. Gelukkig is er tijd, heel veel tijd. Ik reken Charles voor dat als hij 56 uur per week slaapt hij nog 112 uur te besteden heeft. Een beetje regisseur moet toch in staat zijn om met zo’n budget de hoofdrolspelers in zijn eigen film te laten schitteren?

## **6. Botsende stijlen en ethische dilemma’s (samen met Jan Moen)<sup>5</sup>**

Zorginstellingen worden meestal bestuurd door twee of meerhoofdige raden van bestuur. De bestuurstaak wordt als te omvangrijk en te complex beschouwd om door één persoon te worden waargenomen. Bovendien schrikken veel zorgorganisaties ervoor terug om alle bestuurlijke macht in handen van één persoon te leggen. In meerhoofdige raden van bestuur worden de taken verdeeld en kunnen leden met daarbij behorende expertise worden aangesteld. Doorgaans wordt de raad van bestuur gevormd door bestuurders met een medische en een financieel-economische achtergrond. Of een meerhoofdige raad van bestuur effectiever is, hangt af van de kwaliteit van de onderlinge samenwerking.

### **Stagnerende samenwerking**

In onze praktijk komen wij regelmatig tegen dat de samenwerking stagneert. Deze stagnatie kan uitmonden in grote conflicten tussen bestuurders die zich binnen (en buiten) de organisatie als een olievlek kunnen verspreiden. Bestuurders die met hun collega(s) in een conflictueuze relatie zijn beland, worden geconfronteerd met twee ethische dilemma’s. Het grootste dilemma is of zij hun raad van toezicht informeren over hun conflict. Doen zij dat dan riskeren zij dat de raad van toezicht hen (of één van hen) uit hun functie zal ontheffen. Verzwijgen zij hun strijd en de raad van toezicht komt er langs andere weg achter, dan loopt hun voortbestaan als bestuurder nog meer gevaar. Het tweede dilemma is of zij hun tweestrijd binnen de bestuurskamer weten te houden. Het management en de staf rondom de bestuurders hebben ‘een neus’ voor onmin in de bestuurlijke samenwerking. Zij verleiden bestuurders hen hierover te informeren. Geven bestuurders daar aan toe, dan gaat het conflict zijn eigen, destructieve leven leiden in de organisatie. Hetzelfde geldt als de bestuurder uit zichzelf zijn ergemissen over zijn collega deelt met zijn intimi in de organisatie.

---

<sup>5</sup> Deze column is geschreven door Joep Choy & Jan Moen en is gepubliceerd in Zorgvisie Magazine, Special, December 2012



De moraal van dit verhaal is dat bestuurders hun eigen belang het best dienen door hun strijd binnen de bestuurskamer te houden. Tegelijkertijd weet een ieder dat dit een schier onmogelijke opgave is.

### **De by- pass**

Amy (bestuurskundige) is sinds 4 jaar voorzitter en Johan (arts) sinds 1 jaar lid van de raad van bestuur van een zorgorganisatie. Zij zitten elkaar in toenemende mate in de weg. Grootste twistpunt is de stijl van leiding geven. Amy vindt dat Johan te meegaand is ten opzichte van het management en de ondersteunende staf. Ook zou hij zijn oren teveel naar de medische staf laten hangen. Hij belooft zaken die hij niet waar kan maken, is vluchtig en laat zaken op zijn beloop komen. Daardoor komt hij onbetrouwbaar over. Amy zegt hier regelmatig signalen vanuit de organisatie over op te vangen. Johan vindt Amy veel te rechtlijnig en te zwart-wit. Hij ervaart haar als star, ongenaakbaar en autoritair. Ook anderen laten hem dat onomwonden weten. Na de zoveelste aanvaring over de stijl van besturen is Amy zonder medeweten van Johan naar de voorzitter van de raad van toezicht gestapt. De voorzitter zegt het te waarderen dat Amy open kaart met hem speelt. Hij vindt het - na ruggenspraak met de overige leden van de raad van toezicht - veel te vroeg om te concluderen dat Johan niet geschikt is voor deze functie. Hij wil dat Amy en Johan een coach aantrekken om hun samenwerking in goede banen te leiden en hun geschilpunten op te lossen.

### **Opgefokt wantrouwen**

Het eerste gesprek met Amy en Johan staat bol van de spanning. Johan laat op onverbloemde wijze zijn frustratie blijken: "Ik neem het je kwalijk dat je buiten mij om naar de voorzitter van de raad van toezicht bent gestapt. Ik voel dat als een dolksteek in mijn rug, als een regelrechte motie van wantrouwen". Johan schuift met ingehouden woede heen en weer op zijn stoel. Amy reageert eveneens fel: "Ik heb je al zó vaak gezegd dat je met jouw gedrag de geloofwaardigheid van de raad van bestuur ondermijnt. Telkens belooft je beterschap, maar daar blijkt vervolgens niets van. Ik schijn niet tot jou door te dringen. Je houdt alles af en wringt je in duizend bochten. Dat gedraai van jou ben ik helemaal zat. Vandaar mijn gang naar de raad van toezicht. Natuurlijk is dat niet fraai, dat besef ik ook wel, maar in mijn ogen moest er wat gebeuren". In deze eerste sessie blijkt dat Amy en Johan een derde persoon nodig hebben om elkaar eens flink de waarheid te kunnen zeggen. Samen zijn zij daar niet toe in staat. In hun escalatie blijft Amy steken in de rol van aanvaller ofwel de 'drammer' en Johan in die van verdediger ofwel de 'draaikont'.

### **Integriteit als coach**

Het lukt het patroon van aanval en verdediging te doorbreken, waardoor er meer gelijkwaardigheid in hun samenwerkingsrelatie sluipt. Met behoud van hun natuurlijke habitus slagen zij erin hun sterke en zwakke punten te benutten en meer complementair te opereren: Amy als de slagvaardige en Johan als de diplomaat. Na vijf indringende gesprekken gloort er witte rook. Dan gebeurt er iets bijzonders. De voorzitter van de raad van toezicht vraagt of de coach aan zijn voltallige raad wil beamen dat de samenwerking tussen de bestuurders inderdaad verbeterd is. En vooral ook of die verbetering naar zijn mening stand zal houden. Amy en Johan dringen er eveneens op aan dat de coach verslag doet aan de raad van toezicht. Voor ons coaches zijn dit dé momenten om een collega te consulteren. Ga je wel of niet naar de raad van toezicht? Uiteindelijk komen wij tot de

conclusie dit niet te doen. Waarom niet? De raad van bestuur is de opdrachtgever. Vooraf is overeengekomen dat er over de inhoud van de coaching niet(s) aan derden wordt gerapporteerd. In onze ogen betekent professionele integriteit dat er ongeacht de omstandigheden trouw betuigd dient te worden aan deze afspraak. Daarnaast wordt aan Amy en Johan voorgehouden dat zij hun raad van toezicht kennelijk niet hebben kunnen overtuigen van de verbetering van hun samenwerking. Dat laten bezegelen door hun coach zou hun positie verder verzwakken. Dus wordt met hen besproken hoe zij er zelf in kunnen slagen hun raad van toezicht gerust te stellen.

## **7. Machtsstrijd <sup>6</sup>**

Eén van de dilemma's van de mens is het vinden van een evenwicht tussen de behoefte zich van anderen te onderscheiden en de behoefte bij anderen te horen. Van vruchtbare samenwerking is sprake wanneer aan beide behoeften voldaan wordt. Samenwerken is een kwestie van geven (aan het samen) en nemen (voor het ik). Op papier lijkt dat logisch, maar de praktijk blijkt weerbarstiger. Overal waar mensen samenwerken kan het hevig schuren en botsen. Hoe groter de ego's, des te moeilijker het wordt om de blik op het samen gericht te houden. Niet verwonderlijk dus dat machtsstrijd zich vooral in de top van organisaties manifesteert. In de zorgsector zien we dat in raden van bestuur, tussen raden van bestuur en de managementlagen daaronder, in maatschappen van medisch specialisten en vooral ook tussen deze maatschappen en het management.

### **Ontstaan van machtsstrijd**

Machtsstrijd ontstaat omdat betrokkenen in de hitte van de strijd alleen nog van hun eigen gelijk uit gaan. Elke kanttekening bij dat gelijk wordt als aanval gezien en dus met een tegenaanval gepareerd. In die tegenaanval wordt het eigen gelijk op luidere toon bezongen. Nieuwe argumenten voor dat gelijk worden gevonden of gecreëerd, maar helaas, betrokkenen horen ze niet en voelen zich niet gehoord. Wanhoop voert de boventoon en het vertrouwen in de samenwerkingspartner verdwijnt. De ratio raakt uit het zicht. De argumenten van de één worden door de ander(en) telkens weer 'betekend' als het bewijs voor hun eigen gelijk. En zo zinkt men steeds dieper in de machtsimpasse. Heel vaak wordt deze impasse tenslotte doorbroken door één (of meer) van de kempanten te verwijderen.

### **Oplossen van machtsstrijd**

De vraag of een conflict nog oplosbaar is, herformuleer ik steevast in de vraag of wantrouwen nog plaats kan maken voor vertrouwen. Bij een conflict tussen twee bestuurders of twee specialisten begin ik met de vraag: "stel dat jouw collega vanaf nu alles doet en laat, waarvan jij altijd gewild had dat hij dat zou doen of laten, neemt jouw vertrouwen in hem dan toe?" Ofwel: "is jouw collega nog bij machte - door zich anders te gedragen - om jouw vertrouwen in hem te vergroten?" Antwoorden beiden ja, dan is de samenwerkingsrelatie 'behandelbaar'. De samenwerking is gedoemd te mislukken als één van beiden nee antwoordt ("om te huwen heb je tweemaal ja nodig, om te scheiden is eenmaal nee genoeg!"). Dikwijls echter is het antwoord twijfelachtig. In dat geval vervolg ik met een schaalvraag: "kun je een cijfer voor jouw vertrouwen in de veranderingsmogelijkheden van

---

<sup>6</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie nummer 1, januari 2013

de ander geven op een schaal van 1 – 10. Bij een dikke onvoldoende wordt een oplossing heel moeilijk. Is het antwoord een 5, dan vraag ik wat de collega in concreto zou moeten doen of laten, wil dat een 6 worden (of hoe wordt een 6 een 7, een 7 een 8 etc.). Door te kwantificeren en te concretiseren in termen van gedrag help ik bestuurders of specialisten elkaars verwachtingen in beeld te brengen. Weten waar je aan toe bent en weten wat je moet doen om het vertrouwen van de collega te (her)winnen, vormen de eerste stappen richting de oplossing van de machtsstrijd.

## **8. Regie over jezelf <sup>7</sup>**

Jan wil met mij in gesprek over de beheersbaarheid van zijn ziekenhuis. Mede door alle negatieve publiciteit over ziekenhuizen begint hij daar flink over te twifelen. “Het knaagt aan me”, verzucht Jan als ik hem vraag wat hij vindt van alle negatieve publiciteit. “Eerst al dat gedoe over onze salarissen. En nu er volgens een grote verzekeraar 25.000 onnodige operaties uitgevoerd worden, gaat het weer over die losse handjes van medisch specialisten. Zelfs mijn kinderen vragen of dat in mijn ziekenhuis ook gebeurt”. “En wat antwoord je ze dan?” vraag ik. “Dat ik het niet zeker weet. Laatst vroeg een lid van de Raad van Toezicht mij of ik met de hand op mijn hart kan verklaren dat wij in ons ziekenhuis geen prutsende artsen hebben. En of de veiligheid van patiënten volledig gegarandeerd is? Ik wees hen natuurlijk op al onze veiligheids- en kwaliteitssystemen, op ons risicomanagement en op mijn vertrouwen in de deskundigheid van onze medische staf. Maar met de hand op het hart? Nee, dat kan ik niet. Daar schrok men van. Net zoals ik schrok van de vraag van de Raad van Toezicht wat ik daar aan dacht te gaan doen”.

### **Angst en achterdocht**

Wat Jan tegen de borst stuit, is dat hij vanwege de focus op verantwoording steeds meer in de ‘controlstand’ komt. “Ik wil mij niet laten leiden door angst en achterdocht”, spreekt Jan. “En ik wil geen bureaucratische afrekencultuur. Ik wil mijn mensen het voordeel en niet het nadeel van de twijfel geven. Ik wil patiënten beschermen met zinvolle regels en behoeden voor zinloze regels. Ik wil de illusie van maakbaarheid buiten de deur houden zonder het oprechte streven naar verbetering te frustreren. Maar hoe kom ik in godsnaam uit deze spagaat?”

### **Vrijheid en authenticiteit**

Ik vertel Jan mijn ‘vrijheidsverhaal’. Dat je de regie hebt over de woorden die je spreekt en het gedrag dat je vertoont, maar dat je geen enkele regie hebt over hoe anderen jouw woorden horen of hoe zij jouw gedrag interpreteren. Juist omdat je niet aan ‘andermans knoppen kunt draaien’ moet je vooral op jezelf vertrouwen. Vrijheid betekent dat je durft te geloven in je eigen koers. Met dat geloof kun je je permitteren maximaal nieuwsgierig en respectvol te zijn naar de vaarroute van de ander. “Wat wordt jouw boodschap aan de Raad van Toezicht?” vraag ik. Jan antwoordt: “het overboord gooien van de maakbaarheidsgedachte” en “mijn mensen krijgen mijn vertrouwen, dat hoeven ze niet te verdienen” en “het zou fijn zijn zijn wanneer u als Raad van Toezicht zich ook zo naar mij zou

---

<sup>7</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie nummer 4, april 2013

opstellen". In het volgende gesprek vertelt Jan hoe bevrijd hij zich gevoeld heeft door voor zijn eigen verhaal te kiezen en in zijn verhaallijn niet te anticiperen op de reactie van de Raad van Toezicht. Ik vraag naar de reactie van de Raad. Jan antwoordt dat het even stil werd en dat de voorzitter vervolgens zei dat de Raad zich gelukkig mag prijzen met zo'n authentieke bestuurder.

## 9. Gelijk, maar toch anders <sup>8</sup>

In tweehoofdige Raden van Bestuur van zorginstellingen is het gebruikelijk dat één van de bestuurders door de Raad van Toezicht als voorzitter wordt aangewezen. De machtsbalans tussen de voorzitter en het lid van de Raad van Bestuur is in menig zorginstelling onderwerp van dispuut. Op zich is dat opmerkelijk. Immers, beide leden zijn statutair verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie en leggen daar afzonderlijk en gezamenlijk verantwoording over af aan de Raad van Toezicht. En in de zorgbrede governancecode van 2010 wordt consequent gesproken over de eindverantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Deze code kent geen verwijzing naar het voorzitterschap van de Raad van Bestuur. Wel wordt benadrukt dat "goed bestuur uiteindelijk bepaald wordt door gedrag van mensen in concrete situaties".

### Menselijk gedrag

Peter (voorzitter) en Wybe (lid) - bestuurders van een zorgorganisatie - vragen mij om begeleiding bij hun samenwerking. De bom tussen beiden is gebarsten na een vergadering met het medisch stafbestuur. Wybe heeft uitgelegd dat een financiële investering niet haalbaar is. De voorzitter van het medisch stafbestuur vraagt daarop nadrukkelijk of Peter *als voorzitter* van de Raad van Bestuur dit standpunt wil bevestigen. Peter geeft na een lang verhaal uiteindelijk die bevestiging, maar voor Wybe is de maat vol. In zijn ogen had Peter moeten zeggen dat het evident is dat Wybe standpunten verwoordt namens de Raad van Bestuur. Dat behoeft geen bevestiging. "Door uitvoerig op de vraag van de medische staf in te gaan, tast hij mijn gezag aan", aldus een verontwaardigde Wybe. Peter begrijpt de ophef niet. Hij vindt het logisch dat de medische staf bij belangrijke beslissingen ook de mening van de voorzitter wil horen.

### Ongelijkheid en gelijkwaardigheid

In het bestuursreglement staat dat de voorzitter drie specifieke verantwoordelijkheden heeft. Hij is de eerst aangewezen voor het onderhouden van contacten met de Raad van Toezicht en voor het bewaken van de continuïteit van de besluitvorming en de goede sfeer binnen de Raad van Bestuur. Hoewel er dus sprake is van enige ongelijkheid in posities, heeft Wybe op basis van het reglement wel een punt: de Raad van Bestuur is de woordvoerder naar de medische staf en niet de voorzitter. Gaandeweg de begeleiding wordt duidelijk waar de schoen wringt: Peter heeft het gevoel dat Wybe constant bezig is aan de stoelpoten van zijn voorzitterschap te zagen. Daardoor heeft Peter de neiging de rol van het voorzitterschap steeds groter te maken. Wybe verzet zich tegen deze 'gebiedsuitbreiding'. Dáár ageert hij tegen. Pas als Wybe Peter kan overtuigen dat hij de specifieke verantwoordelijkheid van de voorzitter - en het daaruit voortvloeiende verschil in posities - wél accepteert, lukt het Peter

---

<sup>8</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie Magazine, nummer 6, juni 2013

zijn achterdocht te laten verdwijnen. Voorwaarde voor gelijkwaardig functioneren is dus dat het verschil in posities door beide bestuurders wordt aanvaard en - belangrijker nog - dat zij elkaar overtuigen dat die aanvaarding oprecht is. Pas dan hoeft de voorzitter dat verschil niet steeds uit te vergroten en kan de collega-bestuurder zich echt gelijkwaardig voelen.

## 10. Leren communiceren <sup>9</sup>

Ik ken bestuurders die in vergaderingen het liefst voordragen uit eigen werk. Deze zenders zijn zo druk met zenden dat zij niet in de gaten hebben dat de ontvangers hun gehoor al lang hebben uitgezet. Ik ken ook bestuurders die tegen hun wil in alsmaar aan het woord zijn. Dikwijls is er dan sprake van de '4C' factoren (cultuur, competentie, competitie en communicatie) die elkaar negatief versterken en de dialoog in vergaderingen lamleggen. Bij Pieter - ruim een jaar de enig bestuurder van een zorgorganisatie - springt vooral de communicatie in het oog. Hij wil meer schwing in zijn managementteam brengen en vraagt mij daarover mee te denken. Pieter vindt dat de leden van zijn team bij de bespreking van belangrijke thema's vooral achterover leunen en hem aan het woord laten. Hij levert stukken aan over onderwerpen als stijlen van leiding geven, marktwerking, transitie naar gemeenten en zelfsturing in teams. Met behulp van die stukken verwacht hij een inspirerende discussie over nieuwe gezichtspunten. Pieter zucht: "hoe ik hen ook enthousiasmeer, het blijft een tamme bedoening. Wat ik wil is dat zij uit zichzelf met initiatieven komen hoe wij gaan inspelen op alle veranderingen die voor de deur staan. Maar het lukt mij niet hen zover te krijgen".

### Paradoxe gevangenschap

Pieter is zich niet bewust dat hij en zijn team gevangen zijn geraakt in een klassiek, paradoxaal communicatiepatroon. Hij gebiedt zijn managers uit zichzelf initiatief te nemen. Volgen zij Pieters gebod op dan nemen zij geen eigen initiatief. Immers, eigen initiatief dient uit de mens zelf te komen en kan niet op bestelling geleverd worden. Volgen zij Pieters gebod echter niet op, dan tonen zij geen eigen initiatief en dan is het ook niet goed. De paradox is dat het gebod overtreden dient te worden om te kunnen worden opgevolgd. In die onmogelijke situatie houden ze elkaar gevangen. Het gevolg is dat er een 'muur van welwillendheid' ontstaat. De managers horen Pieter beleefd aan en 'thuis' op hun afdelingen gaan zij gewoon weer over tot de orde van de dag.

### Bevrijding

Om deze paradox te omzeilen, stel ik Pieter voor de door hem gewenste veranderingen dwingender voor te schrijven en te stoppen van zijn managers te eisen dat zij daar uit zichzelf gevolg aan geven. Pieter aarzelt, want hij wil niet de autoritaire leider uithangen. Het blijkt dat hij bang is om met een meer directieve houding al zijn managers over zich heen te krijgen. "Dat zou ik je van harte gunnen", antwoordde ik, "want dan krijg je eindelijk de schwing en het initiatief waar je zo naar uitkijkt? Bovendien: actief verzet is toch veel beter te hanteren dan passief verzet?" Pieter kijkt mij onderzoekend aan: "je meent het hè?". Ik knik. "Maar als ik je goed begrijp, kun jij mij toch niet voorschrijven dat ik me directiever moet

---

<sup>9</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie aflevering 8, augustus 2013

gedragen. Dat moet dan toch ook uit mij zelf komen?”, vervolgde Pieter. Wat kon ik anders antwoorden dan dat hij daar wel eens een punt kon hebben?

## 11. Stoelendans<sup>10</sup>

Er wordt weer volop gefuseerd in de zorgsector. Daarmee is ook ‘het bal’ om de bestuurszetels geopend. Vooral bij de dans om de voorzittersfunctie is het zaak niet op iemands tenen te trappen. Ik kom in mijn praktijk twee uiterste benaderingen tegen. De eerste is dat bestuurders focussen op de inhoudelijke aspecten van de fusie en het discours over de bestuurssamenstelling voor zich uit schuiven. Hun argument is dat het niet aan hen, maar aan de raden van toezicht is om hierover te beslissen. Haaks daarop staan bestuurders die de bestuurssamenstelling snel aan de orde stellen. Zij menen dat het fusietraject veel soepeler verloopt wanneer zij het op voorhand eens zijn wie welke rol in de toekomstige raad van bestuur krijgt. Daarbij vertrouwen zij erop dat de raden van toezicht hun advies zullen overnemen.

### In voor voorzitterschap

Chris is voorzitter van een tweehoofdige Raad van Bestuur van een zorginstelling. Hij gaat fuseren met een kleinere zorginstelling met één bestuurder. Deze bestuurder heeft in een vroegtijdig stadium laten doorklinken in te zijn voor de voorzittersrol, maar zich te voegen wanneer Chris deze rol krijgt. Voor Chris is dat een uitgemaakte zaak. Zijn organisatie is de grootste. Bovendien heeft hij de ‘meeste naam’ en de langste ervaring. Onlangs sprak de voorzitter van zijn raad van toezicht - mevrouw A. - haar collega van de fusiepartner. Deze benadrukte dat het verstandig zou zijn als zijn bestuurder de voorzittersrol gaat bekleden. Immers, zij brengen maar één bestuurder in en bovendien zijn zij beducht voor de dominantie van Chris. Als Chris voorzitter wordt, zou dat het toch al sluimerende calimero gevoel verder versterken. Mevrouw A. stelt Chris hiervan telefonisch op de hoogte. In het telefoongesprek toont zij zich volgens Chris veel te begripvol voor de argumentatie van haar collega. Binnenkort wil zij hierover in gesprek met Chris.

### Wijsheid

Chris is boos en teleurgesteld. Hij vraagt mij wat wijsheid is. Hij is bang de argwaan van mevrouw A. te wekken als hij zegt per se voorzitter te willen worden. Alsof het hem daarom te doen zou zijn. “Is dat dan niet zo?”, vraag ik. Chris zwijgt. Na een lange stilte knikt hij. “Een gewetensvraag, maar jij hebt gelijk. Mijn persoonlijk belang mag niet prevaleren, maar ik kan mijzelf ook niet zo maar wegcijferen”. Wij komen erop uit dat Chris zijn gekrenktheid dient te sublimeren. Hoe? Door zich in het gesprek met mevrouw A. nieuwsgierig en niet defensief op te stellen. “Zoals het een toekomstig bestuursvoorzitter betaamt”, zeg ik en deze woorden trekken Chris over de streep. Op onze volgende bijeenkomst vertelt Chris dat mevrouw A. blij verrast was met zijn begrip voor de argumenten van de fusiepartner. Zij had verwacht dat Chris in de hoogste boom zou klimmen. Nu konden zij het er rustig over hebben. Gaandeweg het gesprek begon mevrouw A. de argumenten van de fusiepartner steeds meer in twijfel te trekken. Aan het einde van het gesprek complimenteerde zij Chris voor zijn wijsheid.

---

<sup>10</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie aflevering 10, oktober 2013

## 12. De valkuil van het eigen gelijk<sup>11</sup>

Richard is een jonge, beginnende zorgbestuurder. Het huilen staat hem nader dan het lachen. Hij heeft een forse aanvaring gehad met zijn ondernemingsraad (OR). Het ging om het al dan niet advies vragen over het aantrekken van een adviseur. De OR vindt dat advies plichtig, Richard niet. De voorzitter van de OR - Iris - merkt op dat Richard nog veel te leren heeft en die opmerking schiet bij hem in het verkeerde keelgat. "Hoe heb je daarop gereageerd?" vraag ik. "Dat ik niet gediend ben van dat soort rotopmerkingen. Ik vind dat ook echt. Die dame kan zo cynisch zijn en dat irriteert mij mateloos. Na nog wat gebakkelei heb ik de vergadering geschorst. En hier zit ik dan, wat nu?" Ik vraag Richard of hij enig idee heeft hoe kwaad hij precies is geworden. "Precies weet ik het niet, maar mij zelf kennende zal ik wel behoorlijk tekeer zijn gegaan. Ik kan er nu eenmaal slecht tegen als ik onheus bejegend wordt".

### Drammers en windvanen

Een beeldend verhaaltje helpt om bestuurders uit hun impasse te bevrijden. Ik vertel dat een goede leider in staat is balans te vinden tussen geloven in zijn eigen gelijk en zijn eigen gelijk ter discussie te stellen. Geloof een leider teveel in zijn eigen gelijk, dan wordt hij een drammer. Stelt hij zijn eigen gelijk teveel ter discussie, dan wordt hij een windvaan. Ik vraag Richard hoe het met zijn balans is gesteld. Richard vindt zichzelf een man die graag gelijk heeft en slecht tegen twijfel kan. Ik weet ook zeker dat ik goed zat bij de OR", aldus Richard. Dan stokt hij zijn pleidooi en vraagt: "jij vindt me zeker een drammer hè?". "Nou en of", beaam ik. Om hem te steunen zeg ik: "een jonge bestuurder dient eerst in zijn eigen gelijk te geloven, anders stuitert hij alle kanten op. Welnu, dat kun je, dat heb je wel bewezen. Hoe ga je nu die andere kant ontwikkelen, hoe ga je luisteren naar wat mensen van jouw mening vinden?"

### Gunfactor

In het coachingstraject blijkt dat Richard niets aan het toeval overlaat. Hij bereidt zich tot in de puntjes voor. Niemand zal hem op een fout betrappen. Commentaar op zijn zienswijze mag, wanneer hij zeker weet dat zijn verhaal klopt. Ik confronteer hem met: "dus je gunt het jouw mensen niet om jou iets te leren, om jou eens te verrassen met iets waar jezelf nog niet aan gedacht hebt? Hoeveel respect heb jij eigenlijk voor mensen?" Richard sputtert beteuterd: "ik ben toch de bestuurder, ik hoor toch alles te weten?" Mijn antwoord is nee. Ik vraag of hem dat oplucht of teleurstelt. Richard aarzelt: "Ik denk beiden". "Dus je weet het niet zeker?" vraag ik. "Eigenlijk niet" is het antwoord. "Mooi, dat jouw beeld van de alwetende bestuurder nu ter discussie staat" besluit ik. "En de volgende vraag is natuurlijk hoe jij het jouw OR kunt gunnen om jou iets te leren?"

## 13. Jeukende relaties<sup>12</sup>

Regelmatig worden wij geconfronteerd met de vraag van beginnende bestuurders hoe je moet omgaan met ervaren collega's binnen de raad van bestuur. Het spreekt natuurlijk voor

---

<sup>11</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie aflevering 12, oktober 2013

<sup>12</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie speciale editie.

zich dat het antwoord op deze vraag afhangt van de wijze waarop de 'oude rotten in het vak' hun beginnende collega benaderen en hoe de nieuwkomer zich ten opzichte van hen opstelt. Wat die oude rotten betreft maken we een onderscheid in rode, groene en blauwe leiders. Rode leiders zijn dominant, competitief en op macht belust. Zij zijn revolutionair, zoeken de strijd op en zijn extreem resultaatgericht (het doel heiligt de middelen). Groene leiders hebben sterke overtuigingen en volgen bekende paden op zoek naar zekerheden. Zij gaan risico's en conflicten uit de weg en zijn vooral gericht op zelfbescherming. Blauwe leiders zijn gepassioneerd, innovatief en ambitieus. Zij waarderen en helpen mensen en weten hen te (ver)binden met behulp van een visie. De opstelling van de beginnende bestuurder wordt vooral bepaald door de wijze waarop hij zijn eigen competenties inschat: overschat of onderschat hij zichzelf of heeft hij een reële kijk op zijn kunnen. De ideale combinatie is die van een ervaren, blauwe bestuurder met een beginnende, zelfbewuste collega die een goed beeld heeft van wat hij kan en nog moet leren. De combinatie die wij in onze spreekkamers regelmatig tegenkomen is die van de ervaren, rode bestuurder met een beginnende zichzelf overschattende bestuurder. Deze zelfoverschatting ligt deels ook voor de hand, want eenmaal beland aan het roer kost het enige tijd om te ervaren dat het zorgschip zich niet zo maar laat sturen. Aan de hand van de casus 'Elly en de rode mannen' beschrijven wij onze aanpak voor de coaching van deze beginnende bestuurders.

### **Elly en de rode mannen**

Elly (45 jaar) is zo'n beginnende bestuurder. Na haar studie bedrijfskunde is zij bewust op een eindverantwoordelijke positie in de zorg afgestevend. Zij is een energieke vrouw en is er altijd van overtuigd geweest dat zij op het hoogste podium zou acteren. Inmiddels doet zij dat acht maanden, maar nu is zij de wanhoop nabij. Het werk zelf vindt ze uitdagend en dat gaat haar in haar eigen ogen goed af. Echter, de samenwerking met haar collega bestuurder, tevens voorzitter raad van bestuur en met de voorzitter van de raad van toezicht vindt zij een ramp.

Zij omschrijft haar collega voorzitter-bestuurder als een 'haantje' die alles beter weet. Hij heeft de neiging haar continu te verbeteren en haar voor te schrijven hoe zij zaken aan moet pakken. Gaat zij hier tegen in, dan schiet hij grotesk in de verdediging, waardoor zij zich schuldig gaat voelen. Doet zij het niet dan krijgt ze het gevoel de jongste bediende te zijn. Het allerergst vindt zij de bijeenkomsten met de voorzitter van de raad van toezicht ter voorbereiding van de vergadering van de raad van toezicht. Zij vertelt: "De voorzitter van de raad van toezicht heeft een nog groter ego dan mijn collega. Die twee samen zijn vreselijk. Zij creëren een ouwe-jongens-krentenbroodsfeer, waar ik mij volledig buiten voel staan. Ik heb vooral veel moeite met de non-verbale expressie en de onaangename manier van communiceren van beide heren. Zij maken flauwe grappen of geven venijnige steken onder water over mijn functioneren, waardoor ik het gevoel krijg dat ik dom ben en ik het niet goed doe. Alsof ze me continu uit mijn tent aan het lokken zijn. Ik weet niet hoe ik op hun provocaties moet reageren". Haar huidige reactie is dat zij steeds harder gaat werken. Op die manier hoopt zij de waardering te krijgen die ze nu ontbeert. Zij heeft moeite met loslaten en bemoeit zich in toenemende mate met de operationele details van het bestuurlijke speelveld. De managers onder de raad van bestuur spreken hun onvrede uit over deze betutteling tegen de bestuursvoorzitter. En in plaats van lof krijgt zij van haar rode collega te horen: "het wordt tijd dat jij je als een echte bestuurder gaat opstellen!"



## **Interventie**

Bij het uiteenrafelen van deze casus komen we tot twee samenhangende vragen. Allereerst, hoe kan Elly zelfbewuster functioneren en minder krampachtig gedrag vertonen. Ten tweede, hoe kan ze beter omgaan met dominante mannen. Wat de eerste vraag betreft gaan wij met Elly in op de relatie tussen haar zijn en haar gedrag. Bij zelfbewuste leiders vallen *zijn* en *gedrag* samen. Zij *zijn* authentiek en *gedragen* zich open ten opzichte van de ander. Deze 'opperste staat' wordt bereikt wanneer Elly er van zichzelf mag zijn (*zelf-vertrouwen*) en het gevoel heeft de moeite waarde te zijn in de ogen van de ander (*relationeel-vertrouwen*). Verder is van belang dat zij berekend is voor haar taak (*competentie*) en bereid is zich ten volle in te zetten (*motivatie*). Het blijkt dat Elly continu bezig is te anticiperen op de reactie van haar collega en haar voorzitter van de raad van toezicht. Zij kiest haar woorden en gedrag op basis van de waardering die zij daarmee denkt te oogsten. Leiders bij wie hun zijn en hun gedrag samenvallen, zijn er op voorhand niet mee bezig wat anderen van hen vinden. Daardoor kunnen zij vrij uit praten en zich bewegen en kunnen zij het zich permitteren maximaal nieuwsgierig te zijn naar de reactie van de ander op hun woorden en hun gedrag. Zij hoeven zich niet te verdedigen, omdat zij zich niet aangevallen voelen. Het gaat hier dus om een combinatie van persoonlijk en relationeel vertrouwen: "pas als ik mijzelf de moeite waard vindt, kan ik mij écht open stellen voor de ander". Wanneer Elly haar kwetsbaarheid onder ogen durft te zien en die als een deel van zichzelf gaat beschouwen, kan zij deze opperste staat bereiken. Zij voelt zich dan niet meer betrappt door de kwetsende pijlen van de rode mannen. Zij stopt zichzelf te overschatten door te accepteren dat zij niet in staat is rode mannen te veranderen. Door hen te nemen zoals ze zijn, raakt zij niet meer zo van haar stuk. Zij kan voortaan glimlachen om hun ijdelheid en hun stekeligheid.

## **14. De jas van de bestuurder<sup>13</sup>**

Margreet is voorzitter van een raad van bestuur van een grote zorgorganisatie. Zij vervult deze functie al zeven jaar en heeft tot nog toe voornamelijk successen geboekt. Drie jaar geleden heeft zij een fusie gerealiseerd en is de bestuurder van de fusiepartner toegetreden als lid van de raad van bestuur. Margreet kan het goed vinden met collega Hans. Hans is een degelijke bestuurder met een financiële achtergrond. Hans gunt haar de 'hoofdrol'. Zelf hoeft hij niet zo op de voorgrond te treden. Margreet vertelt mij dat zij een forse aanvaring heeft gehad met haar voorzitter van de Raad van Toezicht. Deze voorzitter is ruim een jaar in functie. Hij heeft een politieke achtergrond en mede vanwege zijn grote netwerk en invloed is de keuze op hem gevallen. Margreet had aarzelingen bij zijn benoeming, omdat zij niet gerust was of hij voldoende afstand zou kunnen houden. Zij heeft dat vooraf met hem besproken en hij heeft Margreet kunnen overtuigen dat hij geenszins van plan is mee te gaan besturen.

### **Wiens wil is wet?**

De eerste wrijving ontstaat na een half jaar. De voorzitter belt Margreet op dat hij een afspraak heeft geregeld voor haar met 'zijn goede vriend' de burgemeester van de gemeente die in de toekomstige transitie een sleutelrol krijgt voor de organisatie. Margreet heeft op die

---

<sup>13</sup> Gepubliceerd in het maandblad Zorgvisie aflevering 3, oktober 2014

uitnodiging geïrriteerd gereageerd met de woorden: “waarom heb je niet eerst aan mij gevraagd of ik zo’n afspraak wel wil”. De voorzitter doet dit af met de woorden dat hij niet zit te wachten op dit soort procedurele opmerkingen. Voor Margreet barst de bom als de voorzitter in het jaargesprek met haar aangeeft dat hij afscheid wil nemen van Hans. Hij vindt Hans een goede controller, maar geen bestuurder. Volgens hem heeft Hans geen visie en geen uitstraling en beperkt zijn inbreng zich tot het beamen van wat Margreet zegt. Als Margreet protesteert en zegt dat Hans wel degelijk voldoet, reageert de voorzitter in de trant van: “jij wilt overheersen en daarom vind jij het wel makkelijk een collega te hebben die geen tegenspel biedt”.

### **Vlekken verwijderen**

Margreet voelt zich persoonlijk gekrenkt. De stoom komt uit haar oren: “wat vals om zo op de ‘vrouw’ te spelen. En dan mij van overheersen beschuldigen, terwijl hij alleen maar bezig is mij de wet voor te schrijven en de les te lezen”. In ons gesprek gaan we dieper in op het verschil tussen persoonlijk en bestuurlijk geraakt worden. Om jezelf te beschermen trek je een bestuurdersjas aan. Deze jas moet je lekker zitten en hij moet je goed staan. Vaak oogst jouw jas bewondering, maar soms komen er vlekken op. Natuurlijk heb je daar de pest over in. Maar gelukkig kun je de jas weer uitrekken. Dan kun je met je verstand bekijken hoe je de vlekken kunt wegwerken. De gedachte dat het teveel eer is voor de voorzitter om haar persoonlijk te raken, trekt Margreet definitief over de streep. “Gelukkig heb ik thuis nog wat vlekkenwater”, glimlacht ze.

## **15. Er bestaat geen oplossing voor de mens<sup>14</sup>**

Nog niet zo lang geleden waren dokters helden. Mensen die andere mensen het leven redden. Overal waar zij kwamen, werden zij met egards behandeld. Wie kent niet het raadsel: “Kent u het verschil tussen God en een dokter?” Inderdaad, God is geen dokter....!

### **Zijn dokters mensen?**

De laatste jaren is er in dit goddelijk imago flink het klad gekomen. Medische fouten worden breed uitgemeten en sommige media schromen niet om artsen als zakkenvullers te typeren. Zijn artsen dan toch gewone mensen die fouten maken, die ruzie met elkaar maken of elkaar de hand boven het hoofd houden. Gewone mensen die uit zijn op meer geld en meer status. Gewone mensen ook die lol in hun werk willen hebben en zo af en toe met vakantie willen gaan. Van onze Lieve Heer willen we een foutje nog wel door de vingers zien, maar van gewone dokters niet. Zeker niet in deze tijd van transparantie en van stoere oneliners als ‘dit had nooit mogen gebeuren’ of ‘we mogen niets aan het toeval over laten’ of ‘we moeten elk risico uitsluiten’.

### **Illusie van maakbaarheid?**

De verleiding om aan menselijke dokters - en hun ziekenhuishofhouding - buitengewone gaven toe te dichten blijft groot. Immers, zij waken over ons lijf en wie wil er niet langer, gezonder en gelukkiger leven. Medische missers brengen ons leven in gevaar en daarom mogen ze niet voorkomen. Om onze doodsangst te bezweren hebben we de illusie van

---

<sup>14</sup> Deze column is geschreven voor de ‘Changekitchen Company’: zie: [http://www.changekitchen.nl/read/columns\\_van\\_changekitchen](http://www.changekitchen.nl/read/columns_van_changekitchen)

maakbaarheid omarmd. Als we mensen in reageerbuizen kunnen maken, dan moet het toch een koud kunstje zijn om ziekenhuizen te maken waar 'alles' klopt? Daarom noemen we de bazen van ziekenhuizen toch ook bestuurders, die het ziekenhuis - gelijk een bus - in elke gewenste richting kunnen sturen?

### **Rimpelloos bestaan?**

Komt de maakbaarheidillusie voort uit de hang naar een rimpelloos bestaan? Een bestaan waarin we het gewoon vinden dat er voor elk probleem een oplossing wordt bedacht; waarin geen plaats meer is voor tegenslag, pech of toeval en waarin verdriet en pijn met medicamenten of andere therapieën bestreden worden. En waar geen oplossing voor is, daarvoor wordt altijd wel iets of iemand gevonden aan wie wij de schuld kunnen geven. Liever dat, dan aanvaarden dat het leven ook tragiek met zich meebrengt. Het aanvaarden van tragiek betekent het kunnen verdragen van tegenslag en frustratie en dat past niet bij een rimpelloos bestaan. Wiens schuld is het eigenlijk dat wij dood gaan? U raadt het al, toch.....?

### **Mensenwerk!**

Wat doet een arts met het groeiend leger aanhangers van de illusie van maakbaarheid en het rimpelloze bestaan? Komt hij hen teveel tegemoet, dan wordt hij al snel beticht van bovenmenselijkheid. Geeft hij toe dat artsen feilbaar zijn, dan loopt hij het risico gekielhaald te worden. Een duivels dilemma voor een goddelijke beroepsgroep? Hoe daaraan te ontsnappen? Door zo gewoon mogelijk te blijven benadrukken dat geneeskunde mensenwerk is. Mensenwerk waardoor vele mensen, langer, beter en gelukkiger kunnen leven. En waar mensen werken, worden fouten gemaakt. Dat was vroeger zo, dat is nu zo en dat zal straks ook zo zijn. Er bestaat nu eenmaal geen oplossing voor de mens. Gelukkig maar!

## **16. Goed nieuws: normaal is niet gewoon<sup>15</sup>**

Goed nieuws is geen nieuws, behalve als het slechte nieuws gaat overheersen. En waarom, weet waarschijnlijk niemand, maar er wijzen steeds meer afkeurende vingertjes richting de zorgsector. Wanneer we alle narigheid zouden geloven die de media en in hun kielzog de papagaaiende politici over de zorgsector en hun beroepsbeoefenaren uitstrooien, dan ga je alleen nog naar dokter, als je écht gek bent, toch? Of toch niet?

### **Warme Bejegening**

Op 19 december 2011 kwam ik als patiënt in het ziekenhuis. Voor een röntgenfoto, het doormeten van mijn longcapaciteit en een afspraak met de longarts. Drie dagen daarvoor kreeg ik een brief van het betreffende ziekenhuis. Even dacht ik - zo, zo - die zijn snel met de rekening. Het blijkt een herinneringsbrief te zijn waarin de afspraken nog eens bevestigd worden, omdat zij al vier maanden geleden gemaakt zijn. Vermeld wordt voorts dat ik nu nog kosteloos andere afspraken kan maken, wanneer mij dat beter uit zou komen. Zo'n schrijven van een sterrenrestaurant heb ik nog nimmer ontvangen, terwijl deze gelegenheden toch als

---

<sup>15</sup> Deze column is geschreven voor de 'Changekitchen Company': zie: [http://www.changekitchen.nl/read/columns\\_van\\_changekitchen](http://www.changekitchen.nl/read/columns_van_changekitchen)

koplopers in klantvriendelijke bejegening worden gezien. Mijn drie afspraken waren gepland binnen een tijdsbestek van 80 minuten. Na precies 70 minuten ben ik klaar. De longarts ziet met één druk op de knop in haar elektronisch patiëntendossier dat de röntgenfoto en de longcapaciteit in orde zijn. “Gewoon door blijven gaan met de puffjes die uw longen nodig hebben” sprak zij geruststellend, gevolgd door een vriendelijk “heeft u nog vragen, meneer Choy?” Ik voel mij een blijde niet-roker en stap opgelucht de lift in die mij rechtstreeks naar de ruimste en goedkoopste parkeergarage brengt waar mijn auto ooit heeft mogen vertoeven.

### **Logistiek Mirakel**

Normaal is niet gewoon, schreef de Stichting Pandora ooit op een poster van zilverpapier. Een troostend gebaar richting psychiatrische patiënten dat gek zijn zo gek nog niet is. Tegenwoordig is het normaal hoe het ziekenhuis mij tegemoet trad. Dat mogen we niet gewoon gaan vinden. Dat is een wonder. Een logistiek mirakel. Duizenden mensen worden dagelijks onderzocht en behandeld. Rustig, vriendelijk, bekwaam en op tijd. Niks geen paniekerige sfeer zoals op nieuwsredacties of in de Tweede Kamer. De tijd dat ik mij als patiënt een nummer voelde, is al lang voorbij. Door die zorgvuldige bejegening voel ik mij welkom in het ziekenhuis. Het geeft mij het gevoel dat ik er toe doe, niet alleen mijn lichaam, maar ook mijn persoon. Natuurlijk zijn er zuurpruimen die zeuren of die duizenden herinneringsbrieven de zorg niet nodeloos duur maken. Of sceptici die zeggen dat die brieven niets met echte zorgzaamheid te maken hebben, maar louter een truc zijn om te voorkomen dat de niet-verschijners de productie drukken. En ook al zou dat zo zijn ..... so what? In het menselijk verkeer tellen effecten van gedrag veel zwaarder dan motieven van gedrag. En het effect voelt als een warm bad!

### **Macht van Patiënten**

Patiënten die hun hulpverleners waarderen, zijn geen nieuws. Gekken die hulpverleners molesteren wel. Zij worden bestreden met een Sire campagne, maar helaas heeft de huftegerigheid daar nauwelijks onder te lijden. De hulpverlener als slachtoffer: kennelijk gewoon, maar zeker niet normaal! En wij patiënten? Wij zijn te lang het slachtoffer geweest van deskundologen (niet-hulpverleners) die topdown kraaien dat de patiënt centraal moet staan en dat de patiënt meer macht moet krijgen. U kent ze wel die opendeuren teksten van managers, beleidsmakers, adviseurs en overige zorgparasieten. Zelfs al zou al hun geblaas goed bedoeld zijn, dan nog is het o zo ondermijnend voor patiënten en hulpverleners. U weet wel, dat zijn de mensen die het echte werk met elkaar verrichten. Goede zorg stroomt van onder naar boven. Die ontstaat in het contact tussen hulpverlener en patiënt. Die groeit als normaal niet langer gewoon wordt gevonden. Die bloeit als wij als patiënten goede en tijdige zorg telkens weer als een wonder beschouwen en daar onze lof over uiten. Luid en duidelijk en zachtjes en terloops. In alle hoeken en gaten van de samenleving. Daar ligt onze macht als patiënt om te zorgen dat wij écht het middelpunt van onze hulpverleners blijven.

## 17. Als de kosten de pan uitrijzen, hebben we een grotere pan nodig<sup>16</sup>

Alle pogingen om de kosten van de gezondheidszorg in de hand te houden hebben tot nog toe een averechts effect gehad. Kennelijk zijn de kosten niet te beheersen en als dat zo zou zijn, waarom zouden we dat dan moeten willen? En waarom zouden we de stijgende kosten dan een probleem moeten noemen? Het heeft toch alleen maar zin om iets een probleem te noemen wanneer daar ook een oplossing voor bestaat. Is dat niet het geval dan hebben we niet met een probleem van doen, maar met een gegeven. Mij is als burger nooit gevraagd of ik de kosten voor de gezondheidszorg te hoog vind. En zou mij dat gevraagd worden, dan denk ik dat ik die vraag met nee zou beantwoorden. Immers, mijn ja-woord zou kunnen betekenen dat burgers van zorg uitgesloten worden, omdat zij te oud of te ziek zijn, dan wel dat de behandeling van hun ziekte te duur is. Zeg ik nee uit solidariteit? In gezelschap ben ik geneigd daar ja op te zeggen, maar hier in dialoog met mijn toetsenbord weet ik het zo net nog niet. Hier bekruipt mij vooral de angst. De angst dat ik (of een geliefde uit mijn omgeving) een te dure ziekte krijg, te oud word, dan wel ten dode ben opgeschreven, terwijl ik koste wat het kost tot de laatste snik behandeld wil worden.

### Stemmen uit het verleden

In 1987 hoorde ik de toenmalig voorzitter van de Nationale Ziekenhuisraad - Prof. Dr. Veldhoven - benadrukken dat er *“een eind moet komen aan de dogmatische opvatting dat de kosten van de gezondheidszorg de pan uitrijzen en dus omlaag moeten. Dat is jarenlang door allerlei deskundigen uit de politiek en de maatschappij gezegd. Men zegt het elkaar na en tenslotte gelooft iedereen dat het zo is. Maar het is niet zo”* (einde citaat). Het tweede verhaal hoorde ik van de recentelijk overleden Wisse Dekker tijdens een bijeenkomst met ziekenhuisdirecteuren. Hij had Philips - in de jaren tachtig – voorbijgestreefd door Japanse en Amerikaanse bedrijven - uit het slop getrokken. En als je de ‘Koninklijke Philips’ in beweging kunt krijgen, ben je natuurlijk dé man om ook het starre zorgsysteem op te schudden. Commissie Dekker pleitte voor één basisverzekering, continuering van solidariteit in ziekterisico, premieheffing naar inkomen, beperking van de regelgeving van de overheid en - waar mogelijk - marktwerking bij aanbieders en verzekeraars van zorg. Het beleid in die tijd richtte zich in toenemende mate op:

- het verhogen van het gezondheidsbewustzijn van de patiënt,
- het centraal stellen van de vraag van de patiënt,
- het verbeteren van de toegang tot de zorg (terugdringen van wachtlijsten)
- het bevorderen van de kwaliteit door standaardisering
- het ontwikkelen van (landelijke) kostprijzen per zorgproduct.

Dekker voorspelde dat door marktwerking in combinatie met deze vijf factoren de prijs per behandeling zou kunnen gaan dalen. Hij suggereerde ook dat de totale kosten van de zorg door marktwerking kunnen gaan stijgen, want - zo zei hij letterlijk - *“de vraag uit de markt naar zorg zou wel eens exponentieel kunnen gaan stijgen, als de patiënt zich als consument gaat gedragen”*. En als aanbieders van zorg er beter van worden op al die vragen in te gaan, zal de zorg macro-economisch gezien meer gaan kosten”. Kortom, 25 jaar geleden werden

---

<sup>16</sup> Deze column is geschreven voor de ‘Changekitchen Company’: zie: [http://www.changekitchen.nl/read/columns\\_van\\_changekitchen](http://www.changekitchen.nl/read/columns_van_changekitchen)

wij reeds gewaarschuwd voor doemdenken en de hoge prijskaart van onze beleidsvoornemens.

### **Nagalm in het heden**

Het is allemaal uitgekomen. Zowel de stijging van de kosten, als het koesteren van het dogma dat de kosten niet verder zouden mogen stijgen. Bedroegen de kosten in 1987 nog zo'n 650 euro per inwoner, in 2000 was dat 2.800 euro en in 2012 komen wij uit op 5.600 euro. Door de groeiende vraag, de betere service en de medisch-technologische ontwikkeling is het aanbod fors toegenomen en verbeterd. Dat daar een prijskaart aanhangt, moge duidelijk zijn. Tussen 1987 en 2012 zijn er ook 'nieuwe kosten' bijgekomen, waarvan met recht gevraagd kan worden wat die bijdragen aan de behandeling van de patiënt. Denk aan de cumulatieve toename van duurbetaald management, aan geldverslindende informatiesystemen en aan het leger ruimhartig declarerende consultants. En dat binnen mammoet-zorgorganisaties waar boven niet meer weet waar onder mee bezig is.

### **Ruis voor de toekomst**

Inmiddels weten wij dat stelselwijzigingen en reorganisaties gericht op kostenbesparing de zorg alleen maar duurder maken. De nieuwste dwaling op dit gebied is recentelijk gelanceerd door ex-minister Klink, tegenwoordig consultant bij Booz & Company. Hij beweert dat als artsen afzien van overbodige en ondoelmatige behandelingen er jaarlijks tot 8 miljard euro bezuinigd kan worden. Hij wil van beloning per medische verrichting naar een systeem van gezondheidswinst (beloning naar resultaat). Klink geeft toe dat het ontwerpen van een nieuw systeem en het in toom houden van artsen zeer complex is. Het (listig) benadrukken van die complexiteit nodigt uit tot nog meer managers, informatiesystemen en consultants, toch? Wat dat betreft leren ex-politici snel. Ik las dat de politiek deze financiële prietpraat dankbaar heeft omarmd. Dus één ding is zeker: de kosten zullen nog verder de pan uitrijzen. En so what? Gewoon een grotere pan aanschaffen!

## **15. Wat is eigenlijk een organisatie<sup>17</sup>**

Sommige vragen van kinderen komen telkens weer boven borrelen. Zeker die welke zich moeilijk laten beantwoorden. 'Papa, wat is eigenlijk een organisatie', vroeg mijn zoon Tim, toen hij een jaar of 9 was. Ik weet niet goed meer wat destijds mijn antwoord was. Ik denk dat ik iets gezegd heb als dat het een gebouw is waar mensen werken, waar mensen samen dingen maken, zoals auto's, kleren of meubels. Waarschijnlijk heb ik daarna gevraagd of hij nu weet wat een organisatie is en waarschijnlijk zal hij ja geknikt hebben.

Nu - 30 jaar later - werkt Tim als onderzoeker en is hij bezig met een proefschrift over organisaties. Over hoe je patronen in organisaties (niet) kunt begrijpen en (niet) kunt beïnvloeden. Had mijn antwoord uit zijn kinderjaren hem dan toch wat nieuwsgierig gemaakt? In mijn eigen zoektocht heb ik organisaties vanuit allerlei posities mogen aanschouwen: als uitvoerend professional, als manager, als voorzitter van een raad van bestuur, als commissaris, maar ook als docent en als coach. Nu - na 30 jaar blikken -

---

<sup>17</sup> Deze tekst verscheen eerder in iets gewijzigde vorm als voorwoord in het boek 'Leven en werken in verbondenheid van Lisette Peulen. Eindhoven: Uitgeverij Piramidions 2011.

doorgrond ik de ware betekenis van Carl Weick' s paradigma dat organisaties een tijdverdrijf zijn voor mensen. Weick voegt daar aan toe dat organisaties mensen van de straat houden, de kans geven elkaar verhaaltjes te vertellen en mensen te ontmoeten. Hij voegt er zelfs uitdrukkelijk aan toe dat ze werkelijk niets anders te bieden hebben!

Maar hoezo niets? Het gaat om mij. Ik ben niet alleen de vraag, maar ook het antwoord. Dus wat eigenlijk een organisatie is, is wat ik eigenlijk ben. Organisaties bestaan niet. Je kunt ze niet horen en je kunt ze niet zien. Mensen wel. Mij kun je voelen, mij kun je aan de telefoon krijgen, mij kun je in de spiegel zien. Organisaties zijn de optelsom van al die spiegelbeelden. Hoe meer mijn beeld over de organisatie gedeeld wordt door de mensen met wie ik werk, des te meer voel ik mij de organisatie. Dan voel ik mij verbonden. Ik word niet alleen de organisatie, eigenlijk ben ik de organisatie. Ik ben mijn eigen-lijk. Verbindt eer gij ontbindt. U en ik – wij blijven verbonden. Wij leven voort in de organisaties van hen die ons lief hebben.

Dat gevoel van eeuwigheid durf ik wel te voelen, zeker nu ik weet dat ik dit nooit zal weten. Weten is immers een menselijke constructie. En als het ware weten niet bestaat, heeft ieder mens gelijk, toch? Wat een bevrijding. Al die boeken over organisaties en al dat gepraat over visie, missie en strategie, gaan eigenlijk over mensen, over ons. Is dat niet prachtig? Het zijn onze verhalen en wij kunnen ervoor kiezen om ze te geloven...of niet.

Het enige wat mij nog puzzelt, is wat ik aan mijn bijna 9 jarige kleindochter zal antwoorden, als zij mij vraagt wat een organisatie eigenlijk is. Organisaties zijn een tijdverdrijf? Organisaties zijn verhalen? Of de organisatie dat ben jij? Of toch maar dat gebouw waarin groepen mensen samen bezig zijn auto's, kleren of meubels te maken?

## 16. Voor mij geen wij...?<sup>18</sup>

Eén van de dilemma's van de mens is het creëren van evenwicht tussen de behoefte zich van anderen te onderscheiden en de behoefte bij anderen te horen. Wij zien het in families, in bedrijven en in de samenleving. In de drang om te overleven staan er altijd familieleden op die zich inspannen de familie van generatie op generatie bijeen te houden. Daardoor kunnen andere familieleden - meer in de luwte - vooral aandacht besteden aan hun eigen ontwikkeling. In bedrijven zien we een soortgelijke dynamiek. Bruel & Colsen<sup>19</sup> (1998) onderscheiden in hun boek 'De Geluksfabriek' binders en boeiers. Binders hechten zich aan de organisatie en vereenzelvigen zich ermee. Het belang van continuïteit van de organisatie gaat hen boven alles, ook boven hun eigen belang. Zij zijn de hoeders van de stabiliteit, het cement tussen de stenen. Boeiers benutten organisaties voor hun persoonlijke ambities. Zij zorgen voor de krenten in de pap. Zij zijn vaak de aanjagers van vernieuwing. Zolang de organisatie in hun behoefte voorziet, hechten zij aan de organisatie. Nimmer zullen zij echter het organisatiebelang laten prevaleren boven hun eigen belang. Ook de *samenleving* worstelt met het vinden van de balans tussen ik en samen. Het samen lijkt steeds verder uit beeld te verdwijnen, behoudens wat Oranje-boven oprispingen bij sportevenementen en het

---

<sup>18</sup> Gepubliceerd in Tijdschrift Conflicthantering, nummer 2, 2012

<sup>19</sup> Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De Geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum Books

samen meelopen in stille tochten na calamiteiten. Valt de samenleving ten prooi aan de ik-beleving? Het menselijk ego is door de individualisering centraler komen te staan. Daardoor is de competitie tussen mensen verder toegenomen. Je hoeft de televisie maar aan te zetten of je aanschouwt dat van alles een wedstrijd wordt gemaakt. En als je niet wint bent je een verliezer.

### **De mediation paradox**

Het uitvergrooten van verschillen tussen mensen leidt onherroepelijk tot meer conflict. Tot - zoals Wikipedia conflict definieert - "het hanteren van methodes het nastreven van doelstellingen of het aanhangen van waarden die daadwerkelijk, of in de perceptie van partijen, onverenigbaar zijn en daardoor in botsing komen". Niet botsen betekent volgens deze definitie meedeinen met de mening van de ander. Dat is niet opwindend. Zo is conflict de logische prijs geworden van onze hang naar uniciteit dan wel onze drang tot profilering. Om conflicten te helpen oplossen of tot hanteerbare proporties te herleiden, hebben we de mediator uitgevonden. Het probleem met de mediator is echter dat zijn tussenkomst slechts kans van slagen heeft wanneer partijen er samen uit willen komen. Anders gezegd, partijen dienen bereid te zijn samen te investeren en niet voor de volle winst van het eigen ego te gaan. Iedereen die beroepshalve met conflicten te maken heeft, weet dat die bereidheid er niet altijd is. In een klimaat waar ikke en winnen prominent op de voorgrond staan, wordt het mobiliseren van die bereidheid belangrijker. Als dat niet lukt raakt de mediator verstrikt in de paradoxale boodschap van zijn cliënten: 'wij willen er samen uitkomen, als ik win' En kan hij zich daaruit los wrikken?

### **Het ego van de mediator**

Als cliënten geen mediation willen, heb ik dat als mediator maar te accepteren. Ik weet echter ook dat goedgerichte duwtjes cliënten over de streep kunnen helpen. Hoe ver kan ik gaan met stimuleren, prikkelen, provoceren of dreigen? Kan ik tegen vechtscheidende ouders zeggen dat er kinderen zijn die zelfmoord plegen om het gevecht tussen hun ouders te stoppen. Kan ik daar aan toevoegen dat dit geen trucje is, omdat ik weet dat dit gebeurt. Ben ik het aan mijn cliënten verplicht hen hierop te wijzen, zodat zij mij niet kunnen verwijten dat ik verzuimd heb hen te informeren, mocht het onverhoopt gebeuren? Mag ik met dit stramien van "*als ik u hier niet op wijs...zou er dat kunnen gebeuren...*" medisch specialisten waarschuwen dat zij patiënten met hun conflicten de dood in kunnen jagen? Of bestuurders manen dat zij hun biezen kunnen pakken als hun Raad van Toezicht weet krijgt van hun strijd? Kan ik dat, mag ik dat? Want ook al zou men zich halsoverkop in mediation storten, dan blijft de vraag naar de geoorloofdheid van al mijn geprik en geduw prangend, evenals de vraag naar mijn drijfveren. Gedraag ik mij als mediator dan als een kind van deze tijd, wiens ego zich laat verleiden zijn cliënten te slim af te zijn? Of stel ik mijn ego in de waagschaal als gebaar van ultieme betrokkenheid voor mijn cliënten? Voor het samen dus. Als u het weet mag u het zeggen!



## 17. Eerlijk is eerlijk?<sup>20</sup>

Vandaag heb ik Fé, mijn kleindochter van 9, van school gehaald. In de auto praat zij honderd uit. Over aardrijkskunde - of ik weet waar Middelburg ligt? - en over gym. Dan blijft het even stil. "Opa, mag ik je wat vragen? Is het waar dat er in Afrika kinderen doodgaan van de honger?". Ik aarzel en kies voor de waarheid: "Ja, dat is waar". Het blijft even stil. "Maar dat is toch niet eerlijk, in mijn klas zitten kinderen die te dik zijn van teveel eten. En mama gooit soms eten weg. Dan kunnen we ons te vele eten toch beter naar Afrika brengen?" Ik antwoord dat dit zou kunnen, maar dat het moeilijker is dan het lijkt. Mijn kleindochter schudt haar hoofd. "Nee hoor", spreek zij heel beslist. "Met boten, met vrachtauto's en ook met vliegtuigen kun je heel veel eten brengen".

Wat een schok om met de logica van een kind geconfronteerd te worden. Schaamte maakt zich van mij meester, want ik kies er al jaren voor te geloven dat hongersnood niet kinderlijk eenvoudig op te lossen is. Door er een onoplosbaar probleem van te maken, wordt het een gegeven en kan ik doorgaan met leven. Ik voel mij betrappt door mijn kleindochter. "Ga je nog wat zeggen?", vraagt Fé. Ik zoek naar woorden, maar kan de goede woorden niet vinden. Zijn die er wel? Ik mompel dat als je eten weggeeft de mensen die aan eten verdienen in de problemen komen. Dat er veel ruzie is in Afrika en komt het eten dan wel bij de kinderen die het echt nodig hebben? Zo murmel ik nog wat gemeenplaatsen, maar ik hoor mijzelf steeds meer twifelen.

Fé kennelijk ook. Ze vraagt of het écht waar is wat ik zeg. "Om eerlijk te zijn, ik weet het niet. Ik heb het gelezen en horen zeggen. Veel mensen spannen zich al jaren lang in om het eten op aarde eerlijker te verdelen, maar tot nog toe is dat niet gelukt. Echt snappen doe ik het ook niet, maar het moet wel ingewikkeld zijn, anders had iedereen nu toch te eten?" Fé knikt ja. Het mooie van kinderen is dat zij meestal ja knikken op antwoorden die grote mensen op moeilijke vragen proberen te geven. Niet omdat zij die antwoorden snappen, maar om grote mensen gerust te stellen dat het niet zo erg is dat zij het niet weten.

## 18. Ome Jan <sup>21</sup>

Amsterdam, 1957. Ik was 10 jaar. Onze oude buurman 'Ome Jan' had zijn vrouw verloren en niet lang daarna werd hij ernstig ziek. Zijn dochter kwam elk weekend om voor hem te zorgen en door de week kookten de burens die in dezelfde portiek woonden voor hem. Wij ook. Mijn moeder bracht hem tweemaal per week een maaltijd. Mijn zuster en ik gingen vaak mee. Wij mochten van Ome Jan namelijk een postzegel uit zijn grote verzameling uitzoeken. En soms wel twee, maar dat vond mijn moeder overdreven. Met een knipoog gaf Ome Jan aan dat wij ons daar niets van aan moesten trekken. Dat duurde enkele maanden. Ome Jan werd in het ziekenhuis opgenomen en overleed. De hele portiek was verdrietig en ik snotterde mee al turend naar 'mijn' postzegels.

---

<sup>20</sup> Gepubliceerd op de website van dagblad Metro, 3 juli 2013

<sup>21</sup> Gepubliceerd in Manou van Eerten (2007) *Vele gezichten van de Wmo*. 's-Gravenhage: Reed Business bv.

### **Ontmanteling van de zorg**

Vijftig jaar verder heet het mantelzorg: een warme jas voor mensen die in de kou staan. De politiek predikt de 'zorgzame samenleving' en maakt de Wet Maatschappelijk Ondersteuning (WMO) om de zorg voor elkaar te faciliteren. Wetten verschijnen als het normale niet meer gewoon is. Saamhorigheid is niet normaal meer. Achterhaald en truttig. Verzonken in anonimiteit onder de vloedgolf van individualisme.

En nu dan? Vuur met vuur bestrijden? John de Mol een televisiewedstrijd laten organiseren voor de beste mantelzorger? Een stel kleumende oudjes weken in een brotherhouse proppen, 10 goodlooking zorgers in doorzichtige mantels pannetjes eten en kilo's verse aandacht laten uitserveren? Het Nederlandse volk door een BN'er laten verleiden om de naam van de winnaar te sms'en? Eén oudje 'per ongeluk' laten verhongeren, zodat dit schandalige programma de Tweede Kamer haalt en de mantelzorg voorgoed op de kaart staat?

### **Leve het portiek**

Dan toch maar liever de WMO. Gemeentes zijn aan zet. Zij krijgen de unieke kans om écht iets voor de burger te betekenen. Daar hebben zij lang op gehoopt. Wij ook. Ik hoop dat zij de weg naar de burgerij weten te vinden. Dat zij steun bieden waar nodig en steun onthouden waar overbodig. Dat zij níét vanachter het bureau bedenken wat de burger nodig heeft, maar met burgers in dialoog gaan over het aanbod. Dat zij niet verstrikt raken in regels over regels over regels. En als ik met een toverstokje de WMO mag beroeren, wens ik elke gemeente een vernieuwde en vernieuwende 'portieksfeer' toe!

## **22. Het verduren van kuren van politieke besturen<sup>22</sup>**

José Vermeer is een eigenzinnige vrouw. Beschermvrouwe van het eerste uur van kinderen in nood in Rotterdam. In 2000 wordt 'haar jeugdbescherming' onderdeel van Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam, samen met pleegzorg en ambulante jeugdzorg. Partners in jeugdzorg stond op een sticker te lezen. Een nieuwe aankleding. Hooggespannen verwachtingen. Op het doopfeest mocht ik een lezing houden. Ik opende met de vraag of Feijenoord in Ajaxtenue écht anders zou spelen. Ik sloot af met het uitspreken van de hoop dat de (lokale) politiek zal luisteren naar de directeuren en vertrouwen zal hebben in hun intenties tot verandering.

### **Valse hoop**

Het bleek valse hoop. De politiek heeft het heft zelf in handen genomen. En hoe! Eerst alles gedaan om Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam in het leven te roepen om haar vervolgens weer te ontmantelen. In een paar jaar tijd verdwenen pleegzorg en de vrijwillige ambulante zorg naar de zorgaanbieders en werd de regio Dordrecht overgeheveld naar de Provincie Zuid Holland. De focus komt vervolgens op de indicatiestelling te liggen en daar wordt nu weer aan gemorreld. Hoe kom je in je spel, als je telkens weer van shirtje moet

---

<sup>22</sup> Gepubliceerd in de afscheidsbundel voor José Vermeer (2008) bestuurder van Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam. Zij stapte op, nadat ze murw was geraakt van voortdurende - door onbenul gekenmerkte - bemoeizucht van de politiek onder aanvoering van toenmalig wethouder Geluk.

veranderen? Maar het blijft niet bij aankleding. Ook het spel zelf wordt op drastische wijze beïnvloed. Hun inspiratie daarvoor putten politici uit de media. Immers, zij vertolken (of manipuleren?) de publieke opinie. Media schreeuwen schande over de jeugdzorg vanwege een aantal fatale incidenten. En politici papagaaien dat het nu maar eens afgelopen moet zijn. Zij verkondigen de illusie van maakbaarheid, beheersbaarheid en voorspelbaarheid. Bondgenoot Inspectie zorgt voor de daarbij behorende bureaucratisering: meer regels, richtlijnen, procedures en protocollen. Wanneer die zijn ingevoerd, beloven politici in de media dat het nu toch echt afgelopen moet zijn met al die bureaucratie. Hoe? Door Centra voor Jeugd en Gezin op te richten en door de samenwerking te formaliseren. En zo wordt bureaucratie met nieuwe bureaucratie bestreden.

### **De werkelijkheid is niet cynisch**

Ruim honderdduizend kinderen worden jaarlijks mishandeld en rond de vijftig van hen overlijden daaraan. Dat was zo, dat is zo en dat zal altijd zo blijven. Niets wijst erop dat dit aantal zal verminderen, ook al worden er miljoenen extra in de jeugdzorg gepompt. Dat is geen cynisme, dat is realiteit. Cynisch is dat de politiek de illusie wekt dat het molesteren van kinderen voorkomen zou kunnen worden door de jeugdzorg. Alsof de politie criminaliteit en de longarts longkanker kan voorkomen. En cynisch is dat de jeugdzorg daar niet krachtiger tegen protesteert. Door die miljoenen te accepteren, wordt deze illusie impliciet in leven gehouden. Cynisch is om het geloof te koesteren dat het 'wonder van de samenwerking' tussen jeugdzorginstellingen het aantal calamiteiten kan verminderen. Cynisch is dat de angst nu regeert. Om de beschuldiging op doodslag te vermijden, nemen jeugdbeschermers geen enkel risico meer. Kinderen worden bij het geringste vermoeden uit huis geplaatst en lopen daardoor onnodige schade op. Alles is beter dan ten onrechte niet ingrijpen! Cynisch is dat ouders in dit repressieve klimaat het nadeel van de twijfel krijgen in plaats van het voordeel. Daardoor zullen zij zich (nog) meer onttrekken aan hulpverlening met alle fatale gevolgen van dien. Cynisch is het om een plan van aanpak van de stadsregio Rotterdam "Ieder Kind Wint" te noemen. De Rotterdamse jeugd mag van 'Geluk' spreken, want de politiek heeft besloten dat pech voor hen niet meer bestaat. En bovenal cynisch is dat het nog jaren duurt voordat een onderzoekscommissie concludeert dat politici een puinhoop hebben gemaakt van de jeugdzorg.

### **Moed en moedeloosheid**

Te midden van zoveel cynisch opportunisme heeft José Vermeer haar verstand én haar passie behouden. Zij heeft uitgesproken ideeën. Zij schuwt de kritiek niet, ook als het haarzelf, haar eigen mensen, haar collega-bestuurders of de politiek aangaat. Haar woorden, maar zeker haar lichaamstaal spreken boekdelen. Dat mag, want zij komt uit het vak, zij staat voor het vak en zij gaat voor het vak. Zij draagt bij aan de totstandkoming van boeken als "De (gezins)voogd als jongleur" (2001) en "Moetwillige Hulpverlening" (2003). Zij organiseert talloze opleidingsactiviteiten voor haar professionals en zij springt voor hen in de bres, als vingers ten onrechte naar hen wijzen.

José Vermeer is een eigenzinnige vrouw. Maar ook eigenzinnigheid heeft zijn grenzen, als het gemorrel maar voortduurt. Niet alle kuren van politieke besturen zijn te verduren. En niet al het behagen van blagen valt te verdragen. Het houdt een keer op en die keer is nu. Een icoon stapt op, tot opluchting van enkelen en verdriet van velen. Jammer voor al die kinderen

met pech. Jammer voor haar medewerkers die zich daar zo voor inzetten. En jammer ook voor de échte kenners van het vak.

### **23. Niet-verzekerbare relaties<sup>23</sup>**

Zo'n tien jaar geleden had ik als voormalig directeur van het voormalige Centrum voor Kinder en Jeugdpsychiatrie Tulpenburg (tegenwoordig Triversum) een boeiend gesprek met een medisch adviseur van een zorgverzekeraar over de financiering van een project baby-dagbehandeling. Hoe kunt u zien – zo luidde de vraag aan mij – dat een baby een psychiatrische afwijking heeft? Ik antwoordde dat het vooral om een ernstig verstoorde relatie tussen de ouders (veelal de moeder) en de baby ging. “Dus de moeder heeft een psychiatrisch ziektebeeld”, vervolgde de medisch adviseur? Ik betoogde dat dat het geval zou kunnen zijn, doch dat de focus van de behandeling op de verstoorde ouder-kind relatie kwam te liggen. “Wij verzekeren geen relaties, meneer Choy, wij verzekeren mensen met een ziekte, dus òf de baby heeft een psychiatrische stoornis òf de moeder òf desnoods de vader!” Als gezinstherapeut had ik jarenlang begrippen als verstoorde, disfunctionele en soms zelfs pathologische relaties gehanteerd zonder mij ooit af te vragen of relaties verzekerbare entiteiten waren. Het gezin was voor mij de entiteit en ik was nog nooit een gezin *zonder relaties* tegen gekomen. Ik begon mij wel steeds meer te realiseren dat je een relatie geen hand kon geven en dat de schoonheid van een mooie relatie niet zichtbaar werd in de spiegel. De medisch adviseur bleek een vooruitziende blik te hebben. Vijf jaar later werd de gezinstherapie in verzekeringsland in feite afgeschaft. In het kader van de toenemende individualisering dienden gezinsleden, die zich in gezinstherapie op psychiatrische poliklinieken begaven, allen apart als patiënt ingeschreven te worden en kon het voorkomen dat er voor één gezinsgesprek met volwassen kinderen vier rekeningen verstuurd moesten worden naar de respectievelijke zorgverzekeraars. Zo werd het dilemma van de niet verzekerbare relaties dus opgelost door gezinstherapie als de optelsom van een aantal gelijktijdig uitgeserveerde individuele psychotherapieën te beschouwen. Een gezin uitnodigen stond voortaan borg voor een berg administratieve rompslomp. Voor menig niet-gezinstherapeut, die wel gewend was familieleden zo af en toe bij de behandeling te betrekken, ontstond het dilemma tussen toegeven aan zijn gebruikelijke manier van werken of toegeven aan zijn diepgewortelde afkeer van bureaucratische, tijdrovende procedures. Een aantal loste het dilemma (aanvankelijk) op door het verzamelen van allerlei gegevens over verzekeringen maar te laten zitten, waardoor een aantal familieleden dus “gratis aan konden schuiven”.

Los van deze administratieve perikelen ontstond er een veel fundamenteeler dilemma. Familieleden, die bereid waren mee te komen naar een gezinsgesprek ten behoeve van een familielid met problemen, moesten zich ook als patiënt inschrijven en konden daar de rekening voor gepresenteerd krijgen. Voor ziekenfondsverzekerden had dat geen financiële consequenties, voor particulier verzekerden met bijvoorbeeld een hoog eigen risico wel. In een aantal gevallen zagen familieleden dan ook af van deelname aan de gezinstherapie. Soms gaven de financiën daarbij de doorslag, soms ook de tegenzin om als “patiënt in de

---

<sup>23</sup> Gepubliceerd in *Systeemtherapie*, jaargang 13, 2001, nr. 1, 51-53

psychiatrie” geregistreerd te worden. Op de vraag of de interventie van de zorgverzekeraar tot minder gezinstherapieën heeft geleid, moet ik het antwoord helaas schuldig blijven. Zo er al sprake zou zijn van een daling van het aantal gezinstherapieën, dan is het nog altijd maar de vraag in hoeverre de verzekeraar daaraan heeft bijgedragen.

Eén van de aardigheden van ons vak is dat wij geschoold zijn in het de “andere kant op denken” en het positief labelen van zaken, die ons in eerste instantie negatief opwinden. Reframing van de interventie van de zorgverzekeraar leidt dan tot de notie dat de “geïdentificeerde patiënt” niet meer alleen voor alle kosten opdraait. Door alle gezinsleden als patiënt in te schrijven, symboliseert de gezinstherapeut dat alle gezinsleden “ziek” zijn en als alle gezinsleden ziek zijn dan komt het (oude) gezinstherapeutisch ideaal - dat het gezin als geheel de patiënt is - dichterbij in het vizier. Vanuit deze notie wordt het van groot belang wat de gezinstherapeut antwoordt op de vraag van de oudere broer van de patiënt *waarom* hij zijn verzekeringsgegevens moet verstrekken? Wordt het een verhaal dat de zorgverzekeraar weer eens heeft bijgedragen aan het vergroten van de bureaucratie in de gezondheidszorg en dat het louter om een administratieve procedure gaat? Gaat de gezinstherapeut in op de diepere betekenis dat de zorgverzekeraar kennelijk tot de overtuiging is gekomen dat het hele gezin in casu alle gezinsleden als patiënt beschouwd dienen te worden? Wordt uitgelegd dat gezinstherapie gaat over relaties tussen alle gezinsleden en dat het daarom dan ook billijk is dat alle gezinsleden meebetalen aan de gezinstherapie, omdat relaties nu eenmaal niet verzekeraar zijn? Beroept de gezinstherapeut zich op het loslaten van het loyaliteitsprincipe van zorgverzekeraars dat jarenlang gekenmerkt werd door mee te betalen aan activiteiten, waar ook niet-bij-hè-verzekerden aan meededen? En benadrukt de gezinstherapeut vervolgens dat het loyaliteitsprincipe daarmee doorgeschoven wordt naar de gezinsleden? Welk antwoord de gezinstherapeut ook geeft, in elk antwoord ligt de mogelijkheid besloten om de interventie van de zorgverzekeraar te benutten om de saamhorigheid binnen het gezin ter sprake te brengen. Helaas voorziet het verzekeringsstelsel niet in de mogelijkheid dat alle gezinsleden aan het eind van het gesprek zèlf de portemonnee trekken en de rekening later declareren bij hun verzekering. Een mooiere metafoor dat alle gezinsleden bijdragen aan de gezinstherapie is immers nauwelijks denkbaar?

## 24. Personalia



*Joep Choy, auteur en psycholoog, is als organisatieadviseur, trainer en coach verbonden aan Choy consultants en als opleider-psychotherapeut en gezinstherapeut aan Nisto. Zijn werkterrein ligt vooral in de zorgsector, waar hij 15 jaar als ziekenhuisdirecteur heeft gewerkt. Hij is gastdocent bij vele universiteiten (o.a. Erasmus) en opleidingsinstituten (o.a. De Baak). Hij heeft meer dan tachtig publicaties op zijn naam staan. Zijn boek 'De vraag op het antwoord' werd in 2005 genomineerd als boek van het jaar door de Orde van Organisatieadviseurs. Zie ook [www.choyconsultants.nl](http://www.choyconsultants.nl)*

## 25. Flyer De Bovenkamer

© 2014 Amsterdam, Uitgeverij Reed Business Education



Via dit boekje betreedt u de bovenkamer van de zorgbestuurder. Het is daar een drukte van jewelste. Meestal zijn zij meer dan 60 uur per week bezig met een scala aan uiteenlopende activiteiten. Af en toe stappen zij uit de hectiek om in alle rust te reflecteren op wat er 'allemaal speelt'. Velen zochten daarvoor de coachingspraktijk van Joep Choy of Jan Moen op. De bestuurders eisen kritisch commentaar van hen, want ze worden al genoeg naar de mond gepraat in hun organisaties. Ze verlangen van de coaches een ander zicht op hun eigen rol en op hun organisatie. In dit boekje vertellen deze in 22 columns wat bestuurders hun in de afgelopen jaren hebben toevertrouwd en hoe zij daarop hebben gereageerd.

**Bestellen via Managementboek.nl of in de boekwinkel  
Kosten 10 euro**

Bovenstaand boek is helaas uitverkocht en wordt niet meer herdrukt.

## 26. Informatie masterclass: 'Toepassing van systeemtheoretische interventies'

### Masterclass 'Toepassing Systeemtheoretische Interventies'

N.B Deze cursus is in 2017 voor het laatst gegeven, aangezien Joep inmiddels grotendeels met pensioen is gegaan. Hij gaat wel door met een kleine coachingspraktijk. In principe is het nog mogelijk om in kleine samenstellingen van 1 tot 6 deelnemers (gedeeltes van) deze masterclass bij Joep Choy thuis in Santpoort Zuid te volgen. Verzoeken hiertoe indienen via de mail: [info@choyconsultants.nl](mailto:info@choyconsultants.nl)

### Programma

Sinds de opkomst van het Human Resource Management erkennen managers en adviseurs dat het bereiken van de (nieuwe) doelen van de (nieuwe) organisatie in hoge mate afhangt van mensen en vooral ook van de wijze waarop mensen samenwerken. De manager dient zijn mensen dan ook telkens weer te inspireren en te motiveren voor nieuwe uitdagingen. *In*

*organisaties werken mensen samen*. Samenwerken is 'for better or worse'. Bij 'worse' zijn de onderlinge verhoudingen verstoord (geraakt), meestal als gevolg van veranderingen in de organisatie. Managers ontmoeten voor- en tegenstanders die elkaar in de dans van de verandering vaak, hard en langdurig op de tenen trappen. Soms per ongeluk, maar soms ook expres! Herkenning en beïnvloeding van deze patronen bepalen het succes van de organisatie(verandering).

Hoe kunnen adviseurs, HR professionals, managers, coaches en mediators de leden van een organisatie helpen mee te dansen? Hoe kunnen zij

- 'meervoudig partijdig' te blijven om te voorkomen dat er winnaars en verliezers in de organisatie gaan komen?
- het probleem omarmen en toch beschikbaar blijven voor de oplossing?
- omgaan met de vraag: 'help ons, maar verander ons niet?'
- stabiliteit creëren, zodat echte verandering kan plaatsvinden?
- het 'doen alsof' gebruiken voor het laten ontstaan van een nieuwe werkelijkheid?
- de vele organisatieparadoxen herkennen en benutten?

### **Theoretisch referentiekader**

"De Toepassing van Systeemtheoretische Interventies is een masterclass ontwikkeld en verzorgd door Joep Choy, die in 2017 voor de 22<sup>e</sup> keer gegeven gaat worden. Deelnemers verkennen onder zijn begeleiding het ontwikkelparadigma van het systeemdenken en het constructivisme. In deze masterclass staan het doorzien en beïnvloeden van de complexe en circulaire verhouding tussen *mensen in veranderende organisaties* centraal. Als theoretische en praktische gids fungeert het boek "De vraag op het Antwoord" waarin drie denkrichtingen behandeld worden, die aan het *begrip verandering* nieuwe dimensies hebben toegevoegd:

1. De *systeemtheorie*, sinds Senghe "de vijfde discipline" en hét concept voor lerende organisaties, biedt nieuwe inzichten op samenhang binnen organisaties, die het niveau van lineaire aaneenschakeling van oorzaak en gevolg overstijgen. De systeemtheorie legt de nadruk op de kracht van de verbinding: zo wordt verscheidenheid van organisaties en hun onderdelen als eenheid gezien en worden dilemma's opgevat als oplossingen! Systeemtheorie *zoals toegepast door Joep Choy* gaat vooral over het zicht krijgen op de wisselwerking tussen veranderingen in de organisatie en de betrekkingen tussen mensen. Het doorgronden van deze wisselwerking biedt (bijna altijd) verklaringen voor het fenomeen dat "kleine organisatieveranderingen grote gevolgen kunnen hebben". Deelnemers maken ook kennis met systeemtheoretische interventietechnieken, die in de gezinstherapie succesvol bleken en voor de organisatieadvies-, coachings- en mediationpraktijk bewerkt en toegankelijk gemaakt zijn.

2. Het *constructivisme en het sociaal constructionisme*. In deze vorm van postmodern denken wordt sterk de nadruk gelegd op het belang van context, taal, beeldvorming, metaforen en het construeren van betekenissen. Het benutten van het besef dat er in de interactie tussen mens en organisatie meerdere "waarheden en werkelijkheden" bestaan, opent de weg naar een scala van mogelijkheden om organisaties uit hun impasse te bevrijden. De toegang tot deze weg begint met het ter discussie stellen van de eigen beeldvorming van de adviseur over organisaties en eindigt in het actief beoefenen van "*de kunst van het niet-weten*".

3. De *communicatietheorie*. De axioma's van Watzlawick dat alle gedrag communicatie is en dat mensen in een organisatie niet *niet* kunnen communiceren worden vertaald in strategieën gericht op het taxeren en doorbreken van vastgeroeste patronen van (paradoxale) communicatie. Het communiceren over de communicatie of, anders gezegd, het effectief hanteren van "*metacommunicatie*" is daarbij een krachtig hulpmiddel.

### **Ontwikkelen van vaardigheden in de toepassing van systemische interventies**

De masterclass gaat vooral over de toepassing van systemische interventies in het (intern) organisatieadvieswerk. Aan de hand van casuïstiek van de deelnemers worden de deelnemers vertrouwd gemaakt met de wijze waarop zij systemische interventies in hun dagelijkse praktijk kunnen toepassen. Om te waarborgen dat de adviseur zijn authenticiteit behoudt en dat de nieuwe vaardigheden daadwerkelijk 'landen', wordt aansluiting gezocht bij het kennis- en handelingsrepertoire van de individuele deelnemers.

### **Thema's**

Het definitieve programma wordt mede afgestemd op de concrete wensen van de deelnemers. In ieder geval zullen in de masterclass de volgende thema's behandeld worden:

- Het belang van het doorzien van de organisatiecontext en de impact van die context op organisatieveranderingen
- De reikwijdte van de invloed van de interne adviseurs: hoe de voordelen van 'het bekend zijn met' te benutten en de nadelen te omzeilen
- Het in kaart brengen en beïnvloeden van samenwerkingspatronen met behulp van de congruentieregels van triades
- Het gebruik van circulaire vragen en de techniek van het doorvragen
- Het doorzien en benutten van paradoxale patronen en het toepassen van paradoxale interventies, de technieken van de omdraaiing en de positieve connotatie
- Het afbreken en opnieuw construeren van beliefsystems en het gebruik van metaforen
- Het omgaan met weerstand tegen organisatieveranderingen
- Het werken met nieuwe vormen van organisatieopstellingen

### **Leermiddelen**

- Literatuurstudie en literatuurbesprekingen
- Referaten en demonstraties door de docent
- Instructie dvd's
- Rollenspelen
- Casuïstiekbeprekingen