

Zelforganisatie en generati

In het manifest ‘Innovatie als motor voor toekomstbestendige zorg’ bepleit het Zorg Innovatie Platform een hoge prioriteit voor zorginnovatie. In dit artikel geven de auteurs gehoor aan deze oproep. Om aansluiting te krijgen op de toenemende complexiteit van de zorgsector en haar omgeving ligt de oplossing in sociale innovatie: zelforganisatie in combinatie met generatieleren. Het verbinden van de verschillende generaties – met de jongste generatie Y als motor voor innovatie – vormt hierbij de sleutel tot een diepgaande verandering naar een toekomstbestendige zorgsector.

Het huidige systeem van de zorgsector is totaal niet voorbereid om de toenemende complexiteit die zich de komende 20 jaar voordoet op te vangen. De toenemende complexiteit in de sector wordt veroorzaakt door een stijgende zorgvraag in combinatie met mondigere zorgconsumenten; schaarste op de arbeidsmarkt¹ in combinatie met zelfbewuste zorgprofessionals; en oplopende kosten door de bureaucratie in het huidige zorgsysteem. Door deze ontwikkelingen ontstaat een steeds groter wordende patstelling in belangen van de traditionele stakeholders van de zorg, te weten financiers (betaalbare zorg), zorgprofessionals (kwaliteit van de zorg), en patiënten (resultaat en bejegening). Om tot een toekomstbestendige zorgsector te komen, zal zij een diepgaande verandering moeten ondergaan.

Diepgaande veranderingen gaan niet over het verbeteren van het huidige zorgsysteem (1e orde leren) of het veranderen van de regels van organiseren of technologie die ten grondslag liggen aan het huidige zorgsysteem (2e orde leren), zoals het Zorg Innovatie Platform (ZIP)² adviseert in zijn ontwikkellijnen. Nieuwe concepten rond domotica en andere innovaties zijn vaak een verbetering van efficiency en rationaliteit vanuit het huidige zorgsysteem. De gangbare methode van veranderen zijn gebaseerd op een maakbaarheidsgedachte, volgens de ‘blauwdruk’-methode implementeren of door kleine succesvolle innovaties op te schalen. Deze maakbaarheid verhoudt zich niet meer tot de toenemende complexiteit.

Diepgaande veranderingen starten met sociale innovatie en

gaan over een verandering in de fundamentele mindset van mensen (3e orde leren). Binnen de gewenste diepgaande verandering in de zorgsector moeten zorgprofessionals continu en in het moment aansluiting vinden bij de belangen van de verschillende stakeholders (patiënten, medewerkers en financiers). Niet een (extern) projectteam, maar de zorgprofessionals op de werkvloer zelf leggen de verbinding tussen hun eigen werkcontext en de belangen van de stakeholders van de organisatie. Zorgprofessionals zijn hiermee in staat om vanuit deze aansluiting de meest geschikte oplossingen voor technologie en organisatie te kiezen. Kennisinstanties, brancheorganisaties, zorgverzekeraars, Ministerie VWS en adviesbureaus leren samen met professionals op de werkvloer – in co-creatie en niet volgens standaardmethodieken - de meest geschikte oplossingen voor technologie en organisatie mee-te-maken. Daarbij is het van

Buurtzorg

Een goed voorbeeld van zelforganisatie is het concept van Buurtzorg. Bij Buurtzorg kunnen zorgprofessionals binnen duidelijke kaders hun eigen context vormgeven op basis van de behoefte van de klant en henzelf. De beïnvloeding van financiën is beperkt, omdat deze nog dominant wordt gedicteerd vanuit het ministerie VWS en de zorgverzekeraars. De verschillende systemen zijn niet ondersteunend aan zelforganisatie, maar juist beperkend in de wijze van uitvoering.

leren

Marieke Grondstra
Raymon Geurts
Gerard Voskuilen



belang om continu aan te schakelen op de capaciteiten van de verschillende generaties zorgprofessionals binnen de organisatie. Gebruikmaken van leerprocessen die aansluiten op de vitaliteit van de jongste generatie (generatie Y) en de ervaringen van de overige generaties, is een voorwaarde voor hun duurzame inzetbaarheid en de aantrekkelijkheid van de zorgsector als werkplaats.

Om tot toekomstbestendige zorg te komen is sociale innovatie nodig op twee niveaus:

- ▶ Zelforganisatie van zorgprofessionals: Zorgprofessionals bepalen binnen kaders welke keuzes zij maken om optimale toegevoegde waarde te leveren voor elke stakeholder. Dit is nodig om uit de dreigende patstelling tussen management (bezuinigen en efficiency), zorgprofessionals (kwaliteit van zorg) en patiënten (resultaat en bejegening) te komen;
- ▶ Generatieleren als de motor voor verandering: De energie van (jonge) professionals op de werkvloer wordt aangewend om nieuwe manieren van werken te vinden die aansluiten op de toenemende complexiteit. Generatie Y (geboren tussen 1985-2000) is opgegroeid in een toenemende complexiteit en is de generatie die vanwege haar specifieke kenmerken binnen elke levensfase de komende 40-60 jaren de drijvende kracht zal zijn om de diepgaande verandering te bestendigen. Gebruikmaken van de ervaringen van de overige generaties is een voorwaarde om een echte diepgaande verandering echt te realiseren.

Zelforganisatie van zorgprofessionals

De kern van zelforganisatie is dat het initiatief om te reageren op haar omgeving bij medewerkers ligt. Dit initiatief ontstaat spontaan en wordt niet ingegeven door een werkopdracht van een manager. In iedere medewerker zit het vermogen om tot zelforganisatie te komen, dit doet ieder mens namelijk elke dag om te overleven in een veranderende maatschappij.

De richting van zelforganisatie wordt voor een groot deel bepaald door de optelsom van de identiteiten van de verschillende zorgprofessionals. Door zelforganisatie kunnen professionals gebruik maken van al hun talenten, om zo als compleet mens te kunnen functioneren. Zo wordt het mogelijk om de diversiteit van medewerkers zo optimaal als mogelijk te benutten. Om zelforganisatie richting te geven en zorgprofessionals daadwerkelijk te laten schitteren,

moet de organisatie de professionals een duidelijk kader verschaffen. Binnen dit kader kunnen medewerkers met de inzet van hun talenten zo optimaal als mogelijk toegevoegde waarde leveren voor alle stakeholders.

Om dit te bereiken is de verbinding tussen goed werknemerschap en goed werkgeverschap essentieel. Organisaties formuleren vanuit hun identiteit een helder kader en werven daar vervolgens medewerkers bij die zich vanuit hun eigen

Generatie leren

Een generatie is een groep mensen die zich verbonden voelt met leeftijdsgenoten door een gedeelde tijdsbeleving gebaseerd op het opgroeien tijdens eenzelfde maatschappelijke periode. Tijdens de eerste 15 jaar van een mensenleven wordt het fundament van een generatie gelegd. Vanuit dat fundament ontwikkelt zich een gezamenlijke roeping om de (werk)omgeving op haar eigen specifieke wijze te vernieuwen, die roeping wordt versterkt naarmate generatiegenoten zich verbinden en samenwerken. Wanneer generaties in een volgende levensfase terechtkomen krijgen ze vaak meer invloed binnen de organisatie. Bij diepgaande verandering, waar de complexiteit groot is, zijn er meerdere generaties in verschillende levensfasen noodzakelijk om dit soort 3e orde verandering te kunnen realiseren.

Op dit moment zijn er 4 generaties die actief zijn op de werkvloer; namelijk de protest generatie (1940-1955), generatie X (1955-1970), de pragmatische generatie (1970-1985), en de Y generatie (1985-2000). Al deze generaties hebben hun eigen verbindende normen, waarden en kwaliteiten. Ook heeft elke afzonderlijke generatie zijn eigen functie binnen een organisatie. Namelijk iedere opvolgende generatie in iedere levensfase is gericht op het evolutionair vernieuwen van de organisatiecultuur (Aart Bontekoning, 2010). Elke generatie heeft een specifieke taak of roeping om zowel de inhoudelijkheid van het werk als de randvoorwaarden te vernieuwen en zo het sociaaleconomische welzijn van de organisatie te stimuleren. Daarbij voelen individuele leden van een bepaalde generatie zich vitaler en gelukkiger naarmate ze er samen in slagen hun roeping waar te maken

Generatieleren als de motor voor verandering

identiteit tot dit kader kunnen verhouden. Goed werknemerschap start daardoor bij een duidelijk beeld van het gewenste identiteitsprofiel van medewerkers. Goed werkgeverschap ondersteunt medewerkers actief die vanuit hun identiteitsprofiel invulling willen geven aan het kader en daarbinnen vanuit de principes van zelforganisatie kunnen excelleren. Goed werkgeverschap is in de toekomst het belangrijkste sturingsmiddel van leidinggevendenden binnen het primaire proces. De afdeling HRM kan hier een ondersteunende rol in spelen. Medewerkers zijn op hun eerste werkdag doorgaans erg enthousiast en toch zijn de systemen van de organisatie er deels debet aan dat deze motivatie afneemt naarmate een medewerker langer bij de organisatie werkzaam is. Leidinggevendenden hebben de primaire rol om deze barrières zo min als mogelijk te laten zijn.

Generatieleren als de motor voor verandering

Zelforganisatie alleen is niet voldoende om tot een diepgaande verandering te komen. Om een echte vernieuwingsimpuls te geven is het van belang om de talenten van elke generatie te gebruiken. In 'Het Generatie sel' van Aart Bontekoning (2010) komen een aantal trends naar voren binnen hedendaagse Nederlandse organisaties die deze noodzaak voor zelforganisatie in combinatie met generatieleren onderschrijven:

- ▶ De machtsrelatie verschuift van een focus op autoriteit naar een focus op authenticiteit
- ▶ Het leiderschapsprofiel van 'overtuigen' verschuift naar 'echte' ontwikkeling van medewerkers
- ▶ Communicatie wordt almaar directer, opener en eerlijker
- ▶ Veranderingen vinden niet meer 'gepland en gestructureerd' maar 'constant en overall tegelijk' plaats
- ▶ Werken is steeds meer verbonden met zingeving
- ▶ Ontwikkelen, leren en opleiden staan centraal in de loopbaan van medewerkers, levenslang leren wordt een randvoorwaarde
- ▶ De jongste werkende generatie leert door te doen, daarom neemt de waardering voor 'leren en ontwikkelen' toe en die van 'ervaring hebben' af
- ▶ De diversiteit binnen organisaties neemt sterk toe; er zijn namelijk steeds meer vrouwen, meer nationaliteiten, meer culturen, meer afwijkende academische achtergronden, en meer leeftijdsverschillen merkbaar op de werkvloer

Samenwerking tussen generaties is de sleutel voor een diepgaande verandering die recht doet aan deze trends.



De vernieuwingsimpulsen van de jongste generatie, nu de Y-generatie, kunnen de zorginstellingen veel kracht geven mits de 'eerdere generaties' deze weten te combineren met hun eigen vernieuwingsimpulsen. Deze verbinding op vernieuwingsimpulsen tussen de verschillende generaties is binnen elke opvolgende levensfase van belang. Het vernieuwende leiderschap (nu vaak bij de Pragmatische generatie belegd) kan diepgaande verandering bereiken door de bezieling van generatie Y af te stemmen en te verbinden met de drijfveren, expertise en ervaringen van de andere generaties. De geschetste trends zijn daarbij een belangrijk vehikel waarvan de snelheid bepalend is voor de voortgang en resultaten. De vraag die voor iedereen afzonderlijk en gezamenlijk, op elk niveau centraal staat is: Hoe ga ik binnen mijn organisatie de inzichten omtrent zelforganisatie en generatieleren als innovatieve bijdrage aan een toekomstbestendige zorg oppakken? ●

Noten

- 1) In het meest positieve scenario zijn er in 2025 470.000 extra medewerkers nodig in de zorg.
- 2) De 4 ontwikkellijnen van het ZIP zijn nieuwe concepten ontwikkelen, innovaties implementeren, succesvolle innovaties op te schalen, en nieuwe samenwerkingsverbanden te stimuleren.

Marieke Grondstra (generatie Y), Raymon Geurts (pragmatische generatie) en Gerard Voskuilen (protest generatie) zijn allen verbonden aan Berkeley Square, het organisatie adviesbureau dat bouwt aan gelukkige organisaties. Uitgangspunt is dat een duurzame organisatie ontwikkeling alleen kan plaatsvinden wanneer er sprake is van co-creatie.