

De toekomst is nu en ontvouwt zich al

In gesprek met ...

Remco Bakker

In januari 2015 startte Movimento vanuit de Pallascommunity met een leergang voor collectief leiderschap in de zorg.

Dit jaar gaan we in gesprek met de deelnemers en procesbegeleiders van toen. Hoe heeft hun visie op leiderschap zich ontwikkeld en welke keuzes maakten zij? Remco Bakker was een van hen: 'Ik was heel erg overtuigd van de urgentie dat nieuw leiderschap nodig was. Wat ik heel belangrijk vond: Pallas was niet alleen een leergang, maar echt een beweging die in gang werd gezet.'



'Ik herkende mijzelf in wat Movimento voor ogen had en de aandacht die ze besteedden aan die nieuwe groep leiders die de zorg nodig heeft. Ik wilde graag een bijdrage leveren en met een groep anderen daarin optrekken', begint Remco. 'Nieuw leiderschap gaat over elementen die ik toen zelf ook aan het ontdekken was en over andere competenties die gericht zijn op samen vanuit heelheid kijken, dicht bij de leefwereld van de cliënt. We voelden ons onderdeel van een beweging die aan het ontdekken was: wat zijn dan die andere vaardigheden?'

Ontwikkelen houdt nooit op

Een daarvan is het kunnen uithouden van onzekerheid, zegt hij, want het is onvermijdelijk dat je soms niet weet wat het antwoord op de toekomst is: 'Als je anders vertrekt, ga je ook andere perspectieven zien en andere verbindingen leggen die misschien niet direct helpend zijn om een antwoord te vinden. Hoe doe je dat dan? Hoe houd je dan elkaars handen vast? Een van de kenmerken van Pallas was het ontdekken dat je het samen doet. Het gaat er echt om dat je als bestuurder of leider ondersteunend bent aan dat wat wil worden, met als primair uitgangspunt de cliënt en begeleider. Dat is een andere beweging dan die we van oudsher kennen.' Spreken in termen van problemen en oplossingen is volgens hem dan ook niet meer passend: 'Oplossing past bij het oude paradigma: als er een probleem is dan lossen we het op en is het probleem er niet meer. Wanneer je vanuit heelheid kijkt, dan zie je een vraagstuk dat zich ontwikkelt. Ook in de gezondheidszorgcrisis waarin we ons nu bevinden: we bedenken dingen in het moment, maar op het moment dat we ze bedacht hebben komen er ook weer nieuwe vraagstukken langszeilen. Dat doorontwikkelen houdt nooit op. Het is een bewegingsgerichte benadering waarin competenties nodig zijn en niet zozeer oplossingen.'

Gelijkwaardig deelnemen

'In het verleden belegden we alles in instituties of functionarissen en pakten het verzuild aan', gaat hij verder. 'Ik maak het bewust even scherper, maar ik ben ervan overtuigd dat voor veel van de vraagstukken die we tegenkomen je de antwoorden niet gaat vinden binnen die verzuiling. Of je het nu hebt over de klimaatcrisis, de financiële crisis of zoals nu met corona de zorgcrisis. Het is iets waar we maatschappelijk wat te doen hebben.' Als voorbeeld gebruikt hij de coronacrisis: 'Corona laat goed zien dat onzekerheden blijven. Je lost het niet op door alleen vanuit het perspectief van de ziekenhuizen of de overheid iets te doen. Het laat bij uitstek zien dat als je maatregelen treft of een infrastructuur aanlegt, je alle burgers nodig hebt. Je hebt alle perspectieven uit de samenleving nodig en die dragen allemaal een stukje van de puzzel aan. Dan heb je een enorme potentie en collectieve intelligentie, zoals ik het noem, van waaruit we met elkaar kunnen bijdragen en nadenken over welke andersoortige oplossingen we hebben. Dat wil niet zeggen dat iedereen een gelijk aandeel heeft of een gelijke stem, maar dan wordt het een gezamenlijke verantwoordelijkheid waarbij iedereen gelijkwaardig deelneemt aan het creatieve proces.' Opnieuw benadrukt hij dat oplossingen niet het goede woord is, maar dat het erom gaat 'welke richting zou het op kunnen ontwikkelen?'

Ideeën versus de praktijk

'Je kunt een crisis niet bezweren door alleen maar hier of daar aan een knopje te draaien. Je probeert met elkaar de juiste voorwaarden scheppen', komt hij terug op de overtuiging dat samenwerking een voorwaarde is voor de veranderingen die in de zorg nodig zijn. 'Het is niet alleen een zorgvraagstuk, het is ook een welzijnsvraagstuk, een maatschappelijk vraagstuk.'

Dat kun je alleen ontsluiten als je zegt: we gaan vanuit andere principes werken. Het belangrijkste is te onderkennen dat het andere vaardigheden vraagt van medewerkers én cliënten en die als uitgangspunt nemen. Dat geef je vorm door bij medewerkers en cliënten zoveel mogelijk vertrouwen en ruimte te leggen om samen tot andere oplossingen te komen. Het gaat over heldere kaders die je als leider meegeeft, waarbinnen ieder zijn eigen rol kan houden, maar waarbij je ook aanmoedigt om met zoveel mogelijk verschillende ideeën te komen die op dat moment passend zijn voor de leefwereld van de cliënt. Dan gaat het wat mij betreft over richtinggevende principes en niet over het systeem dat nu eenmaal voorschrijft dat we bepaalde dingen zo doen. Want we zeggen wel vaak dat de cliënt leidend is, maar in de praktijk is dat toch vaak het systeem.'

Het goede gesprek

Remco ontkent niet dat er reële beperkingen en systeemgrenzen zijn en merkt op: 'Op het moment dat dat je de leefwereld en de cliënt centraal stelt, ga je met andere spelers te maken krijgen: de gemeente, naasten ... Je betreft heel andere belanghebbenden dan we gewend zijn. Dat maakt het dynamischer en minder overzichtelijk. Ik denk dat waar het uiteindelijk om gaat is niet te proberen om op den duur je organisatiedoelstelling te behalen, maar om aan te sluiten bij wat nodig is. Dat raakt allerlei terreinen. Buiten de vierkante meter die we hebben, zullen we andere partners moeten aanboren en niet in de laatste plaats de regie van de cliënt zelf.' Tijdens de coronaperiode werd dat opnieuw duidelijk. Remco werkte op dat moment nog als voorzitter van de raad van bestuur van de Raphaëlstichting: 'In de eerste periode hadden we veel te maken met onwettigheid, beperkingen en een grote schaarste aan middelen. Daar hebben we in meebewogen.

Toen dat veranderde hebben we gezegd: het is aan de professional om samen met de cliënt een afweging te maken wat op dat moment het beste past. Dus ook daar hebben we geprobeerd om niet in beperkingen te denken, maar ons af te vragen: hoe kunnen we een vrijheidsgraad creëren waarbij we ook de cliënt zelf betrekken? En een zorginstelling is dan net de maatschappij: zoveel mensen zoveel meningen.' Ook voor hemzelf, in zijn rol als leider, had dat betekenis: 'Ik wilde geen polarisatie, maar juist dat we elkaar bleven vasthouden en de vaardigheid van het goede gesprek konden oefenen. Juist om het uit te houden met de verschillen en begrip op te brengen voor elkaars beelden en afwegingen.' Een leider heeft op dat moment de vaardigheid nodig de antwoorden te leven, zegt hij: 'Ik noem dat 'ondertitelen' en dat is in elk geval vertellen wat mij bezighoudt en wat ik denk waar te nemen. Het vraagt om veiligheid creëren. Ik denk dat dat iets is wat we als maatschappij de komende tijd heel hard nodig gaan hebben.'

Ander bewustzijn

Hij komt terug op de beweging die in gang moet worden gezet: 'Het belangrijkste blijft toch dat het een oefenweg is. De verleiding is heel groot om op een gegeven moment te denken dat we het licht gezien hebben en de oplossing gevonden. Terwijl mijn ervaring is dat je beweegt van vraag naar vraag. Het uithouden van die onzekerheid is iedere keer weer een nieuwe uitdaging die aan jou en je omgeving gesteld wordt. Echt iets nieuws ontdekken en even zo'n uliem loslaten van oude denkbeelden. Dat is zo niet weten waar je naartoe beweegt. Dat gaat gepaard met interne onzekerheid.' Nieuwe leiders wil hij dan ook op het hart drukken daarvoor niet terug te deinzen: 'De beste nieuwe inzichten komen vaak pas na een proces waarin schuring en gedoe is. Ik wil niet zeggen dat je dat moet opzoeken, maar

het is een gegeven dat wanneer je iets nieuws kunt toelaten je op het dieptepunt bent van jezelf opnieuw uitvinden. Dan moet je ook je principes loslaten, je fundamentele uitgangspunten ... Dat is niet altijd een fijn proces en dat verhaal vertellen we elkaar niet altijd. Daarom ook, herhaalt hij, is oplossingen zoeken niet het juiste principe: 'Een oplossing suggereert iets absoluuts, een soort point of no return. Ik denk meer in momentopnames: op het moment dat je iets ontdekt ga je je weer verder. Wanneer je je openstelt en anders gaat luisteren, hoor je nieuwe en andere dingen die je eerder niet hoorde. Dat is ook een mooi beeld in de Theory U. Op het moment dat je onderin de U zit kom je in een ander soort bewustzijn en wanneer je dat verbindt met je dagelijkse bewustzijn is het moment voorbij. Zo werkt het ook met dit soort creatieve processen: je kunt ineens een ingeving krijgen voor iets wat eerder onoplosbaar leek.'

Nieuwe antwoorden

'Ik ben er ook van overtuigd dat die algemene principes van nieuw leiderschap gelden voor elke sector, of je nu in de zorg werkt, de bankwereld of voor een kleine zorgaanbieder.' In zijn huidige functie als lid van de raad van bestuur van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) ziet hij dezelfde thema's voorbijkomen: 'Het gaat om denken in gelijkwaardigheid, over heelheid ... Als je naar de mens kijkt en zijn zorgvraag, dan kijk je ook naar voeding, landbouw, gebouwen, de omgeving. Je kijkt naar het netwerk en de leefwereld van de cliënt en gaat voorbij aan zijn problematiek. Dat is voor mij exemplarisch voor wat we op meerdere terreinen moeten doen.' Daarbij denk hij ook aan de arbeidsmarkt: 'We moeten antwoorden vinden die anders zijn dan dat ze nu zijn, want de mensen zijn schaars. Over een of twee jaar hebben we die mensen echt niet meer. We moeten anders nadenken

over hoe je arbeid inzet en hoe we als maatschappij het vraagstuk omarmen en gemeenschappelijk verantwoordelijkheid nemen. Het zal echt moeten verbreden, we houden elkaar nu gevangen. We voelen de urgentie niet. Dat zagen we eigenlijk drie of vier jaar geleden al aankomen en we wisten toen ook al dat het niet zat in het opleiden van meer mensen. Het zijn geen nieuwe vraagstukken en toch rollen we erin.'

De toekomst is nu

Vanzelfsprekend is het zeker niet, zegt hij: 'Iets nieuws suggereert dat het oude niet goed is, maar we zitten in een transformatieproces. Veel mensen zullen dit onmiddellijk herkennen. Het punt is dat velen proberen nieuwe inzichten te incorporeren in bestaande systemen en structuren en dan op zoek gaan naar de randen daarvan. Echte innovatie gaat verder. Het gesprek over hoe je over je eigen schaduw heenstapt is een veel moeilijker gesprek. Mijn oproep is om vooral nú iets te doen en de moed en het vertrouwen te hebben in professionals om samen met cliënten tot goede oplossingen te komen. Ik denk dat het begrip kwaliteit van zorg ook meer fluïde wordt. De kwaliteit wordt niet minder, maar het ziet er anders uit. En in de zorg zien we veel mensen die juist met die onvoorspelbaarheid om kunnen gaan. Dat probeer ik ook uit te leggen: die vaardigheid hebben jullie al. Het gaat er alleen om of je die in de breedte kunt toepassen. Daar hoort hybriditeit bij, het samen doen, weten dat het kan veranderen en dat we geen garanties hebben voor de toekomst omdat het een beweging is: het heden kan niet zonder het verleden en het heden nooit zonder toekomst. Die toekomst is nu en ontvouwt zich al', sluit hij af.

Astrid Booij-Liewers: 'Prachtig hoe Remco staat voor het 'durven niet-weten' en het samen anders willen doen, omdat de inclusiviteit en heelheid daarom vragen. Dit is waar Pallas destijds om te doen was, om mét elkaar anders te gaan kijken naar ons zorgsysteem, en onszelf de vraag te stellen: hoe kunnen we - door elkaars handen vast te pakken - passende zorg en ondersteuning bieden aan mensen met een zorgvraag? Niet omdat het moet, maar omdat we het willen. Inclusief, gezamenlijk en met ruimte voor eigen regie. Remco schets op een mooie manier welk leiderschap daarbij past.'

Dit artikel is het negende in een reeks met gesprekken die Movimento voert met deelnemers en procesbegeleiders van de Pallasleergang.

