

# **Blinde vlekken in de organisatie**



# Blinde vlekken in de organisatie

De meeste zorgorganisaties zijn zich urgent bewust van de actuele en ingrijpende aanpassingen die nodig zijn voor een toekomstbestendige zorgsector. De vraag wordt steeds dringender: hoe hier doorheen te breken en duurzaam op te lossen? Volstaat het antwoord van geleidelijke verbetering nog wel of is een reset van het bedrijfsmodel nodig? Welke breedte moeten de doorbraken krijgen: portfoliokeuzes, besturingsmodel, organisatiestructuur, procesinrichting en leiderschapontwikkeling?

De mate waarin een organisatie in staat is om te veranderen, bepaalt het duurzame succes van de organisatie. Blinde vlekken belemmeren om op de juiste manier en in de noodzakelijke richting te kunnen veranderen. Wie wil veranderen doet er goed aan om met de blinde vlekken kennis te maken die de gewenste verandering in de weg staan. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. De ervaring leert dat het met introspectie niet makkelijk lukt. Vaak werkt het beter wanneer iemand van buiten de spiegel voorhoudt. Om deze reden zijn wij recent door een organisatie in de ouderenzorg gevraagd om een onderzoek te doen naar kracht en kwetsbaarheid van de organisatie en mogelijke blinde vlekken bij de raad van bestuur en het management.

In dit artikel delen we de inzichten van het onderzoek, vanuit de wens dat deze spiegel zal bijdragen aan vitale en veerkrachtige zorgorganisaties.

## Organisatiefoto

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van documentenonderzoek, observaties aan de overlegtafels en meelopen in de dagelijkse praktijk. De observaties zijn geclusterd in vooraf vastgestelde thema's als visie, strategie, structuur, cultuur en informatie. De eindrapportage werd in de vorm van een organisatiefoto opgeleverd.

# Kracht en kwetsbaarheid in beeld



Het onderzoek leerde ons dat kracht en kwetsbaarheid soms twee kanten van dezelfde medaille zijn.

Ter illustratie een aantal voorbeelden.

## Structuur

### **Kracht**

De organisatiestructuur is gebaseerd op een regio-indeling en gedeeld leiderschap van het management. Dit model draagt aantoonbaar bij aan de positionering van de organisatie in de regionale samenwerking, de merkbeleving en de standaardisatie van werkprocessen.

### **Kwetsbaarheid**

De organisatiefoto toont een beeld dat de huidige organisatiestructuur onvoldoende garanties biedt voor de noodzakelijke wendbaarheid en ontwikkelkracht. De veelheid aan plannen en de uitdijende overlegstructuur kunnen niet verhullen dat er sprake is van energie- en implementatieverlies, en onvoldoende samenhang en samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen.

# Leiderschap

## Kracht

Op de hogere managementposities is er een redelijke mate van rust en stabiliteit zichtbaar; er zit veel ervaring en wijsheid, maar ook meerstemmigheid in deze groep. De organisatie beschikt over een bewust gekozen en beschreven visie op leiderschap en leiderschapsrollen.

## Kwetsbaarheid

In het thema leiderschap valt op dat met name persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van leiders een belangrijke rol spelen, en dat leidinggevendenden weinig collectief gedrag vertonen dat invulling geeft aan de rol van inspirerend leider. Leidinggevendenden ontwikkelen een stijl waarin ieder voor zich een andere balans legt tussen het stellen van kaders enerzijds en het geven van ruimte aan medewerkers voor eigen invulling anderzijds.

## Cultuur

De kracht van de organisatiecultuur zit in de gedeelde normen en waarden van waaruit invulling wordt gegeven aan persoonsgerichte zorg. Dit geeft richting aan het gedrag en handelen van medewerkers. En creëert een verbondenheid tussen de medewerkers van de organisatie.

Er zit een kwetsbaarheid in de waargenomen taakgerichte benadering waarbij de veronderstelling is dat een organisatie alleen succesvol kan zijn als een organisatie haar interne processen beheerst. Evengoed zit er kwetsbaarheid in de mensgerichte benadering waarbij de veronderstelling is dat in de aansturing de betrokkenheid, het voor elkaar zorgen, loyaliteit en zelfstandig werken centraal staan.

## Kracht

## Kwetsbaarheid





## Sturing

### **Kracht**

De organisatie beschikt over een informatieplatform dat managers voorziet in management- en sturingsinformatie en managers en adviseurs de mogelijkheid biedt cijfers zelfstandig te analyseren.

### **Kwetsbaarheid**

De management- en sturingsinformatie wordt nog niet op alle lagen in de organisatie benut. De organisatie lijkt soms te blijven hangen in een repeterend gesprek over de juistheid en volledigheid van de cijfers.

# Blinde vlekken

Op grond van dit onderzoek formuleren wij een aantal gedachtes die mogelijk het veranderingsproces in de zorgorganisatie in de weg kunnen staan.

## 1. Familiecultuur

Op veel plekken binnen de organisatie heerst een sterke familiecultuur. Deze cultuur zorgt voor zowel kracht als kwetsbaarheid. In deze cultuur is het persoonlijke vaak innig verweven met het professionele. Dit zorgt voor diepe patronen die jaren zijn ingesleten. Veranderen is dan moeilijk. Niet perse omdat leidinggevenden niet weten waar het naar toe zou moeten, maar vooral om de bestaande patronen die verandering tegenhouden.

Hoe leidinggevenden kritisch kijken naar de krachten en kwetsbaarheden in de cultuur, deze begrijpen en er naar handelen, kan mogelijk als blinde vlek worden gezien.

## 2. Controleren versus vertrouwen

Leidinggevenden kunnen last hebben van blinde vlekken, bijvoorbeeld in een deel van hun persoonlijkheid waar deze leiders zichzelf onvoldoende bewust van zijn. Dit kan betekenen dat leidinggevenden meer in control willen zijn en anderen minder ruimte geven dan zij zelf denken. Of dat leidinggevenden zeggen anderen misschien wel te vertrouwen, maar uiteindelijk toch altijd nog even controleren of ze het wel goed hebben gedaan. Het goed zicht hebben hoe deze balans wordt beleefd en ervaren, kan mogelijk een blinde vlek zijn.

## 3. Ruimte voor constructieve conflicten

Op zoek gaan naar blinde vlekken vraagt dat bestuurders en managers nadenken over wat ze zelf denken en voelen over besluiten, thema's en personen, maar waar ze niet openlijk over in gesprek gaan. Een blinde vlek kan zijn dat de informatie rondom beeld-, oordeels- en besluitvorming niet vrij stroomt omdat het spannende gesprek en het constructieve conflict wordt vermeden.

## 4. Beheersen versus vernieuwen

De ontwikkelagenda van zorgorganisaties is fors en de jaarplannen zijn ambitieus. De organisatiescreening toont spanning op de haalbaarheid van het ambitieniveau. Een blinde vlek is mogelijk aanwezig in het aanvoelen van een hanteerbaar evenwicht tussen borgen en doorontwikkelen, tussen beheersen en vernieuwen. Feit is dat er door leidinggevenden serieus hard wordt gewerkt in en aan de organisatie, en dat er desondanks een sfeer hangt van 'er moet nog meer en het moet nog beter'.

## **5. Tegenspraak en kritiek**

Een mogelijk blinde vlek is het niet-gevoerde gesprek over situaties waarin leidinggevendenden ervaren dat hun waarheid ter discussie wordt gesteld. Tegenspraak en kritiek kan worden ervaren als een persoonlijke aanval en het geven ervan kan ervaren worden als risicovol. Een open, lerende cultuur vraagt om het normaliseren van natuurlijke defensieve neigingen en hoe die collectief in stand worden houden. Het vraagt om voorbeeldgedrag, beleid en regels die aanmoedigen te luisteren naar wat er niet wordt gezegd maar wel wordt gedacht en gevoeld. Het vraagt om het waarderen van leiders die overtuigend hun visie of oplossing kunnen communiceren zònder te veel zelf-overtuigd te zijn.

## **6. Metareflectie op organisatiepatronen en paradoxen**

Tijdens de organisatiescreening zijn op managementniveau relatief weinig momenten van metareflectie waargenomen. Het dominante gesprek gaat over tactische en operationele aansturing en over organisatieontwikkeling. Een mogelijke blinde vlek kan zitten in een onvoldoende afgestemde antenne voor belemmerende en bevorderende patronen, paradoxen en ervaren ambiguïteit. Met paradoxen worden bedoeld: ogenschijnlijke tegenstrijdigheden die bij nadere toch een vorm van waarheid blijken te bevatten. Met ambiguïteit wordt bedoeld: de mogelijkheid om aan iets meerdere betekenissen toe te kennen.

## **7. Afstemmingsproblemen leiden tot meer overleg en vice versa**

De grote behoefte aan afstemming en betrokkenheid kan leiden tot een complexe overlegstructuur met een aanzuigende werking op nieuwe regels en afspraken. Een mogelijke blinde vlek kan zitten in de wetenschap dat deze ordezoekende neiging zich in de praktijk moeilijk verdraagt met de behoefte aan ruimte en handelingsvrijheid. Vanuit een theoretische benadering is een overwegend ordezoekende benadering in het besturen van een dynamisch en complex stelsel per definitie ineffectief, omdat ze niet aansluit op de werkelijkheid.





BdB Zorg | Bureau de Bont B.V.  
Koningin Wilhelminalaan 12  
3818 HP Amersfoort

W: [www.bdbzorg.nl](http://www.bdbzorg.nl)  
M: [info@bdbgroep.nl](mailto:info@bdbgroep.nl)  
T: 033-4556030

*BdB Zorg - Juli 2023*

## BdB Zorg

De missie van ons bedrijf is om met scherpste, plezier en inhoud, samen met onze relaties, aantoonbare en duurzame effecten te bereiken.

De tijd waarin wij leven vraagt steeds sneller om verandering, om ontwikkeling. Hoe organisaties inspelen op transitie en eigen ambities, bepaalt hun succes. Binnen de bouw-, overheids- en zorgsector hebben wij een bevoorrechte positie om organisaties te ondersteunen in hun missie om Nederland mooier, veiliger, gezonder, duurzamer en leefbaarder te maken.

