

Bezinning op humanistische waarden:

Een deugden-ethisch perspectief



Rotterdam School of Management

Erasmus University

**Bezinning op humanistische waarden:
Een deugden-ethisch perspectief**

Naam student : Marika Roodzant

Studentennummer : 442221

Opleiding : PTO Master Bedrijfskunde
Leiderschap, Management en Bestuur

Onderwijsinstelling : RSM Erasmus Universiteit, Rotterdam

Plaats en datum : Leerdam, 11 juni 2017

Begeleider : dr. B.H.E. Wempe

Tweede lezer : dr. M.J. Flory

© 2017, M.C. Roodzant

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar worden gemaakt zonder toestemming van de auteur.

Voorwoord

Leiderschap in de zorg vraagt veel aandacht vanwege alle ingrijpende veranderingen. Een gedeelde visie op leiderschap is nodig die past bij deze veranderingen en tot meer verbinding leidt tussen leiders, de organisatie en haar omgeving en is essentieel om koers te blijven houden. Dit geldt ook in de organisatie waar ik werkzaam ben, Humanitas DMH, die zich richt op mensen met een hulpvraag, waaronder verstandelijk gehandicapten. Veel veranderingen hebben elkaar de afgelopen jaren opgevolgd, en hebben geleid tot veel reorganisaties en bestuurswisselingen. Gedeelde waarden, gebaseerd op de ontstaansgrond van het Humanisme, zijn uit het oog verloren. Daarmee is een stukje identiteit van de organisatie verloren gegaan. Een nieuwe besturingsvisie is ontwikkeld, maar nog onvoldoende aandacht is gegeven aan de veranderende rol en het kerngedrag van leidinggevenden. Zo worden bevoegdheden en verantwoordelijkheden steeds lager neergelegd in de organisatie bij de teams zelf, wat effect heeft op leiderschap. Maar ook de marktwerking en de toegenomen regeldruk zijn van invloed. Een mensgerichte en zakelijke benadering in leiderschap wordt als een spagaat ervaren. Op dit moment worden de humanistische kernwaarden weer onder de aandacht gebracht, maar wat betekenen deze waarden voor leiders en hoe zie je dit terug in gedrag van leiders? En wat is dan kenmerkend voor een humanistische organisatie? Leiden deze individuele betekenissen tot gedeelde betekenissen? Kortom, een duidelijke visie op leiderschap en de betekenissen van de humanistische waarden in leiderschap is gewenst.

De inspiratie om met dit onderwerp aan de slag te gaan heb ik opgedaan in 2016, tijdens een onderzoek in Brazilië, dat onderdeel was van de opleiding parttime Bedrijfskunde aan de RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoek vond plaats in Casa do Zezinho, een non-gouvernementele organisatie (NGO), dat in het uiterst zuidelijke deel van Sao Paulo ligt. Deze organisatie richt zich al ruim 20 jaar op jongeren tussen de 6 en 29 jaar, kwetsbare kinderen en adolescenten uit diverse favelas van Sao Paulo, die onderdeel zijn van de zogenaamde Driehoek van de Dood. Zij krijgen gemiddeld per week 1.200 kinderen over de vloer die zij voorzien van eten, bijscholing, handvaardigheid en sport. Tijdens ons bezoek heb ik de oprichtster, Tia Dag (Dagmar Rivieri Garroux is haar echte naam), ontmoet. Een sterke en moedige vrouw, die zich volledig inzet voor deze jonge mensen. De manier waarop Tia Dag invulling geeft aan haar leiderschap en zich inzet voor kwetsbare kinderen heeft mij niet losgelaten. Liefde is iets dat zij benadrukt en heel belangrijk is. Haar leiderschap heeft mij geïnspireerd onderzoek te doen naar de onderliggende waarden van leiders in de zorgsector. De inspiratie vanuit de deugdenethiek van oude filosoof Aristoteles, die ik in het verdiepingsvak Leiderschap Management en Bestuur heb opgedaan, is de bron waaruit ik put om de onderliggende waarden van leiders in deze humanistische organisatie te onderzoeken.



Dankwoord

'Het mooiste is het rechtvaardigste en het beste is gezond zijn; maar wat van nature het aangenaamste is, bestaat uit het verkrijgen van datgene waarnaar men verlangt' (EN.I.7. p.91).

Een groot verlangen van mij is mijzelf blijven ontwikkelen, en deze studie succesvol af te ronden met deze masterthesis. Ik wil mijn begeleider Ben Wempe als eerste bedanken voor de inspiratie die ik dankzij hem heb opgedaan in het oude, maar nog steeds actuele werk van Aristoteles. Nog een verlangen om het beste uit mijzelf te halen en aan het eind van mijn leven *'eudaimonia'* te bereiken, het hoogste doel: geluk! Dit zal mij blijven inspireren en boeien over mijn handelen en hoe dit te bereiken. Ook dank ik Ben voor zijn begeleiding en integriteit, zowel in de totstandkoming van deze thesis, als in de begeleiding tijdens het onvergetelijke project in Sao Paulo, Brazilië!

Ook mijn meelezer Marja Flory wil ik hartelijk danken. Dankzij Marja bleef het vuur aangewakkerd in mijn onderzoek. Zij wist het weer naar de basis te brengen waar het allemaal om draait, en dat is puurheid en eenvoud!

Mijn studiegenoot Karina Vos wil ik speciaal danken voor haar steun, humor en vriendschap. We hebben elkaar leren kennen en aangemoedigd en konden altijd op elkaar terugvallen. We hebben veel van elkaar geleerd. Hierdoor heb ik veel plezier ervaren en de eindstreep voortijdig behaald.

Na twee jaar druk bezet te zijn door deze studie kan ik weer tijd vrij maken voor mijn gezin. Zonder al teveel schuldgevoel heb ik ruimte ervaren om dit te kunnen doen. Ik wil André, Levi en Wessel dan ook intens bedanken voor hun geduld, steun en liefde!

Ook dank ik de managers die hebben bijdragen aan dit onderzoek voor hun tijd en het vertrouwen. Hun bijdrage is zeer waardevol geweest!

En tot slot had ik dit nooit kunnen doen zonder de aanmoediging van mijn bestuurder Frank Wolterink, die altijd in mij heeft geloofd. Mij ruimte en vertrouwen heeft gegeven deze opleiding te kunnen volgen en dit onderzoek te kunnen doen, wat mij zo heeft geboeid en geënthousiasmeerd. Ik hoop hiermee een waardevolle bijdrage te hebben geleverd aan het ontwikkelen van een visie op leiderschap waar de organisatie en managers van Humanitas DMH mee verder kunnen. Ik ben Frank zeer dankbaar hiervoor!

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Dankwoord	4
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	7
1.1 Veranderingen en leiderschap in de 21 ^{ste} eeuw	7
1.2 Veranderingen in de zorgsector en het effect op leiderschap	7
1.3 Het belang van gezamenlijke waarden van leiders	8
1.4 Verloren identiteit van de humanistische kernwaarden	9
1.5 Probleemstelling.....	11
1.6 Doelstelling en onderzoeksvraag.....	11
1.6.1 Relevantie van het onderzoek.....	12
1.6.2 Onderzoeksopzet	12
1.7 Leeswijzer	13
Tussenspel 1 ‘De bedoeling’	14
2. Humanistisch gedachtengoed.....	17
2.1 Het ontstaan van het humanistisch gedachtengoed	17
2.2 De zeven humanistische kernwaarden	18
Tussenspel 2 ‘Leiderschap Tia Dag’	22
3. Humanistisch gedachtengoed en de zes parameters van Solomon	24
3.1 De corporatie als gemeenschap	24
3.2 Op zoek naar uitmuntendheid.....	26
3.3 Het individu in de organisatie (lidmaatschap)	29
3.4 De betekenis van integriteit	31
3.5 Besluiten nemen en goed oordelen	34
3.6 Holisme.....	36
3.7 Conceptueel model.....	38
4. Methodologie.....	39
4.1 Het onderzoek nader belicht	39
4.2 Methode van dataverzameling.....	39
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit	41
4.4 Aandachtspunten onderzoek	41
5. Resultaten	42
6. Conclusies en aanbevelingen	52
6.1 Conclusies.....	52
6.2 Aanbevelingen	53
7. Discussie, beperkingen en reflectie	55
Literatuurlijst.....	58
Bijlagen	60
1: Interviewgids.....	60
2: Samenvattingen interviews	61

Samenvatting

Als gevolg van veranderingen in de zorgsector is de traditionele zorg veranderd van een mensgerichte naar een meer zakelijke marktbenadering. Oorzaken zijn de invoering van de marktwerking en de daarmee gepaard gaande verantwoordingseisen en toenemende bureaucratie. Dit heeft effect op leiderschap en de interne organisatie van zorginstellingen. Binnen zorginstelling Humanitas DMH, het onderzoeksobject van dit onderzoek, hebben deze veranderingen geleid tot veel reorganisaties en bestuurswisselingen. De humanistische kernwaarden, de grondslag van de organisatie, zijn naar de achtergrond geraakt. Hierdoor is de organisatie voor een groot deel haar identiteit verloren. Het oude, maar nog steeds actuele werk van de deugdenethiek van Aristoteles, beschreven in zijn boek *Ethica Nicomachea*, levert een belangrijke bijdrage aan het heruitvinden van de identiteit. Terug naar de bedoeling, de *telos*, het hoogste doel: geluk, is de essentie van deze bijdrage, die Solomon heeft geoperationaliseerd in zes paramaters: gemeenschap, uitmuntendheid, lidmaatschap, integriteit, besluiten nemen en goed oordelen en holisme. Ze bieden de basis voor het normatieve kader.

Het doel van dit onderzoek is de deugdenethiek van Aristoteles verbinden met de praktijk, hoe leiders binnen een humanistische zorgorganisatie invulling en betekenis geven aan de kernwaarden. Het biedt handvatten om hun leiderschap invulling te geven en te ontwikkelen, en het helpt bij het heruitvinden van de identiteit van de organisatie door gemeenschappelijke waarden inzichtelijk te maken. Om dit te onderzoeken staat het onderzoek in het teken van de volgende onderzoeksvraag: *'Welke aanknopingspunten biedt een deugden-ethisch perspectief bij de heroriëntatie op humanistische waarden onder leidinggevendenden in de zorgsector?'*

Uit het onderzoek blijkt dat de deugdenethiek veel aanknopingspunten biedt op de betekenis van de humanistische kernwaarden. Teammanagers herkennen hier persoonlijk veel in, maar erkennen dat het in de praktijk nog niet altijd zo werkt. Zij streven dit wel na en zijn op weg door meer aandacht te geven aan 'de bedoeling' en de humanistische kernwaarden vanuit de nieuwe besturingsvisie. Er is echter nog onvoldoende sprake van gelijkwaardigheid om goed met elkaar in gesprek *durven* te zijn. Eigen verantwoordelijkheid en eigen regie zijn belangrijke waarden om meer vanuit gelijkwaardigheid met elkaar op te trekken. Deze dragen bij aan goed voorbeeldgedrag in een gemeenschap waar sprake is van een gezamenlijke identiteit en men vanuit organisatiebelang handelt. Dit wordt nu nog gemist. Teammanagers zijn vooral in gesprek met hun eigen teams over de betekenis van de kernwaarden, maar nog te weinig met elkaar. De verschillen onderling zijn soms nog groot, waardoor een tweedeling lijkt te ontstaan: een groep die nog veel gericht is op het heden, en een groep die zich richt op het gezamenlijke belang en het grotere geheel. Deze remmen elkaar. De belangrijkste aanbeveling is dat teammanagers meer met elkaar in overleg treden, kennis delen, van elkaar willen leren en elkaar daardoor verrijken. De organisatie zal daarnaast managers meer moeten betrekken bij belangrijke besluiten, waardoor zij zich betrokken voelen en vanuit organisatiebelang meedoen. Om integriteit meer te stimuleren zijn werkende principes nodig omtrent uitmuntendheid en uitstekend leiderschap. Hierin zijn eigen regie, verantwoordelijkheid, gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid belangrijke kernwaarden. Tot slot is een duidelijke visie op leiderschap nodig, gebaseerd op de humanistische kernwaarden die gezamenlijk tot stand komt. Dit biedt duidelijkheid en houvast.

1. Inleiding

1.1 Veranderingen en leiderschap in de 21^{ste} eeuw

Visies op leiderschap in de organisatiecontext zijn voortdurend in beweging. In een tijd waarin organisaties steeds meer open systemen worden met veel invloeden van de externe omgeving, is het voor leiders een hele opgave om de onvoorspelbaarheid en discontinuïteit die daarmee samenhangen het hoofd te bieden (Van de Braak, 2006). De 21^{ste} eeuw vraagt veelsoortige uitdagingen van leiders. De mate van verandering leidt tot meer complexiteit, nieuwe technologieën, economische onzekerheden en de beweging naar een service-georiënteerde economie (Millick, 2000). Dit wordt ook wel de 'relationele verschuiving' naar een mondiale netwerksamenleving genoemd (Scharmer, 2010). Structuren van ondernemingen zijn veranderd, omdat ze zich meer hebben ontwikkeld tot open en flexibele netwerkinstellingen, waardoor ook hun interne structuur is veranderd. De opkomst van deze mondiale netwerksamenleving heeft gevolgen voor leiderschap. De macht van leiders is niet langer van origine hiërarchisch georganiseerd, maar bevindt zich steeds meer in netwerken, tussen de relaties van mensen onderling. Deze veranderingen vragen om een visie op leiderschap die eerder relationeel en horizontaal wordt ingekleurd, dan zoals traditioneel gezien: verticaal en hiërarchisch. Parallel hieraan neemt het belang van gezamenlijk of gedeeld leiderschap toe in organisaties vanwege het wegvallen van hiërarchische niveaus en structuren. Organisaties worden meer ingericht op teamwerk en teamprestaties (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Visie maakt het mogelijk om anders met de waan van de dag om te gaan en kan veranderingen in gang zetten. Meer verandering vereist meer leiderschap, waarin alles draait om het kerngedrag van leiders (Kotter, 2000).

1.2 Veranderingen in de zorgsector en het effect op leiderschap

Grote veranderingen hebben de afgelopen jaren ook in de zorgsector plaatsgevonden, waarin twee ontwikkelingen doorslaggevend zijn voor de aansturing van zorgorganisaties (Peters en Strijp, 2011). De eerste ontwikkeling is de marktwerking die door de overheid is geïntroduceerd en gestimuleerd om de kosten voor de langdurige zorg te doen afnemen. Zorginstellingen zagen zich genoodzaakt een onderneming te worden en werden afhankelijk van de marktvraag in een externe en dynamische omgeving, waar ze op moesten inspelen. Deze gereguleerde marktwerking leidde ook tot een andere financiering. In plaats van voorafbetaling van geleverde zorg door middel van bevoorschotting werd de systematiek gewijzigd naar achterafbetaling op basis van daadwerkelijk geleverde zorg. Tarieven werden grotendeels vrijgegeven en zowel de verzekeren als verzekeraars kregen zelf keuzerecht waar zij zorg willen krijgen of inkopen. Dit gaf een sterke verandering in de stabiliteit van zorginstellingen. Daarnaast veranderde ook de bekostiging voor onderhoud en verbouw of nieuwbouw. De middelen worden niet meer verworven vanuit een recht bij de overheid. Zorginstellingen zijn genoodzaakt de commerciële kapitaalmarkt te benaderen, waarbij zij ook moeten voldoen aan criteria die gehanteerd worden voor bedrijven in de marktsector. De focus van zorgorganisaties is door deze veranderingen meer gericht op ondernemen in de markt en het inspelen op de marktvraag. Een tweede ontwikkeling is een consequentie van deze marktwerking en heeft te maken met de toenemende verantwoordingsplicht als gevolg van wijzigingen in de financieringssystematiek. Verantwoording moet worden afgelegd over o.a. de geleverde zorg waarvoor registraties nodig zijn, verschillende factuurstromen en voor de kwaliteit van zorg door middel van interne audits, vaste werkwijzen,

prestaties en rapportages. Het karakter van zorginstellingen werd voorheen gekenmerkt door een sterke interne gerichtheid op het zorgvuldig beheren van publieke middelen en op een verantwoorde manier omgaan met deze maatschappelijke taak. Nu overheerst kosteneffectiviteit waarin prestaties meetbaar moeten worden gemaakt en profilering of 'branding' van de zorgorganisatie (Peters et al., 2011). Deze veranderingen vormen een grote werkbelasting met als gevolg dat leidinggevenden veel verder van de directe zorg zijn komen te staan (Peters et al., 2011).

Onderzoek door Ligthart, Roos en Buts (2011) bevestigt dat leidinggevenden uit de zorgsector voor grote leiderschapsopgaven staan. Ze ervaren een spagaat tussen de toenemende regeldruk en bureaucratie en de behoefte aan contact maken op persoonlijk niveau, aandacht geven en intrinsieke motivatie. Dit brengt dilemma's met zich mee aangezien zij wel los willen laten, maar zich ook heel verantwoordelijk voelen. Men is op zoek naar meer evenwicht tussen een zakelijke benadering, waarin sturing en regelmogelijkheden belangrijke instrumenten zijn, en een mensgerichte benadering waarin openheid, verantwoordelijkheid en vrijheid van medewerkers centraal staan. Uit de interviews van dit onderzoek blijkt dat deze uitersten elkaar niet uitsluiten, maar elkaar juist nodig hebben. Het verbinden van mensen op de werkvloer betekent immers ook het creëren en realiseren van zakelijke kansen. Door de organisatie wordt op hun vermogen een beroep gedaan tot visie (mentale capaciteit) en het vermogen tot verbinden (emotionele capaciteit). Om in verbinding te staan met de eigen organisatie is het kwetsbaar opstellen van leiders nodig om op persoonlijk niveau contact te kunnen maken en op dit punt ook hulp te durven vragen. Juist door het vermogen te verbinden, kunnen medewerkers hun eigen invulling geven aan de visie van de leider en zich deze eigen maken en veranderingen teweeg brengen (Ligthart et al., 2011).

1.3 Het belang van gezamenlijke waarden van leiders

Zoals in de inleiding is aangegeven, vraagt meer verandering meer leiderschap (Kotter, 2000) en draait het vooral om het kerngedrag van leiders. Er wordt nog steeds te weinig aandacht besteed aan de innerlijke gesteldheid van leiders, terwijl dit het succes van de interventies bepaalt (Scharmer, 2010). De invulling en ontwikkeling van leiderschap is afhankelijk van de waarden, overtuiging en de onderliggende ethiek van leiders die veranderingen beïnvloeden (Hamilton et al., 2005). Waarden zijn belangrijke onderdelen van elk individu en zijn kernovertuiging, die het menselijk gedrag stimuleren. Ze zijn normatief en spelen een belangrijke rol bij het bepalen van de keuzes die we maken. Ze creëren blijvende normen die gezamenlijk waarde vormen (Rokeach, 1973). Culturen in organisaties consolideren op basis van gedeelde overtuigingen, aannames, doelstellingen en waarden van hun leden (Schein, 1992). Daarnaast zijn er diverse onderzoeken die erop wijzen dat gemeenschappelijke waarden van organisatieleden die in hun cultuur zijn opgenomen, leiden tot blijvend succes van de organisaties (Barney, 1986; Deal en Kennedy, 1982; Fairholm, 1991; Malphurs, 1996; Peters en Waterman, 1982). Dit vraagt van leiders op zoek te gaan naar hun eigen waardeoriëntatie en gedeelde betekenissen van deze waarden in hun organisatie.

1.4 Verloren identiteit van de humanistische kernwaarden

Dat gedeelde waarden in een organisatie en onder leidinggeevenden belangrijk zijn, blijkt ook uit de ervaringen bij zorginstelling Humanitas DMH (HDMH), de organisatie waar dit onderzoek zich verder op richt. Deze zorginstelling verleent diensten aan mensen met een handicap en ontleend haar ontstaansgrond vanuit het humanisme. Het humanisme in Nederland, dat is ontstaan vanuit de Verlichting en het vrijdenken in de 19^{de} eeuw, heeft zich sinds 1945 sterk ontwikkeld in georganiseerde vorm, genaamd de moderne humanistische beweging. Ze kent drie hoofdstromingen die een groot aantal organisaties heeft opgericht: de vrijdenkersvereniging De Vrije Gedachte, het Humanistisch Verbond en Humanitas¹. Het humanisme is een levensbeschouwing en is gebaseerd op de humanistische waarden **zelfbeschikking, gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid, solidariteit, redelijkheid en rechtvaardigheid**. Deze kernwaarden zijn de oorsprong van het ontstaan van HDMH. De marktwerking heeft ertoe geleid dat de eens zo prominent aanwezige humanistische kernwaarden, die door alle medewerkers, management en bestuur werden uitgedragen, in de loop van de tijd steeds meer naar de achtergrond zijn geraakt. Hierdoor heeft de organisatie haar identiteit voor een groot deel verloren. Dit blijkt uit een aantal interne analyses en onderzoeken die hebben plaatsgevonden door Wolterink (2013) en Biezen (2016).

Een probleem dat benoemd is in de analyse van Wolterink (2013) luidt:

Hoe kunnen medewerkers weer trots worden op HDMH en haar kernwaarden? Hoe ontstaat er weer de kenmerkende bevoegenheid en het geloof in eigen kunnen, daarbij elkaar ondersteunend en met elkaar verbindend? Hoe hervinden medewerkers hun kenmerkende passie en betrokkenheid? En tegelijkertijd: Hoe worden medewerkers meer ondernemend en gericht op een zakelijke bedrijfsvoering?

De marktwerking heeft ook veel invloed gehad op de besturing van de organisatie. De afgelopen jaren hebben meerdere reorganisaties en wisselingen van de besturing van de organisatie plaatsgevonden. Dit blijkt uit de volgende twee citaten, afkomstig uit de analyse van Wolterink (2013):

“Vanaf 2010 wordt de beleving van medewerkers anders. De eerste externe signalen kondigen zich immers aan, met veranderingen in de wet- en regelgeving, een andere financiering, de invoering van de Normatieve Huisvestings- Component (NHC), en een toekomstige verschuiving van de zorg naar gemeenten. Intern werd de vraag gesteld in hoeverre HDMH niet te ver was doorgeschoten in het centraliseren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het idee was om de besturing van HDMH fundamenteel anders in te richten, uiteindelijk resulterend in een lijvige rapportage “Ruimte voor Kracht en Samenspel” (RvKS)”.

“Er wordt niet voldoende adequaat ingespeeld op veranderende externe omgevingseisen. De niet goed lopende interne bedrijfsprocessen blijken te weerbarstig en de nog steeds aanwezige eilandjescultuur

¹ http://www.humanistischecanon.nl/georganiseerd_humanisme

en matige verhoudingen tussen de centrale organisatie en de decentrale locaties, zorgen ervoor dat er meer interne druk op het bestuurlijk leiderschap ontstaat. Deze druk wordt nog groter doordat steeds duidelijker wordt dat er een te grote overhead is ontstaan”.

Met de veranderende omgevingseisen wordt de marktwerking bedoeld en de daarmee gepaard gaande verantwoordingsseisen, op zowel financieel als zorginhoudelijk gebied, die alsmaar toenamen. In 2006 leidde dit tot een reorganisatie waarin veel taken, die regionaal in de rayons waren belegd, weer gecentraliseerd moesten worden. De centrale diensten werden uitgebreid en kregen steeds meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De organisatie werd vooral vanuit beheersing bestuurd. Daarnaast werd met deze reorganisatie beoogd om de identiteit en de kernwaarden van de organisatie meer tot uitdrukking te laten komen, aangezien er steeds meer eilandjes in de organisatie waren ontstaan (Wolterink, 2013). Deze eilandjescultuur was het gevolg van een onduidelijke collectieve ambitie van de organisatie (Biezen, 2015). Het centraliseren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden leidde echter tot wrijving onder medewerkers en leidinggevendenden, aangezien medewerkers in het primair proces hierdoor werden onteigend van hun eigenaarschap. Dat is onverenigbaar met de humanistische kernwaarden, waarin iedereen eigen regie en verantwoordelijkheden draagt. In deze periode van opeenvolgende externe en interne veranderingen heeft in 2013 ook een bestuurswisseling plaatsgevonden. Uit de analyse van Wolterink blijkt dat de organisatie twee a drie jaar achter liep met effectief inspelen op de veranderende marktomstandigheden. Er is een nieuwe besturingsvisie opgesteld, wat inspeelde op de decentralisatie van zorg naar gemeenten in 2015. Hierdoor was het belangrijk teams meer slagkracht te geven door hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden uit te breiden. Het gevolg was dat de ondersteunende diensten weer afgebouwd moesten worden. De zakelijke benadering van de zorg en de decentralisatie heeft ook effect op leiderschap. Er is nog weinig aandacht besteed aan de betekenis en visie die de organisatie op leiderschap heeft. De organisatie wil met haar besturing naar zo min mogelijk hiërarchie en bureaucratie en bezint zich op het ‘teruggaan naar de bedoeling’². Met het aanbreken van een nieuwe tijd wil HDMH een visie op leiderschap ontwikkelen en haar humanistische kernwaarden heruitvinden. Deze waarden vormen het fundament en de identiteit van de organisatie, waarmee de organisatie zich kan onderscheiden in een concurrerende zorgmarkt.

In deze thesis wordt ingegaan op het belang en de betekenis van gedeelde waarden, overtuigingen en onderliggende ethiek van leidinggevendenden in de zorgsector, om veranderingen het hoofd te kunnen bieden. De belangrijkste bijdrage voor een ethisch kader in dit onderzoek wordt geleverd door het oude, maar nog steeds actuele werk van Aristoteles. In zijn boek *Ethica Nicomachea* gaat Aristoteles terug naar de bedoeling, de *telos*, het hoogste doel: geluk. De zes parameters van Solomon, waarmee hij de deugdenethiek van Aristoteles operationaliseert in de bedrijfsethiek zijn **gemeenschap, uitmuntendheid, lidmaatschap, integriteit, goed oordelen en holisme**. Ze bieden de basis voor een normatief kader voor de toetsing van gedeelde humanistische waarden en overtuigingen onder leiders. Samen vormen zij een integratieve structuur waarin het individu, de corporatie en de gemeenschap, het eigenbelang en het algemeen belang, het persoonlijke en het professionele, het

² Besturingsvisie HDMH ‘De toegevoegde waarde’, 15-7-2014

zakelijke en de deugden allemaal samenwerken in plaats van tegenwerken. Het kader biedt een kritische reflectie op de herbezinning van de humanistische kernwaarden en hun betekenissen.

1.5 Probleemstelling

Als gevolg van de marktwerking is de traditionele zorg van een mensgerichte benadering veranderd naar een meer marktgerichte, zakelijke benadering. De zorgsector is een markt geworden die blijft veranderen, wat impact heeft op de interne organisatie en besturing van zorginstellingen. Ook voor HDMH heeft dit gevolgen gehad. De grillen van de markt hebben geleid tot andere gedragingen van bestuur, management en medewerker. De interne organisatie en het leiderschap zijn onder druk komen te staan, waardoor de humanistische kernwaarden de afgelopen jaren op de achtergrond zijn geraakt. Dit heeft een deel van de identiteit van de organisatie aangetast. Waarden zijn echter belangrijke onderdelen van elk individu en spelen een belangrijke rol bij de keuzes die we maken (Rokeach, 1973). Ook gedeeld leiderschap is juist van belang bij het wegvallen van structuren en hiërarchische niveaus (Avolio et al., 2009). Er is te weinig aandacht besteed aan de betekenis die leidinggevers geven aan de humanistische kernwaarden en hoe dit kan leiden tot het creëren van blijvende normen en gedeelde waarden, die veranderingen het hoofd bieden.

1.6 Doelstelling en onderzoeksvraag

De deugdenethiek van Aristoteles vormt de basis van het onderzoek dat uitgaat van de zes parameters die Solomon heeft geoperationaliseerd. De uitwerking van deze parameters vormt het ethisch en normatief kader dat kan worden gebruikt om te zien hoe de praktijk voldoet, en na te gaan welke betekenis leiders van HDMH geven aan de humanistische waarden. Het normatief kader dient drie doelstellingen:

1. Het doen van wetenschappelijk onderzoek op basis van de deugdenethiek van Aristoteles om dit te verbinden met de praktijk, en te zien hoe leiders in een humanistische zorgorganisatie invulling en betekenis geven aan de kernwaarden. Het biedt hen inzicht in de essentie van hun 'zijn' en de verbinding met de humanistische waarden. In de *Ethica* van Aristoteles betreft dit de *arché* van het menselijk gedrag. Dat wil zeggen: het doel waarop al het menselijk handelen is gericht: *eudaimonia*, geluk. Het onderzoek naar de *arché* is vooral gericht op wat wij *bedoelen* als we over het principe spreken (EN.II.3.1, p.24).
2. Handvatten geven aan leiders bij de invulling en ontwikkeling van hun rol door op zoek te gaan naar hun eigen waardeoriëntatie, overtuigingen en onderliggende ethiek.
3. Op basis van het delen van deze betekenissen inzichtelijk maken wat de gemeenschappelijke waarden binnen de organisatie zijn die helpen bij het hervinden van de identiteit van de organisatie en bijdragen aan een visie op leiderschap.

Deze doelstelling ondersteunt de resultaten vanuit diverse onderzoeken die reeds zijn uitgevoerd binnen zorginstellingen, waaruit o.a. blijkt dat er weinig verbinding is tussen de persoonlijke waarden van leiders en die van de organisatie (Ligthart et al., 2011). Terwijl is gebleken dat gemeenschappelijke waarden tot blijvend succes leiden in een organisatie (Barney, 1986; Deal et al. 1982; Fairholm, 1991; Malphurs, 1996; Peters et al. 1982). Uit deze onderzoeken komt het belang van waarden en gedeelde

betekenissen onder leiders naar voren. Dit blijkt, evenals de innerlijke gesteldheid, nog te weinig onder de aandacht te zijn (Scharmer, 2010). Door terug gaan naar de deugdenethiek van Aristoteles en de bron vanuit de humanistische kernwaarden wordt beoogd een nog betere analyse te krijgen hoe deze waarden nieuwe betekenis kunnen krijgen. Iedere sector verdient een eigen aanpak van onderzoek. De werkelijkheid laat zich niet goed in een strikt syllogistische vorm analyseren en begrijpen. *‘Een wezenlijk kenmerk van de wereld om ons heen is volgens Aristoteles dat zij pluralistisch is’* (EN.II.3, p.24). Het betreft de persoonlijke betekenis die leidinggevendenden geven aan de humanistische kernwaarden.

Dit onderzoek staat in het teken van de onderzoeksvraag:

“Welke aanknopingspunten biedt een deugden-ethisch perspectief bij de heroriëntatie op humanistische waarden onder leidinggevendenden in de zorgsector?”

1.6.1 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat vanuit de deugdenethiek van Aristoteles een kader wordt opgesteld waarmee betekenissen en overtuigingen die leiders geven aan de humanistische kernwaarden, normen worden gecreëerd die gezamenlijk waarde vormen. Dit onderzoek dient niet alleen als handvat voor het herbezinnen van de persoonlijke waarden van leiders en die van de organisatie. Het draagt ook bij aan de herbezinning op de identiteit van leiders en die van de organisatie. De veranderingen in de zorgsector vragen om gedeeld leiderschap en gemeenschappelijke waarden. Veranderingen worden beïnvloed door de invulling en de ontwikkeling van leiderschap, afhankelijk van hun waarden, overtuigingen en onderliggende ethiek (Hamilton et al., 2005). Er is echter nog te weinig aandacht besteed aan de intrinsieke gesteldheid en waarden van leiderschap.

1.6.2 Onderzoekopzet

Dit onderzoek gaat uit van de deugdenethiek van Aristoteles. Solomon (1993) heeft dit gedachtengoed uitgewerkt en geoperationaliseerd in de vorm van zes zogenoemde parameters, i.e. **gemeenschap, uitmuntendheid, lidmaatschap, integriteit, oordeelsvermogen en holisme**. Aan de hand van deze parameters is een normenkader ontwikkeld dat wordt gebruikt om de betekenissen te onderzoeken die leiders geven aan de humanistische waarden. Deze waarden zijn op basis van literatuuronderzoek verder uitgewerkt. Overeenkomsten worden als kritisch perspectief gebruikt en zijn onderdeel van het empirisch onderzoek dat wordt uitgevoerd bij HDMH onder leidinggevendenden. Op basis van de resultaten zijn aanbevelingen gedaan welke gemeenschappelijke waarden leiders geven aan de humanistische kernwaarden en helpen bij het hervinden van de identiteit van de organisatie.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

1.7 Leeswijzer

De veranderingen in de zorgsector hebben bij HDMH uiteindelijk ertoe geleid dat men terug wil naar het doel 'waarom de organisatie bestaat'. Vaak zijn organisaties zich niet meer bewust waarom ze bestaan. Daarom volgt hierna een tussenspel over 'de bedoeling', waarin de *telos* van Aristoteles centraal staat. In hoofdstuk 2 volgt een verdieping in het ontstaan van het humanisme en haar kernwaarden. Voordat wordt overgegaan naar hoofdstuk 3, volgt nog een tussenspel over het leiderschap van Tia Dag, oprichtster van Casa do Zezinho in Sao Paulo, de inspiratiebron voor dit onderzoek. De wijze waarop zij haar leiderschap vormgeeft en kinderen een toekomst biedt door te durven dromen, is een voorbeeld voor onze Westerse wereld. Vervolgens worden de zes parameters van Solomon afzonderlijk van elkaar uitgewerkt. Er is onderzocht of er een match bestaat tussen de zes parameters van Solomon en de zeven humanistische kernwaarden. Op basis daarvan is een normatief kader opgesteld voor het uitvoeren van het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 is de methode van het onderzoek uiteengezet. Het eerste deel gaat in op het onderzoeksontwerp, gevolgd door de methode van dataverzameling en is afgesloten met het beschrijven van de data-analyse en aandachtspunten. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten verwerkt en gepresenteerd, en in hoofdstuk 6 zijn de conclusies, verbonden aan de resultaten, uitgewerkt waarmee de onderzoeksvraag is beantwoord. Dit hoofdstuk is afgesloten met aanbevelingen. Tot slot is met hoofdstuk 7 de thesis afgesloten met een discussie, beperkingen en een reflectie.

Tussenspel 1 'De bedoeling'

Terug naar de bedoeling

Het teruggaan naar de bedoeling vraagt terug te gaan naar de bron, naar de essentie van het menselijk handelen dat gericht is op één doel, de *telos*, dat Aristoteles het *optimaal functioneren* noemt; '*aretê*'. Het optimaal functioneren van een individu is volgens hem onlosmakelijk verbonden met een actieve deelname aan de gemeenschap, *de polis* (EN.II, p.48). De gemeenschap kan zich in verschillende vormen voordoen, van vereniging tot bedrijf, van gezin tot dorp naar stad en zelfs naar het grotere geheel, de samenleving. Ieder menselijk wezen is geschikt om deel te nemen aan deze gemeenschap. Deelname is een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de hoogste vorm van het menselijk geluk, *eudaimonia*, dat wordt verkregen door optimaal functioneren. De massa zal onder geluk volgens Aristoteles genot en rijkdom en erkenning en aanzien verstaan. Dit zijn echter drie verschillende soorten van geluk, en volgens Aristoteles moet er een meer algemeen soort van geluk bestaan, iets waarvoor je het allemaal doet en dat intrinsiek goed is, niet omwille van iets anders. Het is het hoogste goed en meest complete doel iemand na kan streven. *Eudaimonia* staat voor het idee dat je een goed gevoel hebt over een staat van dienst, terugkijkend op je leven. Iedereen die volgens Aristoteles niet van nature wordt belemmerd om optimaal te functioneren, zal geluk door een bepaalde vorm van leren en toewijding verkrijgen. Het gaat erom het potentieel dat in je zit, te benutten, waardoor je uitblinkt in vormen van excellentie, in zowel dingen als personen en sociale verbanden. Het gaat niet zozeer om het handelen op zich, maar om de houding waaruit de handelingen voortkomen. Naarmate wij meer ervaringen opdoen en een carrière opbouwen, zullen wij eerder kunnen herkennen hoe goed je bezig bent en wat dit is. Het ware geluk is om jezelf optimaal te verwezenlijken en als je dat hebt bereikt, dan is je leven echt gelukt.

Wat was ook alweer de bedoeling? Volgens Hart (2014) een waardevolle vraag om te stellen. De spagaat waar organisaties in vastzitten tussen enerzijds de zakelijke benadering, gestimuleerd vanuit marktwerking en toenemende verantwoordingsdruk en anderzijds de mensgerichte benadering die onlosmakelijk verbonden is aan de zorg, omschrijft hij als de systeemwereld en de leefwereld. De leefwereld is de wereld zoals we die waar kunnen nemen in het hier en nu, waarin we ademen,



overleggen, blij zijn etc. Om ervoor te zorgen dat ons werk in deze leefwereld goed verloopt, hebben we om deze wereld heen een systeemwereld gecreëerd. Deze is onmisbaar en waardevol, en ingericht om ons werk in de leefwereld zo gemakkelijk mogelijk te maken. Dit gebeurt door afspraken in de vorm van beleid, procedures, instructies, verantwoordingseisen etc. De gedachte achter de systeemwereld is, dat als we deze goed georganiseerd hebben, in de leefwereld goede dingen worden gedaan. Dat we op die manier bereiken waarvoor we als organisatie bestaan. Een universele uitspraak van Aristoteles is: '*Alle kunst, elke kunde,*

ieder onderzoek en evenzo iedere handeling en ieder bewust streven is, naar men aanneemt, op een bepaald goed gericht' (EN.III, p.64). Dit impliceert, dat als de handelingen vanuit de systeemwereld niet meer zijn gericht op een bepaald goed, deze overbodig zijn. Ze hebben geen toegevoegde waarde. En ook moeten wij bewaken dat bijzaken niet belangrijker worden de zaken waar het om gaat (EN.I.7, p.89). De *telos* van HDMH is cliënten met een (verstandelijke) beperking vanuit hun eigen mogelijkheden mee kunnen en mogen laten doen in de maatschappij, net als alle andere mensen³. Al het handelen zou gericht moeten zijn op dit doel. Vanwege de externe druk die door leidinggevenden en professionals wordt ervaren om de systeemwereld belangrijk te maken, wordt het denken vanuit 'de bedoeling' als lastig ervaren. Daardoor is de pijl vaak van buiten naar binnen gericht. Dat men het lastig vindt vanuit de bedoeling te denken, impliceert dat men zich niet op het juiste midden richt. Terwijl iedereen die kennis van zaken heeft, het midden zou moeten verkiezen. Het teveel of te weinig doet het 'goede' teniet, terwijl het 'midden' dit in stand houdt. Iedere wetenschap vervult haar functie goed door zich op het midden te richten en haar resultaten daarop af te stemmen (EN.II.6, p.108).

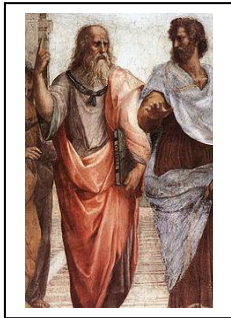
De kracht van het woord 'bedoeling' is, dat het helpt om de pijlrichting van binnenuit te verankeren waardoor de bedoeling het vertrekpunt van het denken wordt. Dit denken werkt op twee niveaus. Aan de ene kant is er op organisatieniveau altijd één grote gezamenlijke bedoeling en dat is de missie, die betekenis en richting kan geven. En net zo belangrijk is het denken vanuit de bedoeling in kleine alledaagse situaties. Een sterke bedoeling geeft richting en dient als een soort intern kompas. De bedoeling werkt als een soort magneet. Hoe sterker de magneet, hoe duidelijker iedereen in de organisatie weet wat er van hen wordt verwacht. Hierdoor wordt de kans groter dat de pijlrichting, van binnen naar buiten, geborgd blijft en de energie in de organisatie vrijkomt omdat mensen zich uitgenodigd voelen bij te dragen aan de bedoeling. Iedere keer als het management of medewerkers communiceren over de bedoeling, komt er een vonkje identiteit bij en neemt de magneet in kracht toe (Hart, 2014). Een voorbeeld van een organisatie die op een mooie manier invulling heeft gegeven aan de kracht van de bedoeling als vertrekpunt voor het handelen is de ouderenvoorzieningen van Humanitas in Rotterdam:

Voorbeeld De bedoeling – Humanitas

Voor een verzorgingstehuis kun je de bedoeling formuleren in termen van 'het verzorgen van mensen in de laatste fase van hun leven'. Ouderen hebben behoefte aan verzorging aangezien ze zelf niet alles meer kunnen. Hans Becker, directeur van Humanitas tot 2010, ging in zijn formulering echter veel verder. Hij is overtuigd van de essentie van het werken van uit een bedoeling en zijn visie is dat de bedoeling meer moet zijn dan het verzorgen alleen, de toegevoegde waarde moet dieper bij de behoefte van de bewoner liggen. Vanuit de bewoner gezien bevredigt het 'verzorgen' maar een deelbehoefte. Het gaat er volgens Becker om bij te dragen aan het menselijk geluk en welzijn in die laatste fase. Dat was de bedoeling van Humanitas en dat was de basis voor het succes.

³ <http://www.humanitas-dmh.nl/over-humanitas-dmh/humanitasdmh/>

Verandering vraagt om het optimaal functioneren van leiderschap, zoals dit voorbeeld aangeeft. Met het optimaal functioneren van de mens doelt Aristoteles niet op het functioneren van het lichaam maar dat van de ziel, en ook met 'geluk' wordt een *activiteit van de ziel* bedoeld. Een goed leider moet



dus ook op de een of andere manier kennis hebben van wat met de ziel te maken heeft. Dit is op te splitsen in het rationele- en niet-rationele deel. Zo wordt de intellectuele vorm opgedaan door kennis en studie (rationeel), wat veel tijd en ervaring nodig heeft. De andere vorm zit op het morele vlak (niet-rationeel) en is het resultaat van de gewoonte. Optimaal functioneren in moreel opzicht kan niet van nature ontstaan, maar we zijn wel van nature erop toegerust het te verwerven door eerst actief te zijn, en al doende te leren (EN.II, p.101-102). Op basis van onze ervaringen komen mensen tot een bepaalde consensus wat wel

of niet ethisch en moraal is. Als je hier desondanks toch heldere en concrete voorschriften in verwacht, dan snap je het niet en heb je niet het juiste niveau om te komen tot deze levenswijsheid. Het vereist dus ervaring en kennis om te weten wat moreel juist en rechtvaardig is. Een goed leider weet juist te handelen en heeft voldoende ervaring in moreel juiste handelingen. Hiermee bedoelt Aristoteles te zeggen dat de gewoonte een grote rol speelt. Het is de ervaring die het vereist om dit vanuit gewoonte uit te oefenen en ervan te genieten. Iemand die geen genoeg ervaart in moreel juiste handelingen is 'niet goed' (EN.I.12, p.91). De handelingen die iemand verricht moeten dus op zichzelf aangenaam zijn en goed en passend zijn in de hoogste graad, als tenminste het oordeel van de persoon die goed is, ook juist is. Je hebt voorbeelden nodig van mensen die al deugdzaam zijn om morele deugden te verwerven, en door gewenning kun je dit eigen maken.

2. Humanistisch gedachtegoed

‘De bedoeling’ brengt ons terug naar de oorsprong, de *telos*, door ons te herbezinnen op de humanistische waarden. Zoals ook in de probleemstelling is uiteengezet, bepaalt de innerlijke gesteldheid van leiders het succes van de interventies in een organisatie (Scharmer, 2010). Er wordt te weinig aandacht besteed aan gemeenschappelijke waarden onder leiders, die juist belangrijk zijn bij hun ontwikkeling en rol. In dit hoofdstuk is de ontstaansgrond van het humanistisch gedachtegoed toegelicht en zijn de zeven kernwaarden verder uitgediept.

2.1 Het ontstaan van het humanistisch gedachtegoed

De modern georganiseerde humanistische beweging is ontstaan, net na de Tweede Wereldoorlog, vanwege de behoefte aan een nieuwe humanistische beweging. Het accent werd nog meer gelegd op het openstaan voor de mening van anderen, wederzijds respect en het vormen van een maatschappij, ongeacht de onderlinge verschillen. Het socialisme van Karl Marx had hier een belangrijke invloed op. Hij verkondigde dat een waardig bestaan pas mogelijk is in een menselijke, rechtvaardige samenleving. Onafhankelijk van elkaar werden in 1945 en 1946 Humanitas en het Humanistisch Verbond opgericht. In zekere zin vormden deze organisaties een uiting van verzet tegen de ‘verzuiling’, de scheiding die bestond tussen protestanten, katholieken, socialisten en liberalen.

Het Humanistisch Verbond richtte zich vooral op bezinning en op de strijd tegen het ‘nihilisme’, het verschijnsel dat veel mensen er geen bewuste normen en waarden op na hielden. De organisatie Humanitas richtte zich meer op de praktische hulp aan mensen met problemen⁴. In de loop van de tijd is het humanistisch gedachtegoed door verschillende mensen omschreven langs twee lijnen, de humanisering en zingeving. Vrijdenker en humanist Polak, hoogleraar filosofie, is de verbindende schakel tussen het vooroorlogse antigodsdienstige vrijdenken en het naoorlogse humanisme van het Humanistisch Verbond dat vooral niet-godsdienstigen een eigen plek in de maatschappij wilde geven. Hij beschrijft het humanisme als humaan handelen dat belangrijker is dan welke levensbeschouwing dan ook. Enkele thema’s in zijn denken en handelen zijn ook nu nog zeer actueel, zoals heteronomie en autonomie. Hij noemde heteronomie als het erkennen of aanvaarden van welk ander gezag ook. Polak verdedigde het tegendeel van heteronomie met autonomie, waarbij onze gemeenschappelijke maatstaf van waarheid en zedelijkheid het enige gezag is. Volgens Polak is dit te vinden in de menselijke rede en redelijkheid, universele liefde en gerechtigheid van de mens, het hoogste goed op aarde. In de lijn van de humanisering staan dus menselijke waardigheid en zedelijke autonomie centraal⁵.

Polak was geïnspireerd door Kant, die zelfs een stap verder ging door autonomie te typeren als ‘zelf-wetgeving’. Mensen bepalen zelf hun wetten aan de hand van de rede en laten zich niet leiden door anderen, of door verlangens of nut. Wanneer je dit niet doet, spreekt Kant van de praktische rede⁶.

⁴ <http://www.humanistischverbond.nl/geschiedenis-humanisme>

⁵ http://www.humanistischecanon.nl/modern/leo_polak_1880_1941

⁶ <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/filosofie/164063-de-plichtethiek-van-kant.html>

Wat goed en kwaad is, wordt door de mens zelf bepaald. Heteronomie, waarbij de wetten door iets buiten de mensen wordt bepaald, tast deze denkwijze aan en typeert Kant als een gevaar. De tweede lijn, zingeving, gaat over datgene wat betekenis en samenhang geeft voor een individu (Hijmans & Hilhorst, 1990). Elke humanist geeft vanuit zijn eigen leven zin vanuit zijn individuele autonomie. Het humanisme is een levensovertuiging dat steun biedt aan het ontwikkelen van het vermogen om zelf richting en vorm te geven aan het leven en zelf zin en betekenis daaraan te ontleen (Boelaars, 1997). Het humanisme geeft geen definitief antwoord op alle vragen waar het leven ons voor stelt. Ze hebben altijd een voorlopig karakter en moeten opnieuw worden getoetst aan nieuwe ontwikkelingen en ervaringen. Het is persoonsafhankelijk welke invulling daaraan wordt gegeven. De randvoorwaarden van het leven zijn echter gegeven, waarbij kwaliteit van leven centraal staat en de menselijke waardigheid het perspectief vormt.

In 1973 is de kern van het humanistisch gedachtegoed herzien door het Humanistisch Verbond en wordt nog steeds gehanteerd (Lammerts en Hakvoort, 2004):

Het humanisme is de levensovertuiging die probeert leven en wereld te begrijpen uitsluitend met menselijke vermogens. Het acht wezenlijk voor de mens zijn vermogen tot onderscheidend oordelen, waarvoor niets of niemand buiten hem verantwoordelijk kan worden gesteld.

Deze kern is de ruggengraat van de humanistische levensstijl en komt tot uiting in eerbiediging van en opkomen voor de mensenrechten. Het gedachtegoed wordt gedefinieerd als een geheel van waarden, gebaseerd op de menselijke waardigheid en zedelijke autonomie van het individu. Het wordt steeds meer gezien als een vanzelfsprekend fundament van de hedendaagse samenleving dat niet wordt opgelegd door een instantie waarin je gelooft zoals kerken, politiek of de paus (Lammerts et al., 2004). De zeven humanistische kernwaarden⁷ en hun inhoud en betekenis worden in de volgende paragraaf toegelicht.

2.2 De zeven humanistische kernwaarden

Zelfbeschikking (eigen regie)

Eén van de belangrijkste waarden van het humanisme is zelfbeschikking waarbij ieder individu zeggenschap heeft over zichzelf. Dit is geen vrijbrief om alles te doen wat je wilt, maar een morele regel die zowel voor het individu als voor de gemeenschap noodzakelijk is. Het wordt beschouwd als een bescherming van de kleinste minderheid die er bestaat, het individu. Zelfbeschikking, autonomie en eigen regie hebben en houden over het eigen leven zijn de belangrijkste ingrediënten voor een waardig leven. Voor humanisten geldt dit evenzeer voor het beëindigen van het leven. Tegelijkertijd leeft ieder individu in een gemeenschap samen met anderen en zijn mensen onderling afhankelijk. Gezamenlijk onderdeel uitmaken van een gemeenschap betekent dat je elkaar nodig hebt om als mens te kunnen groeien, ontwikkelen en gezamenlijk zorg te dragen voor elkaar en de hele wereld.

⁷ <http://www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/D0693416.pdf>

Zelfbeschikking overwegen gaat daarom altijd gepaard met het betrekken van belangen van anderen in je naaste omgeving (Humanistisch Verbond⁸).

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid wordt door Humanisten opgevat als een ideaal en iets universeels en beperkt zich niet tot een politiek – moreel streven van de eigen gemeenschap.

Alle mensen horen elkaar als gelijken te zien en te behandelen, aan alle mensen komt menselijke waardigheid toe (Derkx, 2011).

Niemand is in een betere positie dan jijzelf om te bepalen hoe jij moet leven (Derkx, 2011). Essentieel voor het humanisme is elkaar als gelijken te horen, zien en te behandelen. Aan alle mensen komt het menselijke toe wat door geen enkele vorm van ras, sekse, leeftijd, seksuele voorkeur, cultuur of anderszins wordt aangetast. Individuen zijn niet ondergeschikt aan een groep of een instantie en nemen een andere positie in de maatschappij, op basis van hun eigen talenten. Kansen krijgen om deze talenten en capaciteiten ontwikkelen is belangrijk. Het betekent dus niet dat mensen hetzelfde zijn of horen te zijn. Het is essentieel voor vrijheid.

Tussen vrijheid en gelijkheid kan spanning ontstaan, maar op het meest fundamentele niveau biedt het gelijkheidsbeginsel juist de basis voor individuele vrijheid, zelfbeschikking en zelfverantwoordelijkheid. Iedereen is verschillend, maar heeft dezelfde universele menselijkheid en waardigheid. De erkenning van de menselijke waardigheid is ook terug te zien in het modern humanisme door de bereidheid tot dialoog en compromis, openheid, verdraagzaamheid en waardering voor diversiteit. Humanisme is principieel in strijd met vormen van discriminatie. Opkomen voor rechtvaardigheid, wat nauw verbonden is met de mensenrechten, is daarom onlosmakelijk verbonden met gelijkwaardigheid (Derkx, 2011).

Verantwoordelijkheid

Een vrije wil en vrijheid in het maken van keuzes staat voor het humanisme. Dit betekent dat men zelf verantwoordelijkheid draagt voor je eigen keuze. Ieder mens blijft zich ontwikkelen, als individu, als lid van de samenleving en als bewoner van de aarde. Dit is een continu proces dat een leven lang duurt. Mensen geven zelf inhoud aan hun bestaan en deze vrijheid is onlosmakelijk verbonden met verantwoordelijkheid. Maar ook wordt het recht van anderen op vrijheid en zelfbeschikking gerespecteerd en is het aanvaarden dat iedereen anders is, een belangrijk onderdeel. Het is een ideaal dat kwetsbaar is en gepaard gaat met een diep besef van met elkaar verbonden zijn, respect voor mensenrechten en het stimuleren van het vermogen om zorgvuldige afwegingen te maken tussen eigen belangen en die van anderen (Boelaars, 1997). Dit wordt morele gevoeligheid genoemd en maakt dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor de natuur, elkaar en zichzelf en daarnaar handelen. Om die reden zullen humanisten zich altijd inzetten om morele gevoeligheid te prikkelen en te

⁸ <http://www.humanistischverbond.nl/beginselverklaring-humanistisch-verbond>

ontwikkelen. Eigen verantwoordelijkheid maakt expliciet onderdeel uit van het beginsel van het Humanistisch Verbond: *“Niets of niemand buiten hem (de mens) kan verantwoordelijkheid worden gesteld”* (Lammerts et al. 2004). Dit beginsel kan op gespannen voet staan met solidariteit en ook met rechtvaardigheid. Meulen en Maarse (2008) hebben onderzoek gedaan naar de ethische principes van solidariteit en gelijke toegang tot de gezondheidszorg in Nederland. De individuele verantwoordelijkheid wordt door de overheid steeds vaker aangewend als een manier om met de schaarste van middelen om te gaan. Een toenemend deel van de bevolking is van mening dat er strenger moet worden om gegaan met ongezonde leefstijlen van personen en daarom uitgesloten moeten worden tot toegang van gezondheidsdiensten. De auteurs betogen dat vanuit morele zin de toegevoegde nadruk op individuele verantwoordelijkheid aanvaardbaar is, zolang het geen invloed heeft op solidariteit van de zwakkere kwetsbare groepen die niet zelf in staat zijn deze verantwoordelijkheid te nemen.

Verdraagzaamheid

Eén van de centrale gedachten van het humanisme is dat iedere levensbeschouwelijke positie bestaat uit context gebonden mensenwerk. Dit omvat onder andere ook godsdienstige levensbeschouwingen. Dit gegeven is ook terug te zien in het idee van verdraagzaamheid ten aanzien van andere ideeën en godsdienstige overtuigingen. Het wordt gekenmerkt door eerbied voor de menselijke waardigheid en medemenselijkheid en is onder andere geconstrueerd op ruimdenkendheid, en op het idee dat je op iemand zou moeten kunnen rekenen. Het vraagt vanuit de openheid van de humanistische levensbeschouwing verdraagzaam en waarderend om te gaan met andere levensbeschouwingen (Derkx, 2011).

Solidariteit

Het humanisme staat voor solidariteit en verbondenheid met de medemens. Het gaat niet alleen om verbondenheid met de medemens, maar ook met de natuur en het milieu en alles om ons heen. Het omvat een goede balans tussen mensen, aarde en economie, waarvoor de mens zich moet blijven inzetten (Humanistisch Verbond⁹). De maatschappij blijft veranderen, en daarmee ook de sociale verbanden waarin individuen opnieuw integreren en op zoek blijven naar hun eigen identiteit. Solidariteit staat ook in het teken van het begaan zijn met het geluk van anderen, en wordt uitgedrukt als het leveren van een praktische bijdrage aan het geluk van de samenleving (Derkx, 2011).

Redelijkheid

Humanisten weten dat er geen absolute waarheid bestaat. Zij zijn bereid hun vermogens te gebruiken en hun handelen af te stemmen op kritische gedachten door goed te kijken wat de context van hen vraagt. Gezond verstand speelt daarin een belangrijke rol en vraagt kritisch, reflectief en bewust nadenken over wat je doet. In dialoog gaan is een onmisbaar instrument. Redelijkheid voorkomt dat extreme standpunten worden ingenomen en helpt het zoeken naar een redelijk midden. Humanisten

⁹ Eigentijds Humanisme, 2010.

staan eigenzinnig in het leven en zijn niet volgzzaam. Vanuit het humanistisch perspectief draagt dit bij aan de ontwikkeling van een eigen leven¹⁰.

Rechtvaardigheid



‘Op de keper beschouwd zijn de mensenrechten één van de belangrijkste manieren om de beginselen van rechtvaardigheid te formuleren’ (Derkx, 2011). De mensenrechten vormen voor iedereen een garantie voor een bepaald minimum aan basisbehoeften, waaronder voeding, onderwijs en gezondheidszorg, maar ook participatie en vrijheden. Ze geven iedereen een eerlijke kans op een goed leven en een samenleving die wordt vormgegeven door alle burgers. Deze samenleving wordt gerealiseerd op een eerlijke, duurzame en rechtvaardige manier met gelijke kansen voor iedereen en is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit geldt ook voor burgerlijke en politieke rechten (Derkx, 2011).

Menselijke waardigheid is het fundamentele idee achter de mensenrechten. Buitengeweg (2007), een humanistisch rechtsfilosoof, geeft een aantal elementen aan waarom mensen dezelfde rechten moeten hebben. Mensen hebben meestal het besef dat ze delen in een gelijke menselijkheid: wat voor de één pijn en vernederend kan zijn, is dat ook voor de ander. Als mensen het besef hebben dat anderen dezelfde menselijkheid hebben, roept dit ook het besef op dat anderen dezelfde rechten horen te hebben. Verder hebben mensen naast logica ook een moreel besef. Dit uit zich door de confrontatie met andere mensen die ons dwingt te erkennen dat we personen zijn, en geen producten die we naar believen kunnen gebruiken. Nog een uiting is het verlangen van mensen om zelf medemens(elijk) te zijn, wat niet zonder betrokkenheid kan, want anders komen mensen in de problemen met hun eigen identiteit en zelfbeeld. Rechtvaardigheid komt dus voort uit ervaringen die men opdoet in onrechtvaardigheid (Buitengeweg, 2007). Aristoteles gaat nog een stap verder en zegt dat rechtvaardigheid de ‘hoogste’ deugd is en neerkomt op de ‘volmaakte deugd’. Omdat elke deugd een op de ander gericht sociaal aspect heeft. Hiermee zegt hij dat iemand die alleen maar met zichzelf bezig is, zonder de deugd dat hij oog heeft voor het welzijn van anderen, niet alleen een menselijke waarde mist, maar alle deugden mist. Wat die gerichtheid op de ander betreft, verdient elke deugd de naam rechtvaardigheid (Nussbaum, 2001, p.482).

¹⁰ <http://hvo.nl/vorming/het-vak-hvo-en-lv-2/redelijkheid/>

Tussenspel 2 'Leiderschap Tia Dag'

Een voorbeeld van een moreel leider is Tia Dag, presidente da Casa do Zezinho in Sao Paulo. In het voorwoord is haar leiderschap als inspiratiebron voor dit onderzoek genoemd. Ze is getrouwd met Saulo Garroux en heeft in 1994 Zezinho opgericht. Dit opvanghuis, waar jaarlijks circa 1.200 kinderen in de leeftijd van zes tot eenentwintig jaar worden opgevangen, ligt omringd door vijf favelas met elk ruim 100.000 inwoners. Deze omgeving wordt ook wel 'De driehoek van de dood' genoemd, en is één van de armste zones van Sao Paulo (Garroux en Mendes, 2009). Het ligt in de meest gewelddadige omgeving van Sao Paulo, met het hoogst aantal moorden in een stad van 18 miljoen inwoners. Er wonen grotendeels mensen van Afro-Braziliaanse of gemengde afkomst. In de periode van 1994 vond een zuivering plaats door een gewelddadig bende die zich in de favelas manifesteerde, waarbij veel kinderen werden vermoord vanwege kleine overtredingen. De namen van deze kinderen werden op de muren van de favelas geschreven. Tia en Saulo hebben een aantal van deze kinderen weten te redden en opgenomen in hun huis. Het werd hun missie om kinderen veiligheid en een beter toekomstperspectief te bieden. Heel belangrijk was het voor Tia en haar man om deze kinderen in een veilige leefomgeving te durven laten dromen, waardoor ze weer ergens in durfden te geloven en hun talenten kunnen ontdekken en ontplooien. Al snel werd Casa do Zezinho opgericht, een huis waar Tia en Saulo allereerst samen met deze kinderen zijn gaan wonen. Later hebben zij het huis omgebouwd en uitgebreid naar een opvanghuis waar kinderen dagelijks terecht kunnen voor eten, sporten, kunstworkshops, meditatie, muziek en allerlei andere culturele activiteiten en workshops. Inmiddels is Zezinho uitgegroeid tot een professionele NGO (non-governmental organisation) dat vooral door vrijwilligers, overheidssubsidies en bedrijfssteun wordt geëxploiteerd. Het leiderschap van Tia Dag kenmerkt zich door liefde. Haar hele leven staat in het teken van liefde en is de basis waaruit zij werkt en waardoor zij zich volledig geeft. In het fotoboek van Garroux en Mendes (2009) zegt zij:

Uitzicht vanaf Zezinho op de driehoek van de dood
(foto's K.D. Vos)



'If they ask me why I do it, why I work like crazy, I will say without thinking twice: it is out love. I work out love. Teaching is love. My entire life, private or public, family or professional, is only worthwhile in proportion to the love I put into or find in it.

Zo is onderwijs geven voor haar een verplichting en de liefde die zij voelt voor het les geven werkt als bevrijdend. Plicht en liefde vullen elkaar aan en beide zijn nodig. Liefde is een voordeel op zichzelf, terwijl plicht wordt opgelegd door ons bewustzijn. Tia ziet het aandacht geven aan kinderen en het begrijpen van hun angsten en dromen als een royale daad die onderwijzers veranderen in bevoorrechte mensen. Onderwijzers die een liefdevolle stilte kunnen bereiken van hun studenten,

kunnen ook stille liefde bereiken en hoeven nooit hun stem te verheffen. Ook zegt ze dat we niet iets ‘moeten’ doen voor kinderen die in armoede leven, omdat dit tegenstrijdig is (Garroux et al., 2009).

De liefde waarmee Tia Dag iedere dag weer zich inzet voor deze kinderen was tijdens het internationaal project ook terug te zien in de manier waarop vrijwilligers en medewerkers zich inzetten voor deze kinderen. In veel gevallen zijn zij ook kinderen geweest die dagelijks afhankelijk waren van Zezinho. Zij zijn als geen ander ervaringsdeskundige en hebben vanuit hun ervaring veel begrip en aandacht voor deze kinderen. Dankbaarheid was af te lezen aan hun gezichten, maar ook trots wanneer ze in bijzijn van Tia Dag waren¹¹. Tia Dag sluit haar inleiding in het indrukwekkende fotoboek af met de zin:

Liefde is geen gebod, het is een ideaal dat ons begeleidt en verheldert (Garroux et al., 2009).



Foto 2: Tia Dag en Saulo Garroux (foto's K.D.Vos)



Foto 3: Medewerkers Zezinho (K.D. Vos)

¹¹ Internationaal Project RSM Bedrijfskunde 2016

3. Humanistisch gedachtengoed en de zes parameters van Solomon

Als vervolg op het vorige hoofdstuk, waarin het ontstaan van het humanisme en de zeven kernwaarden zijn toegelicht, zijn in dit hoofdstuk de zes door Solomon uitgewerkte parameters van de deugdenethiek weergegeven. Deze parameters suggereren een ethiek die wordt bepaald door mensen die werken en samenleven. Ze staan niet voor een abstracte set van principes waarin bureaucratie, onpersoonlijkheid en efficiëntie in het bijzonder belangrijk zijn en niet voor een wereld van competitieve individuen die elkaar tegenwerken voor een levering van goederen. En ook niet voor een samenleving waarin de sociale status wordt bepaald door capaciteiten en prestaties (meritocratie) waarbij samenwerking is gebaseerd op wederzijds wantrouwen. Het is een opvatting van ethiek dat een min of meer georganiseerde samenleving veronderstelt die allerlei afspraken maakt over het goede leven en hoe je dit bereikt. Wat een eerlijke uitwisseling is en wat niet en over hoe te communiceren wat moet, wat niet mag en wat niet gezegd hoeft te worden. Mensen in het bedrijfsleven zijn ethisch, niet op basis van een aantal externe standaarden, maar op grond van de deugden van de activiteiten waarin zij zich aangetrokken voelen (1993: 186). Iedere parameter is afzonderlijk uitgewerkt en onderzocht of er raakvlakken zijn met één of meerdere humanistische kernwaarden. De uitgewerkte parameter wordt afgesloten met een samenvatting en een beoordeling welke aanknopingspunten zijn gevonden met de humanistische kernwaarden.

3.1 De corporatie als gemeenschap

Solomon begint met het idee dat we allereerst gemeenschappelijke wezens zijn en geen individuen, die lid zijn van georganiseerde groepen (1993: 146). Onze identiteit en betekenissen vinden we alleen binnen deze gemeenschappen en voor de meesten betekent dat het werk in een bedrijf of instelling. We hebben gedeelde belangen en ons eigenbelang is voor het grootste deel identiek aan de grotere belangen van de groep (1993: 148). De corporatie kan niet worden gezien als een gemeenschap die bestaat uit een collectief van mensen met alleen zelfinteresse. Dit geldt ook voor zelfbeschikking waarbij het gezamenlijk onderdeel uitmaken van een gemeenschap betekent, dat je elkaar nodig hebt om te groeien en te ontwikkelen en gezamenlijk zorg draagt voor de gehele samenleving. Individueel hebben wel zeggenschap over zichzelf, dat ook samenhangt met de mate waarin we het goed doen en of we een gelukkig productief leven leiden. In belangrijke mate is dit afhankelijk van de bedrijven waar we voor hebben gekozen (1993: 148). In de bedrijfsethiek wordt de corporatie je directe gemeenschap en maken de waarden en de conflicten van waarden die de instelling definieert, een groot deel uit van je leven. We kiezen niet zomaar een organisatie om voor te werken, en de waarden van de organisatie worden door ons gedragen. Dit betekent dat we verantwoordelijk zijn voor onze eigen keuzes. We maken zorgvuldige afwegingen tussen eigen belangen en die van anderen, dat in het humanisme gepaard gaat met een diep besef van met elkaar verbonden zijn.

Mensen voelen zich verantwoordelijk voor de natuur, elkaar en zichzelf, wat morele gevoeligheid wordt genoemd. Het begrip 'verantwoordelijkheid' wordt als een deel van het individualisme als onvoldoende beschouwd (1993: 149). Corporaties trappen te gemakkelijk in de val door vanuit hun 'sociale verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven' de aanname te doen dat hun organisatie een

autonome, onafhankelijke entiteit is. Maar bedrijven maken, net als individuen, deel uit van deze gemeenschappen. De verantwoordelijkheden die zij dragen zijn inherent aan hun bestaan als sociale entiteiten. Binnen humanistische gemeenschappen zullen mensen zich altijd inzetten om morele gevoeligheid te prikkelen en te ontwikkelen. Vragen stellen over welke maatschappelijke verantwoordelijkheden organisaties hebben is dan ook belangrijk. Als we bedrijven in de eerste plaats zien als gemeenschappen en niet als monolithische entiteiten of anonieme bureaucratieën, dan zullen de activiteiten en de ethiek van het bedrijf uitgroeien tot iets dat begrijpelijker en menselijker is (1993: 149). Alleen werken vanuit winst oogmerk draagt niet bij aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit impliceert ook dat samenwerking nodig is tussen bedrijven en organisaties, en de corporatie zelf een burger is die lid is van een grotere gemeenschap. Dit wordt 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' genoemd, het eerste principe van de bedrijfsethiek (1993: 148). Het gaat gepaard met solidariteit, waar de mens zorgt voor een goede balans tussen mensen, aarde en economie. Gemeenschappen zijn essentiële morele units en bedrijven, die uiteindelijk niet worden beoordeeld door alleen maar cijfers. Ze spelen een belangrijke sociale en economische rol door de samenhang en samenwerking, zowel binnen hun muren en met grotere gemeenschappen.

De collectieve wil en ambities van haar werknemers is hetgeen wat de organisatie drijft. Zij willen zich bewijzen in hun werk, zich goed voelen, financieel beloond worden en zowel het respect van anderen als zelfrespect verdienen (1993: 150). Dit raakt rechtvaardigheid, waarin iedereen een eerlijke kans op een goed leven heeft, en dit een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Het moraal van de leidinggevenden, en in het bijzonder de voorbeeldige moraal van degenen die het meest zichtbaar zijn in het bedrijf, heeft een belangrijke invloed op de collectieve moraal. Maar het is de aard en de kracht van instellingen, vooral van degenen die de helft van zijn of haar volwassen leven besteden aan het werk, om de moraal van de individuen te vormen en te bestraffen.

De uitleg die Solomon geeft aan de gemeenschap en haar functie, leiden tot raakvlakken met de kernwaarden zelfbeschikking, verantwoordelijkheid, solidariteit en rechtvaardigheid.

We zijn geen individuen maar gemeenschappelijke wezens die deel uitmaken van gemeenschappen. Gemeenschappen, die in deze context 'organisaties' worden genoemd, maken weer deel uit van een grotere gemeenschap en hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid. We ontleen onze identiteit en betekenissen aan de organisatie waar wij werken, belangen worden gedeeld en het eigenbelang voor het grootste gedeelte identiek is aan het grotere belang van de organisatie. Een gemeenschap kan niet worden gezien als een collectief van mensen met zelfinteresse. De waarden en conflicten van waarden die de organisatie definieert, maken een groot deel uit van je leven. Of je een gelukkig productief leven leidt, hangt grotendeels af van de keuze van organisatie waar je voor werkt. De collectieve wil en ambities van werknemers is hetgeen wat de organisatie drijft. Een belangrijke invloed op de collectieve moraal is voorbeeldgedrag van leidinggevenden die het meest zichtbaar is in de organisatie. Het collectief moraal vormt tevens de moraal van individuen, waar de organisatie haar kracht en aard uit ontleent.

3.2 Op zoek naar uitmuntendheid

In de vorige paragraaf stond als eerste parameter van Solomon de gemeenschap centraal, waarin o.a. de collectieve wil en ambities van haar werknemers hetgeen is wat de organisatie drijft, en niet alleen uit winstbejag bestaat. Ambities en collectieve wil van werknemers zijn gericht op uitmuntendheid. Het is een woord van grote betekenis op missieniveau dat de eisen van de markt en die van de ethiek samenvat (1993: 153). Vanuit de Aristotelische benadering is het één van de belangrijkste bevelen om aan te dringen op het aanmoedigen van uitmuntendheid, dat wordt beloond en middelmatig presteren niet. Uitmuntendheid wordt volgens Solomon door het Aristotelische woord *aretê* soms vertaald als deugd en soms als uitmuntendheid, en zijn succes en geluk evenredig met uitmuntendheid. De term *aretê* in het Grieks heeft echter dezelfde betekenis en door het ook te vertalen als 'deugd' kan dit volgens Aristoteles tot verkeerde connotaties leiden. Aristoteles spreekt dan ook over het optimaal functioneren van de ziel in zowel lichamelijke perfectie, uitnemendheid van karakter en voortreffelijkheid van intelligentie (A:311). Het heeft betrekking op de activiteit die iemand tot een voortreffelijk mens maakt, waarin zij hun menselijke *aretê* tot uiting brengen en het geluk van mensen tot stand brengt. Naarmate wij meer ervaringen opdoen en een carrière opbouwen, zullen wij eerder kunnen herkennen hoe goed je bezig bent en wat dit is.

De aanname dat succes en geluk evenredig zijn aan uitmuntendheid is in het bedrijfsleven zelfs zo essentieel dat uitmuntendheid de sleutel tot het succes is. De nadruk op uitmuntendheid veronderstelt een bepaald gevoel van rechtvaardigheid, waarin verdienste wordt beloond in de markt. Als je alles uit jezelf haalt en al het potentieel benut om uitmuntend te kunnen presteren, dan lijkt dit gerechtvaardigd. Echter, het raakt ook gelijkwaardigheid waarin iedereen gelijke kansen moet krijgen op een goed leven en het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is om de organisatie succesvol te laten zijn. Het heeft daarom ook een problematische en dubbelzinnige rol in het bedrijfsproces. Een medewerker verwacht een beloning in ruil voor zijn bijdrage, en een bijzondere beloning in ruil voor een uitzonderlijke bijdrage etc. en stelt daarmee dat het hele systeem functioneert op basis van verdienste en verdienste alleen. In de praktijk werkt het echter niet altijd op deze manier wanneer voorrang wordt gegeven aan een ander gekwalificeerd persoon, gebaseerd op alternatieve overwegingen die bijvoorbeeld vanuit de eisen van de markt worden gesteld. Dit is een lastige controverse waarin vanuit de positieve actie behoefte, verdienste en compenserende rechtvaardigheid tegen elkaar komen te staan. Solomon zegt dan ook dat een flink element geluk en aangeleerde vaardigheden sommige mensen aanzienlijk meer voordeel geven dan anderen en daarom zelden sprake is van een eerlijk verdeeld speelveld. Er is daarom onvoldoende sprake van gelijkwaardigheid. De welvaart van de gemeenschap vereist kennis, vaardigheden en hard werken van haar leden. Er wordt vaak teveel nadruk gelegd op de winst en resultaten van zakelijke activiteiten en te weinig aandacht gegeven aan de werkwijze en procedures in de praktijk. Terwijl eerlijkheid in het belonen van goed werk het belangrijkste onderdeel is van de praktijk in het bedrijfsleven (1993: 154).

Eén van de meest kritieke problemen in het bedrijfsleven, en in de vrije markt in het algemeen, is het toenemende vermoeden dat hard werken niet wordt beloond en goede ideeën of genegeerd of gestolen worden in plaats van worden uitgevoerd. Het vermogen van vaardigheid wordt ondermijnd

doordat managers te vaak sturen op korte termijn prestaties. Strategieën van bedrijven zijn teveel op de korte termijn gericht, waardoor managers toewijding vervangen door taakgerichtheid. Afdelingen, zoals onderzoek en ontwikkeling, worden vervangen door resultaten op korte termijn. Hierdoor ontstaat afgunst en wrok, wat destructief is voor de productiviteit van een bedrijf (1993: 155). Van bijzonder belang is het dan ook om uitstekende managers te hebben die weten wat uitmuntendheid inhoudt en in de praktijk vaak onzichtbaar zijn. Topprestaties vinden vaak met weinig inspanning plaats, in plaats dat deze worden uitvergroot. Topmanagement is daarom nodig dat weet hoe zij bestuurlijke prestaties evalueren, zonder aan te nemen dat chaos onproductief is of stilte efficiënt is. Het zijn de deugden van de leidinggevende die moeten worden onderzocht en niet de loutere gevolgen of korte termijn producten van het management.

Het is deze vraag die een groot aantal bedrijven bezighoudt vandaag de dag, die niet per definitie gaan over het wel of niet falen van leidinggevendenden of zij voldoende hebben gezorgd voor kwaliteit en excellentie. Het gaat over deze kwesties die te abstract zijn gebleven en niet als werkende principes in het bedrijf en voor iedereen die daarbinnen werkt, zijn gedefinieerd. Het meten van verdiensten is echter moeilijk en ironisch genoeg is dat vooral terug te zien in de onbetwiste deugd van teamwork dat aanleiding tot problemen geeft voor leidinggevendenden. De individuele bijdrage is lastig meetbaar als lid van een team of projectgroep. Verwijzen naar de algemene inspanning en het succes van de groep, wil niet zeggen dat het individu niet verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen inspanningen en het algehele succes van de groep. Als we praten over collectieve verantwoordelijkheid, dan moeten we het belang van individuele verantwoordelijkheid niet ondermijnen. Teamleden hebben vaak complementaire rollen en ook al zijn deze rollen vergelijkbaar met elkaar, dan nog is elk lid gericht op het succes van het project, niet alleen door zich in te passen met de rest van de groep. Dit is volgens Solomon absoluut essentieel voor het verschil tussen middelmatigheid en excellentie, en vaak is dit het verschil in het accent tussen samenwerken met het uiteindelijke doel van de onderneming in het achterhoofd en gewoon proberen je in te passen in de groep (1993: 156). Uitmuntendheid is wederzijdse inspiratie en ondersteuning, met inbegrip van tegenstrijdigheid en controversie, bij het nastreven van een gemeenschappelijk doel. Middelmatigheid wordt afgedwongen door conformiteit, en timide gedrag dat is gebaseerd op wederzijdse onzekerheid. Men verliest het doel uit het oog en trekt zich terug in het collectieve vanuit zelfbescherming.

We willen graag denken dat verdiensten en de markt hand in hand gaan. De mentaliteit van de markt met betrekking tot het onderwerp verdienste zou één van de belangrijkste bijdragen van Aristoteles kunnen zijn vanuit de ethische benadering. De Aristoteles aanpak van dit onderwerp is veruit superieur van ons eigen steeds verslechterde beloningssysteem. Hoe vaker we praten over uitmuntendheid en beloningen, hoe meer we in feite uitmuntendheid uitstellen, waardoor zowel de inspiratie als beloningen de magie van de markt doen kwijtraken. Rechtvaardigheid in een vrije markt ontstaat onverwachts en is niet gepland. Maar in de vrije markt wordt nog te vaak het verkeerde gedrag beloond en tellen vaak alleen de resultaten. Er is altijd sprake van onzekerheid in ondernemingen die afhankelijk is van de timing en voorkeuren van de vrije markt, maar daarachter moet in een organisatie een schat van kennis, vaardigheden, inzet en vertrouwen zijn dat vaak het beste idee, product of

service wint. In de praktijk worden de deugden die in alle inzet is verweven, vaak genegeerd, wat de vrije markt onrechtvaardig maakt (1993: 158).

Het bedrijfsleven bestaat niet alleen uit de vrije markt. Het bestaat uit gemeenschappen waarbinnen ook weer gemeenschappen bestaan die een manier van leven vormen waarin verdiensten, maar ook vrijheid van de markt belangrijk is. Uitmuntendheid wordt afgemeten aan de *'telos'*, het doel. Concurrentie, wat vaak een doel is van bedrijven, leidt echter vaak tot teleologische blindheid, waardoor de zoektocht naar uitmuntendheid uit het oog wordt verloren (1993: 159). Uitmuntendheid is in de eerste plaats samenwerking en concurrentie. Het is een bijdrage aan het grotere geheel en niet alleen vanuit het alleen maar willen 'winnen' en een bron van persoonlijke trots. Uitmuntendheid is de centrale plaats die de deugden in het bedrijfsleven en in de bedrijfsethiek bepalen. Deugden in de bedrijfsethiek betekenen precisie en het goed doen, je uiterste best doen en anderen motiveren om ook hun uiterste best te doen. De deugden van bedrijfsethiek zijn de deugden van het bedrijf en de uitoefening van deze deugden is gericht op de grondslag, de basis van bedrijfsethiek. We moeten opnieuw leren om het bedrijfsleven te zien als een groot experiment. Of het werkt is afhankelijk van de vraag of het inderdaad uitmuntendheid aanmoedigt en haar beoefenaars inspireert, of slechts een gevecht bevordert om met snelle winsten te overleven.

De uitleg die Solomon geeft aan uitmuntendheid en haar functie, leiden tot raakvlakken met de kernwaarden zelfbeschikking, gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.

Uitmuntendheid (bijv. in de vorm van kwaliteit) is de sleutel tot succes o.b.v. de aanname dat succes en geluk evenredig zijn. Uitmuntendheid is samenwerking en concurrentie, een bijdrage leveren aan het grotere geheel door precisie en het goed willen doen, je uiterste best doen en ook anderen daartoe motiveren. Het zien en evalueren van uitmuntendheid vraagt tevens uitstekende leidinggevenden en topmanagement die weten wat uitmuntendheid inhoudt en niet alleen sturen op prestaties en de korte termijn. Het vermogen van vaardigheden en toewijding onder medewerkers wordt vaak ondermijnd door de positie van de manager en ook wordt te vaak gestuurd op korte termijn prestaties. De deugden van leidinggevenden zijn juist datgene waar de aandacht op gericht moet zijn, en dan niet per definitie over het wel of niet falen van de leidinggevende, maar over de vraag of deze kwesties van uitmuntendheid en uitstekend leiderschap als werkende principes zijn gedefinieerd in een organisatie. In teamwork is uitmuntendheid wederzijdse inspiratie en ondersteuning bij het nastreven van een gemeenschappelijk doel. Middelmaticheid presteren in een team wordt afgedwongen door conformiteit en timide gedrag, waardoor men het doel uit het oog verliest en zich terugtrekt in het collectieve vanuit zelfbescherming. Eigen verantwoordelijkheid zou nooit mogen leiden tot het inschikken in een groep en het gezamenlijke doel uit het oog verliezen.

3.3 Het individu in de organisatie (lidmaatschap)

De gemeenschap is de essentie van het teleologisch raamwerk van Aristoteles, waarin het gevoel van een gezamenlijk doel en het sociaal welzijn de wensen en verdiensten van individuen definieert. Maar dit harmonieuze beeld is niet altijd de realiteit binnen organisaties. Zelfs in de beste bedrijven is sprake van spanningen en conflicten die vaak veroorzaakt worden door verschillen in persoonlijkheden en meningen over de prioriteiten en doelen van de organisatie. Loyaliteiten en verplichtingen kunnen zelfs zo tegenstrijdig zijn dat het ernstige ethische dilemma's worden in een gemeenschap (1993: 161).

De persoonlijke identiteit van werknemers wordt grotendeels ontwikkeld door de organisatie waarin zij het grootste deel van hun volwassen leven doorbrengen. Een gemeenschappelijke identiteit in een organisatie is een echte identiteit. En het voor de hand liggende feit is, dat wat we over onszelf denken en hoe we ons gedragen, wordt gevormd door verschillende groepen en instellingen waar we leden van zijn. Dit begint bij onze familie en scholen en voor velen uiteindelijk door het werken in een bedrijf of organisatie. Naast dat onze waarden moeten passen in een organisatie, zijn onze meest persoonlijke waarden ook sociale waarden. We willen meedoen, en willen blijven en slagen in een organisatie. We kiezen niet toevallig voor een organisatie. Medewerkers aanvaarden bijzondere verplichtingen en er heerst een bepaalde loyaliteit om een standaard vast te stellen voor kwaliteit en zorgvuldigheid, die grotendeels door de soort baan wordt bepaald (1993: 161). Dit vraagt van mensen om bewust keuzes te maken waarom je bij een bepaalde organisatie wilt werken. Vanuit het humanisme kan het niet zo zijn dat het er niets toe doet bij welke organisatie je werkt. Mensen hebben zeggenschap over zichzelf, en zijn onderling van elkaar afhankelijk in een gemeenschap. Ze hebben elkaar nodig en dragen gezamenlijk zorg voor elkaar en de gemeenschap. De Aristotelische benadering van bedrijfsethiek veronderstelt concrete situaties en bijzondere mensen op plaatsen in organisaties. Zo kunnen er volgens Solomon algemeen ethische regels en richtlijnen zijn die de meeste posities in een organisatie raken, maar als deze te algemeen worden, zullen ze nutteloos zijn. Het heeft weinig zin om een overstijgende ethiek te hebben waar alle bijzonderheden in passen (1993: 162).

Voor zover we ons definiëren, doen we dit in termen van identiteiten en rollen in organisaties. Onze verplichtingen zijn afhankelijk van het werk dat je doet of de positie die je bekleedt. Daarnaast zijn er ook meta verplichtingen zoals loyaliteit aan de organisatie, dat los staat van wat je precies doet (1993: 163). Deze verplichtingen brengen ook verantwoordelijkheden met zich mee die ook overstijgend kunnen zijn op organisatieniveau. Vanuit het humanisme gelooft men in een vrije wil en in keuzes kunnen maken, waarvoor men zelf verantwoordelijkheid draagt. Maar als je in een organisatie werkt waarmee je je verbonden voelt, en vanuit het topmanagement worden keuzes gemaakt, in hoeverre voel je je dan medeverantwoordelijk voor die keuze en kun je handelen vanuit organisatiebelang? Volgens Solomon hebben mensen, los van het werk wat ze doen, ook verplichtingen naar de organisatie toe, zoals loyaal zijn aan de organisatie, en sta je in dit geval achter deze keuze. Verplichtingen zoals loyaliteit naar de organisatie is context gebonden. Bedrijfsethiek bestaat niet uit generieke verplichtingen, maar is afhankelijk van de soort baan en de daarbij behorende activiteiten. Mensen kunnen in een organisatie verschillende rollen uitoefenen en wanneer deze met elkaar worden vermengd, kan dit leiden tot verwarring en wellicht tot het ontstaan van onethisch gedrag.

Om de rol van plichten van de bedrijfsethiek te waarderen, is het daarom belangrijk de verscheidenheid van banen en hun verschillende verantwoordelijkheden te accepteren. Het vereist een goed begrip van wat mensen daadwerkelijk doen (1993: 164).).

Het uitoefenen van verschillende rollen en de relatie tussen werknemer en klanten kunnen zich soms bevinden op het snijvlak waar corruptie begint, omdat werknemers loyaal zijn naar hun klanten of baas. Kunnen werknemers op basis van een goed gevoel besluiten nemen of moeten alle zakelijke transacties langs een onpersoonlijke bureaucratische weg plaatsvinden? Waar ligt de grens tussen vriendjespolitiek en corruptie? Rechtvaardigheid speelt hierin een grote rol, waarin de samenleving een gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft. Dit onderstreept alleen maar het belang van de deugden en de noodzaak voor het behoud van het grotere geheel, de samenleving, waar de plaats van de baan en het bedrijf onderdeel van is. Het punt dat Aristoteles hier maakt is, dat met name de verschillen in rollen, doelen en waarden alleen zin heeft wanneer deze in relatie staan met het grotere sociale doel dat hun betekenis geeft (1993: 165). Solomon legt ook de nadruk op rollen en specifieke contexten, waarin de mogelijkheid schuilt dat mensen met verschillende rollen en petten hun werk uitvoeren en met elkaar kunnen botsen, wat een vrij ernstig probleem kan vormen in de bedrijfsethiek (1993: 166). In elke organisatie is sprake van overlap van identiteit en verantwoordelijkheden en kunnen deugden met elkaar in conflict zijn. Het kan zelfs verklaren volgens Solomon dat Aristotelische ethiek onmogelijk kan zijn. Dit vraagt van mensen met elkaar in gesprek te blijven en verantwoordelijkheid te dragen om morele gevoeligheid te blijven prikkelen. Het vraagt van mensen verschillende contexten met elkaar te blijven delen en te proberen elkaar daarin te vinden. Het humanisme gaat ervan uit dat mensen zich hiervoor in blijven zetten. We dragen allemaal verschillende hoeden, zegt Solomon, en we hebben vaak concurrerende verantwoordelijkheden. Er is geen ontkenning van de verdeeldheid van de deugden, maar noch is er geen ontkenning van het fundamentele belang van de rol van identiteit die de contextuele basis voor deugd vormt in organisaties (1993: 167).

De uitleg die Solomon geeft aan lidmaatschap en haar functie, leiden tot raakvlakken met de kernwaarden zelfbeschikking, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.

De persoonlijke identiteit van werknemers wordt grotendeels ontwikkeld door de organisatie waarin zij het grootste deel van hun volwassen leven doorbrengen. We willen meedoen, blijven en slagen in een organisatie, naast het feit dat onze waarden passen in de organisatie. Een gemeenschappelijke identiteit in een organisatie is een echte identiteit, waar je als persoon niet toevallig een plaats inneemt. Dit wil niet zeggen dat spanningen en conflicteren onvermijdelijk zijn. Solomon wil ons hiermee vooral wijzen op mensen die te kwader trouw betrokken zijn en onderscheid maken tussen 'wie ik werkelijk ben' en 'de persoon die ik ben op mijn werk'. Medewerkers aanvaarden bijzondere verplichtingen en hebben een bepaalde loyaliteit om een standaard vast te stellen voor kwaliteit en zorgvuldigheid, die grotendeels door de soort baan wordt bepaald. De Aristotelische benadering van bedrijfsethiek veronderstelt concrete situaties en bijzondere mensen op plaatsen in organisaties. Als ethische regels en richtlijnen te algemeen worden, zullen ze nutteloos zijn. Een overstijgende ethiek waar alle bijzonderheden in passen heeft weinig zin. Naast specifieke rollen en verplichtingen, afhankelijk van je functie, zijn er ook nog meta verplichtingen zoals loyaliteit aan de organisatie. Deze verplichtingen brengen verantwoordelijkheden met zich mee, die niet alleen vanuit het oogpunt van een team gelden, maar ook overstijgend kunnen zijn op organisatieniveau. Daarnaast kunnen mensen verschillende rollen uitoefenen in een organisatie. Vermenging van rollen kan leiden tot verwarring en botsingen, en wellicht tot het ontstaan van onethisch gedrag. Kunnen werknemers op basis van een goed gevoel besluiten nemen of moeten alle zakelijke transacties langs een onpersoonlijke bureaucratische weg plaatsvinden? Waar ligt de grens tussen vriendjespolitiek en corruptie? Verschillen in rollen, doelen en waarden heeft alleen zin als deze in relatie staan met het grotere sociale doel dat hun betekenis geeft.

3.4 De betekenis van integriteit

Loyaliteit kan leiden tot interne conflicten en botsingen, en daarom is integriteit zo belangrijk in de bedrijfsethiek. Integriteit is niet zozeer een deugd op zichzelf maar een complex van deugden die een samenhangend karakter vormen vanuit een identificeerbare en betrouwbare persoonlijkheid. In het bedrijfsleven wordt integriteit ook wel gezien als koppigheid en niet flexibel zijn, waardoor je niet als teamspeler wordt gezien. Maar dat is kortzichtig en destructief wanneer je vindt dat het fout is als medewerkers weigeren iets te doen, omdat het in hun ogen onethisch is. Daarmee wordt integriteit, en het belang van eenheid van het karakter, afgewezen. Het zijn juist deze werknemers die aandringen op het trekken van één lijn en loyaal en sympathiek zijn. Zij behouden de organisatie van het nemen van rampzalige stappen die over de grenzen van goed burgerschap heen gaan. Goed management is niet het voorkomen van ethische medewerkers die problemen veroorzaken, maar veeleer de integriteit van anderen respecteren en dit als meetlat langs de eigen acties leggen (1993: 168). Verantwoordelijkheid nemen en ook rechtvaardigheid in ogeschouw nemen zijn belangrijke kernwaarden die het management, maar ook medewerkers moeten bezitten om open te staan voor integer gedrag en op te komen voor de principes die hieruit voortvloeien.

Integriteit wordt soms vergeleken met eerlijkheid, maar eerlijkheid is te beperkt voor integriteit. Soms vereist integriteit dat je liegt wanneer je onder druk wordt gezet om bijvoorbeeld vrienden te verraden. Het wordt ook wel uitgelegd als weerstand of het weigeren om bepaalde taken uit te voeren. In wezen

vraagt integriteit juist eerder gehoorzaamheid en loyaliteit en vereist het morele moed, wil en bereidheid om te doen waarvan men weet dat je dat behoort te doen (1993: 168). Het belangrijke is dat taken die opgedragen en opgevolgd moeten worden, en de persoon of organisatie die een beroep doet op onze loyaliteit, verenigbaar moeten zijn met de eigen waarden en deugden. Wanneer iemand uit eigen wil toetreedt tot een organisatie en namens de belangen van de organisatie optreedt door in te stemmen met de doelstellingen en waarden, dan zijn gehoorzaamheid en loyaliteit een essentieel onderdeel van integriteit. Maar wanneer iemand het niet eens is met deze doelstellingen en waarden, en medewerkers vanuit integriteit ongehoorzaam zijn, dan volgt wellicht ontslag. Zo heeft integriteit twee verschillende betekenissen. Eén om conformiteit en gehoorzaamheid aan te moedigen en de andere dringt aan op rebelseheid en onafhankelijkheid. Dit contrast is echter misleidend. Integriteit omvat zowel iemands besef van lidmaatschap en loyaliteit en een gevoel van morele autonomie (1993: 168). Morele autonomie is ook in het humanisme een wezenlijk onderdeel van zelfbeschikking. Autonomie staat voor 'zelf-wetgeving' waarin de mens moreel handelt, overeenkomstig de wet die hij zelf in zich draagt, aldus een uitspraak van Kant¹², waarop het humanisme voor een deel is geïnspireerd. Het vraagt van medewerkers vanuit hun morele autonomie een afweging te maken tot hoever loyaliteit en gehoorzaamheid strekt in relatie tot hun eigen wetgeving die is bepaald op basis van integriteit. Het vereist ook moed en verantwoordelijkheid om een grens te trekken wanneer deze overschreden wordt. Het humanisme vereist het prikkelen van morele gevoeligheid door met elkaar af te blijven tasten in hoeverre principes vanuit integriteit de grens van loyaliteit en gehoorzaamheid overschrijden. Een echte humanist zal zich hiervoor altijd blijven inzetten. Het belangrijke, maar ook moeilijke van integriteit, is de interpretatie van 'trouw zijn aan jezelf'. Integriteit wordt veel meer een kwestie van eigen normen en gezag. Het kan zijn dat iemands gevoel van 'trouw zijn aan zichzelf' vereist, dat enige schending van de morele regels nodig is. De betekenis van dit soort integriteit is dat men niet alleen de regels volgt, maar men zich deze ook eigen maakt (1993: 169).

Integriteit is iets dat een persoon 'heeft' of 'mist'. Het is geen bepaalde handeling of activiteit die iemand heeft of doet. Er is ook geen enkele actie die de integriteit van een persoon definitief kan vaststellen, terwijl één enkele (verkeerde) actie het gebrek aan integriteit kan verraden. Dit is misschien wel de reden waarom integriteit zo zwaar weegt en mensen zover kunnen gaan om hun eigen misdaden of corruptie te ontkennen. Eén slip kan fataal zijn, terwijl een leven lang goede daden verrichten nog steeds de vraag open laat over iemands ultieme rechtvaardigheid (1993: 170).

Twee bekende voorbeelden van het gebrek aan integriteit in het bedrijfsleven worden door Solomon de opportunist en de kameleon genoemd (1993: 171). De opportunist heeft meestal geen principes, waardoor er geen standaard is waaraan de opportunist trouw kan zijn. Natuurlijk kan een opportunist een eigen *telos* hebben, of een generiek doel wat deze persoon volgt in de zin van 'doe wat nodig is'. Maar niets van dit alles wijst op principiële gedrag. Maar waarom zou dergelijk gedrag wijzen op een gebrek aan integriteit en is deze persoon niet iemand die bijzonder trouw is aan zichzelf? Hier is zichtbaar hoe publieke en persoonlijke zintuigen van integriteit de neiging hebben om samen te

¹² Humanistische Canon http://www.humanistischecanon.nl/verlichting/immanuel_kant

komen, terwijl consistentie meer vergt dan trouw zijn aan een egoïstisch doel. Het gaat ook over samenhang en respect voor anderen en trouw zijn aan jezelf in het midden van anderen en samen met hen. De kameleon toont een vergelijkbaar gebrek aan integriteit in afwezigheid van zowel principes als doelen, tenzij wij willen accepteren dat we ons als een soort doel in het leven willen schikken om andere mensen te behagen. Afhankelijk van de context past een kameleon zich aan en is de breekbare consistentie van integriteit afhankelijk van de uniformiteit van mensen. Als mensen voor een gelijk aandeel van mening met elkaar verschillen komt de kameleon in problemen. Dit is hoe men de ondeugden van de kameleon onderscheidt van de kracht van loyaliteit. De kameleon heeft geen integriteit, omdat hij of zij geen eigen weerspiegeling van de sociale situatie heeft (1993: 172).

De persoon van integriteit benadrukt niet alleen dat hij of zij gelijk heeft, maar dat het over moreel gelijk gaat en iemand anders daarentegen moreel verkeerd is, of in het beste geval moreel verward is. Principes worden meedogenloos gehoorzaamd, maar des te algemener deze principes zijn, des te meer ze toegeven aan interpretaties en uitzonderingen. En zolang de persoon met integriteit deze verdedigt, des te lastiger het is om het hier niet mee eens te zijn. Het is echter slechts in het uiterste geval, waarschijnlijk op de dag waarop we ontslag nemen, dat we een uitdagende houding aannemen en onze onafhankelijkheid verklaren van de mores van de organisatie. Dit leidt tot het gevaar van de kameleon, waarin er nooit behoefte lijkt te zijn voor verandering. Integriteit heeft een sterke vorm nodig die niet een op zichzelf staande eenheid is en ook niet omdat iemand bij zijn principe of passie blijft omdat het persoonlijk een grote betekenis heeft (1993: 172). Wij behoren tot een samenleving waarin autonomie wordt beschouwd als essentieel voor integriteit. Het zoeken naar 'je eigen weg' en de eis dat men zijn 'ware zelf' laat zien, zijn net zoveel onderdeel van onze sociale ethiek.

Integriteit is voor de meesten van ons het zoeken naar onze eigen weg binnen een groep en binnen rollen en posities die worden bepaald door onze banen, carrières en beroepen. Het probleem is echter dat we onvermijdelijk minstens twee petten dragen binnen een organisatie en daardoor soms tegenstrijdige eisen en uitgangspunten hanteren. Integriteit vereist de wil om te onderhandelen en inzet om compromissen te sluiten, wat ook samenwerking betekent en geen weerstand. Integriteit gaat over openheid en genegenheid, flexibiliteit en een organisatie of bedrijf die dit heeft, zal ook open staan en zorgzaam zijn voor individuen. Integriteit impliceert principes en beleid, maar het gaat ook over een doordringend gevoel van een sociale context en een gevoel van morele moed. Dit betekent opstaan voor zowel anderen als voor jezelf. Anders wordt integriteit loutere eigengerechtigdheid en geen algehele deugd. Het centrale punt is dat integriteit, verre van een speciale deugd, de essentiële deugd is van een goed leven. Het is in de recente volkstaal 'het samen doen' en niet worden verscheurd door conflicten en twijfels, zodanig, dat men niet kan genieten van de vruchten van een benijdenswaardig leven. Het is een illusie om te denken dat een druk leven in het bedrijfsleven geheel zonder problemen zou kunnen zijn. Maar een gevoel van je eigen integriteit is wat ons in staat stelt om te navigeren door verraderlijke wateren van dilemma's. En hoewel integriteit geen garantie is voor succes, kan succes niet zonder integriteit.

De uitleg die Solomon geeft aan integriteit en haar functie, leiden tot raakvlakken met de kernwaarden zelfbeschikking, gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.

Loyaliteit kan leiden tot interne conflicten en botsingen, en daarom is het zo belangrijk in de bedrijfsethiek; de essentiële deugd van een goed leven! Integriteit wordt ook weleens als koppigheid en niet flexibel gezien. Maar het is kortzichtig en destructief wanneer je vindt dat het fout is als mensen iets weigeren te doen omdat het in hun ogen onethisch is. Goed management is de integriteit van anderen respecteren en dit als meetlat gebruiken langs de eigen acties. Integriteit vereist morele moed, wil en bereidheid om te doen waarvan men weet dat je dit behoort te doen. Integriteit omvat zowel iemands besef van lidmaatschap en loyaliteit en een gevoel van morele autonomie. Het vraagt bewustzijn wanneer principes vanuit integriteit de grens van loyaliteit en gehoorzaamheid overschrijden. Zolang de persoon met integriteit principes verdedigt die algemener worden en op verschillende manieren geïnterpreteerd worden, des te lastiger het is om hier tegenin te gaan. Vaak in het uiterste geval, wanneer we ontslag nemen, verklaren we onze onafhankelijkheid van de mores van de organisatie. Dit leidt tot het gevaar dat het lijkt alsof er nooit behoefte is aan verandering. Integriteit heeft daarom een sterke vorm nodig die niet een op zichzelf staande eenheid is en ook niet omdat iemand bij zijn principe of passie blijft omdat het grote persoonlijke betekenis heeft. Integriteit vereist de wil om te onderhandelen, 'het samen doen' en compromissen sluiten. Integriteit gaat over openheid en genegenheid, flexibiliteit en een organisatie die dit heeft, zal ook open staan en zorgzaam zijn voor individuen. Integriteit is geen garantie voor succes, maar succes kan niet zonder integriteit.

3.5 Besluiten nemen en goed oordelen

Het grootste belang in de ethiek is het 'gezond verstand' of '*phronēsis*' zegt Aristoteles, het product van een goede opvoeding en opleiding. Het werkelijke belang van '*phronēsis*' heeft ook te maken met de onvermijdelijke conflicten van zowel de zorgen en principes die bijna alle dagelijkse ethische dilemma's definiëren (1993: 174). Zo is besluitvorming één van de grootste kunsten van het management en is het zowel vreemd als jammer dat zoveel leidinggevenden en managers hier veel moeite mee hebben. Zelfs zoveel moeite, dat sommigen het proberen te vermijden. Een deel van het probleem is dat wij voor een groot deel van ons leven behandeld zijn als kinderen of studenten die niet in staat werden gesteld beslissingen te nemen. Daardoor zijn we niet zeker van onszelf hoe belangrijke beslissingen worden genomen en maken we vaak overhaaste besluiten. Mensen worden in hun loopbaan niet vaak beoordeeld op hun besluitvorming, maar op grond van gehoorzaamheid. En zodra men in een positie komt met grote verantwoordelijkheid, is de kunst van goede besluitvorming grotendeels onbekend. Besluitvorming, net als verantwoordelijkheid in het algemeen, vraagt oefening en ervaring. Om hiermee te oefenen ben je nooit te jong en hangt het ook niet af van het soort werk dat je doet, en hoe belangrijk het werk is (1993: 175).

Goed oordelen kan misschien niet worden onderwezen, met uitzondering door het opdoen van ervaring. Maar het kan en moet worden aangemoedigd, benadrukt en beoefend. Niet alleen in academische studies, maar ook in dagelijkse situaties. Aristoteles heeft het idee van een besluitvormingsmodel ontwikkeld met o.a. een analyse over een geschikt overleg en verschillende

stappen die gevolgd kunnen worden om keuzes te kunnen maken. Dit zien we terug in seminars over bedrijfsethiek waarin het gebruik van ethische beslismodellen een essentieel onderdeel is. Aristoteles heeft het ontwikkeld met die gedachte om een weloverwogen besluit te nemen, door tijd te nemen en rekening te houden met de gevolgen en de opties. Te vaak is er al een besluit genomen voordat het besluit daadwerkelijk genomen moet worden. Het model moedigt ons juist aan verder te denken dan de bekende en voor de hand liggende opties, en goede overwegingen te maken in een complexe wereld met conflicterende interesses en belangen (1993: 176).

Het belang van besluitvorming en goed inzicht in de ethiek van het bedrijfsleven kan niet worden onderschat. Het volgen van regels is altijd een handige gids om te komen tot de juiste acties. Maar het is niet genoeg en soms zelfs rampzalig als regels en doelstellingen met elkaar conflicteren. In het geval van bijvoorbeeld het voortbestaan van het bedrijf worden ethische overwegingen en regels wellicht opzij gezet. Noodsituaties rechtvaardigen echter niet het negeren van de ethiek. Er is een groot aantal ethische eisen en principes en niet alleen goed oordelen instrueert ons wat het beste is om te doen (1993: 178). Goed oordelen kan vanuit redelijkheid worden gedaan door mensen die bereid zijn goed naar de context te kijken en hun vermogens gebruiken om hun handelen af te stemmen, wetende dat er geen absolute waarheid bestaat. Vanuit deze humanistische kernwaarde speelt gezond verstand een belangrijke rol wat kritisch, reflectief en bewust nadenken vraagt over hetgeen je doet. De dialoog is hierbij een onmiskenbaar instrument. Redelijkheid helpt naar het zoeken van een redelijk midden.

Ook ethiek zelf heeft zijn interne conflicten. Zelfs de oude filosofen denken anders over ethiek en hebben geen overeenstemming over een eenduidig ethisch systeem. In de dagelijkse praktijk is dit terug te zien door conflicten op het werk, veroorzaakt door meningsverschillen. Groepen mensen oefenen ethiek op een andere wijze uit door bijvoorbeeld de regels te volgen, of juist te doen wat goed is voor het bedrijf. Theoretici herkennen dit als verschillen in criteria, waarbij het gaat over een verschil in ethische stijlen en de zeer diverse manieren waarop verschillende mensen ethiek benaderen in ethische situaties. Ieder van ons denkt dat we ethiek op de juiste manier benaderen en we verwachten dat iedereen hetzelfde behoort te doen. Het idee dat er geen 'juiste' manier van denken is over ethiek, maar eerder een verscheidenheid aan vormen van beslissingen, elk van hen ethisch, maakt de notie van een ethisch oordeel des te belangrijker. Het idee van ethische stijlen betekent nadrukkelijk niet, dat er geen duidelijke verkeerde manieren zijn van het denken over ethiek. Maar er zijn verschillende ethische stijlen, net als dat er verschillende managementstijlen of persoonlijke stijlen zijn. En om de rol van goed oordelen te begrijpen in de bedrijfsethiek is het belangrijk de diversiteit te waarderen en te begrijpen dat onze verschillen niet noodzakelijk een signaal van onethisch denken is (1993: 179).

De gedachte dat ethiek gereduceerd kan worden tot een eenvoudig principe of een vuistregel, is een verkeerde opvatting van integriteit. In die gevallen, waarin verplichtingen of loyaliteit in conflict zijn, is er geen juist antwoord. En als je dan de regels erbij betrekt, dan zal men waarschijnlijk ervaren dat ook de regels met elkaar conflicteren. Soms is er geen manier om een juiste beslissing te nemen. Dan wordt ook wel gesproken over een ethisch dilemma. Maar goed oordelen houdt in dat de beste beslissing beschikbaar is, wat betekent dat de besluitvorming in de goede richting gaat (1993: 179).

De uitleg die Solomon geeft aan goed oordelen en haar functie, leiden tot raakvlakken met de kernwaarden zelfbeschikking, gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.

Het grootste belang in de ethiek is gezond verstand, *'phronēsis'*, dat het product is van een goede opvoeding en opleiding. Het vraagt, net als voor verantwoordelijkheid, oefening en ervaring om te komen tot goede besluitvorming. Goed oordelen kan misschien niet worden onderwezen, met uitzondering door het opdoen van ervaring. Maar het moet worden aangemoedigd, benadrukt en beoefend, vooral in dagelijkse situaties. Besluitvorming is één van de grootste kunsten van het management. Te vaak is er al een besluit genomen, voordat het besluit daadwerkelijk genomen moet worden. We moeten juist verder denken dan de bekende en voor de hand liggende opties, en goede overwegingen maken in een complexe wereld met conflicterende interesses en belangen. Het volgen van regels kan een handige gids zijn, maar ook rampzalig werken als regels conflicteren met elkaar en met onze doelstellingen. Ieder van ons denkt dat we ethiek op de juiste manier benaderen en we verwachten dat iedereen hetzelfde behoort te doen. Terwijl er diverse manieren en verschillen in ethische stijlen zijn waarop mensen ethiek anders benaderen in ethische situaties. Ethiek kan niet gereduceerd worden tot een eenvoudig principe of vuistregel. Soms is er geen manier om een juiste beslissing te nemen, maar goed oordelen houdt in dat de beste beslissing beschikbaar is en besluitvorming in de goede richting gaat.

3.6 Holisme

Het uiteindelijke doel van de Aristotelische benadering van het bedrijf of organisatie is het cultiveren van alle menselijke wezens. We zijn geneigd in ons traditioneel denken onze zakelijke en professionele rollen van de rest van ons leven te isoleren. Solomon ziet dit ook terug in managers en leidinggevendenden die gevangen zitten in een tunnelvisie en worden aangemoedigd door een te smalle retoriek van de zakelijke gemeenschap. We zouden juist onze zorg moeten richten op het grotere geheel, in plaats van ons alleen te richten op losse onderdelen zoals winst, wat Solomon uitlegt als holisme (1993: 180). Holisme verdient het om een belangrijke term in de ethiek te zijn en in het management denken. Het stimuleert en vereist uiteindelijk een verwijzing naar het grotere geheel om de algemene context van het bedrijfsleven zelf, of waarin een bedrijf een beslissing moet maken, niet als onderdeel maar als een geheel te zien. Veel van het betoog van Solomon is gericht tegen het analytisch individualisme, waarin de verleiding bestaat om onszelf te willen begrijpen als een geïsoleerd geheel en de wereld om ons heen te begrijpen in afzonderlijke kleine onderdelen. Het is belangrijk dat we onze individualiteit herkennen als holistisch product van onze cultuur en haar concepten. (1993: 181).

Alleen door te kiezen voor holisme krijgen we voldoende inzicht in ethische concepten als maatschappelijke verantwoordelijkheid. Iets wat Solomon opnieuw zou willen invoeren als term in de bedrijfsethiek, en volgens hem het punt van het bestaan is (1993: 180). Het gaat over het grotere geheel waar een bedrijf of maatschappelijke verantwoordelijkheid onderdeel van is. Onder maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt verstaan dat het doel van het bedrijfsleven het verrijken van de samenleving is, als wel degenen die verantwoordelijk zijn voor deze verrijking.

Het bestaan van de onderneming en de macht en welvaart van bedrijven is gebaseerd op het menselijk vermogen om samen te werken en te organiseren en om de eigen belangen en die van anderen te dienen. Behalve in uitzonderlijke concurrerende omstandigheden is het onmogelijk deze te onderscheiden. Dergelijk dualistisch denken bevordert het denken in het bedrijfsleven in een aantal specifieke manieren zoals de 'wij versus hun' mentaliteit en 'ieder voor zich' denken, die in veel bedrijven heersen. Bedrijven zijn echter in dezelfde sectoren afhankelijk van elkaar en wat fataal of succesvol is voor de één, zal uiteindelijk voor iedereen fataal of succesvol zijn. Zo heeft de ware explosie van bijvoorbeeld laptops een industrie voor veel bedrijven voorzien en uiteindelijk heeft concurrentie mede geleid tot veel fusies (1993: 183).

Als gevolg van ons individualisme neigen we naar onderscheid en tegenstellingen tussen ons concept van individu en ons begrip van de onderneming. Het bedrijfsleven moet hier oog voor hebben, om te voorkomen dat mensen van veranderen in anonieme personen en alleen verzet de juiste reactie is. We weten allemaal dat het rampzalig is voor het bedrijf, wanneer medewerkers denken dat ze uitgebuit worden, zich als slachtoffer zien en zich de rug toekeren van het bedrijf. Het is niet alleen deze rampzalige manier van denken die het gevolg is van ontevreden werknemers. Ook managers en leidinggevendenden benaderen individuen in termen als 'offer' en 'toewijding', in plaats van gedeelde belangen en identiteiten. Het gebruik van de 'familie' metafoor is vaak oubollig en cliché, maar het onderstreept wel het belangrijkste in zowel het goede zakenleven als in de bedrijfsethiek. En dat is een gevoel van samenwerking dat niet 'individu versus bedrijf' vooronderstelt en van essentieel belang is. Natuurlijk moet er altijd gelegenheid zijn dat integriteit betekent 'opstaan en nee zeggen' tegen het bedrijf, maar het toont wel aan hoe het mis kan gaan bij bedrijven die daar onvoldoende bij stilstaan (1993: 184).

Ook de tweedeling tussen 'arbeid versus management' is vaak bekritiseerd en becommentarieerd. De vakbonden spelen nog steeds een essentiële rol in de strijd voor rechtvaardigheid en eerlijkheid in het bedrijfsleven. Het feit dat vaak wordt gezegd dat vakbondseisen 'slecht voor het bedrijfsleven' zijn, is een kortzichtige visie. De internationale concurrentie heeft ons bewust gemaakt dat werknemers en werkgevers niet als tegenstander gezien moeten worden, maar als onmisbare partners in een productieve onderneming. De moraal moet worden geïntegreerd in het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven is in z'n kern ethisch en onze ethiek in deze maatschappij is zeer verbonden met ons gevoel van eerlijke handelspraktijken. Holisme is niet anders dan het aandringen dat we onze visie moeten uitbreiden totdat we de hele context zien. In het geval van het bedrijfsleven en de economie betekent dit dat onze visie het geheel van de menselijke natuur en de samenleving moet bevatten en niet alleen de winst, kosten en voordelen van de wet van vraag en aanbod. De Aristotelische aanpak van het bedrijfsleven daarentegen, is uiteindelijk niets anders dan de erkenning van het bedrijfsleven als een integraal onderdeel van de grotere samenleving (1993: 185).

De uitleg die Solomon geeft aan holisme en haar functie, leidt tot een raakvlak met de kernwaarde verantwoordelijkheid.

We zijn geneigd onze zakelijke en professionele rollen van de rest van ons leven te isoleren. Leidinggevenden zitten gevangen in een tunnelvisie en worden aangemoedigd door een te smalle retoriek van de zakelijke gemeenschap. We zouden ons juist moeten richten op het grotere geheel, in plaats van ons alleen te richten op losse onderdelen zoals winst (= holisme). Holisme stimuleert en vereist uiteindelijk een verwijzing naar het grotere geheel, om de algemene context van de organisatie zelf, of waarin de organisatie een beslissing moet maken, en niet als onderdeel maar als een geheel te zien. Het is belangrijk dat we zelfs onze individualiteit herkennen als holistisch product van onze cultuur. Alleen door te kiezen voor holisme krijgen we voldoende inzicht op ethische concepten als maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hieronder wordt verstaan dat het doel van de organisatie het verrijken van de samenleving is, als wel degenen die verantwoordelijk zijn voor deze verrijking. Het bestaan van de onderneming en de macht en welvaart van bedrijven is gebaseerd op het menselijk vermogen om samen te werken en te organiseren en om de eigen belangen en die van anderen te dienen. Organisaties zijn echter in dezelfde sectoren afhankelijk van elkaar, en wat fataal of succesvol is voor de één, zal uiteindelijk voor iedereen fataal of succesvol zijn. Holisme betekent dat we onze visie moeten uitbreiden totdat we de hele context zien. Deze visie moet het geheel van de menselijke natuur en de samenleving bevatten en niet alleen de winst, kosten en voordelen van de wet van vraag en aanbod. Leidinggevenden zouden meer moeten praten in termen van gedeelde belangen en identiteiten in plaats van termen als 'offer' en 'toewijding'. Het gebruik van de 'familiemetafoor' onderstreept het goede zakenleven in de bedrijfsethiek en dat is een gevoel van samenwerking dat niet 'individu versus bedrijf' veronderstelt.

3.7 Conceptueel model

Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste matches tussen Solomons parameters van de deugdenethiek en de zeven humanistische kernwaarden.

	Gemeenschap	Uitmuntendheid	Lidmaatschap	Integriteit	Oordeelkracht	Holisme
Zelfbeschikking	X	X	X	X		
Gelijkwaardigheid		X				
Verantwoordelijkheid	X	X	X	X	X	X
Verdraagzaamheid						
Solidariteit	X					
Redelijkheid					X	
Rechtvaardigheid	X	X	X	X		

Tabel 1. Uitwerking conceptueel model

4. Methodologie

In dit hoofdstuk is de methodologie uiteengezet, aan de hand waarvan de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Om dit te kunnen onderzoeken wordt een inductief kwalitatieve casestudie uitgevoerd. De keuze voor dit type onderzoek wordt in paragraaf 4.1. uiteengezet en toegelicht. De volgende paragraaf gaat in op de methode van dataverzameling en in paragraaf 4.3. is de methode van data-analyse uiteengezet. Het hoofdstuk is afgesloten met een paragraaf over de aandachtspunten van het onderzoek.

4.1 Het onderzoek nader belicht

Het onderzoeksontwerp om de onderzoeksvraag *‘Welke aanknopingspunten biedt een deugden-ethisch perspectief bij de heroriëntatie op humanistische waarden onder leiders in de zorgsector’* te beantwoorden, is gebaseerd op een anti-naturalistische benadering (sociaal constructivisme) en gericht op sociale verschijnselen die alleen ‘van binnenuit’ begrepen worden. Dit wil zeggen, de betekenis die ze voor betrokkenen hebben. De kennis is daarmee altijd context gebonden, waardoor een individualiserende methodologie gehanteerd moet worden¹³.

Het onderzoek is holistisch van aard, waardoor een integraal beeld wordt verkregen over de betekenisgeving van de humanistische kernwaarden onder teammanagers van HDMH, aan de hand van het deugden ethisch perspectief. Hieruit volgt dat het onderzoek op basis van een kwalitatieve methode wordt uitgevoerd dat plaatsvindt door het interviewen van teammanagers op locatie. Als onderzoeksstrategie is gekozen voor een vergelijkende casestudie (Verschuren & Doorewaard, 2007). Ieder interview met een teammanager wordt als case beschouwd. De verschillende cases worden vervolgens onafhankelijk van elkaar bestudeerd op basis van toetsing in hoeverre zij het deugden ethisch perspectief op basis van de zes parameters van Solomon in de praktijk herkennen. En daarnaast wordt onderzocht welke kernwaarden volgens hen een rol spelen en welke betekenis zij daaraan geven. Vervolgens worden de resultaten vanuit de verschillende cases met elkaar vergeleken en geanalyseerd op basis van overeenkomsten en verschillen.

4.2 Methode van dataverzameling

Om de casestudie meer diepgang te geven, is gebruik gemaakt van methoden- en bronnen triangulatie (Verschuren et al., 2007). Dit houdt in dat verschillende vormen van data en bronnen zijn gebruikt. Verschillende soorten data zijn gegenereerd door naast literatuuronderzoek ook gegevens te verzamelen op basis van open individuele interviews aan de hand van tekstueel materiaal. Daarnaast is ook gewerkt met verschillende bronnen, die in de volgende paragrafen nader zijn toegelicht.

Literatuurstudie

Op basis van de zoektermen *waarden, leiderschap, zorg, deugdenethiek* en *humanisme* is relevante literatuur gezocht en is gebruik gemaakt van de datavergatheringsstrategie ‘snowballing’. Deskresearch bestond uit het bestuderen van het boek *Ethica Nicomachea*, de uitwerking van de zes parameters

¹³ Sheets J. Essers Methodologie 2016.

door Solomons (1993), lectuur over het humanisme, onderzoeken die uitgevoerd zijn bij HDMH en andere zorginstellingen, vakbladen, websites en overige lectuur. In dit onderzoek zijn ook secundaire bronnen gebruikt zoals jaarverslagen en relevante documenten.

Open interviews

Om vervolgens de betekenis van de humanistische waarden van leiders in kaart te brengen in het perspectief van de deugden ethiek, zijn face-to-face interviews gehouden onder tien teammanagers van Humanitas DMH. Deze managers sturen een aantal teams in het primaire proces aan, verspreid over verschillende regio's in het land. De laag teammanagers valt hiërarchisch onder de laag van drie rayondirecteuren, die verantwoordelijk zijn voor een rayon, bestaande uit circa negen regio's. De directeuren vallen onder de Raad van Bestuur.

Bij de keuze van te interviewen informanten uit de populatie teammanagers is het conceptueel ontwerp en de onderzoeksvraag leidend geweest. Daarom is gekozen voor een strategische steekproef om de probleemstelling leidend te laten zijn, en in de plaats treedt van het toeval bij het selecteren van informanten (Verschuren et al., 2007). Bij de selectie van informanten is rekening is gehouden met:

- Beschikbaarheid;
- Wel of niet een humanistische achtergrond;
- Cultuurverschillen in de organisatie, door een evenredige vertegenwoordiging op te nemen van alle rayons.

De selectie heeft plaatsgevonden op basis van een overzicht van alle teammanagers die in mei 2017 in dienst waren, totaal 27. Er zijn tien teammanagers via email uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek door middel van een interview. Alle managers hebben positief gereageerd en deelgenomen.

De interviews zijn open van aard. Teammanagers hebben minimaal een week van tevoren een presentatie ontvangen met daarin de probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvraag. Om zich goed te kunnen voorbereiden op het interview is een overzicht van de deugdenethiek op basis van de samenvattingen van de zes parameters van Solomon opgenomen, die in hoofdstuk 3 is beschreven. Men is gevraagd deze van tevoren door te nemen. Er is bewust gekozen om de interviews zo open mogelijk te houden en de informanten alle ruimte te geven om te reageren in hoeverre dit normatief kader ook in hun praktijk wel of niet zo werkt. Belangrijk is dat de onderzoeker niet sturend is. Aanvullend daarop is gevraagd in hoeverre zij de humanistische kernwaarden daarin herkennen en welke betekenis deze hebben.

Ter voorbereiding van de interviews is naast het overzicht van de paramaters een interviewgids opgesteld. Hierin zijn alle thema's die gedurende het interview aan bod komen uitgewerkt en is rekening gehouden met tijdsbewaking (één uur per interview). Als achtergrondmateriaal zijn per

parameter een aantal vragen opgesteld waarop kan worden teruggevallen in het interview, afhankelijk hoe het interview loopt.

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De interne validiteit is hoog in verband met de rijke informatie die aanwezig is, wat ook kenmerkend is voor een casestudie. De betrouwbaarheid en validiteit wordt vergroot door gebruik te maken van methoden- en bronnen triangulatie. De analyse van de data is vooral gericht op de reacties en eventuele herkenning van teammanagers die zij hebben gegeven tijdens de interviews op het deugden ethisch perspectief. Alleen de belangrijke punten van de interviews zijn in samenvattingen verwerkt. Aristoteles benadrukt dat we nauwkeurigheid en precisie niet in gelijke mate in alle discussies moeten nastreven. Ieder onderwerp moet zijn eigen precisie toelaten (EN.I.3, p.80). De bijzaken moeten niet belangrijker worden dan de zaken waar het om gaat (EN.I.7, p.89). De zogenaamde praktische wetenschappen zoals politica en ethica, die gericht zijn op feiten of dingen die 'zich meestal zo voordoen', moeten volgens hem niet dezelfde precisie nastreven als de theoretische wetenschappen. Hun conclusies zijn dan ook geen absolute en universele waarheden. In de ethica gaat het hoogstens om waarschijnlijke conclusies (EN, toelichting boek I; voetnoot 10, pag.306).

De interviews zijn, na goedkeuring door de geïnterviewden, digitaal opgenomen en schriftelijk uitgewerkt in een samenvatting per interview. De uitgewerkte interviews zijn ter verificatie door de geïnterviewde gecontroleerd of de uitwerking herkenbaar en juist is. De opnamen zijn na goedkeuring gewist.

4.4 Aandachtspunten onderzoek

Vanwege privacy-redenen zullen geïnterviewden niet bij naam worden genoemd in het onderzoeksrapport. Nog een aandachtspunt is het feit dat de onderzoeker werkzaam is in de organisatie als lid van het managementteam. De werkrelatie tussen de onderzoeker en geïnterviewden kan leiden tot een onbewuste vorm van bias. Om te voorkomen dat de onderzoeker en geïnterviewden neigen tot overeenstemming van informatie, is bij de selectie van teammanagers rekening gehouden met verschillende achtergronden en opinies (Van Tulder, 2013).

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uiteen gezet die voortkomen uit de interviews met teammanagers van HDMH. Per parameter is uitgewerkt welke onderdelen teammanagers herkennen in hun dagelijkse praktijk en welke reacties zij daarop hebben gegeven. Ook is ingegaan welke humanistische kernwaarden een rol spelen, en welke betekenis zij daaraan geven.

De corporatie als gemeenschap

Dat wij geen individuen zijn maar gemeenschappelijke wezens die weer onderdeel uitmaken van gemeenschappen, roept bij alle teammanagers op dat het in de praktijk nog niet zo werkt. Het ontbreekt nog aan een gemeenschappelijke identiteit. *'Hetgeen de managers, medewerkers en organisatie bindt is de cliënt waar we ons voor inzetten'*, aldus een aantal managers. Het echte collectieve gevoel ontbreekt nog, blijkt o.a. uit de volgende uitspraak:

'Het ontbreekt nog aan een gedeelde visie op leiderschap, een rode draad die dienst doet als een kompas voor managers. We doen wel pogingen met elkaar in gesprek te komen, maar soms liggen patronen zo diep geworteld, dat het lastig is te veranderen'.

Gelijkwaardigheid is een belangrijke waarde voor de meeste managers om als gemeenschappelijke wezens onderdeel uit te maken van de organisatie. Dit wordt echter als lastig ervaren. Een uitspraak van een manager:

'Gelijkwaardigheid vind ik belangrijk, maar ook lastig. Vooral bij collectieve bijeenkomsten ervaar ik niet altijd gelijkwaardigheid. Ik mis daarin voorbeeldgedrag, en vraag mij af of men zich daarvan bewust is'.

Andere uitspraken over gelijkwaardigheid die de collectieve moraal van de organisatie raken:

'Gelijkwaardigheid is best een lastige en niet vanzelfsprekend. Het gaat echt over het voelen en beleven dat je gelijkwaardig bent vanuit leider naar medewerker en andersom. Ook door het managementteam wordt gelijkwaardigheid op verschillende manieren naar buiten gebracht. Als je zelf ambitieus bent en gedreven, maar je kijkt niet goed genoeg om je heen om dat gezamenlijk te doen, dan ben je niet op een gelijkwaardige manier bezig'.

'Een collectieve moraal met voorbeeldgedrag zou je vooral moeten zien doordat mensen zich kwetsbaar op durven te stellen en fouten durven toegeven. Soms ook schaamte uiten over hetgeen je hebt gedaan, luisteren naar de ander, echt nieuwsgierig zijn naar de ander. Als leider moet je dienend zijn. Dat is voor mij gelijkwaardigheid en zie ik nog onvoldoende terug'.

'Door mij kwetsbaar op te stellen naar mijn team voelde ik dat ik invloed kreeg. Dat heeft mij veel opgeleverd en kreeg ik echt contact. Dat betekent dat ik ook in mijn leiderschap mij meer op de mens moet richten en gemeenschapszin komt hierdoor veel beter tot uiting'.

Een gezamenlijke identiteit tussen teammanagers en die van de organisatie ervaart nog geen enkele teammanager. De meesten geven aan hier wel naar te streven en op weg te zijn. De verschillen onderling tussen zowel teammanagers als rayons zijn echter nog groot. Er wordt nog te weinig met elkaar gedeeld hoe je hiermee bezig bent. Ook medewerkers ervaren volgens de meeste teammanagers nog niet altijd gemeenschapszin. Dit heeft te maken met de transitie van de zorg, waarin van medewerkers een andere insteek wordt gevraagd en als lastig wordt ervaren om dat te veranderen. Het vraagt meer ondernemerschap en vooral samen met de cliënt optrekken, in plaats van het 'overnemen'. Gelijkwaardigheid speelt een grote rol om naast de cliënt te staan en belangen te delen. Maar vooral verantwoordelijkheid nemen voor jezelf in plaats van voor de ander is nieuw voor medewerkers. Het vraagt eigen regie en verantwoordelijkheid om in gesprek te zijn met elkaar en keuzes te maken of dit nog bij je past of niet. Voor nieuwe medewerkers is het een bewustere keuze geworden of dit bij je past en voor HDMH te kiezen. Teammanagers geven aan dat het nodig is meer vanuit gelijkwaardigheid gezamenlijk op te trekken en verantwoordelijkheid te nemen om te komen tot meer gemeenschappelijkheid. Ook wordt rechtvaardigheid genoemd als een waarde die nog te weinig wordt gehanteerd in leiderschap. Dit heeft betrekking op bejegening van medewerkers en managers onderling. Er wordt nog teveel 'over' iemand gepraat in plaats van 'met'.

De meeste managers herkennen dat we onze identiteit grotendeels ontlene aan de organisatie waar we werken, waarin de visie en doelgroep van de organisatie heel belangrijk zijn. Sommigen geven aan dat dit afhankelijk is van het aantal uur dat je werkt en hoe jong je bent. Voor de teammanagers zelf is het echter herkenbaar. Een teammanager geeft aan dat het een uitwisseling is. Je eigen waarden neem je mee naar de organisatie die je met elkaar deelt en weer worden beïnvloed. Je identiteit ontlene aan de organisatie wordt ook in verband gebracht met de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling, reflecteren, willen veranderen en samen zinvol bezig zijn. Dit past bij het humanisme. De meeste managers geven aan bewust te hebben gekozen voor HDMH en te investeren in zichzelf door zich te ontwikkelen vanuit de kernwaarden en cultuur van de organisatie. Het blijven ontwikkelen wordt door een manager ook in relatie gebracht met eigen belang, dat grotendeels identiek is aan het organisatiebelang, en past bij eigen regie en verantwoordelijkheid. De organisatie heeft belang bij ontwikkeling van cliënten en medewerkers. Alle teammanagers zijn het erover eens, dat als je niets met de humanistische kernwaarden hebt, je ook niet kunt floreren en de organisatie niet bij je past.

Voorbeeldgedrag in de organisatie is voor iedereen erg belangrijk voor de collectieve moraal. Verantwoordelijkheid en eigen regie nemen zijn daarin belangrijk. Niet iedereen is het eens dat dit vooral de teammanager moet zijn die het meest zichtbaar is in de organisatie. Vooral in het kader van zelforganiserende teams waar men mee bezig is blijkt, dat 'zichtbaar voorbeeldgedrag' divers wordt opgevat. Een aantal teammanagers vinden dat zij zelf voorbeeldgedrag moeten laten zien door ook daadwerkelijk zichtbaar te zijn in de teams. Sommigen geven echter aan dat dit haaks staat op de beweging waar zij naartoe gaan. Zelforganiserende teams en toegroeien naar regiomanager, waardoor uiteindelijk de laag van rayondirecteuren vervalt, betekent ook meer afstand waardoor je minder zichtbaar bent. In dat geval geven een aantal managers aan dat je niet perse zichtbaar hoeft te zijn, zolang je maar in verbinding bent met de teams. Dat kan ook via bepaalde sleutelfiguren in een team.

Zo geeft een teammanager aan dat de verschillen onderling tussen teammanagers nog groot zijn door de diversiteit in culturen van de rayons. Voorbeeldgedrag van de teammanager blijft echter voor iedereen belangrijk, of je nabij bent of meer op afstand werkt. Je hebt hiervoor betrokkenheid nodig. Een manager geeft aan:

'We hebben in de organisatie niet altijd het goede voorbeeld gehad, alhoewel vanuit de beste bedoelingen zal zijn gehandeld. Het was alleen niet zichtbaar en voelbaar. Het voelen, daar gaat het vooral om'.

Op zoek naar uitmuntendheid

Uitmuntend presteren roept bij een aantal managers een negatieve lading op die geassocieerd wordt met willen winnen en prestatiegericht. Uitmuntendheid roept ook op tot nadenken voor veel managers. Het wordt regelmatig in relatie gebracht met 'kwaliteit van wereldklasse' dat de organisatie voorstaat, een term die ook aanzet tot nadenken. Middelmatic presteren past daar niet in, geven de meeste managers aan. De organisatie draagt uitmuntendheid uit, en medewerkers moeten zelf hun keuzen maken of dat bij hen past. Een uitspraak van een manager:

'Mensen hebben altijd een keuze, en humanisme is niet makkelijk. Ook uitmuntendheid is niet makkelijk, jezelf blijven uitdagen'.

'Als leidinggevende moet je je eigen kwaliteiten wel laten schijnen om anderen te beïnvloeden, te inspireren en ook uit te dagen', aldus een manager. Vooral het uitdagen is een vereiste binnen een humanistische organisatie. Medewerkers een kans geven en gezamenlijk zorgen dat het wel lukt om uitmuntend te presteren. De meeste managers zijn het erover eens dat uitmuntendheid vooral betekent dat medewerkers zich blijven inzetten, hun best blijven doen met passie en eigen verantwoordelijkheid blijven nemen. Het wordt ook gezien als net een stapje meer doen en buiten de kaders durven werken, jezelf blijven ontwikkelen en op zoek blijven naar jezelf en de ander (cliënt of collega). Daar is eigen regie voor nodig en verantwoordelijkheid nemen voor jezelf. Een manager geeft ook aan dat uitmuntendheid altijd in het perspectief moet worden gezien met de beschikbare middelen die je hebt. Soms kunnen lage tarieven van gemeenten leiden tot spanningen om hoge kwaliteit te bieden. Zolang medewerkers bijdragen aan een goed leven, zowel voor de cliënt als voor hun zelf, dan wordt dit door de meeste teammanagers als uitmuntendheid gezien. Medewerkers hebben hun eigen kwaliteiten, en je hoeft ook niet direct op te vallen om uitmuntend te presteren. Het is wel een valkuil wanneer medewerkers wel opvallen, die zullen makkelijker beloond worden dan mensen die onzichtbaar zijn. Respect hebben voor elkaar en gelijkwaardigheid zijn een aantal belangrijke waarden die managers noemen. *'Als je op een ander niveau presteert, dan doe je net zo goed mee',* aldus een manager. Eén manager geeft expliciet aan uitmuntendheid een mooi punt te vinden en zich te hebben afgevraagd wat daarachter zit, en refereert naar een uitspraak van Mandela:

'Wees niet bang voor je eigen kracht om dit te laten zien en te laten stralen. We zijn allemaal prachtige wezens met mooie kwaliteiten, maar zijn vaak bang dit te laten zien en te gebruiken'.

De meeste managers kunnen zich ook niet voorstellen dat medewerkers middelmatig willen werken. Als dit wel het geval is, dan gaan zij het gesprek aan om te achterhalen waar dit vandaan komt en zich in te spannen om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Een manager zegt:

‘Als wij vanuit humanisme willen werken aan een zinvol leven, dan moeten we ons hiervoor inspannen’.

Uiteindelijk is er wel een norm, een ondergrens voor managers. Als een medewerker zich echt niet inzet en daardoor het doel uit het oog verliest, dan heeft men het gesprek met deze medewerkers. Iemand die niet meedoet, kan nooit goed in z'n vel zitten en gelukkig zijn. Vaak zien managers, dat zo'n gesprek ertoe leidt dat iemand uit het middelmatig presteren komt en er wel iets mee doet. En is dat niet het geval, dan zullen gesprekken uiteindelijk leiden tot afscheid nemen van elkaar.

Teammanagers geven unaniem aan dat zij teamprestaties waarderen door het hele team te belonen. Rechtvaardigheid, maar ook gelijkwaardigheid spelen hierin een rol. Een teammanager geeft aan:

‘Als je uitmuntendheid wil belonen en middelmatigheid niet, dan moet het in alle lagen van de organisatie zo werken’.

Het belonen van uitmuntendheid wordt door alle teammanager beaamd, vooral door dit te verbinden aan kwaliteit. *‘Vroeger was het gelijke monniken, gelijke kappen, maar daar moeten we vanaf stappen. Dat past niet meer in deze tijd’*, aldus een manager. Iedereen is het erover eens dat in geld belonen niet past in de zorgsector. Een manager geeft aan dat je hierdoor de gezamenlijkheid verliest. Men beloont vooral door mensen ruimte te geven voor ontwikkeling of openlijke waardering uit te spreken. Er is echter nog onvoldoende oog voor uitmuntendheid in de organisatie en het belonen ervan. Teammanagers missen hierin een visie, leidende principes. Soms is de organisatie nog teveel gericht op de korte termijn, en is er onvoldoende nagedacht over welke stappen in welke volgorde nodig zijn om een doel te bereiken. Een uitspraak van een manager luidt:

‘Soms slaan we als organisatie stappen over die niet altijd goed zijn onderzocht, en het totale proces kunnen verstoren’.

Het individu in de organisatie

Alle teammanagers delen de wijze waarop Solomon beschrijft hoe je persoonlijke identiteit wordt ontwikkeld, door lid te zijn van diverse groepen en gemeenschappen waar je het grootste deel van je leven doorbrengt. Als teammanagers dit betrekken op medewerkers, dan wordt dit niet altijd herkend. Er zijn medewerkers die van negen tot vijf werken en waarbij ook verschil kan zijn tussen wie zij werkelijk zijn en hoe zij op het werk zijn. *‘Dat werkt heel destructief’*, aldus een manager. Een aantal managers geven aan dat je die ook nodig hebt, want alleen topsporters aannemen werkt ook niet. Uiteindelijk zijn alle managers het eens, dat als je niet werkelijk kunt zijn wie je bent, en je persoonlijke waarden niet overeenkomen met de organisatiewaarden, je niet gelukkig kunt zijn en uiteindelijk toch

de organisatie verlaat. Je kiest dus niet zomaar voor de organisatie. Dit vraagt eigen regie van medewerkers en managers om bewust keuzes te kunnen maken. Een teammanager zegt:

'Als je geen gedeelde waarden hebt, dan is dat lastig'.

De kans is wel aanwezig dat niet zozeer voor de organisatie maar eerder voor de doelgroep of de locatie wordt gekozen. Het is een attitude en je moet het voelen dat het bij je past. Medewerkers krijgen volgens de teammanagers veel vrijheid, maar ook verantwoordelijkheden en daar moet je wel mee om kunnen gaan. Dat lukt nog niet iedereen. De waarden van de organisatie moeten dus passen bij de waarden van medewerkers. Als dit niet past, dan kun je niet bij deze organisatie werken. Een manager geeft aan:

'Bij het aanstellen van medewerkers zouden we onze verwachtingen nog duidelijker neer mogen zetten. Dat het wel een bewuste keuze moet zijn om voor HDMH te werken en je jezelf blijft ontwikkelen'.

Ook herkennen de meeste teammanagers voor zichzelf bijzondere verplichtingen te aanvaarden en een bepaalde loyaliteit hebben om een standaard voor kwaliteit en zorgvuldigheid vast te stellen. Voor medewerkers die werken met cliënten geldt dit doorgaans ook, maar dat kan ook doorslaan. Het blijft belangrijk om verantwoordelijkheid te nemen voor jezelf op het moment dat je niet meer mee kunt omdat de doelgroep verandert. Sommige medewerkers vinden dat lastig omdat ze denken de cliënt in te de steek te laten. *'Loyaliteit moet niet blind maken'*, geeft een manager aan.

Een aantal teammanagers geven aan het belangrijk te vinden om verantwoordelijkheid te nemen op het moment dat waarden met elkaar conflicteren. Je moet dit met elkaar bespreekbaar kunnen maken, iets wat nog te weinig plaatsvindt. *'We kunnen nog veel leren van het humanisme'*, geeft een manager aan. Met elkaar in gesprek zijn, niet om voor je eigen gelijk te gaan, maar het een voorrecht te vinden om andersdenkenden te ontmoeten waar je wijzer uitkomt. Rijker worden door het voeren van discussies.

Een aantal managers ervaren dat voor HDMH het proces belangrijker is dan het resultaat, zoals winstbejag. Als een collega dit anders doet, dan is het gesprek daarover nodig. Een andere manager geeft aan nog veel verschillen onderling te zien als het gaat om metaverplichtingen naar de organisatie. Sommige managers zijn nog teveel gericht op hun eigen locatie of regio of worden nog teveel opgeslokt door de waan van de dag. *'Het organisatiebelang in het oog houden is soms ook lastig, omdat er veel lokaal wordt ingericht en het vooral door tijdsdruk lastig is in verbinding te zijn met de organisatie'*, aldus een manager. Het gesprek aangaan is nodig, maar lastig en soms ook onveilig. Ook wordt genoemd dat reflecteren een belangrijke waarde is en verantwoordelijkheid vraagt. Elkaar aanspreken om iets te willen veranderen en te komen tot gedeelde waarden houdt op als er niet naar je wordt geluisterd. Gelijkwaardigheid blijkt dan toch lastig te zijn omdat de verantwoordelijkheid en invloed van een manager ergens ophoudt en via de hiërarchische lijn ingrijpen nodig is. Dit duurt soms te lang, waardoor managers kunnen afhaken die zich hiervoor inspannen.

Verantwoordelijkheid en het gezamenlijke belang voor ogen houden is volgens een teammanager ook nodig om ethisch te blijven. In het algemeen heeft de organisatie daar nog te weinig oog voor. Als voorbeeld wordt genoemd de instroom van een cliënt. Welke belangen spelen mee en welk belang is ethisch en staat in relatie tot het grotere doel? Is dat de financiering die een cliënt met zich meebrengt, de urgentie van de zorgvraag, of wie het langst bovenaan de wachtlijst staat? Dit zijn vraagstukken waarover je goed met elkaar in gesprek moet zijn. Op die manier kun je een standaard vaststellen voor kwaliteit en zorgvuldigheid. Hierin ligt een belangrijke rol voor de teammanager om dit gesprek aan te gaan en te ondersteunen.

Het hebben van meerdere rollen en functies wordt in de organisatie aangemoedigd, geven een aantal managers aan. Het geeft de mogelijkheid te laten zien wat je kunt en tevens kun je je hierdoor blijven ontwikkelen. Het vraagt wel gelijkwaardig zijn aan elkaar en eigen regie op eigen ontwikkeling. Maar ook verantwoordelijkheid nemen is nodig om goed om te kunnen omgaan met vermenging van rollen. Een manager zegt:

‘Vroeger heerste er nog weleens vriendjespolitiek door opdrachten die werden binnengesleept door vriendjes van..., waardoor onze kernwaarden werden aangetast. Het voorbeeldgedrag was weg en dat voel je dan ook door de hele organisatie heen’.

De meeste teammanagers sluiten dit onderdeel af met de opmerking dat het mooi zou zijn als het zo zou werken hoe Solomon lidmaatschap beschrijft, maar dat het nog niet zo werkt in de praktijk.

De betekenis van integriteit

Alle teammanagers zijn het eens met Solomon, als hij zegt *‘Integriteit is geen garantie voor succes, maar succes kan niet zonder garantie’*. Een aantal geeft aan dat integriteit nodig is om met mensen te kunnen werken in dit vak, en iets is wat je hebt of niet. Mensen moeten voor hun mening op durven komen, wat kan botsen met het organisatiebelang of de locatie. De meeste managers geven aan dat integriteit gaat over respect en begrip hebben voor elkaar, voorbeeldgedrag, samenwerking en empathie. Dit wordt in relatie gebracht met verantwoordelijkheid durven nemen om op te staan en vanuit integer handelen je mening durven geven. Het vraagt ook solidariteit, want als je empathisch bent dan zal de ander zich ook gelijkwaardig voelen. Nog een teammanager zegt dat integriteit op gelijke voet staat met gelijkwaardigheid. Als je niet gelijkwaardig bent aan elkaar, maak je het des te lastiger om vanuit integer handelen je mening te durven geven. De meesten ervaren wel ruimte om dit te kunnen doen, maar voor een aantal is het afhankelijk van de situatie of hoe men zich voelt, of men dit ook durft. Een manager zegt:

‘Soms oordelen mensen te snel en stellen ze te weinig vragen’.

In de praktijk werkt het nog niet altijd dat iedereen integer durft te handelen. Soms is er sprake van teveel verdeeldheid en houden managers bepaalde onderwerpen voor zich. Dit blijkt uit een opmerking van een manager die zegt:

'Mensen werken met ego's en bepaalde belangen. Je zou altijd zonder verborgen agenda moeten werken en authentiek moeten zijn. In mijn ervaring wordt hier ruimte voor gegeven, maar werkt het ook altijd zo? Ik weet dat anderen niet altijd ervaren dat er geen spelletjes worden gespeeld, maar is dat iets van de medewerker zelf of ligt dit aan de manager?'

Openheid creëren in een team, zodat mensen zich veilig voelen en dingen durven aangeven naar elkaar is een speerpunt van een aantal managers. Vanuit redelijkheid is het nodig om je bewust te zijn wat belangrijk is, maar ook solidair zijn aan elkaar, zodat er goed kan worden samengewerkt en men ook verantwoordelijk is voor elkaar. Het vraagt elkaar uit te nodigen en aan te geven wat niet goed gaat, aldus een teammanager. De meeste teammanagers zijn het erover eens dat het op deze wijze onvoldoende werkt in de praktijk.

Teammanagers geven allemaal aan loyaal te zijn aan de organisatie. Eén van hen geeft zelfs aan dat dit valt of staat met integriteit. *'Juist als er geen weerstand is, vergroot dit de kans dat het mis gaat'*, vult een teammanager aan. Een veel voorkomende opmerking is dat er nog te weinig dialoog is onder teammanagers over wat we nastreven, waarlangs gekeken wordt, welke principes dan belangrijk zijn etc. Hier wordt te weinig ruimte voor genomen en soms is het qua workload ondoenlijk om meer de diepte in te gaan. Een manager geeft aan:

'Het gaat ook over een bepaalde standaard die je met elkaar bespreekt, want mensen zijn zich niet altijd bewust wat integriteit inhoudt'.

Verantwoordelijkheid wordt als een belangrijke kernwaarde gezien door de meeste managers om integer te kunnen handelen, zowel voor jezelf als voor de ander. Daarnaast worden ook gehoorzaamheid en loyaliteit vaak genoemd als belangrijke onderdelen van integriteit, en vertrouwen. Dat laatste speelt een grote rol bij een drietal teammanagers die expliciet aangeven dat zij het vertrouwen van hun manager nodig hebben om te kunnen handelen. Zo zegt iemand:

'Als ik mijn nek uitsteek, heb ik wel mijn manager nodig die mij steunt'.

Als het een keer mis gaat, is dit vertrouwen heel belangrijk. Deze managers geven aan dit ook te doen bij hun medewerkers:

'Naar mijn medewerkers doe ik dit op dezelfde manier en laat ze nooit vallen tot het tegendeel bewezen is' en *'Zij zullen nooit meer hun nek uitsteken als ik hun een keer niet steun'.*

Het is belangrijk, zo geven een aantal managers aan, dat medewerkers vertrouwen hebben om te handelen. *'We zijn te weinig loyaal naar de medewerkers'*, geeft een manager aan die in de praktijk ervaart dat medewerkers vaak in lastige en soms gevaarlijke situaties moeten handelen en zich veilig moeten voelen om snel beslissingen te kunnen nemen. En als dat niet altijd de juiste beslissing blijkt te zijn, dan moeten we hiervan leren en met elkaar in gesprek hoe we dit een volgende keer anders

kunnen doen. We vangen ze onvoldoende op als het fout gaat. Een aantal teammanagers geven aan dat medewerkers nog niet zover zijn om op te durven staan. De meesten zijn het eens dat HDMH nog geen organisatie is die voldoende loyaal en open staat naar haar medewerkers. Complimenten geven doen we wel richting cliënten maar nog te weinig naar elkaar en naar medewerkers. Een manager sluit het interview af met de opmerking:

'Als het HDMH lukt dat haar medewerkers en managers op durven te staan en ook echt de verantwoordelijkheid durven te nemen om integer te handelen en te reageren, dan heeft de organisatie echt een slag geslagen!'.

Besluiten nemen en goed oordelen

Alle teammanagers herkennen wat Solomon zegt dat het oefening vergt om goede besluiten te kunnen nemen. De meeste managers geven aan dat de organisatie (het managementteam) te snel besluiten neemt, zonder in te zien welke gevolgen dit heeft voor de medewerkers of andere doelgroepen. Een manager vult aan dat een besluit nemen een proces is, waarin we soms wat stappen vergeten of overslaan. Waardoor we op het eindpunt erachter komen iets vergeten te zijn. Hierdoor gaat het borgen van een besluit in de organisatie ook niet altijd goed. Vanuit verschillende perspectieven kijken en goede overwegingen maken, wordt door de meeste managers gemist. Het is wel iets waarvan de meesten aangeven hierin verbetering te zien. Een aantal geeft aan dat er te vaak wordt geklaagd over de besluitvorming, terwijl het een keuze is en eigen regie vereist om anderen te bevragen waarom een besluit is genomen. Zij ervaren geen last te hebben van de wijze waarop besluiten worden genomen. Ze moeten echter wel geëvalueerd en bijgesteld kunnen worden, iets dat nog te weinig plaatsvindt. Een goed oordeel vellen is volgens een aantal teammanagers alleen mogelijk indien je dit toetst aan de kernwaarden.

Het managementteam en teammanagers hebben onlangs afgesproken eerst de teammanagers bij besluiten te betrekken voordat er daadwerkelijk een besluit wordt genomen. Een teammanager zegt:

'Pas als die afstemming er is, kun je goed oordelen. Maar door wie wordt er nagedacht? Denken teams wel goed na, of klagen ze alleen maar? Als we willen dat we dit gezamenlijk doen vanuit een eenduidig belang, dan moet bij iedereen die vraag liggen en verantwoordelijkheid gevoeld worden'.

Een andere manager geeft aan dat er vaak niet buiten de gebaande paden wordt gezocht en men onvoldoende kritisch is of iets wel nodig is, of anders kan. *'We stellen onszelf en elkaar te weinig vragen, waardoor je je niet altijd gehoord voelt'*, is een opmerking. Daarmee moedigen we elkaar te weinig aan om ervaring op te doen in goed oordelen. Het vraagt dat je stevig in je schoenen moet staan om een weerwoord te geven en voelt niet altijd als gelijkwaardig.

Gelijkwaardigheid speelt een grote rol bij het nemen van besluiten en goed oordelen, geven alle teammanagers aan. Een besluit nemen en goed oordelen wordt als lastig en ingewikkeld ervaren. Het is belangrijk dat iedereen mee kan doen, keuzes kan maken en meningen kan geven. En als iedereen

mee kan denken, dan kun je als eigenaar een besluit nemen en mag iedereen erop vertrouwen dat er goed wordt geoordeeld om een goed besluit te nemen. Ook verantwoordelijkheid nemen voor datgene waarvoor je een besluit hebt genomen en welk effect dit heeft op de ander, wordt als een belangrijke waarde ervaren door managers.

Het mee laten denken door iedereen vraagt wel een bepaald intellect of mensen durven te overwegen en mee te beslissen, zo geeft een manager aan. Besluiten nemen doe je op basis van argumenten, en dat vraagt vaardigheid. *'Eigenlijk ben ik niet zo geïnteresseerd in het de besluiten die het team neemt, maar wel in de overweging hoe zij tot een besluit zijn gekomen'*.

Een teammanager geeft aan dat ethiek een grote rol kan spelen bij besluitvorming in de zorg. Zodra een begeleider het vertrouwen heeft gewonnen van een cliënt en eindelijk bij hem thuis mag komen, maar iets ontdekt wat niet mag volgens de wet en onveilig is, dan ontstaat er een dilemma. In dit soort casussen is het belangrijk om het vooral bespreekbaar te maken, niet snel te oordelen, maar vanuit de hele context te komen tot een besluit.

Holisme

Het merendeel van de teammanagers geeft aan nog te weinig vanuit het grotere geheel bezig te zijn, of hier te weinig zicht op te hebben. Dit is iets wat in het bewustzijn moet groeien. Een teammanager zegt:

'We richten ons op één ding, zonder ons te beseffen waarom we het precies doen'.

Een andere manager refereert naar systemisch kijken; je bent dan onderdeel van het grotere geheel, maar we beseffen ons dit nog te weinig. Medewerkers werken met cliënten, die ook weer onderdeel uitmaken van een gezin, een familie etc. Het bewustzijn dat we zelf ook onderdeel uitmaken van een systeem, en vanuit onze verantwoordelijkheid een maatschappelijke bijdrage leveren om echt iets toe te voegen, daar mogen we ons nog meer bewust van zijn. Medewerkers moeten hierin geprikkeld worden om het grotere geheel van te zien, in plaats van alleen de locatie. Het interview wordt afgesloten met de opmerking:

*'We moeten gaan staan voor datgene wat we willen zijn, dat uitstralen en daar onderdeel van **willen** zijn'*.

Een manager geeft aan dat vanuit de regio's teams zich meer richten op het grotere geheel door het netwerk van de cliënt erbij te betrekken en samenwerkingspartners. Werken vanuit de driehoek 'cliënt-begeleider-gedragsdeskundige' en 'manager-begeleider-gedragsdeskundige' draagt bij aan het grotere geheel. In deze gesprekken wordt strategie besproken, maar ook wat je nodig hebt om je werk goed te kunnen doen en wat cliënten nodig hebben. Er wordt verschil ervaren tussen het soort werk dat medewerkers doen. Werken teams op een locatie, dan is het team teveel op alleen de locatie

gericht. Terwijl werken bij Homerun waar cliënten zelfstandig thuis wonen, medewerkers veel meer naar buiten zijn gericht.

Teveel in losse onderdelen bezig zijn wordt door een andere manager ervaren, omdat het vaak adhoc is en de samenhang ontbreekt vanuit communicatie. Er wordt te weinig tijd genomen om van elkaar te leren en kennis te delen. *‘Dan moet je zelf wel heel veel verantwoordelijkheid nemen, want anders gebeurt het niet. Ik moet daar zelf ook bewust voor kiezen’*. Te weinig ruimte en tijd nemen is iets wat door veel managers wordt gedeeld om ontwikkelingen te blijven volgen en met elkaar na te gaan hoe we doen met elkaar en of we dit moeten doen. Terwijl managers wel aangeven dat HDMH een organisatie is die zich steeds meer naar buiten richt om samen met gemeenten optrekt om maatschappelijke waarde toe te voegen. Een manager zegt:

‘Soms moeten we ook ‘nee’ zeggen, afremmen en kaderen in een regio, om datgene te doen waar we ook echt goed in zijn’.

Bewustzijn, dat je onderdeel uitmaakt van het grotere geheel en je daar op richt, dat is wat meer moet gaan leven volgens de meeste managers. *‘Denken van uit het gezamenlijk belang, dan zit je ook niet in dualisme’*, is een uitspraak van een manager die aangeeft dat we meer stil moeten staan bij de vraag *‘waarom we bestaan en waar we dit precies voor doen’*. De wijze waarop dit gebeurt is nog heel divers.

‘Ik probeer zelf alles in de grotere context te zien en op te hangen aan onze strategische keuzes. Ik voel mij niet op een eilandje zitten, maar andere collega’s zie ik hier verschillend mee omgaan. Dat schuurt en daar kan ik mijn ei niet in kwijt’, is een uitspraak van een manager die juist vanuit de gehele maatschappelijke context handelt. Het zijn echter een paar managers die dit persoonlijk herkennen, maar concluderen dat de organisatie in z’n geheel nog niet zover is.

Samenvatting

Tabel 2 geeft het conceptueel model nogmaals weer. Het is aangevuld met de aanknopingspunten die het deugden-ethisch perspectief heeft geboden op de humanistische kernwaarden, op basis van de uitkomsten van het empirisch onderzoek door middel van rode kruisjes.

	Gemeenschap	Uitmuntendheid	Lidmaatschap	Integriteit	Oordeelkracht	Holisme
Zelfbeschikking	XX	XX	XX	XX		
Gelijkwaardigheid	X	XX	X	X	X	
Verantwoordelijkheid	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Verdraagzaamheid						
Solidariteit	X			X		
Redelijkheid				X	X	
Rechtvaardigheid	XX	XX	X	X		

Tabel 2. Uitwerking resultaten

6. Conclusies en aanbevelingen

In deze paragraaf wordt aan de hand van de resultaten, die gebaseerd zijn op het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek de onderzoeksvraag beantwoord: “*Welke aanknopingspunten biedt een deugden-ethisch perspectief bij de heroriëntatie op humanistische waarden onder leidinggevendenden in de zorgsector?*” Vervolgens zijn aan de hand van de conclusies aanbevelingen gedaan.

6.1 Conclusies

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is het ontbreken van een gemeenschappelijke identiteit en een collectieve moraal. Teammanagers ervaren nog geen gemeenschap te zijn waar zij gemeenschappelijk onderdeel van uitmaken en waarden delen. Dit wordt versterkt doordat zij te weinig door het management worden betrokken bij het nemen van belangrijke besluiten. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat waarden belangrijk zijn bij het maken van keuzes en het creëren van blijvende normen (Rokeach, 1973). De belangrijkste waarde die ontbreekt om dit te bereiken is gelijkwaardigheid. Ook ontbreekt het nog aan voorbeeldgedrag. Dit geldt niet alleen tussen teammanagers onderling, maar op alle niveaus binnen de organisatie. Teammanagers zijn wel op weg, maar doen dit voornamelijk door zich te richten op hun teams en niet op elkaar. ‘*Optimaal functioneren*’ kan niet van nature ontstaan. Aristoteles stelt dan ook dat je voorbeelden nodig hebt van mensen die al deugdzaam zijn om morele deugden te verwerven, en door gewenning kun je dit eigen maken.

Dat er nog onvoldoende sprake is van een gemeenschappelijkheid blijkt ook uit de tweedeling die lijkt te ontstaan tussen managers. Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat één groep zich vooral richt op de waan van de dag en weinig tijd en ruimte ervaart om met elkaar in gesprek te zijn. Een andere groep richt zich op het grotere geheel, het gezamenlijk belang. Zij willen juist met elkaar op een gelijkwaardige manier in gesprek om kennis te delen, van elkaar te leren en elkaar te verrijken. Deze groep teammanagers wil handelen vanuit het grotere geheel, een zinvolle bijdrage leveren aan de gemeenschap en zich daar onderdeel van voelen. Zij streven een holistische opstelling van de organisatie na, maar voelen zich geremd door het gebrek aan gemeenschapszin onder collega teammanagers. Zij ondersteunen het holisme vanuit de deugdenethiek waarin we ons juist zouden moeten richten op het grotere geheel, en we alleen daardoor voldoende inzicht krijgen op ethische concepten als maatschappelijke verantwoordelijkheid (Solomon, 1993: 180).

De verschillen in leiderschap tussen teammanagers en rayons zijn groot. Het ontbreekt aan een visie op leiderschap en ook zijn er geen werkende principes omtrent uitmuntendheid en uitstekend leiderschap gedefinieerd. Het wordt door teammanagers gemist als basis waaruit zij werken en hoe zij met elkaar omgaan. Visie maakt het mogelijk om anders met de waan van de dag om te gaan en veranderingen in gang te zetten. Het kerngedrag van leiders is waar het om draait (Kotter, 2000).

Uitmuntendheid is ook kerngedrag dat past bij HDMH, en middelmatig presteren niet, zo blijkt uit het onderzoek. Het wordt door teammanagers geassocieerd met kwaliteit van wereldklasse, iets wat

HDMH voorstaat en de sleutel tot succes is. Daarin zijn eigen regie en verantwoordelijkheid nemen belangrijk kernwaarden zijn om het beste uit jezelf en de cliënt te halen, en je kwaliteiten te laten schijnen. Uit de resultaten blijkt dat de organisatie nog te weinig oog heeft voor uitmuntendheid en hier verschillend mee om wordt gegaan. Ook hier ontbreekt het aan visie.

Tot slot hebben alle resultaten vanuit het deugden-ethisch perspectief met elkaar overeen dat teammanagers onvoldoende met elkaar in gesprek zijn, elkaar te weinig vragen stellen en niet echt in contact zijn met elkaar. Een groot deel wordt opgeslokt door de waan van de dag. Daarnaast zijn zij vooral bezig om in hun teams openheid en veiligheid te creëren en medewerkers mee te nemen in de veranderingen die de marktwerking vereist. Dit heeft vooral te maken met meer ondernemerschap, een andere manier van begeleiden van de cliënt en zelforganisatie van de teams. Teammanagers zijn echter te weinig met elkaar in gesprek en voeren nauwelijks de dialoog over de betekenis van de kernwaarden en de invulling die zij daaraan geven in de praktijk. Er worden weinig ervaringen, vragen, dilemma's en principes gedeeld die kunnen leiden tot een verrijking van kennis, inzicht en gedeelde waarden. Er is nog te weinig vertrouwen en openheid om vrijuit te durven spreken. Daardoor komt ook de integriteit van managers onder druk te staan door op te durven staan en vrijuit te spreken. Integriteit is juist nodig om de organisatie te behouden van het nemen van rampzalige stappen die over de grenzen van goed burgerschap heen gaan (Solomon, 1993: 168). Succes van de organisatie kan niet zonder integriteit (Solomon, 1993: 174).

6.2 Aanbevelingen

Er is meer voorbeeldgedrag nodig om een gemeenschap te worden waarin teammanagers gemeenschappelijkheid ervaren en voelen. Gelijkaardigheid is een belangrijke waarde in voorbeeldgedrag om meer gemeenschapszin te creëren. Het kan worden beschouwd als het belangrijkste aanknopingspunt met het deugden-ethisch perspectief om te komen tot een gemeenschappelijke identiteit, waardoor iedereen zich gehoord voelt en inbreng heeft. Waar het persoonlijke belang van leiders identiek is aan het organisatiebelang. Meer aandacht voor gelijkaardigheid is ook nodig vanuit de organisatie om meer veiligheid en openheid te creëren. Eigen regie, eigen verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid zijn belangrijke waarden om met elkaar in gesprek te gaan en te verkennen wat gelijkaardigheid is, welke waarden onderliggend zijn en welk voorbeeldgedrag hierbij past. Meer voorbeeldgedrag is nodig om dit te stimuleren, bijvoorbeeld door het kwetsbaar op durven stellen, waardoor men zich meer op de mens richt, invloed ervaart en echt in contact is met elkaar. Dit bevordert tevens de integriteit van managers. Een goed leider weet juist te handelen en ervaren genoeg in moreel juiste handelingen. Hiermee bedoelt Aristoteles dat de gewoonte een rol speelt. Het is de ervaring die het vereist om morele deugden te verwerven en de gewoonte een rol gaat spelen.

Om meer gemeenschapszin te creëren op basis van gelijkaardigheid is het betrekken van managers, medewerkers en cliënten nodig bij het nemen van belangrijke besluiten. Het vraagt beter afwegen af wat een goed besluit is, of het wel nodig is, en of er meer buiten de gebaande paden nagedacht wordt

alvorens een besluit te nemen. Op deze wijze ervaren managers mee te doen vanuit organisatiebelang, het gedeelde belang.

Er is een duidelijke visie op leiderschap nodig. Teammanagers missen een visie als richting waar zij op terug kunnen vallen. Wat als leidraad dient om met elkaar in gesprek te zijn, elkaar aan te spreken, waarden te delen en invloed te hebben op verandering. Een visie die teammanagers stimuleert om zich meer op het grotere geheel te richten, en zich als individu te herkennen als een holistisch product van de cultuur. Een visie die balans brengt tussen de zakelijke benadering en de mensgerichte benadering. Een visie waarin leiders het optimale uit zichzelf kunnen halen. Juist door het potentieel te benutten spreekt Aristoteles over *'areté'*, het optimaal functioneren van de ziel. Het uitblinken in vormen van excellentie, in zowel dingen als personen en ook voor sociale verbanden. Heb daarom oog voor de managers die voorop lopen, invulling geven aan hun talenten en zich blijven ontwikkelen.

En tot slot luidt de meest essentiële aanbeveling die geldt voor alle resultaten en conclusies uit dit onderzoek: creëer meer ruimte om met elkaar de dialoog, het gesprek aan te gaan en echt in contact te zijn met elkaar. Het gaat vooral over de wijze waarop dat plaatsvindt. Het humanisme is de basis en ontstaansgrond van de organisatie. Deze overtuiging biedt mooie handvatten hoe je met elkaar op een gelijkwaardige manier in gesprek kunt zonder vooroordelen, maar juist open durft te staan voor tegenstellingen en andersdenkenden. Ga met elkaar op zoek naar welke principes en waarden belangrijk zijn om dit te realiseren. Onderzoek met elkaar hoe integriteit gestimuleerd kan worden, welke waardeoriëntatie managers hebben en welke betekenissen onderliggend zijn aan de kernwaarden. Waak ervoor dat kernwaarden opgesomd worden, zonder betekenisgeving. Een humanistische organisatie als HDMH kan nog meer onderscheidend worden van andere zorginstellingen door deze waarden gezamenlijk te delen, uit te dragen en te voelen. Want gemeenschappelijke waarden leiden tot blijvend succes van organisaties (Barney, 1986; Deal en Kennedy, 1982; Fairholm, 1991; Malphurs, 1996; Peters en Waterman, 1982).

7. Discussie, beperkingen en reflectie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de deugdenethiek van Aristoteles aan de hand van de door Solomon uitgewerkte zes parameters. Deze parameters suggereren een ethiek die wordt bepaald door mensen die werken en samenleven. Een discussiepunt betreft de validiteit van de interpretatie van deze zes parameters door tien geïnterviewde teammanagers. Ter voorbereiding op het interview hebben zij minimaal een week tevoren een presentatie ontvangen waarin het normenkader van Solomon op basis van de zes parameters in samenvattingen is uitgewerkt. Deze samenvattingen zijn overgenomen uit dit onderzoeksrapport, hoofdstuk 3. De kwaliteit van de antwoorden vanuit de interviews hangt voor een deel van af van de voorbereiding en de interpretatie van de managers. Deze voorbereiding was per manager verschillend, waardoor tijdens de interviews soms meer uitleg nodig was en men minder tijd had zich voor te bereiden op antwoorden. De betrokkenheid van de onderzoeker kan hierbij een rol spelen, aangezien deze werkzaam is in de organisatie HDMH als lid van het managementteam. Dit vraagt een professionele houding in zowel afstand nemen als betrokkenheid als we willen leren van het veld, ongeacht hoe expliciet deze betrokkenheid schriftelijk is vastgelegd (Anteby, 2013). Onze eigen verhalen vertellen draagt bij aan de diversiteit. De weg naar een zinvolle sociale wereld is niet deze verhalen voor onszelf te houden. Onze grootste uitdaging is om verhalen te vertellen zonder dat we verleid worden ze te bezitten, ongeacht of ze van onszelf zijn of niet (Goffman, 1989, pp. 155-156). Teammanagers hebben tijdens de interviews aangegeven het belangrijk te vinden hun verhalen met elkaar te delen. De onderzoeker heeft zich, ondanks haar kennis van de organisatie de managers en het enthousiasme voor de deugdenethiek van Aristoteles, zoveel mogelijk gericht tot het normatief kader en tijdens de interviews vooral de managers aan het woord gelaten.

Ondanks deze beperkingen hebben de interviews naar verwachting de beste resultaten opgeleverd omdat expliciet is aangegeven dat de gesprekken vertrouwelijk zijn en de opnamen na uitwerking zijn gewist. Ook zijn de resultaten geanonimiseerd verwerkt in deze thesis. De samenvattingen van de interviews zijn op hoofdlijnen weergegeven, aangezien het geen toegevoegde waarde heeft om voor dit onderzoek al het gesprokene feitelijk vast te leggen. De hoofdlijnen bieden voldoende aanknopingspunten om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze systematische werkwijze, door de samenvattingen te verifiëren door de geïnterviewden, heeft geleid tot een wederkerige analyse die de begripsvorming vergroot van hetgeen is verteld door teammanagers, waardoor de kans is beperkt dat essentiële citaten overgeslagen zijn.

Uit het onderzoek is gebleken dat teammanagers behoefte hebben aan een visie op leiderschap binnen HDMH. Zij geven aan de onderzoeksresultaten en aanbevelingen te willen gebruiken als input en inspiratie om intern vervolgonderzoek uit te voeren. Dit kan door middel van bijvoorbeeld een focusgroep waarin meerdere participanten interacteren door op basis van de kernwaarden te achterhalen hoe zij collectief tot gedeelde betekenissen komen die leiden tot een visie op leiderschap en gemeenschapszin.

Tot slot beëindig ik deze thesis met een persoonlijke reflectie. Het heeft veel denkwerk gekost om uiteindelijk helder te hebben wat ik precies ging onderzoeken. Dat het vanuit het deugden-ethisch perspectief van Aristoteles zou plaatsvinden stond vast. Mijn enthousiasme voor de deugdenethiek is sinds mijn kennismaking met deze filosofie in het derde semester alsmaar toegenomen. Of ik het onderzoek in mijn eigen organisatie zou uitvoeren was een punt waar ik langer over heb nagedacht. Uiteindelijk heb ik toch besloten dit te doen, omdat ik mij erg betrokken voel bij HDMH en door de afgelopen heb ervaren dat het humanisme en de daarop gebaseerde kernwaarden onderbelicht waren. De laatste tijd is dit meer onder de aandacht, maar wordt er nog een visie op leiderschap gemist waar deze waarden in bijdragen. Daar wil ik heel graag een bijdrage aan leveren en zie ik dit onderzoek dan ook als een bouwsteen om te komen tot een gedeelde visie.

De stijl van leiderschap verandert door alle interne en externe veranderingen. Welke invloed heeft dit en hoe kijken we naar leiderschap richting de toekomst? Dat zijn vragen die nog niet zijn beantwoord binnen HDMH. Al enige tijd wordt gesproken over hoe belangrijk de rol van teammanager is. Deze managers zijn de belangrijke schakels tussen medewerkers, het management en bestuur. De organisatie werkt toe naar een plattere structuur waarin deze managers een cruciale rol hebben. Er wordt veel van hen gevraagd: het kennen van je medewerkers, cliënten en verwanten, en weten wat er speelt op de locatie. Maar ook het verkennen van de markt, gesprekspartner zijn van gemeenten en andere stakeholders, naast alle administratieve taken die dagelijks voorbij komen. Ik was dan ook enorm verrast dat alle managers die ik had benaderd enthousiast reageerden en tijd vrij maakten om bij te dragen aan dit onderzoek.

Een belangrijk leerdoel voor mij was het uitvoeren van normatief onderzoek. Ik heb mij hierin moeten verdiepen om te verkennen wat dit precies inhoudt. In combinatie met de onderzoeksvraag had ik sterk het idee dat ik buiten mijn comfort zone bezig was. Vanuit mijn vakgebied controller zou het meer voor de hand liggen om kwantitatief onderzoek te doen. Volgens menigeen in ieder geval minder tijdrovend. Maar ik houd ervan mijzelf uit te dagen en heb hier enorm veel van geleerd. Juist door normatief onderzoek uit te voeren heb ik geleerd vanuit meerdere perspectieven naar belangrijke onderwerpen te kijken. Het heeft mijn leefwereld en denkwereld verbreed en verrijkt. En bovenal, naast het enthousiasme dat ik niet meer kwijt raak over de deugdenethiek, werd ik vooral verrast en geboeid door het humanisme. Ik werk al bijna 10 jaar bij HDMH, maar heb mij niet eerder zo verdiept in deze levensovertuiging. Het nodigde mij uit om dieper in te literatuur te duiken waardoor ik steeds meer overeenkomsten zag met de deugdenethiek. Ik realiseerde mij des te meer hoe ik pas in een organisatie als HDMH met een humanistische grondslag is. Het is echter iets wat nog te weinig leeft in de organisatie, welke betekenissen, waarden en gedrag onderliggend zijn. Dit heb ik ook gemerkt tijdens de interviews met teammanagers.

Wat ik zag tijdens de interviews waren teammanagers die openhartig waren over hun denkwijze, principes en ideeën. Zij waren enthousiast over het onderwerp om hieraan bij te dragen. Ik zag managers die betrokken en bevlogen zijn en zich geïdentificeerd voelen met de organisatie. Soms zag ik ook teleurstelling omdat zij aangaven dit niet altijd bij collega managers terug te zien. Aanspreken is

lastig wanneer de eenduidigheid ontbreekt en je invloed ophoudt. Maar ook zag ik vooral managers die streven naar meer gemeenschapszin en dit onderling willen ervaren en voelen. Het was voor mij ook zichtbaar, en werd soms hardop uitgesproken door managers zelf, dat zij op weg zijn naar goed leiderschap en gemeenschappelijkheid. Vanuit de nieuwe besturingsvisie weer terug naar de bedoeling. Het ontbreekt vooral nog aan een visie en gedeelde waarden. Iets wat een aantal managers opbreekt omdat hun invloed volgens hen ergens ophoudt om vanuit het grotere geheel te werken, besluiten te nemen en met elkaar in gesprek te zijn. Zij lijken in de fase van 'opgeven' te verkeren.

Wat ik voelde was vooral enthousiasme om te zien hoe liefdevol en betrokken de managers hun werk uitvoeren. Hoe zij dagelijks bezig zijn om alle ballen in de lucht te houden en hoe zij de organisatie stapsgewijs naar een hoger niveau tillen. Dit doen zij door met hun medewerkers in gesprek te zijn over zelforganisatie, kwaliteit van wereldklasse en oog te hebben voor het individu wanneer hij/zij niet lekker in z'n vel zit. Maar ook door cliënten en ouders steeds meer te betrekken bij de begeleiding, dat zij inspraak krijgen en meedoen. Ik voelde nog meer enthousiasme toen ik een aantal managers sprak die echt vanuit het humanisme hun verhaal deden. Die dieper vanuit deze overtuiging handelen en denken. Dit waren de managers die dieper nadachten en de kernwaarden ook echt betekenis gaven. Bijvoorbeeld door de kernwaarden niet bij naam te noemen, maar vanuit onderliggende waarden deze betekenis te geven met waarden zoals kwetsbaarheid, reflectie, fouten durven toegeven, nieuwsgierig zijn, luisteren, vragen stellen en elkaar verrijken met kennis. Het humanisme leeft steeds meer in de organisatie, maar we moeten ervoor waken dat we niet dit niet laten alleen maar doen door het benoemen van de kernwaarden op zich. We moeten vooral zien en voelen welke betekenissen de kernwaarden hebben, en daarover met elkaar in gesprek zijn, nieuwsgierig zijn, vragen stellen, elkaar verrijken en echt in contact zijn met elkaar.

Het interviewen van teammanagers heeft mij tot slot geleerd vanuit hun perspectief mee te kijken hoe zij invulling geven aan hun werk. Dit heeft mij meer begrip opgeleverd waarom de meeste managers het lastig vinden in grote bijeenkomsten echt in contact te zijn met elkaar. Waarom sommigen nog angst hebben om in alle openheid deel te nemen en op te staan. En hoe open managers waren zijn in de één op één interviews. Ik gun managers dat dit uiteindelijk ook mogelijk is tussen teammanagers onderling, en tussen het teammanagers en management. Dat gelijkwaardigheid, een kernwaarde die vaak hardop wordt uitgesproken, zoveel invloed heeft op veiligheid, openheid, gemeenschapszin, ontwikkeling en het goede gesprek, dat heeft mij verrast. Het heeft mij bewust aan het denken gezet welk voorbeeldgedrag ik zelf laat zien, welk gedrag leidt tot het gevoel van gelijkwaardig zijn aan elkaar? Gelijkwaardigheid heeft belangrijke onderliggende waarden en maakt een belangrijk onderdeel uit van een visie op leiderschap. Mijn verlangen is dat we deze visie met elkaar kunnen ontwikkelen en dit onderzoek daaraan bijdraagt.

Literatuurlijst

Anteby, M. (2013). Relaxing the Taboo on Telling Our Own Stories: Upholding Professional Distance and Personal Involvement. *Organization Science*. Vol. 24, No. 4, July–August 2013, pp. 1277–1290

Avolio B.J., Walumba F.O. & Weber T.J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 2009.60: 421-449.

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-65.

Boelaars, B. (1997). *De kostbare mens. Inleiding tot het humanisme*. Amsterdam/Antwerpen: De Arbeiderspers / Humanistisch Verbond.

Braak, I. van de. (2006). Integraal leiderschap in een complexe werkelijkheid. *Tijdschrift voor Thema gecentreerde Interactie* 2006, 15.

Buitenweg, R. (2007). *Human Rights, Human Plights in a Global Village*. Atlanta, Georgia, Clarity Press.

Deal, T.E. en Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.

Derx, P.H.J.M. (2011). *Humanisme, zinvol leven en nooit meer 'ouder worden'*. Uitgeverij VUBPRESS,

Fairholm, G.W. (1991). *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*, Praeger Publishers, New York, NY.

Garroux, S. en Mendes, L. (2009). *Santo Antonio das Artes, Zezinho*. Sao Paulo, Editora Conteudo.

Goffman, E. (1989). *On fieldwork*. *J. Contemp. Ethnography* 18(2)

Hart, W. (2014). *Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling*. Uitgeverij Vakmedianet, Deventer, zevende oplage.

Hamilton, F. en Bean, C.J. (2005). The importance of context, beliefs and values in leadership development. *Business Ethics: A European Review* Volume 14 (4)

Hijmans, E. & Hilhorst, H. (1990). Hedendaagse vormen van zingeving. In Schreuder, O. & Snippenberg, L. van. *Religie in de Nederlandse samenleving*. Baarn: Ambo.

Hupperts, C. en Poortman, B. (2015). *Aristoteles, Ethica Nicomachea*. Uitgeverij Damon, Budel.

Kotter, J.P. (2000). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven, Academic Service

Lammerts, R. en Hakvoort, S. (2004). *Humanisme in beeld: Een onderzoek naar daadwerkelijke affiniteit met het humanisme*. Verwey Jonker Instituut.

Ligthart, W., Roos, R. en Buts, B. (2011). *Leiderschap in turbulente tijden*. Twynstra Gudde, 13-15.

Malphurs, A. (1996), *Values-driven Leadership: Discovering and Developing Your Core Values for Ministry*, Baker Books, Grand Rapids, MI.

Meulen, ter R., en Maarse, H. (2008). *Journal of Medicine and Philosophy*, 33 : 262 – 279

Millick, C.A. (2009). Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People. *The Journal of Values-Based Leadership*. Volume 2 Issue 2.

Nussbaum, M. (2001). *De breekbaarheid van het goede; geluk en ethiek in de Griekse filosofie en literatuur*. Anthos Uitgevers: Anbo.

Peters, F., & Strijp, I. (2011). Leiderschap & strategische opgave: *Een contextuele benadering van leiderschapseffectiviteit*, Tilburg: In eigen beheer, 59-60

Peters, T.J. en Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, Publishers, New York, NY.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York, NY.

Scharmer, C. O. (2010). *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.

Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Solomon, R.C. (2013). The Six Parameters of Aristotelean Ethics. *The Ruffin series in Business Ethics*. 145-186

Tulder, van R. (2013). *Skill Sheets; An integrated approach to research, study and management*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Verschuren, P.J.M., Doorewaard, J.A.C.M., (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek (4e druk)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Interne bronnen:

Biezen, A. (2015). *Stichting Humanitas DMH op weg naar ondernemende teams*, 58.

Biezen, A. en Wolterink, F.W.J.M. (2014). *De toegevoegde waarde: besturingsvisie Humanitas DMH*.

Wolterink, F.W.J.M. (2016). *Bouwstenen toekomstige organisatiestructuur Humanitas DMH*.

Bijlagen

1: Interviewgids

Interview gids (60 minuten)

Aan de hand van de presentatie het interview afnemen

Toestemming vragen voor opname van het interview en uitleg geven over het maken van een samenvatting

Uitleg framework onderzoek

Uitleg doel en vraagstelling onderzoek

Totaal bovenstaande **5 minuten**

Per parameter opnieuw doornemen waarna teammanager kan reageren of dit wordt herkend en welke kernwaarden en betekenis van de kernwaarden hierin een rol spelen

6 parameters: per parameter circa 8 minuten **48 minuten**

Afsluiting:

Vragen of men een uitgewerkt onderzoek wil ontvangen

Vragen om men binnen een week wil reageren op de samenvatting en eventueel aanvullingen/ correcties wil doorgeven

Aangeven dat opnamen worden gewist na reactie op de samenvatting

Bedanken

Totaal **3 minuten**

2: Samenvattingen interviews

(geanonimiseerd)

Samenvatting interview 1, 17 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Voorbeeldgedrag kan je alleen laten zien door ook zichtbaar te zijn bij medewerkers in teams. Dit heb ik altijd gedaan, waardoor ik ook geen afstand ervaar. Dit kan door zelf te laten zien hoe mensen met elkaar omgaan en wat voor mij belangrijk is. Hiervoor heb je wel betrokkenheid nodig. Mensen kiezen echt voor de zorg, en zelfs voor een bepaalde doelgroep waar ze eigenwaarde uit halen. Zo kan ik bij bepaalde doelgroepen te weinig geven, terwijl ik mij prettiger voel als ik dat wel kan en bij andere doelgroepen dit beter op z'n plek past. Het vormen van de identiteit van mensen is soms afhankelijk hoeveel uren je werkt. Maar je haalt wel iets uit je werk want anders doe je dit niet. Het is ook afhankelijk in welke fase van je leven in dienst treedt. Kom je net van school of heb je al enige ervaring en ben je toe aan nieuwe uitdaging. Gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid spelen wel een rol om je onderdeel te voelen van onze organisatie. Als je alleen maar komt om geld te verdienen, dan zit je toch niet op de goede plek. Het klopt wat Solomon zegt dat we onderdeel uitmaken van het grotere geheel omdat we vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid deze doelgroep goed verzorgen zodat ze mee kunnen doen in de maatschappij. Eigen regie en verantwoordelijkheid spelen daarin een belangrijke rol. We proberen cliënten en medewerkers in hun eigen kracht te zetten en zien daar heel veel mogelijkheden in, een belangrijke verantwoordelijkheid van de teammanager.

Op zoek naar uitmuntendheid

Lastig; ik heb niet zoveel met uitmuntendheid. Misschien zie ik dit negatief als willen winnen en prestatiegericht. Maar als je uitmuntend presteert en de cliënt is blij, ouders, collega's en teammanager, dan vind ik dat uitmuntendheid. Dat geldt ook als je met elkaar goed functioneert. Misschien niet direct uitmuntendheid, maar doet iedereen doet zijn best. Medewerkers hebben eigen kwaliteiten en daar probeer je als manager mensen op in te zetten. Het heeft weinig nut om te scoren op korte termijn. Ik zie uitmuntendheid ook als het aanspreken op elkaars gedrag en vermogen om zichzelf te blijven uitdagen en stappen te ondernemen. Zolang mensen zich daarvoor blijven inzetten, dan vind ik dat uitmuntend. Als je middelmatig presteert omdat je er met je pet naar gooit, dan is dat best lastig. Maar zolang iemand z'n best blijft doen vind ik het niet middelmatig. Als je als medewerker je verantwoordelijkheid hierin blijft nemen is dat ok. Je moet wel echt je best blijven doen. Het kan zijn dat je niet heel opvallend bent, maar wel je best blijft doen en gelukkig bent. Dan is die persoon op zijn top van/haar eigen kunnen en als iemand toe is aan een volgende stap, dan komt dit vanzelf. Respect voor ieder zijn kunnen en ook gelijkwaardigheid speelt hierin een rol. Als je op een ander niveau presteert, dan doe je net zo goed mee. Als er teamprestaties worden geleverd, dan zou ik eerder het hele team daarvoor belonen. Je moet wel heel speciaal zijn om apart beloond te worden. Rechtvaardigheid speelt hierin wel een rol. Iemand kan bijvoorbeeld pieken door de bijdrage vanuit

het team. Maar een medewerker die echt niet meedoet, omdat die niet lekker in z'n vel zit, daar heb ik wel een gesprek mee. Vaak zie je dan dat mensen hier wel iets mee doen, en uit die middelmatigheid komen.

Ik vind middelmatigheid niet bij de organisatie passen, want vanuit de organisatie past dit eigenlijk niet bij ons. Dat dragen wij uit en daarin moet je zelf keuzen maken. Niet alle mensen hoeven topprestaties te leveren. Maar het is ook wel hoe je ernaar kijkt, zie hierboven. Ik voel voldoende ruimte om hierin mijn eigen koers te varen. Niemand die over mijn schouders meekijkt of ik hier wel goed mee omga. Het is wel fijn dat er nu aandacht is voor een gedeelde richting en wat je houvast kan geven en waar je van kunt leren. Maar als het een keurslijf wordt, werkt het niet binnen het humanisme. Iedere situatie is weer anders, leren van elkaar is nodig en er is geen standaard.

Het individu in de organisatie

Mensen hebben zich niet zomaar bij HDMH aangesloten maar kiezen vooral voor een locatie/doelgroep. We zijn zo zelfstandig als locaties georganiseerd, dat voor veel mensen dat vooral belangrijk is. In de crisis draaiden locaties door. Het is wel zo dat mensen bij HDMH horen, want de vrijheden van locaties maken dat wij HDMH zijn. Eigen regie op locatie is dan heel belangrijk. En je moet wel zelfredzaam kunnen zijn. Dit vormt ook de identiteit van de organisatie; vrijheid en verantwoordelijkheid. Maar ook dat je laat zien dat je dit kunt, dus het werkt ook de andere kant op. Als je je hier niet prettig bij voelt, dan ga je wel weg. De organisatie heeft wel invloed, maar mensen op zorglocaties maar zijn zich daar niet zo bewust van. Vanuit je positie als manager speelt het organisatiebelang meer. Nu kan ik veel beter nadenken over invloeden en wat dat voor de organisatie betekent. Vroeger vanuit mijn begeleidingsrol was dat toch anders. Ik neem mensen wel mee in organisatiebelangen. Daarmee maak ik hen ook bewust van het grotere belang. Als manager ben je de verbindende schakel waardoor de organisatie voor teams meer gaat leven. Het is wel verschillend per team. Als iedereen vanuit de kernwaarden werkt zou dat mooi zijn, maar dat is niet realistisch.

De betekenis van integriteit

Mensen moeten voor hun mening op durven komen, en dat kan botsen met locatie of organisatiebelang. Als het niet mogelijk is om in gesprek te gaan, dan wordt het wel een probleem. Het is herkenbaar wat Solomon zegt. Als ik terugga in de geschiedenis dan was de inspraak van ouders heel belangrijk, als goed was, terwijl het soms ten koste van de cliënt of het team ging. Dan moet je met elkaar in gesprek en met elkaar kijken naar ieders belang en wat wij als HDMH belangrijk vinden. Zolang dat kan is het opbouwend. Met elkaar in dialoog blijven is heel belangrijk. Integriteit zie ik als iets waarin je respect moet hebben voor elkaar, en mensen begrip voor elkaar krijgen. Soms oordelen mensen te snel en hebben ze te weinig vragen gesteld. In de praktijk spreken medewerkers elkaar nog niet altijd aan. Als manager vraag ik mensen wat ze zelf al hebben gedaan om iets op te lossen. Soms verwachten ze dat ik het probleem oplos, en pakken ze niet hun verantwoordelijkheid. Van nature ben ik loyaal en vind ik er ook echt iets van als ik er last van heb. Als bewoners of collega's er slechter van worden, dan duikt de grens op van gehoorzaamheid. Als mensen iets organiseren of bedacht hebben ga ik altijd van het goede uit. Soms werkt het niet in de praktijk, maar hebben we er wel iets van

geleerd. Vertrouwen is daarbij heel belangrijk. Wordt mijn grens van loyaliteit overschreden, dan neem ik mijn verantwoordelijkheid en ervaar ik ruimte om daar iets van te zeggen.

Besluiten nemen en goed oordelen

Als er iets in de organisatie bedacht wordt, dan is dat nodig om daar te komen. Of het een goed genomen besluit is, denk ik niet meteen over na. Binnen mijn eigen teams zou ik eerder met elkaar kijken wat de voor- en nadelen zijn om een besluit te nemen. Hierdoor creëer je consensus met elkaar. Er zijn verschillende soorten besluiten. Zijn het verplichtingen vanuit de wetgeving bijvoorbeeld, dan moet het gewoon. De organisatie haalt wel informatie op bij teams maar niet altijd. Wat Solomon beschrijft is wel herkenbaar. Het helpt mij als het kan, om tijd te nemen en met anderen overeenstemming te krijgen. Dan wordt het ook minder zwaar. Gelijkwaardigheid is belangrijk om een besluit te nemen. Ik weet het ook niet altijd. Voor besluiten vanuit de organisatie voel ik mij wel verantwoordelijk om het uit te voeren. Soms ben ik het er niet mee eens en laat ik dat weten, en vaak wordt het uiteindelijk toch werkbaar. Het proces van besluitvorming kan beter, maar ik weet ook niet altijd hoe het anders kan. Belangen van verschillende groepen zoals cliënten, ouders en medewerkers moeten in ieder geval altijd serieus worden genomen. Het delen van ethische dilemma's is vaak lastig want iedere casus is anders. De kernwaarde verantwoordelijkheidsgevoel speelt een belangrijke rol in besluiten nemen.

Holisme

Ik heb begrip voor medewerkers die voor hun cliënten op locatie werken en niet altijd het grotere geheel zien. Je moet ze hierin prikkelen, en het grotere geheel kan ook de gemeenschap rondom de locatie zijn in plaats van de organisatie. Als je dit doet ben je ook meer voorbereid op veranderingen en zie je ook beter de belangen die met elkaar kunnen verstrengelen. Zelf word ik altijd blij van samenwerking en naar plekken toe gaan die iets kunnen betekenen voor de organisatie of onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarin neem ik ook medewerkers mee! Verantwoordelijkheid nemen voor de kansen die er zijn is heel belangrijk.

Samenvatting interview 2, 17 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Dit doet mij denken aan een filmpje van de kernwaardendagen dat één van de medewerkers zegt: 'de manager is er voor ons en niet voor zijn of haar eigen carrière'. Een leider moet er zijn voor haar medewerkers, cliënten en ouders/verwanten en niet vanuit eigen belang handelen. Dienstbaar zijn is belangrijk in leiderschap en jezelf als het ware overbodig maken omdat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Dit heeft te maken met verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en voor de ander. Maar ook met gelijkwaardigheid, dat je voelt je gelijkwaardig bent aan de leider met wie je samenwerkt en andersom. En dat is best een lastige, want gelijkwaardigheid is niet vanzelfsprekend. Medewerkers vragen zich weleens af of ze zomaar een afspraak met de bestuurder kunnen maken. Het gaat echt over het voelen en beleven dat je gelijkwaardig bent vanuit leider naar medewerker en andersom. We hebben in de organisatie niet altijd het goede voorbeeld gehad, alhoewel vanuit de beste bedoelingen zal zijn gehandeld, alleen was het niet zichtbaar en voelbaar. Het voelen, daar gaat het vooral om. We zijn wel steeds meer op weg naar een organisatie waarin dit een thema is waar we het over hebben. Maar het is nog niet vanzelfsprekend. Het managementteam bijvoorbeeld wordt qua gelijkwaardigheid op verschillende manieren naar buiten gebracht. Als je zelf ambitieus bent en gedreven, maar je kijkt niet goed genoeg om je heen om dat gezamenlijk te doen, wat ook te maken heeft met gelijkwaardigheid, dan zie ik dat niet iedereen dit op een dusdanige manier doet. Een collectieve moraal met voorbeeldgedrag zou je vooral moeten zien doordat mensen zich kwetsbaar op durven stellen en fouten durven toegeven. Soms ook schaamte uiten over hetgeen je hebt gedaan, luisteren naar de ander, echt nieuwsgierig zijn naar de ander. Dat is voor mij gelijkwaardigheid. Mijn eigen belang dat ook onderdeel uitmaakt van het grotere belang van de organisatie ligt vooral op het belangrijk vinden dat mensen zich kunnen ontwikkelen en ook dat ik zelf kan blijven ontwikkelen en groeien. Deze organisatie staat dat ook echt voor, ook al heeft dat de afgelopen jaren onder spanning gestaan. Desondanks is het altijd een thema geweest, hoe cliënten aan de maatschappij kunnen deelnemen en medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en leren en in hun kracht blijven. Dit heb ik niet altijd in andere organisaties gezien.

Op zoek naar uitmuntendheid

Ik moet denken aan de workshops ZO met de vier fasen waarin teams zitten qua ontwikkeling. Dit wordt verschillend ervaren, want men vindt dat de 4^{de} fase is waar iedereen een keer uit zou moeten komen. De beleving van uitmuntendheid om in fase 4 te komen heeft te maken met hoe goed een team met conflicten omgaat, participeert in het netwerk, een plek in de maatschappij inneemt en goed samenwerkt met andere partijen, het steeds beter willen doen. Dit wordt nog niet zo beleefd als uitmuntendheid nastreven, maar eerder als een competitie gezien. Een intrinsieke drive om het goed te doen met je collega's en altijd ten dienste te staan van cliënten/ouders/verwanten, dan moet je niet anders willen dan uitmuntendheid te belonen. Maar teams kunnen er ook niet altijd iets aan doen dat ze terecht zijn gekomen in middelmatig presteren. Dan speelt rechtvaardigheid een rol. Middelmatig presteren van managers kan ook het geval zijn, maar voorkomen worden als er meer aandacht vanuit

de rayondirecteur naar een locatie gaat en willen weten wat er precies gebeurt. Dat ontbreekt nog weleens. Soms spelen verschillende belangen een rol, bijvoorbeeld omdat er al een aantal keer is gewisseld van manager. De betrokkenheid van de rayondirecteur en willen weten wat er gaande is, dat is nodig. En als dat niet gebeurt, dan blijven managers te lang op een plek zitten. Dit is niet goed voor een team en ook niet altijd zichtbaar. Als je uitmuntendheid verbindt aan kwaliteit dan vind ik het wel passen om het extra te belonen. Dit doen we nog lang niet altijd in de organisatie. Uitmuntendheid roept bij mij ook belonen in geld op. Terwijl ik mij kan voorstellen dat beloning in onze organisatie juist iets is waar openlijke waardering een grote rol speelt. Of andere vormen van beloning in de vorm van een teamuitje, ontwikkeling etc.

Het individu in de organisatie

In mijn loopbaan is HDMH de organisatie waarin mijn persoonlijke waarden nog altijd het meest overeenstemmen met de humanistische waarden. Deze zijn in balans met hoe ik zelf in het leven sta. Deze waarden passen erg bij mij en dat is mijn verbondenheid met HDMH. Verantwoordelijkheid nemen is voor mij heel belangrijk. Dat mensen geen binding hebben met de organisatie kan ik mij wel voorstellen als je nog jong bent. Dan heb je dat minder en sta je daar niet of anders bij stil. We hebben een bepaalde cultuur waar korte lijnen zijn en we informeel werken en we vaak niet alleen vanuit ons hoofd maar op basis van gevoel beslissingen nemen. Dan is het misschien minder gericht op de kernwaarden maar wordt er wel in het licht van de kernwaarden gewerkt.

De betekenis van integriteit

Ik ben heel loyaal aan deze organisatie. Maar het gaat ook over mijn integriteit. Ik ben niet iemand die snel mensen confronteert, en zoek meer de weg van geleidelijkheid. Ik weet niet of wij en mezelf qua principes (leidende principes) waarlangs wij kijken, weten wat we goed vinden, wat we nastreven en wat ook niet. Daar hebben we het nog te weinig over om hier één beeld van te vormen, een richting waarlangs je kijkt. Zorgzaam zijn voor individuen doen we heel goed voor cliënten maar nog te weinig voor medewerkers. Hoe kunnen we nu ook loyaal zijn naar medewerkers en voor het werk dat ze doen? Mensen zijn zich niet altijd bewust wat integriteit inhoudt. Het gaat ook over een bepaalde standaard die je met elkaar bespreekt; wat is van mij en wat is van de organisatie en het bewustzijn daarover. Daar hebben we nog te weinig het gesprek over met elkaar. Verantwoordelijkheid is heel belangrijk in integriteit, zowel voor jezelf als voor de ander.

Besluiten nemen en goed oordelen

Ik vind dit wel het meest ingewikkelde van manager zijn. Vooral als het cliënten raakt of om grote investeringen gaat. Te snel of geen of veel te langzaam besluiten nemen is ook niet goed. Neem je op basis van je hoofd, hart of gevoel een besluit? Soms werkt de tijd voor je dat besluiten makkelijk genomen worden als je er tijd overheen laat gaan en vanuit andere perspectieven kijkt wat bijvoorbeeld het effect van een besluit is. Ik herken wel wat Solomon zegt dat besluiten te snel genomen zijn. In het managementteam worden besluiten genomen in een half uur die een enorm effect op teams hebben, en vaak maanden bezig zijn om dit goed te kunnen uitvoeren. Ik merk dat het besef groeit bij het managementteam dat besluiten anders genomen kunnen worden. Het is ook echt nodig. Vanuit verschillende perspectieven kijken mis ik bij besluiten nemen, als je kijkt vanuit de

kernwaarden en visie naar welk effect een besluit heeft. Gelijkwaardigheid is belangrijk bij het nemen van besluiten omdat degenen die het moet uitvoeren vanuit hun positie betrokken moeten worden bij de impact van een besluit. Ook verantwoordelijkheid nemen voor datgene waarvoor je een besluit neemt en wat voor effect dat heeft op een ander. Organisatiebesluiten voel ik mij ook verantwoordelijk voor, hierbij speelt loyaliteit ook een rol. We leren ook van slechte besluiten nemen.

Holisme

Dit doet mij denken aan systemisch kijken; je bent dan onderdeel van het grotere geheel. We beseffen ons dit nog te weinig. De afgelopen jaren heb ik met name vanuit mijn opleiding geleerd om patronen te ontdekken en veranderingsprocessen in te zetten vanuit het systemisch kijken. Het besef om langs die bril te kijken doen we nog onvoldoende met z'n allen. Terwijl we werken met cliënten die ook onderdeel van een gezin uitmaken en we zelf ook onderdeel uitmaken van een systeem. Vanuit een maatschappelijke bijdrage om echt iets toe te voegen, moeten wij onze verantwoordelijkheid nemen en een plek innemen. We moeten gaan staan voor datgene dat we uitstralen en willen zijn. En daar onderdeel van **willen** zijn.

Samenvatting interview 3, 17 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Als je niets hebt met de kernwaarden, de doelgroep en de visie van HDMH, dan kan je hier niet floreren en past het niet bij je. Het vormt mijn identiteit. Het gaat altijd over kwaliteit van leven en eigen regie, dat is het hoogste doel. Maar het gaat er vooral over hoe je dit doet en vooral dat je dit met elkaar doet. Ik ben niet alleen het voorbeeldgedrag naar mijn teams, maar het speelt wel een grote rol. Onze regio is een echte netwerkorganisatie geworden. We sturen met elkaar (manager, gedragsdeskundige, cliëntcoach) de locaties aan. Het aansturen is dus niet afhankelijk van mij. Missie, visie en kernwaarden worden uitgedragen binnen deze groep. In mijn 25 jarige loopbaan bij HDMH is regie op eigen leven het belangrijkste dat speelt, het is er gewoon. Voor medewerkers is het verantwoordelijkheid nemen voor jezelf wel nieuw. We voelen ons vaak wel verantwoordelijk voor de ander maar nog te weinig voor jezelf. Sommigen denken echt nog ontevredenheid te uiten waarbij de manager het oplost. Ik leg dit terug en vraag wat iemand hier zelf aan gaat doen. Het is een proces waar we in zitten en ook waar ik nu ben gekomen ben en mijn identiteit aan de organisatie heb ontleend. Toen ik als begeleider begon was ik vooral op de locatie gericht. Vanuit mijn functie als manager neem je meer afstand, ga je meer samen met mensen doen en overzie je ook de organisatiebelangen. Ook dat je moet participeren in een hele organisatie, waarbij we ook zijn gegroeid en minder eilandjes zijn geworden. Je merkt dat de buitenwereld een steeds grotere rol speelt, zoals gemeenten. Gelijkwaardigheid is heel belangrijk in mijn dagelijkse werk, op een gelijkwaardig omgaan met medewerkers, collega's, cliënten en ouders.

Op zoek naar uitmuntendheid

HDMH is hier nog niet zo goed in. In principe past uitmuntendheid belonen wel bij onze kernwaarden, het past bij kwaliteit van wereldklasse. Dat zit vooral in het hebben van een goed leven. Als je daaraan bijdraagt, dan is dat uitmuntendheid, een stapje meer doen en buiten de kaders werken. Maar dit beseft nog niet iedereen. Mijn rol is vooral voorbeeldgedrag en gesprekken voeren met medewerkers. Het woord 'wereldklasse' was eerst een vies woord, maar doordat iedereen in gesprek ging met elkaar wat dit nu precies is, merk je dat iedereen geïnspireerd is geraakt en het werk er leuker op is geworden. Wij zijn niet tevreden met middelmatig. Ik heb veel mensen om mij heen waarbij perfectionisme destructief kan zijn en wat wel en niet middelmatig is. Ik vind daar ook wat van en signaleer het ook. Doordat we het zo vaak met elkaar hebben over de grens van perfectionisme en het zo goed willen doen, slaat de paniek weleens toe. Het feit dat men weet dat ze dan wat te doen hebben en zich hiervan bewust zijn vind ik genoeg. Als er een interne audit plaatsvindt hoeven we niet harder te lopen. We moeten leren van fouten en signaleren waar het nog schort aan kwaliteit van wereldklasse. Apart belonen van uitmuntendheid vind ik lastig vanuit gelijkwaardigheid. Vanuit rechtvaardigheid weer niet. Ik doe dit meestal niet in geld maar wel in woorden, ontwikkeling, ruimte geven om deel te nemen aan projectgroepen. Extra belonen in geld is niet gebruikelijk in de zorg.

Vanuit de organisatie wordt nog teveel beheerst, dat breekt dingen af in plaats van dat we kunnen bouwen. Die belemmeren mij hier juist in. Ik weet prima waar het niet goed gaat, en daar zou je je op moeten richten. Soms geeft dit een onveilig gevoel. Ik heb uitmuntend gepresteerd, en dat betekent

dat er ook ontwikkeling is en niet altijd kan alles goed gaan. Maar wat ga je ermee doen? Als je uitmuntendheid wil belonen en middelmatigheid niet, dan moet het in alle lagen zo zijn. Dat heeft echt met gelijkwaardigheid te maken.

Het individu in de organisatie

Dit verschilt nog in de organisatie. Een aantal teams zijn heel open, eerlijk en transparant en weten wie ze zijn en hoe ze de dienstverlening invullen. Als ik naar mijn caseload kijk, dan zijn er ook mensen die van 9 tot 5 werken, dat werkt heel destructief. Het is dus nog niet helemaal klaar. Maar als mensen zich niet herkennen in HDMH gaan ze uiteindelijk toch weg. Als ik met ze in gesprek ga omdat ik denk dat ze hier ongelukkig van worden dan merk ik dat ze vaak opgelucht zijn. Niet iedereen kiest bewust voor HDMH maar pakt elke baan aan als je je brood moet verdienen. En ik kan mij ook niet voorstellen dat niemand niets met de kernwaarden van HDMH heeft. De kunst is echter dat je dit ook kunt zien. Medewerkers kunnen niet alle rollen en functies invullen in de organisatie. Als de doelgroep verandert en mensen kunnen hier niet in mee, dan moet je met elkaar in gesprek. Je moet wel in je kracht staan om te kunnen floreren. Mensen nemen hier vaak zelf niet de verantwoordelijkheid in. Dit heeft ook te maken met het feit dat ze de cliënt in de steek laten. Dit is typisch een voorbeeld van verantwoordelijkheid nemen voor de ander en niet voor jezelf. Je moet wel durven om met mensen in gesprek te gaan als ze niet floreren. Ik kies voor HDMH om te werken, die binding heb je en dan doe je dus dingen vanuit de paraplu van HDMH. Als ik het echt niet eens ben, dan maak ik het wel bespreekbaar. Ik ben loyaal maar doe niet alles blind. Ook externe partijen doen een beroep op ons, en het is mijn missie om te zorgen dat alles wat er gebeurt op een goede plek terecht komt ten goede van de cliënt. Wat ik merk is dat er veel verschillen zijn in managers die landelijke verantwoordelijkheid voelen en anderen die zich alleen op hun eigen regio richten. Dat vind ik lastig en onveilig en maken we nog te weinig bespreekbaar. In dialoog gaan vanuit onze kernwaarden gebeurt nog te weinig. Onze kernwaarden zijn wel voldoende onder de aandacht maar iedereen is nog teveel gericht op zijn eigen toko. Je hebt wel kaders nodig om het onder een bepaalde paraplu uit te voeren en te delen met managers. We weten misschien nog onvoldoende van elkaar wie waarin goed in is en ook tijdsdruk speelt hierin vast een rol. Solomon is dus niet de praktijk, ik zou het wel willen.

De betekenis van integriteit

Ik denk dat het wel klopt. In onze organisatie, maar dat geldt ook voor andere, oordelen we echter te snel. En hoe gaan we hiermee om, want daar gaat het om. Het is belangrijk om netjes met alles om te gaan en eerlijk te zijn. Ik ervaar niet altijd de ruimte dat je integer kunt handelen en opstaan, vooral in het verleden was het lastig erts te weigeren vanuit integriteit, maar dit is wel verbeterd. Je moet uit kunnen gaan van vertrouwen in elkaar en integer handelen. Als ik mijn nek uitsteek dan heb ik wel mijn manager nodig die mij steunt. Dat is bij mijn medewerkers ook zo. Zij zullen nooit meer hun nek uitsteken als ik dat niet doe. Mensen staan alleen in het veld, dit doen zij met passie en lef, en als je dan iets fout doet, dan moet dat kunnen, anders doen ze dit niet meer. Er zijn uiteraard grenzen. Ik hoor om mij heen dat dit niet overal zo is. Als bijvoorbeeld op locaties met zware zorg iets gebeurt, dan is het ook echt mis. Uit adrenaline handel je omdat het heel spannend is. Hoe mensen ook handelen; het is altijd goed. Dat we het anders hadden kunnen doen, daar gaan we het over hebben. Maar de medewerker heeft het altijd goed gedaan. Je moet ze koesteren en opvangen, luisteren en

hulp aanbieden. We zijn te weinig loyaal naar de medewerkers. We leren echter, dus ik zie verbeteringen. Medewerkers ervaren dit nog niet altijd op deze manier terwijl dat wel moet. Je kunt pas floreren als je je veilig voelt. We doen dit niet goed als je kijkt naar goed zorgen voor jezelf en voor de ander. Op het moment dat medewerkers ondernemend en innovatief moeten zijn, dan moeten ze fouten kunnen maken en risico durven nemen. Ze nemen verantwoordelijkheid maar we vangen ze onvoldoende op als het fout gaat. In het verleden zijn de kernwaarden niet uitgedragen door geen verantwoordelijkheid te kunnen nemen vanuit beheersing en eerst jezelf te moeten bewijzen, in plaats van vertrouwen geven en gewoon doen. Het was niet veilig en onze identiteit waren we kwijt.

Besluiten nemen en goed oordelen

We nemen nog niet goed besluiten, we betrekken vooral niet de juiste mensen hierbij en dat zijn vaak de medewerkers die het moeten uitvoeren. Het heeft meestal veel impact op de praktijk en vaak helemaal niet werkt en bijdraagt aan een toegevoegde waarde. Ik ben blij met het teruggaan naar de bedoeling, want waar gaat het eigenlijk over? Van sommige besluiten in het verleden hebben we echt last op de werkvloer. Systemen zijn mij vaak de baas. Door vertrouwen te geven en ruimte merk je dat dit in de praktijk bijdraagt aan plezier en creativiteit. Sturen op sommige harde processen is nodig maar niet alles brengt de oplossing. Om toch naar een goed oordeel te komen, betrek ik altijd de missie, visie en kernwaarden erbij om na te denken of we daar nog aan bijdragen. Je bent altijd samen bezig, dus oordelen en besluiten nemen moet ook altijd in de juiste samenstelling plaatsvinden. Daar zit de echte winst.

Holisme

Hoe wij landelijk bewegen in het grotere geheel, daar heb ik niet altijd zicht op. Ik denk wel dat we ons op het grotere geheel richten. Vanuit de regio's zijn we vooral gericht op het netwerk en samenwerkingspartners. Het werken vanuit de driehoeken (cliënt-begeleider-gedragsdeskundigen en manager-begeleider-gedragsdeskundige) waarop we ons op het 'richten' en 'inrichten' focussen, dat werkt echt fantastisch en draagt zeker bij het aan het grotere geheel. We bespreken strategie, maar ook hoe medewerkers erbij zitten. Hebben ze voldoende gereedschap en hoe gaat het met cliënten. Alles wat je inzet moet ten dienste komen van de cliënt. De kernwaarden gelden ook voor de medewerkers die bij ons werken. Vanuit gelijkwaardigheid werken met cliënten en ouders/verwanten geldt ook voor het werken met collega's. We moeten het met elkaar doen vanuit gelijkwaardigheid, en goed voor ons zelf en voor de ander zorgen. Niemand werkt 'onder' mij, we werken altijd samen. De trein, we zijn er nog niet maar zijn wel onderweg.

Samenvatting interview 4, 18 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Dit klopt wel, ik denk wel dat je als medewerker altijd zoekt naar een organisatie die bij je past. Het stukje ondernemerschap door de transitie in de zorg vraagt wel een andere insteek van medewerkers. Hierdoor is het een bewustere keuze voor een medewerker of dit nog wel bij je past. Oude en nieuwe medewerkers, dat botst dan nog weleens. Het levensgeluk vinden in je werk, daar schuurt het. En dat zit in de zakelijke en menselijke benadering. Je gaat nu samen met de cliënt op pad, terwijl voorheen medewerkers met de post bezig waren, een andere manier van dienstverlening. Kernwaarden, eigen keuzes maken van cliënten, meer participeren in je eigen leven, daar gaat het scheef. Want dan moet je als medewerker het echte gesprek aan, en dat raakt de kernwaarde gelijkwaardigheid, zonder waarde kaartje, je kwetsbaar op durven stellen, wat kan je wel of niet betekenen voor de cliënt. Het eigenbelang komt daarom nog niet over het met het organisatiebelang, omdat er nog mensen in dienst zijn die overwegen of dit wel bij hen past. Je doet jezelf geweld aan door iets te doen wat niet bij je past, daar hebben we het gesprek over. Ik ben dus wel op zoek naar medewerkers die passen bij de visie en kernwaarden. Wat je centraal afsprekt en toepasbaar is in de praktijk, dat schuurt. We zijn wel op weg en meer in gesprek met elkaar. Door het samen te doen krijg je meer verbondenheid. Dat onze organisatie onderdeel uitmaakt van het grotere geheel met een maatschappelijke verantwoordelijkheid klopt. Maar wat schuurt is dat wat wij aan ontwikkelingen zien, ook vaak allemaal willen doen. Ik moet hier weleens op de rem trappen, want we hoeven niet alles te doen. We moeten in dialoog blijven wat we wel en niet doen, wat bij ons past en wat we aan kunnen. Ik heb liever dat we de dingen die we doen, goed doen en focus houden. Cliënten moeten ook nog leren in deze ontwikkelingen mee te gaan, als wij ouders bijvoorbeeld meer willen betrekken. De meerwaarde voor de cliënt moet altijd centraal staan. Dit is iets waar we voor staan en belangrijk is om goed te doen.

Op zoek naar uitmuntendheid

Ik herken uitmuntendheid bij HDMH als 'kwaliteit van wereldklasse'. Verantwoordelijkheid is hierin heel belangrijk. Uitmuntendheid mag extra beloond worden. Dit past bij onze kernwaarden. We zijn bezig om te kijken met elkaar wat nodig is. En om dit uitmuntend te doen, heb je middelmatigheid nodig. De gematigden zorgen continuïteit. Je moet wel alert zijn dat mensen goed op weg zijn, en elkaar niet verliezen. Mensen moeten zich wel blijven inzetten. Als je vindt dat je persoonlijk belang een rol gaat spelen, en je niet met cliënten op pad gaat, met pappen en nat houden bezig bent, dat past niet meer in deze tijd. Dat is zodanig middelmatig, dat niet beloond mag worden. Dit werkt niet, want de uitmuntende medewerkers storen zich hieraan en hebben het gevoel dat ze meer effort steken in hun werk. Rechtmatigheid gaat dan een rol spelen. Medewerkers gebruiken dan hun eigenbelang om niet harder te gaan en is het voor de manager belangrijk om in gesprek te gaan. Vroeger was het altijd 'gelijke monniken, gelijke kappen', maar daar moeten we vanaf stappen. Dat bestaat niet meer in deze tijd.

Het individu in de organisatie

Voor verantwoordelijkheden word je betaald, maar een visie en kernwaarden, daar moet je achter staan. Als je kan afbakenen in een gesprek wat ons gezamenlijke doel is, dan moet je dingen loslaten. En als je doel helder is, dan kun je verder kijken en mensen laten ondervinden wat ze tegen komen. Dan komt het uit de mensen zelf, samen bouwen. En laat het maar een keer fout gaan, daar leren we van. Mensen die van 9 tot 5 werken, die moet je wel hebben, maar in kleine aantallen. Alleen topsporters binnenhalen, dan krijg je weer andere problemen. Het wil echter niet zeggen dat deze mensen niet achter de kernwaarden staan. Ik geloof dat mensen dit altijd belangrijk vinden. Als je geen gedeelde waarden hebt, dan is dat lastig. Vanuit mijn positie: als een collega manager anders handelt, dan conflicteert dit en pak ik mijn verantwoordelijkheid om dit wel bespreekbaar te maken. 2/3 deel van je leven werk je, dus je identiteit ontleen je grotendeels aan de organisatie waar je werkt. Reflecteren is voor mij dan ook belangrijk om het hogere doel te dienen. HDMH vindt het proces belangrijker, en niet het winstbejag. Als het proces goed loopt, dan komt de winst vanzelf. Daar geloof ik in. En als iemand dit anders doet, dan heb ik daar wel veel moeite mee.

De betekenis van integriteit

Ik voel een grote loyaliteit naar de organisatie. Het valt of staat met integriteit en vanuit leiderschap is het dus belangrijk om dit te kunnen doen. Het gaat vaak mis als er geen weerstand komt. Ik ervaar voldoende ruimte binnen HDMH en ben blij met mijn manager die deze ruimte ook geeft. Toen ik in conflict kwam met een ouderbestuur was het vooral belangrijk hoe mijn manager met mij omging. Dat gesprek heb ik met mijn manager gehad en dan heb je het ook echt over integriteit. Naar mijn medewerkers doe ik dit altijd op dezelfde manier en laat ze nooit vallen tot het tegendeel bewezen is. Ik verwacht dat iedereen open en eerlijk is, en dingen meldt die niet goed gaan. Dan kunnen we helpen en actie ondernemen. Als je dat niet doet, lijkt het nalatig en of je iets verzwegen hebt. Integriteit staat voor mij op gelijke voet met gelijkwaardigheid. We moeten niet teveel vanuit de systemen denken, maar laten we vooral naar de vertaalslagen kijken of het past in de praktijk. Als het niet werkt, dan heeft dat ook gevaar voor integer handelen. Mensen gaan dan hun eigen ding doen. Dus vooral samen blijven ontwikkelen en alleen die dingen doen die nodig zijn en toegevoegde waarde hebben. Je moet de dingen in hun volledige context blijven benaderen, want anders sla je de plank mis.

Besluiten nemen en goed oordelen

Een goed oordeel vellen kan ik alleen door dit te toetsen aan de kernwaarden. Het is de onderlegger van het gesprek. De strategische focus, kernwaarden en meerwaarde van de cliënt. We komen er niet altijd uit, maar dat is niet erg. Een besluit staat niet vast en kun je aanpassen gedurende de weg die je aflegt. Mensen zijn altijd geneigd negatief te doen over een besluit. Terwijl je ook binnen het besluit kunt kijken wat werkbaar is. Je moet daar niet meteen tegenin gaan, iets wat we wel vaak doen. Daar moeten we vaker het gesprek over voeren. Uiteindelijk is het aan de manager om te onderbouwen als je afwijkt en je eigen weg daarin vinden en met elkaar te bespreken. Dit deel ik met andere managers tijdens intervisie, dat is veel meer nodig. Het is herkenbaar dat besluiten te snel zijn genomen. Maar ook logisch, want daar hebben mensen al over nagedacht terwijl anderen dat nog niet hebben gedaan.

Het zit vaak in de verpakking hoe je dit neerlegt in de organisatie. Ik geloof erin dat je een grotere leider wordt door bewustwording en het goede gesprek aan blijft gaan met anderen.

Holisme

We durven nu veel meer de tijd en ruimte te nemen om processen met elkaar te doorlopen om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Je zit altijd in het spanningsveld om ontwikkelingen te blijven volgen en na te gaan hoe we dit doen we dit met elkaar (waar we vaak geen ruimte voor nemen) en of we het doen. We moeten dus meer ruimte nemen om na te denken wat en hoe we dit willen doen. Soms moeten we ook 'nee' zeggen, afremmen en kaderen in een regio, om datgene wat we doen ook echt goed te doen. Focus aanbrengen is nodig zodat men ook gemotiveerd blijft. Wij lopen voor op andere organisaties dat we veel meer onze focus op het proces hebben en op onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daardoor hebben we met gemeenten andere gesprekken. Gemeenten vragen zich af waarom organisaties zoveel naar binnen gericht zijn. Wij staan echter bekend als een partij die zich naar buiten richt. Medewerkers neem ik hierin mee om zich hiervan bewust te zijn. Dat zijn ze nog niet altijd, maar heeft ook te maken met oude en nieuwe medewerkers.

Samenvatting interview 5, 18 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Soms werkt het wel en soms werkt het niet zo in de praktijk. Wel interessant als het gaat om je identiteit en het belang, en er geen verschil is tussen persoonlijk en gezamenlijk belang. Tussen jezelf, je team, de organisatie en zelfs verder, het maatschappelijk belang. Praktijkvoorbeeld: Laatst waren we bezig een buurtcentrum op te zetten, waarbij ik mij afvroeg wat ons belang was. Mijn manager gaf aan dat het voor de maatschappij toegevoegde waarde heeft en het toch juist goed is als we dit niet direct uit eigenbelang doen. Dat was voor mij een stukje bewustwording. De maatschappelijke waarde, waar wel onze naam in wordt genoemd, zorgt wel voor verbinding. Dat het niet direct gefinancierd wordt, is niet het grootste belang. Kernwaarde om vanuit het grotere belang te kunnen denken is vooral verantwoordelijkheid. Omdat je dit neemt, niet alleen voor jezelf, maar ook voor je omgeving, de organisatie en de maatschappij. Ik ontleen mijn identiteit van de organisatie, en het is een uitwisseling. Je hebt persoonlijke waarden uit je opvoeding, maar het is een kookpan, want je brengt iets, je deelt het met elkaar en door anderen worden deze weer beïnvloed. Waar mijn identiteit aan wordt ontleend vanuit de organisatie is mijn behoefte aan ontwikkeling, willen veranderen en samen zinvol bezig zijn. Dat is wat ik kan doen met deze groep mensen. Ik heb wel bewust voor HDMH gekozen en te investeren in mijzelf door mij te ontwikkelen vanuit de kernwaarden en de cultuur van HDMH. Ik voel mij wel thuis en heb een match, anders had ik hier niet gezeten. Voor mijzelf is het dus herkenbaar in de praktijk.

Op zoek naar uitmuntendheid

Het is wel een mooi punt, wat zit daarachter? Ik dacht aan een uitspraak van Mandela: *'wees niet bang voor je eigen kracht en dit te laten zien en te laten stralen. We zijn allemaal prachtige wezens met mooie kwaliteiten maar zijn vaak bang dit te laten zien en te gebruiken'*. We zijn er juist om mensen niet te overvleugelen maar om te inspireren. We moeten onze eigen kwaliteiten laten schijnen om anderen te beïnvloeden, te inspireren en uit te dagen. Je moet mensen wel ruimte geven om dat te kunnen doen en als ze dit niet doen, dan moet je ze blijven uitdagen. Er is wel een bepaalde norm en dan ben je vooral in gesprek met iemand over wat goed gaat en niet en hoe we kunnen zorgen dat dit wel lukt. Dus wel confronteren, maar ook mensen een kans geven. Uitdagen is wel een vereiste voor een humanistische organisatie. Als iemand denkt dat dit niet lukt, dan is het voor ons de opdracht om dat wel te laten lukken. Als iemand er uiteindelijk zelf voor kiest om dit niet te doen, dan moeten we uiteindelijk afscheid nemen. Mensen hebben altijd een keuze, en humanisme is niet makkelijk. Ook uitmuntendheid niet makkelijk, je uit blijven dagen. Uitmuntendheid zit meer in de missie en visie van passie, dat je geeft wat je hebt en dat met passie doen. Echte middelmatigheid, als je aan de ondergrens zit, dan pas je niet. Maar zolang je werkt aan uitmuntendheid door te willen verbeteren, dan vind ik dat uitmuntendheid. Ik vraag mij ook af of mensen wel middelmatig willen werken. Het is vaak angst, en waar komt dat vandaan? Als mensen zich hiervoor verschuilen, terwijl we vanuit ons humanisme willen werken aan een zinvol leven, dan moeten we ons hiervoor inspannen. Waarom willen mensen dit niet? Als mensen dit niet willen omdat ze tevreden zijn met hoe ze er nu bij zitten,

dan zijn dat interessante gesprekken. Waarom vind ik het wel belangrijk om mij te blijven ontwikkelen en een ander niet?

Het individu in de organisatie

Humanisme is niet de makkelijkste weg, het is veel gevraagd en je moet bewuste keuzes kunnen maken. Als je voor ons wilt werken, dan moet dat wel een bewuste keuze zijn door aan jezelf te blijven werken, ontwikkelen. Bij het aanstellen van medewerkers zouden we onze verwachtingen nog duidelijker neer mogen zetten. Voor een deel werkt het wel zo maar voor een deel ook niet, dus daar zit nog wel een opgave voordat medewerkers vol met humanistische waarden zitten en ervoor willen gaan. Mijn taak komt overeen met uitmuntendheid en gaat over de ontwikkeling van het individu. We moeten ook allround kunnen zijn tegenwoordig, naast zorg verlenen ook met cijfers om kunnen gaan, systemen, met emoties en ondernemerschap. Dat is best pittig voor medewerkers en kunnen ze niet allemaal aan. Vanuit humanistisch perspectief geldt 'opgeven bestaat niet'. Dus het gesprek aangaan wat niet goed gaat, wat heb je nodig en kan ik ondersteunen zodat het wel goed gaat. Je hoeft niet overal uitmuntend in te zijn. Verantwoordelijkheid en het gezamenlijke belang is nodig om een grens te bewaken en ethisch te blijven. In het algemeen als organisatie hebben we het daar nog onvoldoende over. Bijvoorbeeld instroom: als cliënten op de wachtlijst staan kun je vanuit financiën kijken naar het budget van de cliënt of wie het langste bovenaan staat of de urgentie van de zorgvraag. Hoe neem je ethisch een besluit? Daar moet je het gesprek met elkaar over voeren.

De betekenis van integriteit

Ik vind dit een hele belangrijke maar ook moeilijke in een organisatie. Mensen werken met ego's en bepaalde belangen. Je zou altijd zonder verborgen agenda's moeten werken en authentiek moeten zijn. In mijn ervaring wordt er ruimte gegeven om dit te kunnen doen. Of mensen het ook zo ervaren is een andere vraag. Ik kan zeggen wat ik vind en denk, en er geen spelletjes worden gespeeld. Maar ik weet ook dat anderen dat weer niet ervaren, daar heb ik geen antwoord op. En zit dat bij die mensen zelf, of bij managers? Het is voor mij een belangrijk speerpunt om zorgzaam en openheid te creëren voor het team, dat ze zich veilig voelen en dingen aangeven naar collega's. Zo niet, wat kunnen we doen als je even niet goed in je vel zit. Het is iets wat ik zelf heel sterk als positiefs heb ervaren, en dus neem ik dit mee naar andere locaties, want daar is het echt nodig om dit te creëren. Hebben mensen dan zelf wel eigen regie gepakt als dat nodig is? Arbeidsethos; we gaan ervoor, dat is op zich goed. Maar momenten van bezinning en afstemming is ook belangrijk. We zijn geen robots hoe we met elkaar moeten omgaan, dus is het nodig vanuit redelijkheid je bewust zijn wat belangrijk is. Solidariteit is ook belangrijk, dat we goed met elkaar samenwerken en we ook verantwoordelijk zijn voor elkaar. Dat je aangeeft wat je vindt, ook als het niet goed gaat. Je moet elkaar ook uitnodigen om dit te kunnen doen als je merkt dat anderen dit lastig vinden.

Besluiten nemen en goed oordelen

Er is een discussie in de organisatie hoe besluiten worden genomen. In het verleden werden besluiten door het managementteam genomen die onvoldoende met de organisatie waren afgestemd. Pas als die afstemming er is, kun je goed oordelen. Maar door wie wordt er over nagedacht? Denken teams wel goed na, of klagen ze alleen maar? Als we willen dat we dit gezamenlijk doen vanuit een eenduidig

belang, dan moet bij iedereen die vraag liggen en verantwoordelijkheid gevoeld worden. Om goed te kunnen oordelen is gelijkwaardigheid heel belangrijk dat iedereen mee kan doen, keuzes kan maken, en meningen kan geven. In principe, als je iedereen mee hebt laten denken, kan je als eigenaar best een besluit nemen omdat je vanuit iedereen z'n visie hebt meegenomen en dan mogen we erop vertrouwen dat er goed wordt geoordeeld om een goed besluit te nemen.

Holisme

Dit doet mij veel denken aan het gezamenlijk belang, dan zit je ook niet in dualisme. Maar dan moeten we onszelf wel de vraag stellen 'waar doen we dit precies voor'. We doen dit nog te weinig, dit moet in ons bewustzijn groeien. We richten ons op één ding, zonder ons te beseffen waarom we het precies doen. Bijvoorbeeld anderhalf jaar lang erover doen om afspraken te maken over consignatiediensten omdat het voor de ene groep te zwaar is en nu voor een andere groep hetzelfde geval blijkt te zijn. Dus dan verliezen we iets uit het oog, dat is de tunnelvisie. Ook het voorbeeld van instroom van een cliënt; op basis waarvan maak je een keuze, heb je het grotere belang wel voor ogen? Ik denk dat wij hier wel goed mee bezig zijn, we investeren in methodieken en ook bedrijfsmatige processen die efficiënter kunnen. Het is niet het één of het ander en nodig in het grotere geheel om te kunnen blijven bijdragen aan de samenleving. Holisme betrok ik ook op het kwartaalgesprek dat vooral gaat over financiën en een beetje over personen. Maar ik mis dan de inhoud, dus waar gaat het dan over? Dat zou eigenlijk ook in zo'n gesprek besproken moeten worden, zoals de vraag welke mooie zorgdoelen er zijn behaald op locatie. Vanuit holisme zou dit juist mooi samen kunnen komen in het kwartaalgesprek.

Samenvatting interview 6, 18 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Er is wel herkenning. Voorbeeldgedrag is heel belangrijk als leidinggevende. Als je zelf bijvoorbeeld een te grote workload hebt, dat werkt door in de gemeenschap en naar medewerkers. Het staat wel haaks op waar we naartoe willen. We willen enerzijds toe naar regiomanagers en zelforganisatie. Voorbeeldgedrag door zichtbaar te zijn is dan lastig. Je hoeft ook niet persé zichtbaar te zijn, zolang je maar in verbinding bent met teams. En wat is afstand en nabijheid van teams? Als je kiest voor regiomanager ben je wel op afstand maar kun je toch nabij zijn. Je hebt wel sleutelfiguren in een team nodig om weer de verbinding te maken met het gehele team. Heb je ze niet, dan moet je ze allemaal aanspreken. Het gaat ook over respecteren dat het zo is. Gelijkwaardigheid speelt hierin een grote rol. Ondanks dat we verschillende functies hebben is die gelijkwaardigheid er wel, dat ervaren medewerkers naar managers en ook naar cliënten en collega's. Soms zien ze een manager nog als status, maar dit kan ook een beleefdheidsvorm zijn. Als teams nog niet zover zijn, welke verantwoordelijkheid wil je dan aangaan of kan je aan? Er kunnen veel factoren meespelen in de praktijk zoals onveiligheid, of niet op één lijn zitten omdat er zoveel verschillende types zijn binnen een team. Een gezamenlijke identiteit hebben we nog niet. Het is wel zo dat we als verbindende factor de cliënt hebben waar we ons voor inzetten. Altijd de vraagstukken vanuit de cliënt benaderen, dat is een waarde waarmee je goed kunt communiceren met medewerkers.

Op zoek naar uitmuntendheid

Kwaliteit van wereldklasse is de uitmuntendheid die we nastreven, maar soms zijn er externe factoren zoals financiering die een spanningsveld opleveren. Je wil toch de kwaliteit blijven bieden en je onderscheiden van concurrenten. Maar je wordt belemmerd in budgetten en soms lukt het daardoor niet en lukt het ook medewerkers niet om daar anders mee om te gaan. Ze zitten vaak vast in oude denkpatronen. Je moet uitmuntendheid altijd in het perspectief zien met de middelen die je hebt. Bijvoorbeeld ICT, als dat niet werkt en veel tijd kost voor hulpverleners. Daar moet je wel een modus in weten te vinden en die positieve kijk behouden, dan ben je al een stuk verder. Dus onderzoeken waar je invloed op hebt en dit uitstralen in een team in plaats van in een klaagmodus blijven. Als je goed op je plek zit, dan heb je de geschikte baan. Natuurlijk moet je dit belonen omdat je goed bezig bent, en wat is dan een beloning? Dit kan minimaal zijn, want als ik die persoon altijd blijf belonen, dat werkt ook weer niet. Terwijl iemand die aan het leren is en z'n hobbels neemt, maar die wel ergens gaat komen, die zou ik meer moeten belonen. Wanneer zit je dan op die middelmatigheid? Op gevoel zit ik dan wanneer de glans eraf is en je net niet meer dat stapje extra wilt of kan doen. Dit zit op eigen regie nemen wat je niet meer doet en geen verantwoordelijkheid meer neemt. Mensen hoeven ook niet zichtbaar te zijn om uitmuntend te presteren. Maar het is lastig voor managers hoe je dan iemand kan belonen. Dat doe je makkelijker als iemand opvalt en aanwezig is, in plaats van als je onzichtbaar of onopvallend bent. Een ander voelt zich dan toch benadeeld en dat is niet rechtvaardig. Ik hoef niet altijd alles uit te leggen maar het moet voor mijzelf wel uit te leggen zijn.

Het individu in de organisatie

Het is voor mij herkenbaar dat mijn identiteit past bij die van de organisatie. Daar neem je mensen ook op aan, dat gevoel erbij, dat zegt vaak al genoeg. Mensen kiezen niet zomaar voor ons, en wij ook niet zomaar voor mensen. Bij krapte is dat wel lastig om je hieraan te houden. Organisatiebelang in het oog houden is soms ook lastig, omdat er veel lokaal wordt ingericht. Ook is het, vooral in drukte, lastig om in verbinding te zijn met de organisatie. De verbinding is vaak moeilijk te vinden, omdat het lokaal allemaal plaatsvindt. De communicatie vanuit landelijk is ook niet altijd even duidelijk en soms ook lastig te geven vanuit managers. Maar ik probeer altijd wel mensen te betrekken bij het organisatiebelang. Ik communiceer niet alles want dan begrijpen mensen het ook niet meer. De cliënt is altijd de eerste waar medewerkers zich mee bezig houden en dan komt de rest.

De betekenis van integriteit

Succes kan niet zonder integriteit, daar geloof ik in en haakt aan op de kernwaarden. Alleen kom je dan weleens dilemma's tegen en hoe ga je daarmee om. Als iemand niet tot zelfreflectie kan komen, dan is dat toch lastig en vooral nastreven hoe je toch op een waardige manier afscheid van elkaar kunt nemen zodat iemand niet negatief weggaat. We moeten vaker met elkaar in dialoog, en die ruimte is er nu te weinig. Dat je meer de verdieping in kunt, dat lukt nu niet qua workload. Dat zou waardevol zijn en linkt aan de humanistische waarden. Managers moeten daar ook meer over in gesprek zijn, dat gebeurt nog te weinig. Dat het een stuk methodiek wordt en ingebed is. Ook naar de inhoud; gaan we oplossingsgericht werken vanuit Homerun of niet? Ik mis dit als kader, zodat we dezelfde taal spreken. Dat soort vragen, als je dat als gemeenschappelijke taal hebt, dan kun je echt vanuit de kernwaarden handelen want daar past het bij, ook in de organisatie, en in gesprek blijven. Het moeten vaste onderdelen zijn van het werk. Eigen regie is daarbij heel belangrijk, hoe je kunt blijven verbeteren en daarvoor verantwoordelijkheid kunt nemen. In de praktijk werkt het helaas nog niet zo dat medewerkers op durven staan. Binnen teams zijn we nog niet zover. Waar dit vandaan komt en hierover in gesprek zijn, dat doen we nog te weinig. Dit kan altijd beter en geldt ook voor mijzelf.

Besluiten nemen en goed oordelen

Voorbeeld: begeleider komt bij cliënt thuis, wat niet eerder mocht maar eindelijk mogelijk is door veel vertrouwen. Client gaat even weg en begeleider zegt; wat is dat allemaal daar, een wiet plantage in aanbouw. Is dat een ethisch vraagstuk? Moeten we dit melden terwijl we het vertrouwen dan op het spel zetten? Dat is een vraagstuk wat dan ook bij mij ligt als manager, is dit ethisch of hebben we meldplicht. Dat laatste vind ik niet, maar we moeten het wel bespreekbaar maken en vanuit eigen regie met cliënt opnemen. Maar ook door de wijkagent etc. erbij te betrekken en dit gezamenlijk doen, en te weten waarom de cliënt dit doet, dat speelt een grote rol. De hele context moet je dus meenemen om te komen tot goede besluitvorming. Je wilt het bij de cliënt neerleggen, maar je moet cliënt wel hierin begeleiden zodat hij zelf zijn verantwoordelijkheid kan nemen. In de organisatie lijkt het soms alsof we heel adhoc besluiten nemen maar kunnen er soms heel lang over doen, zoals de consignatiedienst omdat het nu echt moet gebeuren. Daar betrekken we te weinig de teams bij en communiceren we te weinig met elkaar. We weten vaak niet van elkaar wat er speelt, welke werkgroepen er al zijn. Dus soms ook je grenzen hierin trekken, keuzes maken om het goed te doen,

dat is nodig. Het is vaak besluiten nemen omdat het moet, maar ik vraag mij af of het ook echt moet, en of we niet op een andere manier besluiten kunnen nemen door betere afwegingen te maken en de juiste mensen erbij te betrekken.

Holisme

We zitten te vaak in die losse onderdelen omdat het vaak adhoc is en we ons daarop storten. We kijken toch vanuit die visie, en dat is een valkuil. De crux zit vaak in het niet communiceren en te weinig van elkaar leren en delen. We nemen daar niet altijd de tijd voor. Dan moet je zelf wel heel veel verantwoordelijkheid nemen, want anders gebeurt het niet. Ik moet daar zelf ook bewust voor kiezen.

Samenvatting interview 7, 24 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

We zijn hier nog niet, de diversiteit is nog te groot onderling tussen managers en rayons. De organisatie zelf treedt wel naar buiten toe als onderdeel van een groter geheel. Maar intern zijn we nog verdeeld, en beluister ik nog verschillen in de drie rayons. Dit heeft ook met cultuur te maken en niet ieder rayon, ken ik voldoende wat daar speelt. Maar sinds een aantal jaren zijn we als rayons alles zelf aan het organiseren, en ondervind ik nog geen collectief. We zijn wel op weg en met elkaar bezig om de kernwaarden steeds meer onder de aandacht te brengen. Dat brengt ons allemaal dichter bij elkaar. Dat collectieve gevoel kan vooral nog meer ontstaan door onze kernwaarden die zo met elkaar verbonden zijn, waarin verantwoordelijkheid en regie nemen wel erg belangrijk zijn. Maar ook gelijkwaardigheid, wat soms wel een lastige is. Vooral als het gaat over collectieve bijeenkomsten, zoals het managementteam en teammanagers. Dan ervaar ik niet altijd gelijkwaardigheid, wat ook met mijn eigen gevoel te maken heeft. Ik ervaar wel veel ruimte, maar soms mis ik hier voorbeeldgedrag en vraag ik mij of men zich daarvan bewust is. Ik geloof in voorbeeldgedrag, vooral door zichtbaar te zijn. Mijn eigen belang is voor het grootste deel identiek aan organisatiebelang. Onder teammanagers ervaar ik dit nog als divers. Soms zijn de verschillen te groot. Sommigen dienen het organisatiebelang en anderen gooien dingen over de schutting, zoals zelforganisatie. Door het over de schutting te gooien, heb je het nog niet over zelforganisatie. Ik ervaar dus diversiteit, maar als je andere managers dit zou vragen, dan zouden ze waarschijnlijk allemaal zeggen dat ze het organisatiebelang dienen.

Op zoek naar uitmuntendheid

Uitmuntendheid kun je breed uitleggen. Ik interpreteer het vooral als iets dat je kunt zijn binnen je eigen mogelijkheden, wat niet altijd overeenstemt met wat de organisatie zou willen zien. Maar ik vind het vooral belangrijk dat iemand inzet toont, dat is al uitmuntendheid voor diegene. Volgens mij heeft uitmuntendheid vooral te maken met je best doen en gezamenlijkheid. Als je alleen maar meeloopt, dan heeft dit geen toegevoegde waarde voor het team. Ik vind het wel interessant wat hier de reden van is en ga dan het gesprek aan. Iemand zit dan waarschijnlijk niet lekker in z'n vel, en ik kan mij niet voorstellen dat je gelukkig wordt als je je alleen maar conformeert en meeloopt. Je bent ook uitmuntend als je in ontwikkeling bent en blijft en op zoek bent naar jezelf en de ander, nooit tevreden bent en wil altijd beter wil. Daar eigen regie in nemen en verantwoordelijkheid, dat zijn belangrijke kernwaarden in uitmuntendheid. Uitmuntendheid belonen zie ik vooral als iets wat niet in geld is uit te drukken, maar mensen ruimte geven voor hun eigen ontwikkeling. Als je dit materieel beloont, dan ontstaat er scheefgroei en verlies je de gezamenlijkheid. Binnen teams is het verschillend of men degene die middelmatig presteert wel of niet motiveert. Dit hangt af van de ontwikkeling van de teams. Maar je wordt altijd gezien als collega en daar gaat het om. Ik herken ook dat strategieën teveel op de korte termijn zijn gericht. Een proces heeft een begin en een eind, en soms slaan we stappen over door adhoc keuzes te maken die niet altijd goed zijn onderzocht en het proces kunnen storen. We zijn niet goed in proces denken en hebben ook niet altijd goed nagedacht welke stappen in welke volgorde nodig zijn om iets te verbeteren.

Het individu in de organisatie

Je kan zowel de organisatie zoeken die past bij jouw identiteit, en andersom. Ik ervaar dat veel medewerkers bewust voor onze organisatie kiezen omdat het past bij wie ze zijn. Als je hier niet mee kunt conformeren, dan lukt het niet om hier te blijven werken. Daar word je ongelukkig van. Het is een attitude en je moet het voelen. Dus ik herken dit wel. Ook de vermenging van rollen is herkenbaar en komt steeds vaker voor. Je moet je hiervan vooral bewust van zijn. Meerdere rollen geeft ons vooral de mogelijkheid om te laten zien waar we goed in zijn en zet iemand in zijn/haar kracht. Om hier goed mee om te kunnen gaan heeft vooral te maken met gelijkwaardig zijn aan elkaar en eigen regie op ontwikkeling. Maar ook verantwoordelijkheid nemen om goed met vermenging van rollen om te kunnen gaan. Vroeger heerste er vriendjespolitiek door opdrachten die werden binnengesleept door vriendjes van..., waardoor onze kernwaarden zijn verloren. Het voorbeeldgedrag was weg en dat voel je dan ook de hele organisatie heen.

De betekenis van integriteit

Succes kan niet zonder integriteit, daar geloof ik erg in. Integriteit is binnen ons werk heel belangrijk. We gaan met mensen om en is in alle lagen heel belangrijk. Maar dat geldt ook voor voorbeeldgedrag, omdat je als organisatie de ruimte moet bieden om te horen hoe het met iemand is. De ander kan dan ook echt de verantwoordelijkheid nemen om integer te handelen en op te staan. Als je dat lukt als organisatie, dan heb je echt een slag geslagen. Of ik zelf durf op te staan als iets indruist tegen mijn integere principes, dat is vaak afhankelijk van de samenstelling van de groep of het thema, in hoeverre ik dit goed beheers. Het hangt ook af van mijn stemming en gevoel. Als het gesprek een hele andere kant opgaat zal ik dat niet snel aangeven in een grote groep. Verantwoordelijkheid nemen voor mijzelf maar ook de ander verantwoordelijk maken, dat is hierin erg belangrijk. Ik denk dat we nog te weinig zorgzaam zijn voor onze medewerkers door hier volledig open voor te staan. Maar ik zoek ook hoe we kunnen laten zien als we dit wel zijn. We zijn niet scheutig met elkaar complimenten geven en waardering uiten. Iets wat we wel bij cliënten doen, maar te weinig naar medewerkers toe. Ik ben mij hier wel bewust van dat ik zelf ook meer moet doen, en toch krijg ik feedback dat ik dit te weinig doe. Mensen die hulp verlenen vinden dit vaak ook lastig om te doen omdat ze zichzelf snel vergeten. De ander is belangrijker dan jezelf. Eigen regie en eigen verantwoordelijkheid zijn hierin belangrijke waarden. De dialoog voeren over deze thema's doen we nog te weinig. Ik doe dit zelf wel, en neem medewerkers mee in waar we mee bezig zijn. Het verheldert de samenhang, zodat medewerkers niet denken dat er weer iets bij komt maar onderdeel is van een proces. Dit is ook belangrijk binnen onze hele organisatie, de samenhang en het collectieve, dat komt nog onvoldoende naar voren.

Besluiten nemen en goed oordelen

We zijn nog niet zover, het is een proces waar we helaas soms wat stappen in vergeten of overslaan. Waardoor we op het eindpunt erachter komen dat we iets vergeten zijn en ook het borgen mis gaat. Ik zie wel verandering en ook dat we al veel stappen hebben gemaakt. De organisatie staat er al heel anders voor dan een paar jaar geleden. Maar we moeten soms andere stappen nemen om te kijken of we echt de juiste keuze hebben gemaakt. We hebben vaak niet buiten de gebaande paden gezocht en zijn daar onvoldoende kritisch op, dat soms best ingewikkeld is. Soms lijkt het alsof iets gedropt wordt,

wat best goed kan zijn, maar we denken vaak te weinig na of dit wel past en hoe je dit kunt uitvoeren. We stellen onszelf en elkaar te weinig vragen, waardoor je je niet altijd gehoord voelt. Je moet dan stevig in je schoenen staan om daar een weerwoord op te geven. Dit voelt niet als gelijkwaardig, terwijl dat wel belangrijk is. Ook eigen regie wordt dan overruled. Ik neem dan verantwoordelijkheid door wel een vraag te stellen, maar dit wordt niet altijd opgepakt. Dat zijn momenten dat je voorzichtiger wordt voor een volgende keer, maar is wel afhankelijk van hoe ik mij voel.

Holisme

Vanuit de samenhang en het grotere geheel mensen meenemen is wat ik doe. Ik zie dit nog niet bij iedereen terug. Als organisatie zelf stellen wij ons wel holistisch op, dat neemt toe en ook onze kernwaarden, daar hangen we steeds meer aan op. Dat stellen we voorop, dus het wordt wel steeds meer als totaliteit gezien. Holisme raakt de drie kernwaarden eigen regie, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid. Door het werk wat wij doen zijn wij al breed georiënteerd, en zie ik niet als tunnelvisie. Maar dit kan liggen aan de soort functie. Ik richt mij niet op de losse onderdelen maar op het grotere geheel. Iemand van de administratie heeft misschien wel meer tunnelvisie. Medewerkers uit de teams zijn ook steeds meer vanuit het grotere geheel bezig hun werk te doen. Zorg leveren kunnen zij niet los zien van bijvoorbeeld bedrijfsvoering, externe contacten en het netwerk van de cliënt. We richten ons vooral naar buiten, en dat neemt alleen maar toe.

Samenvatting interview 8, 31 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Dit doet mij denken aan de vereniging HDMH die altijd zuiver blijft in hun formuleringen. 'Zelf denken, samen leven' is een belangrijke slogan. Als leider kijk ik of ik goed heb nagedacht, blijf ik zelf nadenken en zoek ik daarna de samenhang. Ik vind dat heel belangrijk; als je kijkt naar de momenten waarop je invloed hebt als leider, als er echt iets gebeurt, dan gebeurt er ook iets met mij. Vb.: in een MTO stond dat ik weinig luisterend oor had voor mijn medewerkers. Dat past niet bij mij als persoon. Ik heb, na mindere teamresultaten, te lang de managersrol vastgehouden en kreeg feedback dat men een luisterend oor mistte. Ik schrik dan even, maar heb dit besproken met het team door het open te gooien en feedback te vragen. Door mij kwetsbaar op te stellen en in gesprek te gaan over de interactie met mijn teamleden kreeg ik er invloed op. Het echte contact wat ik aanging leverde reflectie maar ook de veiligheid voor hen om op hun eigen aandeel te reflecteren. Sindsdien richt ik mij in het leiderschap meer op de mens en komt de gemeenschapszin veel beter tot uiting. Mijn learning lesson was dat het collectieve moraal vooral afhankelijk van voorbeeldgedrag is en resultaten altijd een mensgerichte kant hebben. Je hebt met elkaar een doel. Iedereen heeft een goed hart voor cliënten. Als je daarop uitgekeken bent, dan ga je meestal wel weg. Een collectieve moraal en voorbeeldgedrag heeft te maken met eigen regie; als je open staat voor reflectie dan ben je bezig om je regie te verbeteren. Je moet als leider soms ook een tegenbeweging durven te maken. Ik geloof dat er een link ligt naar de gemeenschapszin en je daarin eigen verantwoordelijkheid moet nemen. Dat je zelf rijker wilt worden.

Op zoek naar uitmuntendheid

Als je als organisatie in een kwaad daglicht komt en deuk in je imago krijgt, dan veroorzaakt dit kramp in de organisatie. Daardoor durfden we niet meer opvallend te zijn, waardoor we ook niet meer uitmuntend waren. Ik denk dat we daar nu uitkomen, maar het kan een stapje meer. We durven weer initiatieven te nemen en we durven cliënten uit te nodigen mee te denken. Er is een stukje lef voor nodig om uitmuntend te durven zijn. Neem als voorbeeld onze expertise op licht verstandelijk beperkten. Daaraan zou ik nog willen toevoegen als expertise dat wij voor deze doelgroep ook echt inspraak regelen (partnerschap noemen we dat). Op welk niveau heb je ingang bij onze cliënten en hoe kun je op dat niveau ook echt nog meer uit iemand halen. We moeten ons vak serieus nemen, en daar onze uitmuntendheid op inzetten. Dat we ook die inspraak en medezeggenschap voor cliënten beter op de kaart kunnen zetten. Beter belonen van uitmuntendheid ben ik het helemaal mee eens. Als het om die waarde gaat dat je je inzet vanuit de mogelijkheden van cliënten om zich te blijven ontwikkelen op hun niveau, dat moet je altijd willen belonen. Geen inspraak nastreven is 'not done'. Je moet overstijgend kunnen denken. Ik stimuleer dit, en ben streng als medewerkers zeggen dat cliënten iets niet kunnen. Wat maakt dat iemand dit spannend vindt en zo denkt? Dan ga ik daar wel mee in gesprek. Medewerkers begrijpen de kernwaarden wel, maar vinden het vaak grote woorden. Eigen regie en verantwoordelijkheid nemen is hierin wel belangrijk, maar vooral om het kleiner te maken.

Het individu in de organisatie

Mijn persoonlijke waarden komen erg overeen met die van HDMH; vrijheid is daarin heel belangrijk. Door de gemeenschapszin ga ik hierin ook op zoek bij de ander. Vroeger ging het vanuit vooral over wie het beste verhaal over de kernwaarden had. Dit werd echter niet echt (gezamenlijk) uitgedragen. Maar nu doen we dit minder in woorden maar meer in ons gedrag en zie je dat iedereen hiermee bezig is en meer inzichten krijgt. We kunnen nog meer leren vanuit het humanisme. Als voorbeeld een bijeenkomst georganiseerd door het Humanistisch verbond, dat ging over of een humanist van nature pro actief is. Wat opviel was, dat de humanisten die met elkaar in gesprek waren niet voor hun gelijk gingen, maar elkaar uitdaagden omdat ze het een voorrecht vonden andersdenkenden te ontmoeten en daar wijzer uit te komen. Dat inspireerde mij, omdat men rijker was geworden door deze discussie te voeren, allemaal vanuit hun eigen standpunt. Twijfel, dat is juist het moment waarop je gaat leren. Deze waarden heb ik al bij mij maar het betekent pas echt iets als je dit kunt delen. Dat vind ik steeds meer bij mijn collega's. Als je hier niets mee hebt, dan ga je wel weg. Soms hebben mensen een zetje nodig en werken ze alleen voor salaris en hobbelen mensen mee. Dat moet je niet belonen en zeggen 'dat is ook goed'. Het moet passen.

De betekenis van integriteit

Openheid en genegenheid; ik heb zelf altijd de link naar discreet zijn gelegd, maar hier wordt de link gelegd naar integriteit als eigenschap. Zelfbeschikking is een belangrijk onderdeel van onze identiteit als organisatie en hebben we hoog in het vaandel; als je hier niet in mee kan, dan heb je echt een probleem en pas je niet. Werken voor HDMH is een bewuste keuze voor mij. Vanuit integriteit feedback geven is mogelijk en daartoe ervaar ik ook de ruimte. Hiërarchie is daarin geen beletsel. We moeten durven om kritisch te zijn. Als dat niet meer gebeurt, dan zijn we ook geen humanistische organisatie. Je moet elkaar durven aanspreken, daar kan je elkaar scherp in houden. Dit zit vooral op vertrouwen waardoor je moet kunnen zeggen wat je wilt, en je niet wordt gestraft. Zorgvuldigheid, ook in timing, is soms nodig, maar ook moed hebben om te durven uiten wat je voelt als het schuurt. Moed is nodig vanuit rechtvaardigheid, want als je nu niets zegt, dan ben je getuige van iets en dat voelt niet goed als je hier niets mee doet. Ik voel een sfeer waarin dit kan, en dat is goed om ook aan andere collega's te laten zien dat dit kan. We leren zorgzamer te zijn voor onze medewerkers en maken hier stappen in, maar kan nog veel beter.

Besluiten nemen en goed oordelen

Dit vind ik een hele belangrijke; als we meer vertrouwen hebben en daardoor minder hoeven vast te leggen, dan kun je ook beter besluiten nemen. Snel besluiten nemen past niet altijd bij een lange termijn koers. Het vraagt een bepaald intellect of mensen durven te overwegen mee te beslissen. Besluiten nemen doe je o.b.v. argumenten en dat vraagt een bepaalde vaardigheid. Eigenlijk ben ik niet geïnteresseerd in de besluiten zelf die een team neemt, maar in de overweging hoe je tot een besluit bent gekomen. Dan kun je peilen wat het analytisch vermogen is en hoe iemand erin staat. Het mooiste is als we in balans zijn en nu besluiten nemen die iets zeggen over de toekomst. Gezond verstand is belangrijk, dat we zelf nadenken en verder durven te denken en hierover het goede gesprek voeren. Eigen verantwoordelijkheid begint daarmee, zowel naar jezelf als naar de ander en de

organisatie, maar ook eigen regie nemen en gelijkwaardigheid zijn hierin belangrijke waarden die bijdragen aan goed oordelen en besluiten nemen.

Holisme

Dit is voor mij passend en voor heel HDMH een volgende stap. We zijn bezig om een gemeenschappelijke waarde te creëren, maar nog niet zover dat we ons onderdeel van het grotere geheel voelen. De familiemetafoor betekent dat je er gezamenlijk voor staat en elkaar accepteert. De veiligheid in een familie betekent voor mij dat je kritisch en eerlijk kunt zijn naar elkaar, wetende dat je het nooit ten koste van het vertrouwen gaat dat je in elkaar hebt. Daar zit voor mij de verbindende factor, dat ook we kritisch kunnen zijn naar elkaar maar elkaar wel blijven accepteren. De gemeenschapszin, daar ligt onze kracht. Dit is nog wel een open hoofdstuk omdat we ook nog in ontwikkeling zijn als organisatie. Mensen durven nu kleur te bekennen en meer open te zijn en zich te profileren. Dat gaat altijd gepaard met gedoe. Mijn mening mag niet meer waarden hebben dan die van een ander. Gelijkwaardigheid is hierin belangrijk. Daar kunnen we als organisatie, maar ook naar mijn teams nog veel meer mee doen.

Samenvatting interview 9, 31 mei 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Dit werkt deels zo in de praktijk. Het ontbreekt echter nog aan een duidelijke visie op leiderschap. Het feit dat we geen gedeelde visie op leiderschap hebben werkt door naar teams. De rode draad ontbreekt, een kompas voor alle managers in de organisatie en dan kun je hier mooi op uitkomen. Sommige teammanagers werken hier van nature, en niet omdat we het erover hebben gehad en duidelijk is wat we voelen en willen. Je kunt het nu niet naast een visie leggen, iedereen doet dit op zijn/haar eigen manier. We doen wel pogingen om met elkaar in gesprek te komen maar soms liggen patronen zo diep geworteld dat het lastig is te veranderen. Dat beïnvloedt de kwaliteit van zorg en ook voor medewerkers heeft dit invloed. Als ik kijk naar mijn cirkel van invloed, dan houdt dit op wanneer je elkaar bevroegd maar niets helpt om te veranderen. Een visie kan helpen om daar steviger in te staan en op terug te vallen. Mijn invloed houdt dan op en waardoor ik geen feedback meer kan geven. Ik probeer zelf zoveel mogelijk volgens onze waarden te werken en mezelf in de spiegel te kunnen blijven aankijken. Het gemeenschappelijke belang dient direct of indirect de zorg aan onze cliënten, daar heeft iedereen een bijdrage in. Zowel verantwoordelijkheid daarin nemen als gelijkwaardigheid zijn hierin belangrijke waarden. Ik probeer zelf mijn keuzes te beargumenteren in het belang van de cliënt, en als ik dat niet kan, dan maak ik niet de juiste keuze. De uitdaging is juist dat onze specialisatie zich altijd richt op het zoeken naar mogelijkheden voor cliënten. Een gedeelde identiteit hebben we nog niet. De keuze die ik zelf maak waar ik werk is zeker bepalend voor mijn geluk. Je maakt zelf een keuze, en hebt altijd invloed op wat je zelf doet. Het is een keuze om hier te werken en dit werk te doen.

Op zoek naar uitmuntendheid

Wat voor betekenis geef je aan middelmatig? Wat is kwaliteit van wereldklasse? Dit kan een 6 zijn maar ook een 8, en hangt af van wat je nastreeft. Het ligt er ook aan waar je vandaan komt. Als je nu middelmatig presteert terwijl het voorheen nog lager lag, dan is dat toch goed. We maken kleine stapjes en willen uitkomen bij uitmuntendheid, en misschien ook niet en is goed gewoon goed genoeg. De stapjes tonen wel inzet en zolang je dit ziet is dit goed. Als je dit niet ziet, dan moet je in gesprek over toewijding en passie, want dat heb je wel nodig om naar uitmuntendheid te streven. Bij het belonen van uitmuntendheid is de groepsdynamica belangrijk waarin uitmuntende medewerkers de middelmatige kunnen prikkelen. Onze visie op de zorg is dat ook kleine dingen belangrijk zijn. Vanuit cliënten moeten we ieder stapje dat de cliënt maakt belonen, en zie ik ook terug bij medewerkers. Het apart belonen vind ik dan echt nog een spanningsveld. Verantwoordelijk voelen voor de gehele context, daar zit wel veel in. Uitmuntendheid betekent ook verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en voor de ander, waardoor het belang een gezamenlijk belang wordt.

Het individu in de organisatie

Waarom wil je bij onze organisatie werken en waarom vind je dit leuk en is het een uitdaging? Als de reden is omdat je alleen een hypotheek moet betalen, dan ga ik wel in gesprek over toewijding en passie. Ik ben dan wel benieuwd wat hier de reden van is. Ik vind het passen bij onze waarden om daar

menselijk mee om te gaan. Hoe kunnen we dan zorgen dat je wel op je plek zit, en wat de mogelijkheden zijn. Als ik niet terug kan vallen op onze waarden, dan zou ik niet meer kunnen reflecteren. Reflecteren is een belangrijke waarde, ook om te blijven leren. Het verschil is dat ik dit lastig met teammanagers kan doen, omdat mijn verantwoordelijkheid ergens ophoudt. Degene die hiervoor bevoegd is zal moeten aangeven dat het ergens ophoudt en iemand moeten aanspreken tot verandering. Er zit ergens een grens en ik wil niet op de stoel van de ander zitten die meer bevoegdheden heeft. Gelijkwaardigheid is hierin toch lastig, omdat er ergens iets van hiërarchie nodig is om stappen te kunnen maken waarin verantwoordelijkheid een belangrijke rol speelt. Maar als je keer op keer dingen blijft aangeven en er verandert niets, dan stop ik en is het aan iemand anders die meer invloed heeft om iets te kunnen veranderen.

De betekenis van integriteit

Ik herken dit, en ervaar ook zeker ruimte en respect om vanuit integriteit op te staan. In mijn eigen teams is dit nog in ontwikkeling en is nog onvoldoende veiligheid om dit te doen, maar is men wel mee bezig. Bij teammanagers zie ik dat het algemener wordt. Het is dan te voorzichtig en ik vind er dan wel wat van, maar je kan lastig de diepte in gaan. Je hoeft het ook niet altijd met elkaar eens te zijn, maar als je dan maar met elkaar ergens op uitkomt en respect hebt voor elkaar, ondanks dat de meningen nog kunnen verschillen. Maar ... dit verschil kan niet te groot zijn en moet vanuit de visie wel passend zijn. Wij zijn als organisatie ook bezig grote stappen te zetten waardoor we steeds beter voor onze medewerkers zorgen. In de aanloop naar de crisis zat dit een dip, maar sindsdien maken we hier zeker vooruitgang in. Ik vind het ook echt leuk om te werken voor HDMH en dit voelt persoonlijk ook goed. Empathie is belangrijk als waarde en zorgvuldigheid om goed met elkaar om te gaan en elkaar te begrijpen als het gaat over integriteit. Solidariteit speelt hierin ook een rol, want als je empathisch bent dan zal de ander zich ook gelijkwaardig voelen.

Besluiten nemen en goed oordelen

Gezond verstand link ik aan de leefwereld en systeemwereld; als je heel afhankelijk bent van de systeemwereld is het lastig om gezond verstand te gebruiken. Zorgvuldigheid gaat boven snelheid bij besluiten nemen, en soms is het goed om een besluit snel te nemen. We moeten besluiten ook evalueren, en dat doen we soms te weinig. Je mag dan ook terugkomen op een besluit. Dat mis ik nog weleens om het bij te stellen, of dat er gezegd wordt 'de keuze is nu eenmaal gemaakt'. Dat vind ik niet. Je moet dit kunnen bijstellen. Als er een vraagstuk is en er moet een besluit genomen worden, dat we dan de afwegingen letterlijk naast onze waarden leggen. En daarover met elkaar in gesprek zijn. Daar mogen we zorgvuldiger in zijn. Als dat in je dagelijkse routine zit, dan heb je ook weer snelheid. Ik deel zelf niet dat ik niet goed betrokken wordt bij besluiten. Ik heb daar altijd een keuze in om anderen te bevragen waarom een besluit of keuze is gemaakt. Ik ben daar zelf verantwoordelijk voor om daar achteraan te gaan in plaats van te oordelen. Dat doen sommigen nog te snel, waardoor je in een slachtofferrol komt. Het product van een goede opvoeding en opleiding doet mij afvragen 'wat is goed'? Want wat beweegt sommige mensen om zich onethisch te gedragen? Soms ontbreekt het aan een goed geweten of is dit onvoldoende ontwikkeld vanuit zijn/haar opvoeding. Het begint dus ergens, hoe je hier werkt, wat voor oefening je hebt gehad, hoe ben je hiertoe gekomen? De norm verandert,

dus wat is dan goed? Ik denk zelf dat ik naar eer en geweten goede keuzes maken, maar dit kan voor een ander heel anders opgevat worden. Dat vind ik een grijs gebied.

Holisme

Ik moet denken aan de verschillende regio's en de vrijheid die we hebben om dat op een eigen manier in te richten. Waarbij we wel moeten aansluiten op onze visie en missie. Ik ervaar dit zelf niet zo en zie soms wel op bepaalde gebieden dat we ons teveel richten op losse onderdelen. Ik probeer zelf alles altijd in de grotere context te zien, wat ik heb geleerd vanuit mijn opleidingen om alles op te hangen aan onze strategische keuzes. Ik voel mij niet op een eilandje zitten. Andere collega's zie ik hier verschillend mee omgaan. Dit doen we nog niet als organisatie in z'n geheel, dat schuurt en ik kan hier mijn ei weinig over kwijt. Zoals scenario denken en ver in de toekomst kijken vanuit de gehele maatschappelijke context, dat is soms best lastig om met collega teammanagers te delen. Men is vaak nog geneigd zich teveel te richten op het hier en nu, en in de waan van de dag te zitten. Ik kijk ook naar bedrijven buiten onze sector, en wat wij daaraan kunnen hebben. Ik wil persoonlijk juist meer met de toekomst en grotere context bezig zijn, en onze kansen en uitdagingen daarin benutten. Dit is dus wel wat ik persoonlijk herken, maar als organisatie zijn we nog niet zover.

Samenvatting interview 10, 1 juni 2017.

Na een korte introductie aan de hand van een presentie start het interview.

De organisatie als gemeenschap

Dit werkt nog niet zo in de praktijk. Wat ik mis is eenduidigheid. Een gemeenschap moet ook uit eenduidigheid bestaan met eigen regie als kernwaarde. Iedereen doet het op zijn / haar manier. Het is goed dat je autonoom bent, maar een gemeenschap kun je versterken met eenduidigheid. Als een begeleider in een andere regio werkt, dan moet dit wel op basis van dezelfde methodiek zijn. Mensen willen weten waar je aan toe bent in een organisatie. Eigen regie heeft te maken met wie je bent, en wat dat betreft is HDMH een gemeenschap waarin dit kan. Gedeelde waarden en betekenissen hebben we dus nog niet. Soms ligt dit aan systemen, maar het zit ook in rechtvaardigheid wat we nog te weinig hanteren in ons leiderschap. Dit heeft vooral te maken met onze bejegening hoe we soms over mensen praten. Daarnaast merk ik dat mensen nog teveel vanuit hun speelruimte praten en bepalen. Je moet gewoon zuiver zijn in afspraken, tenzij je heel goed kunt verantwoorden waarom je van eenduidigheid afwijkt. Daarover met elkaar praten, dat zou ik meer en opener willen doen. We werken in een gemeenschap waarin we veel van elkaar kunnen leren, maar daar hoort wel eigen verantwoordelijkheid bij. We voeren te weinig het gesprek hierover. Het is een krachtige organisatie met veel humor waar veel mogelijkheden zijn. Het is dus wel herkenbaar wat Solomon zegt, maar we zijn nog niet zover. Ik zou het wel willen.

Op zoek naar uitmuntendheid

Uitmuntendheid is een lastige, en 'wereldklasse' is iets wat ik ernaast zet. Ik vind het in eerste instantie niet passen binnen de kernwaarden. Volgens mij kun je dit pas beoordelen als je het kunt meten met cijfers. Wanneer ben ik uitmuntend op kernwaarden? Ik vind dit niet zomaar te peilen. Ik ben zelf wat wars van uitmuntendheid omdat ik gewend ben dat dit gemeten wordt aan prestaties. Extra belonen ben ik het niet mee eens, want dan krijg je concurrentie. Een voorbeeld is ons dashboard dat uitnodigt bij elkaar te kijken en prestaties te vergelijken. Je krijgt daardoor wrevel. Het voelt niet integer om extra te belonen. Een kernwaarde die hiermee conflicteert is gelijkwaardigheid, maar ook verantwoordelijkheid en eigen regie. Verantwoordelijkheid voelt bijna benauwd omdat je iets uitmuntend moet doen. Ik denk uiteindelijk dat als je op gemoedstoestand, gedrevenheid en passie stuurt, het resultaat ook goed is. Maar je moet ook wel middelmatige mensen hebben, anders kun je uitmuntendheid niet meten. Een organisatie die alleen uit uitmuntende mensen bestaat, daar geloof ik niet in. Wel dat je hier met elkaar naar streeft. En dan klopt het wel dat uitmuntendheid iets is waar je naar moet streven. Als je je niet inzet en geen passie hebt, dan ga ik op zoek naar welk team en mogelijkheden er zijn om toch te zorgen dat iemand iets doet waar hij/zij beter in past. In gesprek met de medewerker is dan nodig, en inspelen op zijn/haar behoefte. Als er sprake is van echte middelmatigheid, dan moet je uiteindelijk stoppen. Het belonen van mensen die er echt bovenuit steken doe ik hen op andere functies of rollen in te zetten of met studie. Belonen in geld past niet.

Het individu in de organisatie

Dit herken ik wel, gedeelde betekenissen geldt zeker voor mij. Je past in een organisatie in wie je bent, maar ook andersom, aan de organisatie. Er moet een soort eenduidigheid zijn, waarin je wel jezelf kunt blijven in een organisatie. Eigen regie is daarin belangrijk en eenduidigheid leidt dan naar gelijkwaardigheid. Er zijn wel kaders nodig vanuit de kernwaarden om te kunnen handelen. Maar wat houdt eigen regie dan in en hoe bepaal je dat? Met deze kaders kunnen medewerkers hun ethische grens bewaken. Een gemeenschappelijke identiteit hebben we nog niet. Als voorbeeld; onze invloed in het rayonoverleg is heel verschillend per manager. Ik vind niet dat iedereen evenveel invloed moet hebben, maar soms kan het anders. En dat proberen we wel. Ik hoor nog te vaak dat managers afwijken van afspraken die we met elkaar hebben gemaakt. Gedeelde betekenissen verschillen onderling nog, daarover zijn we te weinig in gesprek. Het mag ook dat je iets aan diversiteit hebt, maar eenduidigheid koppel ik aan een gemeenschappelijk iets, en dat mis ik. Rayons kunnen soms enorm van elkaar verschillen, met verschillende culturen etc. Soms zijn die verschillen nog te groot.

De betekenis van integriteit

Dit is iets wat je hebt of niet. En hoezo moeten we daarover praten, want het zit toch in je? Ik zie wel dingen gebeuren waarbij ik integriteit niet altijd bij iedereen terug zie. Dit heeft te maken met verdeeldheid, waardoor ik soms zwijg en niet altijd zeg wat ik zou willen. Onze stijl van leiderschap is nog niet zo dat je alles kunt en durft te zeggen. Ik zou het wel heel graag willen. En dat onze organisatie echt zorgzaam en goed is voor haar medewerkers, dat is heel belangrijk, maar zover zijn we nog niet. Oordelen doen we soms nog te snel. Integriteit moeten we ook meer hanteren bij bejegening van elkaar. Verantwoordelijkheid nemen is hierin belangrijk, maar dat kun je vooral gebruiken om voorbeeld te zijn in de organisatie door dit te bewerkstelligen. Uiteindelijk kom je dan tot gelijkwaardigheid. Het zou mooi zijn als het zo werkt, maar het blijft een organisatie en daarin moeten we ons realiseren dat dit soort dingen gebeuren. Maar het is wel een organisatie waarin dit mogelijk is en waar al veel mooie dingen gebeuren. Ik vind het zelf steeds leuker worden en zit in een flow waarin het alleen maar beter wordt.

Besluiten nemen en goed oordelen

Als we meer eenduidigheid hebben, iets gemeenschappelijks, dan kunnen medewerkers nog meer betrokken worden bij het nemen van beslissingen. Ik vind het geen organisatie waarin alleen top-down besluiten worden genomen. Er worden al veel mensen bij betrokken. Maar het kan nog beter door medewerkers en zelfs cliënten hierbij te betrekken. Dat doen we nog te weinig. Er worden uiteindelijk niet zo heel veel besluiten genomen. Bij het goed oordelen en besluiten nemen hoort eigen regie, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid. We zijn in de goede richting om goed te oordelen en besluiten te nemen. Ik neem mijn teams hierin mee door ze goed uit te voeren en ook mee te denken in hoe we dit doen. Eigen regie, passie en lef is belangrijk en soms moeten we gewoon besluiten nemen. Het creëert ook weer duidelijkheid naar medewerkers en soms prikkelt het ook, wat weer uitdaging met zich meebrengt. In ons rayon gaan we soms tegen besluiten in. De besluiten die we nemen in het rayon nemen we vooral gezamenlijk. En als iemand het er niet mee eens is, dan wordt dit serieus genomen.

Holisme

Kunnen leidinggevenden in een groter geheel handelen? Het past wel bij mij, om in grotere contexten te denken en te handelen. Maar dit heeft ook weer te maken met eenduidigheid. Ik denk zelf organisatie breed, en niet rayon breed. Ik zie dit niet terug bij alle collega's teammanagers. Het zijn nog teveel eilandjes. Maar als enkele dit doen is dat niet erg. Ik voel mijn en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar dit doen we in gezamenlijkheid nog te weinig. Of ik dit zou willen? We hoeven niet allemaal in het grotere geheel te denken. Een belangrijke kernwaarde bij holisme is eigen regie. Dit is de eerste organisatie waarbij de cliënt echt voorop staat, en dat zie ik bij geen enkele andere organisatie. Dat voert ook door op medewerkers en straalt de organisatie ook uit, zowel naar binnen als naar buiten.