



DOOR SUZANNE VERHEIJDEN

We hebben zorgprofessionals met veranderkracht nodig

Hoe wendbaar ben jij? En hoe veranderbereid? Zitten er verschillen tussen werk en privé? Sta je te juichen bij veranderingen, nieuwe werkzaamheden en uitdagingen? Of kun je in die situaties met jouw gefrustreerde zucht een storm met windkracht 10 veroorzaken (uiteraard vernoemd naar jouw voornaam)?

Neem je steeds andere routes naar huis? Ben je flexibel? Nieuwsgierig? Kun je snel meerdere creatieve oplossingen voor problemen verzinnen? Probeer je snel nieuwe producten en smaken uit? Heb je inlevingsvermogen? Ben je analytisch? Is het glas voor jou meestal halfvol? Ben je nieuwsgierig, bevlogen en leergierig en ook nog vitaal?

Is het antwoord op een aantal van deze vragen 'ja', dan zou het zomaar kunnen dat je hoog scoort op veranderkracht. Dat is namelijk de optelsom van wendbaarheid en veranderbereidheid. Het staat los van leeftijd, geslacht en werkervaring.

Thuis wendbaarder dan op werk?

Voor de ontwikkeling van een zelftest over dit thema, plaatste ik in 2019 de vraag uit de

eerste zin op social media. Dat leverde enorm veel reacties en leuke gesprekken op. Zowel op social media als live.

Ik kreeg hele analyses. Een paar (geanonimiseerde) antwoorden:

- "Ik ben een early adaptor als het gaat om tech, maar in de keuken ben ik een enorme laggard! ;-)"
- "Dat heeft alles te maken met de balans in jezelf! Wendbaarheid en veranderbaarheid werken alleen als je goed in je vel zit en je veilig voelt om het toe te passen."
- "Ik ben privé veel minder flexibel en bereid tot veranderen dan in mijn werk... geen idee hoe dat komt."

Veranderbereidheid lijkt behalve van persoonlijkheid en ervaring ook afhankelijk van de situatie. Iemands emotionele status, hoe stabiel of veeleisend de gezinssituatie is, de hoeveelheid stress die iemand heeft of had, de hoeveelheid veranderingen die al de revue gepasseerd hebben in de afgelopen maanden, etc. De impact van het coronavirus zorgt nu bijvoorbeeld voor een extreem aantal veranderingen in het leven van mensen.

Het kan periodiek verschillen, maar ook afhankelijk zijn van organisatiefactoren. Toch reageert iedereen in dezelfde omstandigheden anders op veranderingen. Veel competenties die passen bij wendbaarheid en veranderbereidheid zijn te beïnvloeden. En dat is hoopvol.

Wendbare organisatie/medewerker

Waarom schrijf ik dit? Ik ben druk bezig in allerlei organisaties de zorgprofessional digitaal vaardig te maken. Maar een zich snel ontwikkelende sector met uitdagingen vraagt behalve om vaardigheden ook om een cultuur waarin veranderingen mogelijk zijn. Het vraagt adoptievermogen en nieuwsgierigheid. Het vraagt een bereidheid van medewerkers om mee te bewegen naar de zorg van de toekomst en de wil en kans om zich een leven lang te ontwikkelen.

Veel organisaties zijn bezig met hun wendbaarheid, maar het zijn uiteindelijk de mensen die de wendbaarheid van je organisatie bepalen. Zij moeten dealen met de veranderingen, angsten overwinnen en nieuwe wegen betreden. Zij zijn het die ervoor kiezen om wel of niet een technologie op te pakken en te innoveren. Je kunt je organisatiestructuur aanpakken maar als zorgprofessionals niet wendbaar zijn, komt je organisatie niet tijdig in beweging en loop je achter. Simpel.

Verandering enige constante

In zijn boek '21 lessen voor de 21e eeuw' schrijft Yuval Noah Harari (hoogleraar geschiedenis) dat in de 21e eeuw verandering de enige constante is. 'Een groot deel van wat kinderen nu leren, zal in 2050 waarschijnlijk ontzettend gedateerd zijn. In een wereld die overvoerd wordt door informatie, zal het veel belangrijker worden om over vermogen te beschikken om informatie te interpreteren, de kunst onder de knie te krijgen om het verschil te zien tussen belangrijke en onbelangrijke informatie en vooral ook de kunst om stukjes informatie samen te voegen tot een overkoepelend wereldbeeld.'

De belangrijkste vaardigheden worden volgens Harari aanpassingsvermogen, het vermogen om nieuw dingen te leren en het vermogen je niet uit het lood te laten slaan door onbekende situaties. 'Om mee te kunnen in de wereld van 2050 moet je niet alleen in staat zijn om nieuwe ideeën en producten te bedenken, je zult vooral over veerkracht moeten beschikken om jezelf meermalen opnieuw uit te vinden.'

We moeten dus meebewegen om van toegevoegde waarde te blijven. En liefst vóór 2050.

Wendbaarheid, veranderbereidheid

Het Columbus-model (zie afbeelding rechtsboven) noemt wendbaarheid ook als de belangrijke dragende vaardigheid van de 21e eeuwse vaardigheden. Wendbaarheid zegt iets over het vermogen om bestaande overtuigingen, denkpatronen en gedrag in relatie tot de buitenwereld en jezelf te observeren en los te laten wanneer een veranderde context dat vraagt.

Maar je moet het niet alleen kunnen, je moet het ook willen. Dát gaat over je veranderbereidheid:

'De wil om mee te werken aan aanpassingen en veranderingen binnen bijvoorbeeld de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of team. Het wordt toegeschreven aan personen die zich positief opstellen ten opzichte van (aankomende) veranderingen en zich willen inspannen om deze veranderingen te ondersteunen of te versnellen. Medewerkers die bereid zijn om te veranderen, geloven in de positieve uitkomsten van de voorgestelde verandering en staan er ook voor open¹.

Willen en kunnen

Veranderkracht zit in iedereen. Het gaat om willen en kunnen. Naast persoonlijke eigenschappen en vaardigheden spelen de cognitieve capaciteiten een rol. Hoeveel kun je onthouden en begrijpen? Veel onduidelijkheid en onzekerheid omdat je iets niet snapt, ondermijnen veranderkracht. Een vol hoofd helpt ook niet. En de (te weinig) zorgprofessionals die we hebben, ervaren op het moment veel werkdruk en een vol hoofd.

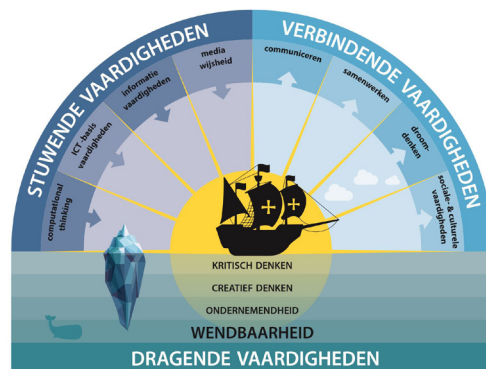
Maar wordt dat volle hoofd niet mede bepaald door een beperkte veranderkracht? Gevalletje kip-ei? Als jij heel rustig blijft in de hectiek en flexibel meebeweegt met wat er gevraagd wordt, zonder je eigenheid te verliezen, en zonder je vitaliteit aan gort te helpen en zelf meedenkt, dan ervaar jij die hectische zorgsector met werkdruk en arbeidsmarkttekort wellicht heel anders.

Tekort aan veranderkracht

We kennen allemaal medewerkers die (blijven) zeggen: "Ik heb er voor gekozen om met mensen te werken en niet met technologie". Of: "Ik ga over drie jaar met pensioen, ik ga er van uit dat die cursus niet meer voor mij geldt". Een tekort aan veranderkracht bij individuen of teams leidt tot grote uitdagingen in de zorg en soms zelfs boycotts van nieuwe programma's, producten of diensten.

Neem als voorbeeld robotica in de zorg. Veel weerstand van zorgprofessionals is gebaseerd op angst en zorgen. Angst om de baan kwijt te raken en zorgen dat robots ten koste gaan van alle warme zorg. Veel van die angst heeft een cognitieve oorzaak. Niet precies weten hoe die technologie werkt en hoe ver die al is en dat invullen met een royale doch destructieve fantasie.

Het macro-perspectief ontbreekt ook vaak. Mede daardoor zien veel zorgprofessionals de noodzaak van robotica niet. "Wij leveren die zorg nu toch?" De veranderbereidheid is beperkt en de adoptie loopt traag, met weinig wendbaarheid als gevolg. Natuurlijk zijn er veel meer inhoudelijke argumenten tegen (en voor) robotica te bedenken. Maar het is een feit dat een robot inzetten in plaats van een



Columbusmodel van de 21e eeuwse vaardigheden

Het Columbusmodel^P is een nieuw model voor de 21e-eeuwse vaardigheden. Het biedt een waardevolle aanvulling op bestaande schema's. Het model plaatst niet alle vaardigheden gelijkwaardig naast elkaar in een cirkeldiagram maar maakt gebruik van een metafoor, waardoor de logische onderlinge samenhang van de vaardigheden meteen duidelijk wordt.

mens een wezenlijke veranderbereid vraagt van de zorgprofessional en de client.

Te veel ook niet goed

Een team vol wendbare stuiterballen die de hele dag op zoek zijn naar nieuwe toepassingen is ook niet de oplossing. De zorg heeft (net als ieder mens) veiligheid en stabiliteit nodig. Net zoals bij alle andere kwaliteiten heb je een gezonde mix nodig in je team: duwers én remmers.

Maar als er een veranderkrachtige medewerker in het team wegvalt die open stond voor zorgtechnologie, is het belangrijk om het gat goed te vullen. Ik vraag me af of een zorgmanager daar heel bewust mee bezig is in het sollicitatiegesprek. Een afweging die je je in tijden van arbeidsmarktcrapte overigens ook niet altijd kunt veroorloven.

Onderzoek

Ik heb veel over het thema gelezen en tegelijkertijd veronderstel ik van alles. Ik wil nu wel eens precies weten hoeveel veranderkracht onze zorgprofessionals hebben. Hoe zij en hun managers kijken naar de status en noodzaak van veranderkracht. En vooral wat ze nodig hebben als individuen en als team om in beweging te blijven richting de zorg van de toekomst. Daarom ga ik daar het komende jaar onderzoek naar doen bij een grote zorgorganisatie. #wordtvervolgd! ■

Referentie

1



2

