

Aandachtspunten voor effectieve

Bestuurders en managers in de zorg staan geregeld voor de keuze of ze zorgprofessionals betrekken in de besluitvorming of niet. ‘Als er geen draagvlak is, gaat het niet lukken’ is een veelgehoord argument om de achterban wel te betrekken. Maar is dat wel altijd zinvol?

Wat is participatie eigenlijk? Kort gezegd gaat het om invloed. Daarbij zijn verschillende niveaus te onderscheiden.

Meeweten: Zorgprofessionals worden geïnformeerd over de besluitvorming.

2 Meepraten: Dit betekent dat er op een voorgenomen plan of besluit gereageerd mag worden. De bestuurder wil voorafgaand de mening of reacties van de medewerkers polsen om het plan te toetsen. Het besluit wordt in hoofdzaak door de bestuurder genomen, maar deze kan op basis van de reacties besluiten de plannen aan te passen. Of niet, omdat de bestuurder de argumentatie van de professionals niet deelt of onvoldoende zwaarwegend vindt om van het plan af te zien.

3 Meedenken: De zorgprofessionals hebben de mogelijkheid om zelf met een oplossing te komen voor een bepaald vraagstuk, waarbij ze binnen bepaalde randvoorwaarden en kaders moeten blijven. De bestuurder kan nog steeds zelf beslissen en hun oplossing niet overnemen. Maar het mag duidelijk zijn dat medewerkers dan een volgende keer vriendelijk bedanken wanneer de bestuurder hen vraagt om iets uit te werken. ‘Moreel’ is een bestuurder bij deze vorm van samenwerking verplicht om veel van de voorstellen over te nemen. Ervan afwijken kan alleen met goede argumentatie. Het is aan te bevelen om zo’n situatie te voorkomen en ervoor te zorgen dat de groep niet te veel afdrijft van de bestuursvisie en de kaders, zodat het voorstel kan worden overgenomen.

4 Meebeslissen: De zorgprofessionals hebben een stem in het nemen van een besluit. De bestuurder kan er niet omheen.

Pluspunten

De voordelen van participatie zijn evident. De kwaliteit van de plannen of besluiten wordt vaak beter doordat er kennis en ervaring wordt toegevoegd. Nieuwe of aanvullende inzichten versterken het idee en het eigenaarschap. Het wordt een idee dat gedragen wordt door management én professionals. Doordat er invloed is, bestaat er een grotere slagingskans.

Churchill: ‘Besluiten neem je het beste in een groep kleiner dan drie en met een oneven aantal’. Daarnaast is het van belang dat er voldoende kennis is over het onderwerp waarover besloten moet worden. Is dat niet het geval, dan kan de spreuk ‘inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht’ zomaar werkelijkheid worden. Een andere afweging is de gewetensvraag: ‘Ben ik als bestuurder/manager in staat om de besluitvorming los te laten?’ Door zorgprofessionals te betrekken kan er een ander besluit worden genomen dan je als bestuurder prefereert. Daarbij is het goed om je te realiseren dat angst voor

$$E = K \times A$$

Het effect (E) van een besluit wordt bepaald door de kwaliteit (K) afgezet tegen de acceptatie (A) van dat besluit.

Effectieve participatie

In tegenstelling tot wat veel mensen denken, gaat het echter niet om ‘maximale’ participatie, maar om ‘effectieve’ participatie. Te veel participatie leidt in de praktijk vaak tot een slepend en weinig effectief besluitvormingsproces. Iedere bestuurder kent daar wel voorbeelden van. Wanneer je als bestuurder rekening houdt met een aantal punten, kun je ervoor zorgen dat minder participatie juist leidt tot effectievere, maar wel breed gedragen besluitvorming.

Zo kan participatie die niet in goede banen wordt geleid, resulteren in complexere en langere besluitvormingstrajecten. Niet voor niets zei de legendarische Engelse staatsman Winston

het onbekende het moeilijk maakt om als groep radicale besluiten te nemen, laat staan koerswijzigingen in te zetten. Zeker als er mogelijk ‘pijnlijke gevolgen’ aan de beslissing kleven voor de mensen zelf of hun collega’s. Je moet aan een kalkoen ook niet vragen wat we met Kerst gaan eten. Dit is een van de belangrijkste redenen dat substitutie van de tweede naar de eerste lijn niet lukt. Participatie van ziekenhuizen wordt daarbij door zorgverzekeraars ingebracht, maar leidt zelden tot een duidelijk resultaat.

Durven afwijken van advies

Visionairs worden geacht om op basis van de grote lijnen en onzekere toekomst veelomvattende besluiten

besluitvorming



Participatie leidt vaak tot betere plannen, doordat er kennis en ervaring wordt toegevoegd.

te nemen. Als je dat wilt, is het soms nodig om (het advies van) de groep niet te volgen. Naar verluidt heeft de verenigingsraad van de NHG negatief geadviseerd over het ontwikkelen van Thuisarts.nl, maar is er nu alom lof voor dit uitstekende zelfzorginstrument. Achteraf is het lovenswaardig dat de bestuurders op basis van visie een besluit hebben genomen, waar de leden het in eerste instantie niet mee eens waren.

Kortom participatie om te participeren is niet zinvol. Uit bovengenoemde aandachtspunten blijkt dat de mate van participatie voornamelijk moet afhangen van het (veranderkundige) vraagstuk en niet van de persoonlijke voorkeur van de bestuurder. Zo zijn sommige bestuurders uit onvermogen participatief. Alle besluitvormingsprocessen worden

participatief benaderd of het vraagstuk er zich voor leent of niet. Weer andere bestuurders gaan voornamelijk 'directief' te werk. Het beste is een combinatie van beide. Je moet als bestuurder

Tekst:

Makkie Metsemakers, partner ST-Groep

Jan Erik de Wildt, directeur De Eerstelijns

Foto: Thinkstock

Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht

kunnen schakelen. Stijlflexibiliteit is een leiderschapskwaliteit. Het verdient aanbeveling om in ieder besluitvormings-traject af te wegen of en in welke mate participatie zinvol kan zijn. <<