

# Heb het lef om buiten de lijntjes te kleuren

In gesprek met ...

**Patricia Esveld**

**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? Patricia Esveld was een van hen: 'Pallas is een van de weinige leiderschapsprogramma's geweest waarin je letterlijk kon ervaren: hoe voelt dit voor mij? Waar komen normen en waarden vandaan?'**



'Ik denk dat ik op dat moment in mijn carrière meer op zoek was naar verdieping vanuit mijn eigen kracht als mens, dan naar nog meer kennis en kunde', begint Patricia te vertellen. 'Kijken naar het totaalbeeld van een mens heeft vaak centraal gestaan en daarmee de vraag wat je zelf als bestuurder vindt. Wat is belangrijk in het leven? Wat ik zeker heb meegenomen is om te kijken naar de breedte van het leven en dat weer verbinden aan de zorg.'

## Positieve gezondheid

'Inmiddels kent iedereen het begrip positieve gezondheid van Machteld Huber, maar', gaat Patricia verder, 'in 2015 werd het net bekend. Ze wilde voorkomen dat haar manier van kijken en denken niet het zoveelste model zou worden waarmee iedereen op de loop zou gaan. Ik denk dat het dat niet is geworden, maar het is wel de kunst om de diepte ervan écht vast te houden. Het is lastig om je organisatie mee te nemen in dat denken.' Ze geeft een voorbeeld uit haar praktijk als voorzitter bij de raad van bestuur bij Pro-Persona: 'Wanneer cliënten met een vraag komen is dat vaak een vraag om behandeling. Maar wanneer je kijkt vanuit positieve gezondheid, zijn er eerste levensbehoeften die veel belangrijker zijn om op de rit te hebben voordat je start met een behandeling. Daar moet je eerst tijd en aandacht voor hebben. Het aanbod in de zorg kan er echt anders uitzien, waardoor je meer effect bereikt echt direct op de kwaliteit van leven. Door bijvoorbeeld eerst op werk te concentreren, of op sociale relaties, zodat iemand beter in zijn vel zit voordat je een behandeling start. En het bijkomende effect is dat het ook minder kost. Want dat is natuurlijk steeds de vraag. Als je met visie zegt welke beweging er moet plaatsvinden, is daarna altijd de vraag: wat betekent dat voor het geld? Over het geheel gezien moet je wel kunnen aantonen dat het uiteindelijk in geld ook iets oplevert.'

## Klantreis

'Het is belangrijk dat je nadenkt over de klantreis', borduurt ze voort, 'Hoe kunnen we ervoor

zorgen dat cliënten een goed leven hebben én dat we de zorg betaalbaar houden? Binnen de ggz geldt dat hoe eerder je bij een psychiatrische stoornis bent, des te beter die te behandelen is, des te minder schade er optreedt en dan kun je er dus ook voor zorgen dat de zorg op de lange termijn beperkt blijft.' Daarmee wordt een deel van de geldvraag al beantwoord. Ze gaat verder: 'Ik weet nog dat toen ik bij Pro-Persona kwam een manager vertelde over cliënten waar 25 verschillende zorgverleners bij betrokken waren. Stel je voor! Dan zeg ik: ben je niet gek, dan word je wel gek. En die zorgverleners krijgen het nooit allemaal op elkaar afgestemd. Dat is gods onmogelijk' Hoe het er volgens haar idealiter uit zou zien? 'Dat je als cliënt een team om je heen hebt staan van naaste familie, ervaringsdeskundigen en tot slot - als het nodig is - ook zorgprofessionals. En als dat dan zorgprofessionals uit verschillende organisaties zijn die kunnen samenwerken alsof ze uit één organisatie komen.'

## Echt samenwerken

Het is een heel nieuwe weg die ze voor zich ziet. Dat dat voor organisaties een vergaande verandering kan inhouden staat voor Patricia buiten kijf, net als het feit dat dat niet van vandaag op morgen te realiseren is: 'Wanneer je kijkt naar de problematiek die nu in de gezondheidszorg speelt is het zo dat als we zo doorgaan we niet alleen qua financiële middelen er niet uitkomen. We hebben zelfs het personeel niet! We moeten echt andere manieren gaan bedenken. In de sector waar ik nu werk is dat écht gaan samenwerken met andere aanbieders. En als ik zeg echt samenwerken, dan bedoel ik ook bijna in elkaar opgaan, zonder te fuseren.' Het is een mogelijkheid die nieuwe vraagstukken opwerpt heeft ze ondervonden: 'Het betekent dat je ook een stuk van je autonomie moet opgeven, en dat is niet makkelijk. Als bestuurder zit je dan soms in een spagaat tussen het belang van je organisatie en dat van het samenwerkingsverband. De complexiteit neemt alleen maar toe.' Ze illustreert wat ze zegt opnieuw met een voorbeeld uit haar eigen werk: 'Er worden mede-

werkers aangenomen voor een samenwerkingsverband. Zijn dat dan jouw medewerkers van jouw organisatie of van die van mij?

Pragmatisch moet je dan een keuze maken: bij wie staan ze op de payroll? Maar ze zullen nooit voor de organisatie werken. Je kunt je voorstellen dat als dit een paar jaar duurt het vraagstuk steeds groter wordt.'

## Het grotere belang

'Nadenken over wat zorgorganisaties in de toekomst zijn is echt een thema. Een collega-bestuurder zei het enige tijd geleden heel mooi: "Eigenlijk moeten de professionals van zichzelf zijn en zouden wij niet meer moeten zijn dan een kennisorganisatie die zorgt dat hun kennis continu up-to-date is, zodat zij van daaruit kunnen werken in de samenwerkingsverbanden waar die kennis nodig is." Dan creëer je dus een ander binding aan een organisatie. Die zit op kennisvlak en misschien op ondersteuning in plezierig werkgeverschap, maar veel minder op wat medewerkers werkelijk doen voor cliënten, want dat is dan het intellectuele eigendom van het samenwerkingsverband.' Patricia brengt het gesprek terug op wat daar in de praktijk voor nodig is: 'Dat je medewerkers zo faciliteert dat ze samen in een dossier kunnen werken. Dat je als organisatie de schotten die er nu zijn en de - ik zou bijna zeggen perverse - prikkels die er af en toe inzitten om alleen maar voor je eigen organisatie in plaats van voor het geheel te optimaliseren wegneemt. Je moet het grotere belang blijven uitdragen en iedere keer weer je medewerkers laten zien dat als je dit doet je ook gewoon echt meer bereikt.'

## Buiten de lijntjes kleuren

Ze gaat verder: 'Ik ben er ook van overtuigd dat alleen het veranderen van wet- en regelgeving niet de oplossing is. Dan gaan we ons weer jaren druk maken om die in te voeren en hebben we nog niets aan het probleem gedaan. Alleen maar een nieuwe structuur ingevoerd. Ik denk dat we de oplossingen moeten zoeken in hoe het er nu uitziet en de ruimte die daarin zit. Er wordt nog

zoveel volgens regels en richtlijnen gewerkt, en de ggz spant daarin de kroon. Ik snap het ook hoor! Wanneer je met hele kwetsbare mensen werkt moet je op sommige punten wetten en regels hebben, maar ik kan me voorstellen dat onze professionals er wel eens helemaal genoeg van hebben.' Ook van medewerkers vraagt dit een omslag: 'Mijn stelling is elke keer: pak de ruimte, pak het eigenaarschap en zorg daarmee dat je het ook weer leuk krijgt in je werk. Als het dan een keer fout gaat is het de kunst dat je als leider achter je professional blijft staan en je niet met een vingertje gaat wijzen of ze laat vallen. Dan moet je er zijn.' Als leider moet je vooral het lef hebben buiten de lijntjes te durven kleuren, vindt Patricia: 'Als je ervoor gaat staan en kunt verantwoordelijk waarom je iets hebt gedaan, kun je heel veel. Al moet je misschien ook accepteren dat je het gewoon niet altijd allemaal weet.'

## Verandering vasthouden

En het kan anders, leerde de coronaperiode haar: 'Kijk, anderhalf jaar crisis is natuurlijk geen anderhalf jaar crisis. Het is met name de eerste maanden crisis en dan hebben professionals behoefte aan duidelijkheid en richting. Bij de tweede golf was het al geen crisis meer en wilden mensen vooral weten: krijgen we weer voldoende ruimte om het normale werk op te pakken? Is er ook oog voor de extra belasting? Vooral in de beginperiode heb ik gemerkt dat mensen veel meer kunnen dan ze denken. Want als je bij ons zag hoe snel onze ambulante zorgverlening digitaal doorging ... iets waar je anders jaren op moet sturen gebeurde nu in een week! En mensen zijn er dan gewoon.' Onverwacht heeft de coronacrisis noodzakelijke veranderingen versnelt en werkte misschien wel als aanjager, beaamt ze: 'Normaal doen we dingen langs zoveel schijven dat ze traag gaan en je dingen niet zo kunt bereiken als je ze graag wil bereiken. Nu ging het over meerdere organisaties heen als een speer. Zie dat maar eens vast te houden. Dat is nog het moeilijkste.'

### Werk in uitvoering

Een van de dingen die haar zes jaar geleden aansprak bij de Pallas-leergang was het feit dat de deelnemers uit verschillende werkvelden kwamen: 'Die mix van mensen voegt wat toe aan je eigen manier van kijken. Tijdens de leergang leerde je door de ogen van anderen te kijken en misschien dat ik me dat toen ter tijd nog niet zo realiseerde, maar nu wel: het verrijkt je inzicht als leider. We kwamen allemaal met verschillende inzichten binnen en gingen met een gemeenschappelijk inzicht naar buiten. Je ziet nu in de praktijk meer van dat soort werkvormen met elkaar ontstaan.' Om te komen tot echte samenwerking 'moet je elkaars taal leren spreken', zegt ze. 'Je moet elkaar snappen om vervolgens een gezamenlijke ambitie te kunnen hebben en initiatief te kunnen nemen dat dan opnieuw

naar een gezamenlijke ambitie leidt. Door het proces en de gesprekken probeer je een gemeenschappelijk perspectief te ontwikkelen' Dan valt ze even stil voordat ze vertelt over het project inclusieve wijken Nijmegen: 'En toch hè, als er iets in het veld gebeurt kom je toch weer als concurrenten tegenover elkaar te staan en moet je tot je schaamte bekennen dat je in oude reflexen schiet. Dan reflecteren we met elkaar: hoe hebben we ons daartoe kunnen laten verleiden?' Het is kortom, een werk in uitvoering. 'Er gaat volgens mij de komende tien jaar best wat gebeuren in de gezondheidszorg', besluit ze, 'en ik hoop dat ik die kanteling nog mee ga maken.'

**Astrid Booij-Liewers:** 'Wat Patricia beschrijft is zeer herkenbaar. Een inclusieve samenleving betekent dat we meer intercollegiaal moeten gaan samenwerken om de burger met een zorgvraag optimaal te kunnen ondersteunen. Je bent er samen voor de klant en moet je daar daadwerkelijk ondergeschikt aan maken. Destijds was de doelstelling van het Pallasprogramma om leiders uit verschillende disciplines bijeen te brengen. Daar was toen de tijd nog niet voor rijp, maar zoals Patricia al zegt: de opbrengst van Pallas was dat de deelnemers met een gemeenschappelijker beeld afronden. Hoe mooi zou het zijn om dat nu weer met elkaar te doen.'

Dit artikel is het zesde in een reeks met gesprekken die Movimento voert met deelnemers en procesbegeleiders van de Pallasleergang.  
Volgende maand: **Remco Bakker**.

