

de Nederlandse ggz



Waardenetwerk Volwaardig burgerschap

Netwerkbijeenkomst
25 april 2024

Kernteamleden

Fred Paling

Liesbeth van Gent

Margret Overdijk

Karin Bloemendaal

Alie Weerman

Ton Verspoor

Arie Kars

Maroun Nader

Stef van de Weerd

Sonja van Rooijen

Bestuurslid de NI ggz, besturder GGZinGeest

Netwerkcoördinator de NI ggz

Directeur Emergis

Bestuurder Leger des Heils

Lector ggz en samenleving Windesheim

Manager Enik herstelacademie

Voorzitter MIND familie en naastenraad

Manager onderzoek KC Phrenos

Strategisch adviseur Gemeente Tilburg

Movisie



Ambitie: mensen met epa horen erbij en doen ertoe

Strategie

1. Politiek en beleid beïnvloeden:
Als het systeem waarden
gedreven werken belemmert

Goede praktijken van en
onderzoek naar volwaardig
burgerschap

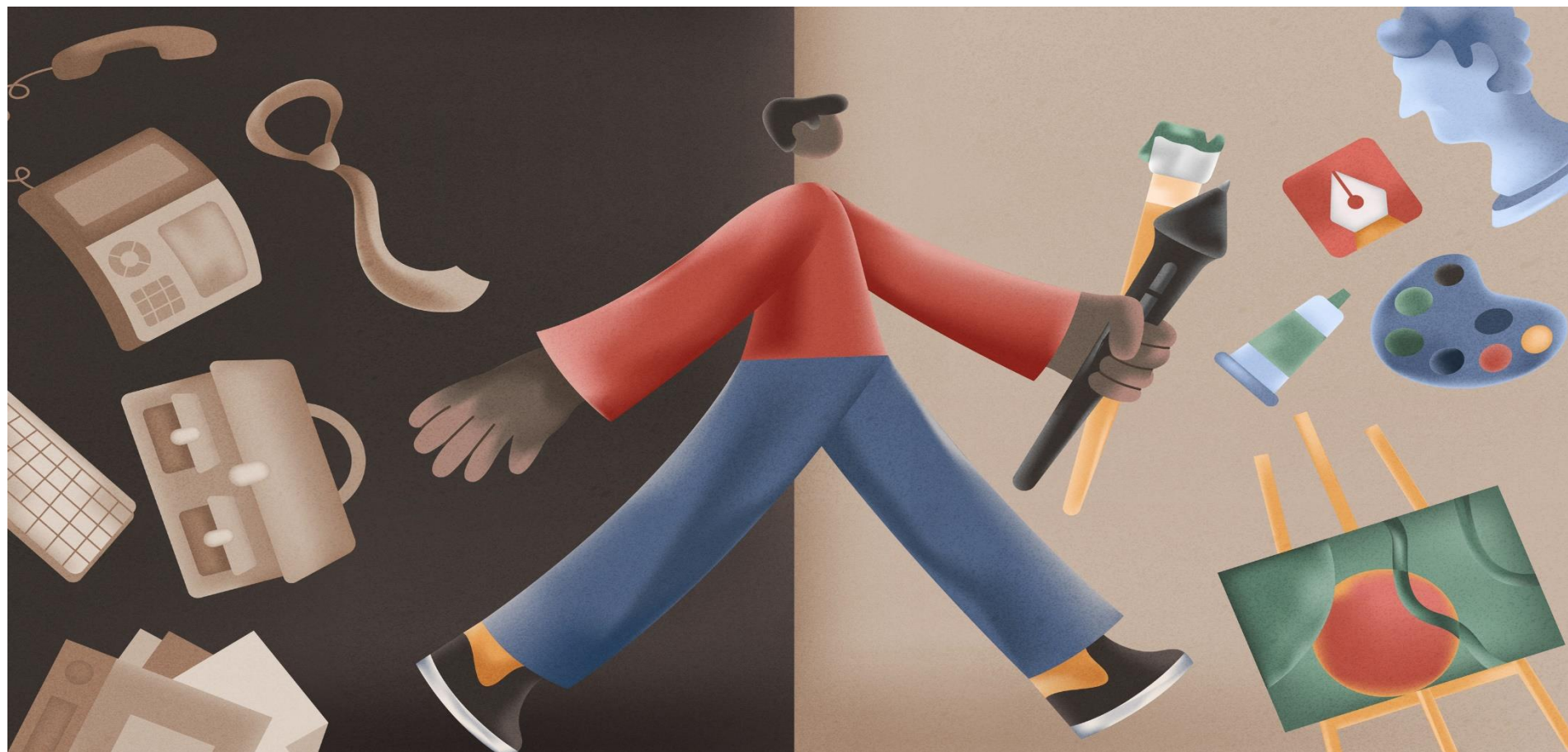
2. Inspireer, leer en verspreid
ideeën met deelnemers:
actieve participatie en
reflectief leren.



bouwen aan 'trusted networks'

Programma vandaag

9.30	Opening en welkom
9.35	Gedeeld leiderschap in netwerkzorg
11.15	Koffie/thee
11.30	Gedeeld leiderschap in netwerkzorg
12.30	Pauze
13.30	Muriel + band : storytelling & muziek
14.15	Themagroepen
16.15	Plenair – wat halen we op?
16.30	Drankje voor wie wil



Erasmus School of
Health Policy
& Management

Erasmus

Gedeeld Leiderschap in netwerkzorg

Prof.dr. Wilma van der Scheer
Utrecht, 25 april 2024

Leiderschap als spiegel van de tijdgeest

- Trait theories → kenmerken (zijn)
- Style theory → gedrag (doen)
- Contingency theory → situationeel (context)

- New leadership, o.a. feminine leadership, duurzaam leiderschap → waarden gedreven

beschrijvend
individualistisch

voorschrijvend
relationeel

Uitzoomen

the wicked context of today



Inzoomen

Het maatschappelijke vraagstuk van de zorg:

“meer gezondheid met minder formele zorg”

Dus: meer samenwerken, meer netwerken?

→ wie doet er mee?



The image is a complex digital composition. A large, semi-transparent red profile of a human head is the central focus, facing right. Overlaid on this profile is a dense flock of small, dark birds in flight. In the foreground, two larger birds are perched on the lower part of the profile: a white bird on the left and a dark bird on the right. The background is a textured, greyish-blue surface. The overall aesthetic is artistic and conceptual, likely related to leadership or shared vision.

**Gedeelde zorgen vragen om
Gedeeld leiderschap**

Gedeelde dromen ook

Gedeeld Leiderschap

Geen luxe, maar noodzaak

- ❖ **Maatschappelijke noodzaak:** we staan voor grote transitieopgaven die onze kwaliteit van bestaan raken
- ❖ **Inhoudelijke noodzaak:** dé oplossing bestaat niet, samen weten we meer
- ❖ **Politieke noodzaak:** wanneer mensen structureel niet gehoord worden, haken zij af.



wie het weet mag het zeggen?

Echter .. de tragiek van complexiteit

Onze complexe samenleving is van nature resiliënt:

- complexe systemen hebben van nature een groot oplossings- en herstelveermogen
- logische reactie is om variëteit de ruimte te geven en benutten

De onvoorspelbaarheid die daarmee gepaard gaan, verdragen we echter slecht. Er ontstaat een kettingreactie:

- hoe complexer hoe meer de neiging te willen controleren, expliciteren, reguleren
- hoe kleiner de handelingsruimte wordt van de betrokkenen
- hoe meer het aanpassingsvermogen onder druk komt te staan

Het systeem raakt uit balans en verliest zijn vitaliteit:

- incidenten nemen toe, vertrouwen daalt, mensen keren zich af van het systeem
- ... er ontstaat strijd en chaos.

Meer gezondheid, minder formele zorg

Van focus op macht en aanzien instituties, naar focus op dat wat plaatsvindt **tussen** mensen: burgers, zorgverleners, professionals

Kwaliteit van (samen)leven > kwaliteit van zorg

De beleving en het functioneren van mensen in hun context
(de regio)

Komt aan bestaande afspraken, denkwijzen, omgangsvormen, gebruiken, manieren van regelen en organiseren.



Dat is complex en geeft (waarden)strijd.

Twee paradigma's strijden om voorrang:

Paradigma van de maakbaarheid

versus

Paradigma van de meervoudigheid



Maakbaarheid	Meervoudigheid
Tegenstellingen opheffen en beslissen	Tegenstellingen werkbaar maken; de schoonheid van het compromis
Resultaten boeken	Wikken en wegen
Feiten spreken voor zichzelf	Feiten moeten aan het spreken gebracht worden (bemiddelen)
Onmiddelijkheid	Ruimte voor reflectie
Problemen in termen van oplossingen	Zoekstrategieën
Controle en transparantie	Leren en verbeteren
Samenhang en integraliteit	Fragmentatie en contextualiteit
Verantwoordelijkheden verdelen	Verantwoordelijkheden delen
Hiërarchisch leiderschap	Horizontaal leiderschap

Mensen maken systemen, daarna maken systemen mensen

Te veel oplossingen zijn erop gericht mensen te helpen met de systemen om te gaan i.p.v. hen te helpen met hun werkelijke vraagstuk.

De manier waarop we omgaan met een probleem, wordt onderdeel van het probleem

Dit ontstijgen vraagt moed en moeite.

- ter discussie stellen van het bestaande
- persoonlijk maken (laat je raken)
- samen maken (betrek wie het raakt)

Paradox van de gedeelde opgaven



Erkennen dat jouw handelen verschil kan maken;
onderkennen dat je niet alles naar je hand kunt zetten

Een nieuw perspectief op leiderschap



Van verticale macht naar horizontale macht

Van één invloedrijke persoon naar meerdere invloedrijke personen

Van focus op individuele capaciteiten naar focus op collectieve eigenschappen

Van vaste, toegewezen, verdeelde leiderschapsrollen naar fluïde en wisselende leiderschapsrollen

Leiderschap als **collectief (leer)proces**, van ruime geven en benutten. Is interactief en relationeel

Intermezzo

Lessen uit de *eigen* praktijk

- ❖ Waar zie je het al gebeuren?
- ❖ Waar niet, wordt het node gemist?

Intermezzo

Lessen uit de *eigen* praktijk

- ❖ Waar zie je het al gebeuren?
- ❖ Waar niet, wordt het node gemist?
- ❖ Waar zit je zelf de verandering in de weg?

Welke kennis is van waarde?

- Waardering 'holistische blik' naast 'klinische blik'
- (her)waardering *generalistische kennis* naast *specialistische kennis*
 - (her)waardering *sociale kennis* (van mensen in hun omgeving)

- Beter benutten *ervaringskennis* (kennis van lotgenoten/peers):
- patiënt en naaste als kennisdrager en expert op het gebied van eigen gezondheid (lekenprofessional)
 - citizen science: burger/patiënt als dataverzamelaar en onderzoeker

- Belang *toepassingskennis*:
- gebruik data, technieken en infrastructuren
 - gecombineerde kennis

Erken het niet-weten

Wat het vraagt (1)

- ❖ Het vermogen de onzekerheid en complexiteit te verduren waarmee gedeeld leiderschap gepaard gaat.
- ❖ Benutten van alle beschikbare kennisbronnen en perspectieven (tijdig, aan de voorkant en niet alleen aan de achterkant)
→ epistemische diversiteit
- ❖ Vanuit respect voor en vertrouwen in de competenties en intenties van de ander en jezelf.
→ epistemisch vertrouwen
- ❖ Gelijkwaardigheid en wederkerigheid, ook al is er sprake van asymmetrie in de relatie.
→ epistemische gelijkheid



Vraag (2) responsief besturen

- ❖ Werken aan een **cultuur** van responsibility & responsiveness op alle ‘lagen’ van het stelsel (denk systemisch).
- ❖ Responsiviteit tussen beleid en praktijk, tussen organisatie en burger, professional en patient. *Het leven praat terug. Luister!*
- ❖ Investeren in “*samen-vaardigheden*”
 - dialoogvaardigheden, conflictvaardigheden
 - collegialiteit, connectional intelligence
- ❖ Investeer in *contexten* en *werkvormen* die gedeeld leiderschap mogelijk maken

Vraag (3) re-professionalisering

- ❖ Omdraaien van professionele piramide, startpunt ligt bij cliënt en naaste (opheffen epistemische ongelijkheid)
- ❖ Werken aan *communities of practice*: lerende gemeenschappen waar mensen in contact komen met *knowledgeable others* (stimuleer epistemische diversiteit en gelijkheid)
- ❖ De synthese van kennis, kunde en ervaring
 - Kennis (*codified knowledge*): technisch inhoudelijke expertise
 - Kunde (*process knowledge*): samenwerkings- en communicatie vaardigheden
 - Ervaring (*experience-based knowledge*):
 - 1) geïnternaliseerde kennis: verbonden met eigen ervaringen
 - 2) gesitueerde kennis: verbonden met de specifieke maatschappelijke en sociale context

Waarom het moeilijk is



- ❖ Individualistische kijk op presteren, versterkt door vergaande specialisering
- ❖ Dominantie van specialistische kennis boven andere kennisbronnen
- ❖ Asymmetrische relaties tussen leidinggevende en medewerkers, tussen zorgprofessionals en tussen zorgverleners en patiënt/cliënt/naaste
- ❖ Dominantie van het instrumenteel (normatief) handelen in de zorg (beperkt het handelen als scheppend samenspel van individuen)
- ❖ Dominantie van het productdenken: afbakenen, beprijzen en onderhandelen beperkt eigen regelruime en verantwoordelijkheid
- ❖ Naïef geloof in structuuroplossingen (boven cultuuroplossingen)
- ❖ Overmatige aandacht voor macht (en tegenmacht); te weinig aandacht voor de moed en moeite die gedeeld leiderschap in netwerken vraagt
- ❖ Klein denken (i.p.v. groot denken en klein doen)

Maar .. Als het lukt ...



Intermezzo

Lessen uit de praktijk



Zijn er plekken (buiten je eigen praktijk) waar je al ziet gebeuren wat je belangrijk vindt?

Welke eerste stap zou je kunnen zetten?

EEN VISUELE ORATIE VAN
PROF. DR. WILMA VAN DER SCHEER

GEDEELD LEIDERSCHAP IN DE ZORG

uitgesproken op



DE ZORG ONT-ZORGEN IS EEN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE.

- 1 ER IS EEN TEKORT AAN HULPVERLIENERS
- 2 ZORGVRAGEN WORDEN STEEDS COMPLEXER

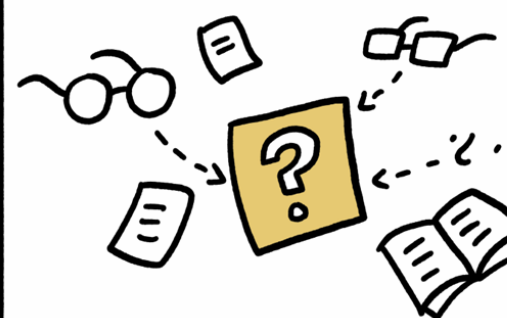
DIT GAAT IEDEREEN AAN:

- BELEIDSMAKERS
- BESTUURDERS
- PROFESSIONALS
- BURGERS

MIJN STELLING IS DAT GEDEELDE ZORGEN VRAGEN OM GEDEELD LEIDERSCHAP

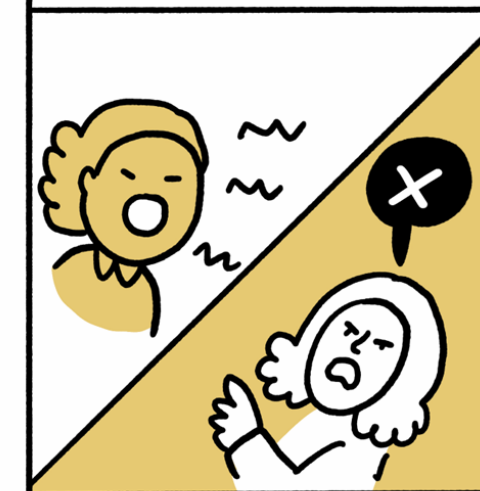


GEDEELD LEIDERSCHAP VRAAGT OM MEERVOUDIG KIJKEN. MET BETREKKEN VAN MEERDERE KENNISBRONNEN EN ERVARINGEN.

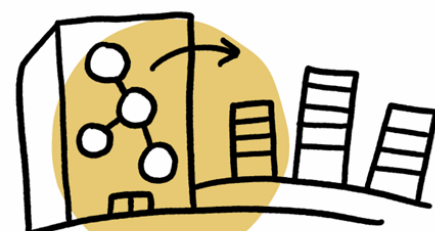


BELANGRIJK IS DAT ALLE STEMMEN WORDEN GEHOORD.

ZO NIET DAN KAN DAT LEIDEN TOT VERKARDING, CYNISME EN AFKEER VAN HET BELEID



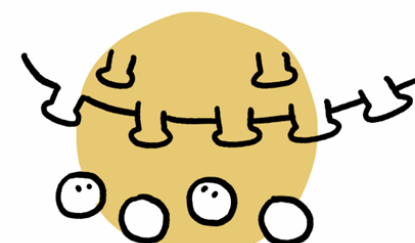
IN DE ZORG ZIJN MOOIE VOORBEELDEN TE VINDEN VAN GEDEELD LEIDERSCHAP



BINNEN EN BUITEN ZORG-NETWERKEN



TUSSEN CLIËNT & ZORGVERLIENER

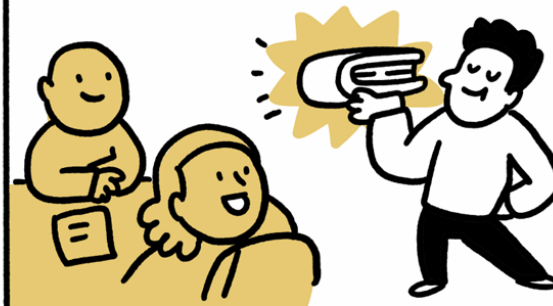


MAAR OOK IN DE SAMENWERKING. BIJV. TIJDENS CORONA

GEDEELD LEIDERSCHAP VRAAGT:

1 RE-PROFESSIONALISERING

PRECIEZERE INZET VAN SPECIALISTISCHE KENNIS- EN DAT VAN ELKAAR ERKENNEN.



MAAR O.A. OOK:

RESPECT VOOR COMPETENTIES

RADICALE GELYKWAARDIGHEID

WEDERKERIGHEID

OMGAAN MET BOTSENDE BELANGEN

IN ELKAAR INVESTEREN

2 RESPONSIEF BESTUREN

RUIMTE MAKEN VOOR DE BIJDAGEN VAN VERSCHILLENDE BELANGHEBBENDEN



ER IS NOG VEEL ONDERZOEK NODIG OM KENNIS ANDERS TE BENADEREN EN TE BENUTTEN

MAAR UITEINDELIJK KOMT MET DE KWALITEIT VAN DE BESLUITVORMING EN DE ZORG TEN GOEDE!

2023 - ROODGRAS.NL

Huishoudelijk

Boekverkoop Muriel in de lunchpauze mogelijk

13.30 start het optreden – voor die tijd lunchspullen weg

Middag zalen:

Themagroep 1: Utrechtzaal

Themagroep 2: Hofzaal plenair

Themagroep 3: Oudegrachtzaal

Themagroep 4: Domstadzaal

16.15 Terug in de Hofzaal

6 Boeken van Muriel worden verloot onder mensen die de evaluatie invullen!