

Analyse van het zelfregulerend vermogen

Deze analyse is uitgevoerd als **opdracht in de LESI masteropleiding Sociale Interventie** aan de hand van de negen basisprocessen van veranderen (Donkers, G., 2010, *Grondslagen van veranderen*, naar een methodiek zonder keurslijf, Den Haag Boom/Lemma)

Mei 2013

E. Landsman

Student Master Opleiding Sociale Interventie

LESI Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie

1. Beschrijving van wat ik ga onderzoeken

Ik ga het functioneren van het zelfregulerend vermogen van de organisatie waar ik werk, Woonzorgconcern IJsselheem, onderzoeken. In de analyse is het zelfregulerend vermogen van verschillende betrokkenen bij het verandertraject van Woonzorgconcern IJsselheem in kaart gebracht. Hieronder volgt een korte schets van dit verandertraject.

Korte schets IJsselheem

Woonzorgconcern IJsselheem is specialist in ouderenzorg en biedt verschillende vormen van wonen, zorg en dienstverlening vanuit dertien locaties in de regio Kampen, Zwartewaterland en Zwolle. IJsselheem fungeert als een thuisbasis voor een aangenaam leven en wil zorg en diensten leveren daar waar de cliënt woont. IJsselheem biedt verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, zorg thuis (verpleging en verzorging en huishoudelijke zorg) en dagactiviteiten (dagbesteding met en zonder behandeling). In totaal worden er ongeveer 2000 cliënten bediend en werken er 2200 medewerkers (1200 FTE). Daarnaast zijn er ongeveer 1500 vrijwilligers verbonden aan IJsselheem. IJsselheem is een gedegen organisatie die de zaken goed op orde heeft en waar sprake is van een hoge mate van tevredenheid onder haar cliënten.

Het verandertraject

Maatschappelijke context:

Er zijn radicale ontwikkelingen gaande in het zorgbestel. De zorg heeft lange tijd kunnen terugvallen op gegarandeerde financiering door de overheid. In de toekomst zal dat in afnemende mate het geval zijn. De draai naar marktwerking en vraagsturing is onafwendbaar en niet meer een verschijnsel op afstand. Het anders organiseren van de zorg is nodig om de zorg houdbaar te maken. We moeten immers de kosten wel met elkaar kunnen opbrengen. Bij de huidige organisatie van de langdurige zorg staat die toekomstbestendigheid onder druk.

Maar er zijn in de zorg nog andere ontwikkelingen gaande die mogelijk een nog grotere impact hebben. We zijn anders tegen zorg gaan aankijken. Een trend die al enkele jaren geleden is ingezet, is het werken aan kwaliteit van leven. In de langdurige zorg hangt kwaliteit van zorg nauw samen met kwaliteit van leven. Zorgverleners spelen hier een cruciale rol. We willen dat ze niet gehinderd worden door systemen, maar dat ze zich helemaal kunnen richten op de zorg voor andere mensen. Dat is wat hen motiveert en bijdraagt aan de kwaliteit van de zorg. Die kwaliteit willen we verder verbeteren. Dat kan niet zonder veranderingen.

In het licht van bovenstaande ontwikkelingen is IJsselheem gestart met de ontwikkeling van een nieuwe visie en meerjarenbeleidsplan. De visie wordt bottom-up ontwikkeld aan de hand van twee sporen: Een ontwikkelspoor dat steeds in gesprek blijft met een praktijkspoor.

Vanuit het ontwikkelspoor zijn de contouren van de nieuwe visie geschetst. Kernbegrippen zijn: regie bij de klant, relatie zorgverlener-klant centraal, betrekken sociaal netwerk, klant als leermeester.

Momenteel wordt gesproken met grote groepen medewerkers om de collectieve ambitie van IJsselheem te formuleren.

Analyse van het zelfregulerend vermogen

Hieronder volgt een analyse van het zelfregulerend vermogen van IJsselheem als organisatie. Ik spits de analyse toe op het veranderproces waarin IJsselheem zich bevindt waarbij ik afwisselend een analyse maak vanuit verschillende perspectieven: het perspectief van de organisatie, van mijzelf als veranderaar en van de cliënt. De analyse is uitgevoerd met behulp van de negen basisprocessen van veranderen (veranderen in meervoud, Donkers, 2012). Per basisproces:

- a. Benoem ik sterke punten en punten ter verbetering in het functioneren
- b. Illustreer ik deze punten met een voorbeeldsituatie uit mijn eigen praktijk
- c. Beschrijf en onderbouw ik een advies ter versterking van het zelfregulerend vermogen

1: situaties en eigen invloed daarin adequaat inschatten (gedrag)

Bij deze competentie is het vertrekpunt in de aanpak het eigen verhaal van betrokkenen. Het verandertraject start dus in de vorm van een dialoog. In de casus is sprake van verschillende betrokken partijen: de bestuurder (aanjager), de medewerkers, de cliënten, externe partijen (betrokken als bijv. financier, potentiële samenwerkingspartner).

Sterk punt in de aanpak van IJH is dat er is gestart met het aangaan van de dialoog. De bestuurder is de aanjager van het verandertraject en met haar komst heeft ze tal van gesprekken gevoerd met veel betrokkenen (medewerkers, cliënten, externe partijen). Door de gesprekken met de bestuurder kwamen ook gesprekken in teams en tussen medewerkers onderling op gang. De inzet van deze gesprekken was te komen tot een gezamenlijke uitgangspositie; een gezamenlijk begrip van de omgeving/de context waarin we ons bevinden (het veranderende zorglandschap) en aan gezamenlijk inzicht in de noodzaak tot veranderen en de contouren van de nieuwe visie. Gezien de uitkomsten mag duidelijk zijn dat er een lange periode is uitgetrokken voor deze verkenning. Bij de start van het verandertraject is dus gestart met het aangaan van de dialoog. De contouren van de nieuwe visie zijn de uitkomst van deze gesprekken. Vanuit de dialoog met verschillende betrokkenen komen verschillende referentiekaders naar voren. Voorbeeld: Een belangrijke ontwikkeling in de langdurige ouderenzorg is het zogenaamde scheiden wonen en zorg. Recent werd een dag belegd rondom het *thema scheiden van wonen en zorg* voor een aantal medewerkers en een afvaardiging van de OR en van de RvT en van de cliëntenraad. De voorzitter van de cliëntenraad reageerde als volgt op de uitnodiging (welke was verstuurd via de mail met allerlei uitgebreide bijlagen als voorinformatie) "deze fase van bijpraten en meepraten is niets voor mij. Betrek mij er maar bij als we het over de hoogte van de appartement-huur gaan hebben". Dit laat zien dat er verschil zit in de referentiekaders: de voorzitter vindt in deze fase van beleidsvorming meepraten niet nodig, hij wil pas betrokken worden als het gaat om keuzes die concreet zijn voor cliënten.

In de verkennende fase heeft de bestuurder de medewerkers bevraagd op de eigen invloedsmogelijkheden van de situatie. Hieruit kwam naar voren dat medewerkers zich beperkt voelen in de mogelijkheid invloed uit te oefenen op de eigen situatie door interne bureaucratie, protocollen en richtlijnen e.d. Vanuit systeemperspectief kan dit gedefinieerd worden als het aannemen van een slachtofferrol. Vanuit een actorperspectief bekeken, hebben de medewerkers daarin zelf ook een rol en verantwoordelijkheid.

Een minder sterk punt in het verandertraject vind ik de genoemde aanleiding van het verandertraject. De noodzaak van veranderen is gelegen in het gewijzigde overheidsbeleid waarin bezuinigingen en termen zoals participatie, burgerkracht en zelfredzaamheid centraal staat. De kaders waarbinnen de visie van IJsselheem wordt geformuleerd (zoals klant is leermeester, relatie klant-zorgverlener centraal, betekenisvol in de buurt, empowerment, regie bij de klant) zijn in feite al vastgelegd vanuit het overheidsbeleid. "Van tevoren de vereiste uitkomsten vastleggen betekent dat de zelfsturing van

burgers en professionals en de dialoog met hen worden genegeerd of ontkend" (pag. 105, grondslagen van veranderen, 2010, Donkers). De vraag die hierbij gesteld kan worden of er sprake is van schijn-inspraak. Deze gedachte wordt enigszins weer iets genuanceerd door het feit dat in het verandertraject gezamenlijk (met grote groepen medewerkers) een collectieve ambitie zal worden geformuleerd.

In het advies wil ik ingaan op het gegeven dat medewerkers zich beperkt voelen in de mogelijkheid invloed uit te oefenen op de eigen situatie door interne bureaucratie, protocollen en richtlijnen e.d. Het advies ter versterking van het zelfregulerend vermogen is om hier nadrukkelijk op door te vragen en te onderzoeken waar deze uitspraak op gebaseerd is. Het toeschrijven van de beperkte beïnvloedingsmogelijkheid door de aanwezigheid van een veelheid aan protocollen wijst op naturaliserend denken: "toeschrijven aan stabiele onveranderlijke en natuurwetmatige attributies wijst op naturaliserend of noodlotsdenken en op mogelijke onderschatting van de eigen invloedsmogelijkheden. Stabiele, natuurlijke factoren worden gebruikt als een soort van hogere macht die mensen dwingend zou voorschrijven wat ze wel en niet doen" (Organisaties veranderen, Donkers, pag. 58). Een mogelijkheid om het zelfregulerend vermogen van medewerkers te versterken om medewerkers te laten inzien dat ze het eigen handelen toeschrijven aan vaststaande factoren. De medewerkers kunnen op een positieve manier aangesproken worden op hun eigen invloed en verantwoordelijkheid (dus zonder hun persoonlijk te beschuldigen). Medewerkers kunnen bewust gemaakt worden van hun eigen manier van redeneren waarmee ze hun morele verantwoordelijkheid afschuiven.

In dit verband haal ik de verbinding aan tussen de twee veelgenoemde tegenpolen, te weten het subject en het object. De medewerkers zeggen een beperkte invloedsmogelijkheid te hebben. Ze leggen de oorzaak in het buitenperspectief van de systemische context, namelijk in de veelheid van aanwezige protocollen. Vanuit het binnenperspectief gaat men zich passief gedragen, pakt men geen handelingsruimte en voert men alleen iets in opdracht uit. Volgens Donkers (organisaties veranderen, pag. 61) gaat het hier in de kern om de verbinding van deze twee tegenpolen door te leren denken in verhoudingen tussen subject en object. Dat vraagt om verbinding tussen het binnenperspectief van de handelende actoren en het buitenperspectief van de systemische context waarin dit handelen is ingebed.

2: reflectie op de doelrichting in het handelen (gedrag)

Bij deze competentie gaat het om het zoeken naar de eigen doelrichting van de betrokkenen, een kritische reflectie uit te voeren op de mate van afstemming van de referentiewaarden op persoon en omgeving en om vervolgens te komen tot gedeelde waarden in het verandertraject.

Sterk punt in de aanpak van IJsselheem is dat wordt gesproken over het gezamenlijk formuleren van het Groot doel. Om te komen tot de formulering van een Groot doel worden gesprekken gevoerd met medewerkers. Daarnaast is sprake van verkenningen met zowel medewerkers als klanten. Bij de formulering van het Groot doel wordt op zoek gegaan naar de referentiewaarden van gedrag van betrokkenen. Naast deze formulering van het Groot doel is er binnen IJH structureel sprake van plezier- en prestatiebijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen medewerkers spreken over wat hen bezig houdt in het werk, wat hun voldoening geeft en wat niet etc. Ook tijdens deze structurele bijeenkomsten is ruimte om te spreken over de referentiewaarden/doelrichting. Zo worden doelrichtingen van medewerkers gevolgd en heeft het bestuur voortdurend "feeling met wat er speelt". Voorbeeld: tijdens een tweedaagse-bijeenkomst van leden van het kernteam en leden van het inspiratieteam (februari 2013) werd de dag begonnen met een rondje "wat is je persoonlijke motivatie/inspiratie in je werk". Aan de hand van een voorwerp kreeg iedereen de gelegenheid te vertellen wat hem of haar motiveert en inspireert in het werk. Hier werd een iedereen nadrukkelijk

gevraagd naar de eigen persoonlijke doelen en waarden in het werk. Door hier tijd voor te nemen wordt ruimte gegeven aan de eigen persoonlijk doelen en waarden. Dit kan zijn weerslag hebben in de dagelijkse praktijk; de deelnemers worden zich ervan bewust dat dit er toe doet.

In het verandertraject van IJH wordt beschreven dat er bij de formulering van het Groot doel de noodzaak, relevantie en ambitie samenkomen. Door met elkaar in dialoog te gaan over het Groot doel komen de referentiewaarden van betrokkenen aan de orde. In het verandertraject van IJH is dus sprake van het onderzoeken, toetsen en bespreken van verschillende referentiewaarden. Op basis hiervan wordt een gezamenlijke ambitie (gedeelde waarden) geformuleerd.

Verbeterpunt is dat de formulering van het Groot doel (gezamenlijke ambitie, gedeelde waarden) tot nu toe vooral wordt bepaald door gesprekken met medewerkers. Het is belangrijk de perspectieven van alle betrokkenen bij het verandertraject bij de formulering van de gezamenlijke ambitie te betrekken.

Het advies ter versterking van het zelfregulerend vermogen is om ook in gesprek te gaan met cliënten om de gezamenlijke ambitie te formuleren. Daarnaast is het bij het vertalen van de gezamenlijk vastgestelde waarden (de ambitie, het Groot doel) belangrijk om niet alleen doelen te formuleren die gericht zijn op de omgevingsverandering maar ook op zelfverandering. Dit is van belang omdat we bij de eerste competentie zagen dat medewerkers van IJH zich beperkt voelen in de mogelijkheid invloed uit te oefenen door interne bureaucratie, protocollen en richtlijnen e.d. Door het formuleren van doelen op het gebied van zelfverandering zullen medewerkers invloedsmogelijkheden ervaren.

3: doelmatig handelen (gedrag)

Kernvraag bij deze competentie is wat de strategie van de organisatie is. De vraag is of we met elkaar voldoende stilstaan bij de vraag of we op de goede weg zitten met onze pogingen om onze doelen te realiseren. Doelmatig handelen is de weg bewandelen in de richting van een zelf gesteld doel, waarbij we zowel zorg blijven dragen voor een goede interne afstemming op de binnenwereld van personen als voor een goede intermenselijke afstemming op het gebied van cultuur, personen en posities (Donkers, 2010). Er bestaat geen beste strategie.

Sterk punt in de aanpak van IJH is dat de aanpak flexibel van aard is. In de beschrijving van de methode van IJsselheem staat: "Op deze wijze combineren we het resultaat van forecasts, lange termijnplannen met het constant flexibel om kunnen gaan met veranderingen in onze omgeving". Doelmatig handelen vraagt onder meer om flexibiliteit en creativiteit. In het kader van dit basisproces vraag ik me af vanuit welke waarde IJsselheem deze flexibele doelrichting kiest. Het betreft immers een basisproces met betrekking tot het gedrag/cognitie. Het is een bewuste keuze (dus op cognitie gebaseerd) om in het verandertraject een koppeling aan te brengen tussen denken en doen. In de aanpak van IJH is sprake van een koppeling tussen denken en doen en een koppeling van doelinhoud en proces. Door te werken met 2 sporen (het ontwikkelspoor en het praktijkspoor) wordt er verbinding gelegd tussen de denkers (managers en beleidsmedewerkers) en de doeners (de medewerkers die direct klantencontact hebben). De gewenste verandering komt tot stand door een voortdurende inhoudelijke dialoog tussen beide sporen.

In de aanpak van IJH is dan wel sprake van ruimte voor flexibiliteit, waarbij het de bedoeling is om werkendeweg tot een visie, een meerjarenplan en een manier van werken te komen die past bij deze visie. Een verbeterpunt hierbij is dat er geen criteria geformuleerd zijn om de effectiviteit van het verandertraject te beoordelen. Daarnaast is ook niet expliciet benoemd wanneer en op welke manier er stil gestaan wordt bij het handelen tot nu toe.

Het advies ter versterking van het zelfregulerend vermogen is om de beoordeling van de effectiviteit van het verandertraject uit te voeren aan de hand van criteria (hierbij kan IJH gebruik maken van de genoemde criteria in het boek Grondslagen van veranderen, Donkers, 2010). Een ander advies is om meer expliciet te benoemen dat we tijd en ruimte te nemen voor het reflecteren op het handelen tot nu toe. Met andere woorden: dat we ruimte nemen om af te stemmen. Donkers schrijft: "Doelmatig handelen zal, afhankelijk van interne en externe omstandigheden, verschillende gezichten vertonen. Op basis van voortdurende feedback op de interne en externe afstemming kunnen we slechts de volgens ons best mogelijke weg naar het gewenste doel kiezen" (2010, pag. 143). Hierin zie ik duidelijk de kern van het afstemmen weer terug. "Afstemmen is geen lineair proces dat zich voltrekt in de snelle tijd van het presteren. Het speelt zich af in de vertraagde tijd en betekent omwegen maken (Donkers 2012, pag. 291). Dit betekent dus ook dat we tijd moeten nemen voor het verandertraject. Een ander belangrijk advies aan IJsselheem m.b.t. het versterken van het zelfregulerend vermogen is het gebruiken van de verleidingskunst. Donkers beschrijft in het boek Grondslagen van veranderen (2010) verleidingskunst als een kenmerkend handelingspatroon van de strategie m.b.t. het bevorderen van zelfsturing. Donkers schrijft: "Het gaat dan om verleiden tot zelfsturing: een indirecte manier om iemand aan te sporen tot zelfsturend gedrag. Het verleiden is dan erop gericht de eigen doelrichting van het clientsysteem naar voren te halen, te concretiseren en te realiseren. Zelfbekrachtiging op basis van eigen innerlijke motivatie is daarbij essentieel. De helper appelleert niet zozeer aan een extern motief om bepaald gedrag te vertonen, bijvoorbeeld om goedkeuring van de omgeving te verkrijgen. Hij ondersteunt mensen vooral om zichzelf die versterking te geven". (Donkers, 2010, pag. 152). De verleiding tot zelfsturing komt op deze manier aan de orde als een wederkerig proces waarbij de waarden van de ander voorop worden gesteld. In de casus van IJsselheem kan deze verleidingskunst op verschillende actoren worden toegepast. Allereerst in de omgang met de bestuurder en de medewerkers. De toon is gezet door het gezamenlijk formuleren van de collectieve ambitie. Hier wordt al gebruik gemaakt van de verleidingskunst: medewerkers worden opgeroepen na te denken over de waarden van IJsselheem, het bestaansrecht van IJsselheem en de eigen bijdrage en drijfveer daarin etc. Naast deze oproep kan de verleidingskunst in de verdere omgang met elkaar vorm krijgen. Als voorbeeld noem ik dat IJsselheem de Zorg thuis markt wil vergroten. Met betrekking tot deze doelstelling kan meer een beroep worden gedaan op de verleidingskunst tot zelfsturing: managers zouden verleid moeten worden om zelf te na te denken over de te hanteren strategie om deze markt te vergroten. Managers (samen met het team van de locatie) kennen immers de situatie in de wijk/ de buurt het beste. Naar mijn mening zit er een verband tussen hoe je zelf (als medewerker van IJsselheem) benaderd wordt en de wijze waarop medewerkers cliënten benaderen. Als je als medewerker van IJsselheem wordt verleid tot zelfregulerend vermogen dan ben je ook beter in staat tot het verleiden van cliënten tot adequate zelfsturing. Het wordt dan meer een "way-of-live", een manier waarop je in het leven staat: geen slachtofferrol (alles overkomt me), maar meer het heft in eigen handen nemen. De verleidingskunst is dus van toepassing op verschillende betrokken actoren in de casus van IJsselheem. Het advies m.b.t. de verleidingskunst is gericht op medewerkers en cliënten: versterking van het zelfregulerend vermogen van medewerkers heeft mijns inziens een positief effect op de competentie tot het kunnen verleiden van cliënten tot zelfsturing. Zelfsturing blijft iets wat men zelf moet doen, het kan niet opgelegd worden. In de uitgangspunten van het meerjarenbeleidsplan van IJsselheem zijn de uitgangspunten m.b.t. de visie op de klant als volgt geformuleerd: klant is leermeester, wensen klant centraal etc. Medewerkers zullen echt op zoek moeten gaan naar de motivatie van cliënten om Kwaliteit van Leven te ervaren. Medewerkers zijn hierbij niet probleemoplossend maar ondersteunend in de behoefte van cliënten om Kwaliteit van Leven te ervaren. De subtiele verleidingskunst is niet gericht op eigenbelang, maar juist op het bevorderen van de zelfregie op de ander.

4: erkennen van gevoelens en behoeften (persoon)

Kernvraag bij deze competentie is in hoeverre participanten (in geval van deze analyse ga ik uit van medewerkers) van de organisatie gevoelens en behoeften bij zichzelf en bij anderen toelaten en erkennen. Gevoelens en behoeften kunnen zowel in positieve als in negatieve zin ons denken en handelen beïnvloeden. Ze informeren ons bijvoorbeeld of we wel op de goede weg zitten bij het realiseren van onze doelen. Door zich goed af te stemmen op de gevoelens, stemmingen, behoeften en sensaties in het lichaam kunnen cliënten en professionals beter leren ze te controleren en in een wenselijk geachte richting te beïnvloeden.

Een sterk punt van IJH is dat ik IJH ervaar als een warme organisatie. Een sterk punt is dat ik lerende ben om buiten mijn vertrouwde omgeving (zoals hierboven beschreven) negatieve gevoelens te uiten "buiten" mijn vertrouwde omgeving. Mijn innerlijke gevoel (binnenkant) komt dan in overeenstemming met mijn gedrag (buitenkant). Kuhl (2000) spreekt in dit verband dat ik werk aan een innerlijke open democratie in tegenstelling tot een innerlijke dictatuur. In een open democratie hebben alle delen van het zelf spreekrecht, ook het emotionele zelf. Dit is een proces, wat in mij als persoon plaatsvindt, van afstemmen van mijn cognitieve zelfsturing en het gestuurd worden door emoties.

Het advies ter versterking van het zelfregulerend vermogen is voor IJH is om onderscheid te leren maken tussen praten over gevoelens en gevoelens beleven. Mensen zouden meer uitgenodigd kunnen worden om hun gevoelens te beleven en toe te laten m.b.t. de verandering die we doormaken. Tot slot een advies welke ik zeker niet wil laten liggen: erkennen dat medewerkers in principe gemotiveerd zijn. Uit onderzoek blijkt dat vrijwel alle nieuwe medewerkers enthousiast zijn. Laten we dit enthousiasme benutten en aanstekelijk laten zijn. Dit kan mede door professionals te faciliteren en niet door werkprocessen te plannen en te controleren. Zie ook Weggeman (2008): *Leidinggeven aan professionals, niet doen!*

5: verstand, gevoel en gedrag op elkaar afstemmen (persoon)

Gevoelens en behoeften erkennen is niet voldoende (competentie 4). De vraag is ook hoe deze zich verhouden tot onze opvattingen en tot hetgeen we in ons uiterlijk gedrag naar buiten toe laten zien.

Ik erken de mens als een eenheid van denken, voelen en gedrag. Ik erken hiermee de diversiteit van mijn zelf. Echter de erkenning alleen is niet voldoende. Een ander kenmerk van persoonsgericht organiseren is de aandacht voor de innerlijke dialoog tussen de verschillende delen van het zelf. Uit de beschrijving van het sterke punt genoemd bij competentie 4 (bij wijze van voorbeeld) ben ik bezig met afstemmen van verschillende delen van mijn zelf. Het onderling afstemmen van de verschillende delen van mijzelf is naar mijn idee een proces voor het leven waar een mens nooit mee klaar is. Tegenstellingen en tegenstrijdigheden zijn er voortdurend waardoor het proces van afstemmen ook voortdurend actief is. Mijn intuïtie helpt mij nu vaak in het verbinden van verstand en gevoel.

Bij levend leren zijn organisatieleden in staat om te handelen waarin een appèl wordt gedaan op de mens als eenheid van denken, voelen en gedrag. Bij IJH wordt met name een appel gedaan op het denken en in mindere mate op het gevoel en het gedrag. Er is aandacht voor verstandelijke kennis en er is in mindere mate voor persoonlijke ervaringen, emoties en intuïtieve kennis. Zoals uit de beschrijving bij competentie 4 blijkt is er weinig aandacht voor het uiten van gevoelens.

Persoonlijk hecht ik waarde aan "interne democratie". Hiermee bedoel ik dat ik waarde hecht aan spreekrecht van alle delen van mijzelf waarbij sprake is van een open dialoog tussen de verschillende delen van mijzelf. Kuhl (2000) spreekt in dit verband van een innerlijke open democratie in tegenstelling tot een innerlijke dictatuur. In een open democratie hebben alle delen van het zelf

sprekrecht, ook het emotionele zelf. Ik spreek hiermee een fundamentele "fout" tegen waarbij een bepaald kenmerk gegeneraliseerd wordt naar de hele persoon.

Het advies ter versterking van het zelfregulerend vermogen is om binnen IJsselheem een appèl te doen op de mens als eenheid van denken, voelen en gedrag. Er is dan niet alleen aandacht voor verstandelijke kennis, maar ook voor persoonlijke ervaringen, emoties en intuïtieve kennis in relatie tot het thema en de context (Cohn 1983). "Het toelaten van gevoelens kan worden uitgelegd als een proces van scheiden en verbinden tussen gevoel en verstand, het combineren van twee in elkaar grijpende processen. Allereerst vraagt toelaten van gevoelens om het loslaten van de verstandelijke controle op het gevoel. We geven niet alleen ons verstand, maar ook ons gevoel spreekrecht." (Donkers, 2010, pag. 170). Ik ervaar nadrukkelijk dat juist nu, tijdens het veranderproces waar IJsselheem zich in bevindt, een nadrukkelijk beroep wordt gedaan op het vermogen het verstand en het gevoel op elkaar af te stemmen. Ik bemerk heel duidelijk dat ik tijdens dit veranderproces alles wat ik doe en de manier waarop ik dit doe ter discussie stel. Als alles niet meer gaat zoals we (ik) het jaren gewend waren (was) doet dit wat met gevoelens. Ik merk dat ik mezelf de ruimte gun om de zelfcontrole los te laten en bij tijden afstand te nemen etc. Ik erken hiermee de beperkingen van bewuste zelfsturing en geef het gevoel de ruimte. Volgens Claxton (1998) hebben we in het onderbewuste een enorme database tot onze beschikking die vol zit met allerlei informatie die door het bewustzijn wordt geweigerd. Naarmate we onze aandacht meer richten op ons bewuste zelf, zijn we minder in staat ons open te stellen voor deze enorme hoeveelheid onderbewuste informatie waarvan het bewustzijn zich bedient. Door afstand te nemen en de zelfcontrole los te laten scheid ik gevoelens en verstand waardoor ik mijn onderbewuste de kans geef om creatieve oplossingen aan te dragen. Als ik het gevoel heb ik in evenwicht te zijn kan ik beter functioneren, voel ik me creatiever en flexibeler om mijn werk binnen IJsselheem vorm te geven. Het blijft wel een voortdurend afstemmingsproces, merk ik. Dit komt omdat juist verandering een mens "uit evenwicht" brengt en dat ik hier middels afstemming mee om ga en mee om leer gaan (ik zie het als een leerproces) en waarbij ik voortdurend mijn interne evenwicht moet hervinden. Tot slot wil ik bij deze competentie aangeven dat het belangrijk is van perspectief te wisselen tussen de verschillende soorten zelf. Van der Laan (2002) spreekt hier van *Gestalt-schwitch*. Dit is een vorm van coördinatie tussen de verschillende soorten zelf.

6: rollengedrag afstemmen op persoon (persoon)

Het is belangrijk om de verschillende rollen op de juiste manier te combineren. Het gaat om het ontwikkelen van een sociale identiteit waarin men zichzelf kan zijn. Kijkend naar mijzelf vervul ik tal van rollen: moeder, dochter, echtgenoot, zus, werknemer, voorzitter, student, buurvrouw, burger, mantelzorger. Ik merk dat ik voortdurend bezig ben met het afstemmen van de verschillende rollen die ik vervul. De manier waarop ik hiermee om ga is dat ik grenzen stel en deze benoem bij de ander.

Sterk punt van mijzelf is dat ik al mijn rollen kan combineren en dat ik bewust bepaalde rollen minder actief invul omdat ik gewoonweg geen tijd heb om bepaalde rollen actief in te vullen. Zo prioriteer ik de rollen. Ik ben bezig met de onderlinge coördinatie van mijn verschillende sociale rollen. Zoals in het voorbeeld beschreven neem ik m.b.t. mijn rol als werknemer een zekere mate van roldistantie in. Donkers schrijft: "Voor een bevredigende afstemming is het bijvoorbeeld nodig dat er een zekere afgrenzing is tussen normen en verwachtingen die kleven aan een bepaalde sociale rol en de eigen referentiewaarden van de persoon zelf. Iemand moet zich in die zin niet te veel vereenzelvigen met één bepaalde rol en zichzelf in die rol verliezen. Nodig is een zekere roldistantie" (Donkers, 2010, pag. 192). Aan de andere kant voel ik me thuis in mijn rol als werknemer en is er sprake van een zekere rolidenticatie. "Om zichzelf te kunnen zijn in een bepaalde sociale rol, is het dus nodig dat iemand aan de ene kant een zekere scheiding aanbrengt tussen de rol en de rest van zijn persoon en aan de andere kant zorgt voor een bepaalde verbinding tussen beide. De twee bewegingen spelen zich

tegelijkertijd af. Met het zoeken naar de balans tussen roldistantie en roldidentificatie worden mensen in allerlei sociale situaties meer zichzelf en zijn meer in staat tot rolflexibiliteit" (Donkers, 2010, pag. 193). Ik bemerk bij mijzelf zoals beschreven in het voorbeeld dat ik, mede door de grenzen die ik mezelf stel en aan de ander kenbaar maak, mezelf ben en dat ik mezelf kan in overeenstemming met hoe ik mezelf voel.

Zwak punt tegelijkertijd is dat ik op basis van gevoelens en behoeften ervaar dat ik bepaalde rollen minder aandacht geef. Verstandelijk weet ik dat ik er goed aan doe bepaalde rollen minder actief te laten zijn terwijl mijn gevoelens me laten weten dat het me niet helemaal lekker zit. Deze gedachte en ervaring schrijf ik toe aan/is onderdeel van het afstemmingsproces wat voortdurend plaats vindt. Op basis van deze gedachten, gevoelens en ervaring coördineer ik tussen de verschillende rollen en tussen mijn verschillende soorten zelf (zie competentie 5).

Het advies ter versterking van het zelfregulerend vermogen is om ruimte te geven aan die gevoelens en om voor mezelf te onderzoeken waar een eventueel ongemakkelijk gevoel vandaan komt.

7: interculturele communicatie

Bij interculturele communicatie gaat het er enerzijds om op te komen voor eigen waarde opvattingen en de eigen autonomie te bewaren en anderzijds om zich en zich af te stemmen op de waarde opvattingen van anderen.

Sterk punt is dat in de in gang gezette nieuwe koers van IJsselheem bottom-up wordt ingestoken. Als we het hebben over de cultuur van IJsselheem kan deze vanuit het verleden worden omschreven als behoudend en berustend. Als ik de cultuur binnen IJsselheem typeer volgens het indelingsprincipe van Sirota e.a. (2008) kan ik stellen dat we van min of meer een paternalistische cultuur toegroeien naar een partnerschapscultuur. De bestuurder van IJsselheem en daarmee de nieuwe koers straalt vertrouwen uit in medewerkers. In de aanpak van het verandertraject wordt nadrukkelijk met medewerkers vanuit de hele organisatie in gesprek gegaan om op zoek te gaan naar de collectieve ambitie. Deze collectieve ambitie zorgt voor een gezamenlijk referentiekader. Als er vanuit dit referentiekader gewerkt wordt kan het best zo zijn dat er sprake is van verschillende waardenopvattingen en normen. Hierbij is het belangrijk dat er ruimte is om over verschillen in gesprek te gaan. Vanuit de nieuwe visie van IJsselheem is er oog voor deze verschillen en zal er ruimte gegeven en genomen worden deze bespreekbaar te maken. Het is dan de kunst om in dialoog te komen tot afstemming. De ruimte voor de dialoog is een belangrijke pijler in de nieuwe visie van IJsselheem. Een ieder heeft het recht om op te komen voor de eigen waardenopvattingen en om de eigen autonomie te bewaren en anderzijds zich af te stemmen op de waardeopvatting van de ander. De nieuwe bestuurder en daarmee de nieuwe koers ademt wat mij betreft dialoog en ruimte uit waardoor ik ervaar dat er ruimte is voor interculturele communicatie. Een ander sterk punt is dat er een beroep wordt gedaan op het enthousiasme van medewerkers. Ik ben er van overtuigd dat iedere medewerker over een natuurlijk enthousiasme beschikt en van nature gemotiveerd is zijn werk goed te doen. In de dialogische aanpak wordt hiervan gebruik gemaakt. Door in gesprek te gaan met medewerkers en de medewerkers te laten meedenken in het concreet vormgeven van de nieuwe visie wordt op een constructieve manier gebruik gemaakt van het aanwezige enthousiasme en de motivatie.

Niet zozeer een zwak punt maar meer een aandachtspunt in de aanpak van IJsselheem oog te hebben voor de bredere context waarbinnen IJsselheem zich bevindt. In de aanpak van IJsselheem ligt de nadruk op het aangaan van de dialoog met medewerkers. Vanuit veranderkundig oogpunt is een organisatie een formeel en informeel netwerk van relaties met een bepaalde verbindende opdracht of missie (Donkers, 2013). Het netwerk van IJsselheem bevindt zich in brede maatschappelijke context en de dialogische houding die IJsselheem voorstaat, is zowel in relatie met medewerkers als met

andere partijen van groot belang. Denk hierbij aan cliënten, andere organisaties in de wijk zoals Stichting Welzijn en andere stakeholders. De interculturele bekwaamheid heeft namelijk betrekking op ontwikkelingen in de interculturele verhoudingen zowel binnen als buiten de organisatie.

Advies is om, naast de dialoog met de medewerkers, ook nadrukkelijk de dialoog aan te gaan met andere partijen dus dat wil zeggen ook buiten de organisatie te treden wat betreft de interculturele verhoudingen. Dit sluit aan bij het meervoudig perspectief van veranderen. Het gaat er niet alleen om hoe leden van de organisatie de eigen waarden normen en betekenisgeving afstemmen op die van andere interne belanghebbenden. Het gaat ook om afstemming met externe belanghebbenden om zo gezamenlijk (met interne en externe belanghebbenden) een bevredigende cultuur te creëren. Het gedrag mensen en dus ook het gedrag van de medewerkers van IJsselheem, staat immers voortdurend met de maatschappelijke omgeving in verbinding en kan daar niet los van gezien worden.

Een ander advies is om gebruik te maken van meervoudige partijdigheid. "In het kader van bevordering van zelfregie zouden beroepskrachten zich erin moeten trainen om vooral geen oplossingen aan te dragen en niet onnodig taken van mensen over te nemen. Ze kunnen eraan bijdragen dat sociale problemen niet worden geïndividualiseerd, maar worden geïnterpreteerd als interculturele kwesties. Ze kunnen zich in ruzies en conflicten "meervoudig partijdig" opstellen voor een algemeen belang: de ontwikkeling van gezonde verhoudingen in de samenleving tussen verschillende culturen en leefstijlen" (Donkers, 2010, pag. 209). In de casus van IJsselheem sluit deze benadering erg goed aan bij de manier bij de visie op medewerkers (in de uitgangspunten van de visie wordt genoemd: er wordt een beroep gedaan op professionaliteit van de medewerkers en verantwoordelijkheden laag in de organisatie) en bij de visie op de klant (klant is leermeester, voert de regie over zijn/haar leven, participeert). Deze uitgangspunten vragen niet om het aandragen van oplossingen en niet om het overnemen van taken maar vragen juist om een beroep te doen op het zelf oplossend vermogen van betrokkenen waarbij de verschillen middels dialoog op tafel kunnen worden gelegd. De meervoudige partijdigheid kan ik ook toepassen op mijn eigen functioneren in het veranderproces. Het doorlopen van het veranderproces leidt, zoals gezegd, tot de nodige onrust. Ik kan er ook toe bijdragen meningsverschillen (bijvoorbeeld is dit nu wel of niet de goede weg die we bewandelen om te komen tot een collectieve ambitie, wordt er nu wel of niet voldoende gecommuniceerd over de aankomende veranderingen en de stand van zaken etc.) open te leggen en ze te bespreken. Zo kan ik ook een bijdrage leveren een beroep te doen op het zelfsturend vermogen van mijzelf en mijn collega's. Zo draag ik aan het creëren van een leeromgeving en kan een leerstrategie ontwikkeld worden waarbij de interculturele communicatiebekwaamheid van mensen wordt aangesproken en versterkt.

8: interpersoonlijke communicatie

In de interpersoonlijke communicatie wordt continu gezocht naar afstemming tussen twee fundamentele behoeften van mensen: hun behoefte aan autonomie en hun behoefte aan verbondenheid (Bouwkamp, 1999).

Een sterk punt in de werkwijze van IJsselheem is de aandacht voor de dialoog. De ruimte voor de dialoog is een belangrijke pijler in de nieuwe visie van IJsselheem. De ruimte voor de dialoog hangt samen met de visie op de cliënt. Deze is gericht op een vernieuwde en stevigere relatie van de cliënt en de professional. Met als doel dat (terugkerend) het gesprek wordt gevoerd tussen professional en cliënt wat, over hoe en door wie volgens de cliënt de hulpvraag het beste kan worden beantwoord. In samenspraak tussen cliënt en professional worden er vervolgens afspraken over gemaakt. Hiervoor krijgt de professional meer regelruimte om met de cliënt een aanpak op maat van deze cliënt af te spreken en uit te voeren. De attitude van de professional wordt meer coachend en dienstverlenend, aansluitend op de eigen mogelijkheden van de cliënt en diens netwerk. De visie op de klant wordt

omschreven in termen van de klant is leermeester en regie bij de klant. Ik wil dit illustreren aan de hand van een voorbeeld. Zoals eerder beschreven wordt het verandertraject vorm gegeven vanuit twee sporen. Een ontwikkelspoor en een praktijkspoor. Onderdeel van het praktijkspoor is het werken met heemtuinen. Een heemtuin is een pilot waarbij anders doen vanuit de kaders van de visie centraal staat. In een heemtuin op een van de locaties is het hele zorgdossier "uitgekleed". Uitgangspunt is dat de verzorgende en de cliënt met elkaar in gesprek gaan en zich daarbij niet laten leiden door lijstjes die ingevuld moeten worden vanuit het zorgdossier. Het gesprek kan open vorm worden gegeven en de verzorgende en de cliënt gaan samen op zoek naar de behoeften en komen samen tot de gewenste invulling van de zorgverlening. In deze heemtuin heeft IJsselheem de voorwaarde geschapen om op zoek te gaan naar wat de cliënt werkelijk bezighoudt. De uitdaging in dit gesprek zal zijn om te komen tot een balans tussen de behoefte aan autonomie en de behoefte aan verbondenheid. Voor de verzorgende is het de uitdaging zelf te bepalen welke grenzen zij stelt. Ook de regelruimte die IJsselheem biedt vraagt van de verzorgende om binnen de dialoog zelf grenzen te stellen. Het gaat niet om "u vraagt, wij draaien". Het gaat erom in de dialoog een bevredigende balans te vinden tussen afstand en betrokkenheid, tussen de juiste verhouding tussen zorg en liefde voor de ander en voor zichzelf.

Een zwak punt in de organisatie van IJsselheem is dat het instituut IJsselheem bijdraagt en heeft bijgedragen tot het ontwikkelen dan wel aannemen van een ongelijkwaardige houding tussen cliënten en medewerkers. Ik licht dit toe aan de hand van enkele voorbeelden:

- Als een cliënt bij IJsselheem komt wonen dan wordt er ook over gesproken in termen van: "u komt bij ons wonen" (de term "ons" duidt naar mijn idee al op ongelijkheid, de cliënt komt wonen in een appartement, beter zou zijn "welkom in uw appartement");
- Van een cliënt wordt min of meer gevraagd zich aan te passen aan het ritme van de organisatie.

Dit zijn zo enkele voorbeelden van geïnstitutionaliseerd handelen. Geïnstitutionaliseerd handelen kan, gezien de voorbeelden, leiden tot ongelijkwaardigheid in de relatie tussen cliënt en medewerker.

Advies is om een bewustwordingsproces in gang te zetten m.b.t. het geïnstitutionaliseerd handelen wat zich binnen IJsselheem heeft ontwikkeld waarbij sprake is van ongelijkwaardige relaties met cliënten. Vanuit de visie stelt IJsselheem de dialoog vanuit gelijkwaardigheid als basis voor de relatie met de cliënt centraal. Het geïnstitutionaliseerde handelen zoals benoemd in de voorbeelden staat een gelijkwaardige relatie in de weg en zal moeten worden herkend en worden geëlimineerd.

9: structuur- en positiebeïnvloeding

Binnen structuren van organisaties en samenleving nemen mensen posities in. In het kader van de zelfregulering wil ik m.b.t. dit proces in gaan op de machts- en invloedspositie van mensen.

Sterk punt in het verandertraject van IJsselheem is dat IJsselheem de positie van de cliënt wil versterken. Dit in navolging van het sociale beleid van de overheid waarin het mobiliseren en activeren van eigen verantwoordelijkheid, zelfredzaamheid en zelfzorg van burgers en cliënten centraal staat. De veranderde visie en benadering van de cliënt zal leiden tot het versterken van de machts- en invloedspositie van de cliënt. Een ander sterk punt is dat IJsselheem wat betreft de organisatiestructuur de verantwoordelijkheden lager in de organisatie wil leggen. Zoals eerder besproken wordt het verandertraject bottom-up ingestoken en wordt er een beroep gedaan op de professionaliteit van de medewerkers. Medewerkers krijgen regelruimte en er is ruimte voor zelfsturing en zelfaankpak waarbij ruimte wordt geboden om te experimenteren (in de heemtuinen, zoals ik eerder heb beschreven). Er wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers waarbij vertrouwen in hun kunnen wordt uitgesproken. Op deze manier wordt de

machts- en invloedspostie van medewerkers versterkt. Dit punt staat in relatie met punt 1 (inschatten eigen situatie en de beïnvloedingsmogelijkheden); hier heb ik geschetst dat medewerkers een beperkte invloedsmogelijkheid ervaren. Door het geven van meer regelruimte en het beperken van protocollen die de regelruimte volledig afdichten, wordt de medewerkers meer handelingsruimte gegeven.

Een punt van aandacht in de formulering van de vernieuwde koers van IJsselheem is de mogelijk van cliënten m.b.t. zelfredzaamheid. De doelgroep van IJsselheem betreft een kwetsbare groep mensen. Vooral als we kijken naar de groep dementerende cliënten moet zorgvuldig naar de betekenis van zelfredzaamheid worden gekeken en moeten we ons bij de invulling ervan ook bewust zijn van de onmogelijkheden. Daarnaast moeten we in de benadering van de cliënten rekening houden dat het ook iets van cliënten vraagt een andere rol te moeten vervullen. Tot op heden bestaat het beeld dat wanneer je een verpleeg- of verzorgingshuis binnenkomt dat je alle zorgen van je af kunt laten vallen en dat er voor je gezorgd gaat worden. Het geven van machts- en beïnvloedingsmogelijkheden aan zowel de medewerkers als de cliënten vraagt van een ieder een andere rol. Het zal de nodige tijd kosten om te wennen aan deze vernieuwde rol.

In de geschetste aanpak zijn vooral omgevingscondities geschapen om de macht-en beïnvloedingsmogelijkheden van de professional en de cliënt te versterken. Het advies is om de tijd te nemen om de gewenste verandering te laten plaatsvinden en om gedurende langere tijd een leeromgeving te creëren waarin ruimte is om de gewenste verandering al lerende en werkendeweg concreet invulling te geven. "Naast het scheppen van gunstige omgevingscondities voor zelfregulering, vraagt versterking van de veranderkracht van individuen en groepen aandacht voor het leren omgaan met die condities. Dat vraagt om een koppeling tussen een omgeving-beïnvloedende strategie en een leerstrategie" (Grondslagen van veranderen, Donkers 2010, pag. 242). De leeromgeving kan invulling gegeven worden door structureel een manier van reflectie in te bouwen in het dagelijks handelen. De reflectie kan dan gezien worden als zelfregulering. Donkers beschrijft zelfregulering als een reflectief proces van waardegeoriënteerd handelen, dat zich bewust en onbewust afspeelt in de onderlinge samenhang van gedrag, persoon en omgeving. Het is een intern en extern proces van sturen en afstemmen. In mijn advies geef ik ook aan de tijd te nemen voor het veranderproces daar het proces gekenmerkt wordt door continue afstemming en dit betekent dat het tijd kost. Donkers schrijft: "Afstemmen is geen lineair proces dat zich voltrekt in de snelle tijd van het presteren. Het speelt zich af in de vertraagde tijd en betekent omwegen maken. Afstemmen betekent immers continue feedback op persoon en omgeving. Het is handelen met een omweg: niet recht op het doel af gaan, maar de controle over zichzelf ook kunnen loslaten, correcties kunnen aanbrengen, zichzelf en de ander kunnen verleiden om vertrouwen in zichzelf en in zijn relatie tot anderen te realiseren. Steeds weer een paar stappen terugdoen om de andere zelfregulatieprocessen in persoon en omgeving mogelijk te maken en het gedrag daarop af te stemmen" (Donkers 2012, pag. 291).

Conclusie

In bovenstaande analyse heb ik het zelfregulerend vermogen van verschillende betrokkenen bij het verandertraject van IJsselheem in kaart gebracht. Ik heb dit gedaan aan de hand van de negen basisprocessen van veranderen (Donkers 2010). Ik heb het uitvoeren van de analyse als zinvol ervaren. IJsselheem bevindt zich in een verandertraject waarin ik mezelf ook als veranderaar zie. Als veranderaar ben ik op zoek naar inzicht in het verloop van het veranderproces. Een inzicht dat mij deze opdracht heeft gegeven, kijkend naar mijn eigen functie als beleidsadviseur, is dat er binnen IJsselheem de afgelopen jaren gewerkt is vanuit een ontkoppeling van denken (beleid) en doen (uitvoering). IJsselheem werd tot voor kort bestuurd vanuit een traditioneel managementmodel; het was een redelijk top-down georganiseerde organisatie. Als beleidsadviseur ontving ik de opdracht om de vertaalslag te maken van landelijk beleid naar IJsselheembeleid. Deze voorzet voor beleid werd

dan voorgelegd aan de mensen die er mee moesten werken. Dit gebeurde via de leidinggevende of de mensen zelf. Vanuit de in gang gezette nieuwe koers ben ik me er terdege bewust van dat mijn rol ook verandert. We werken toe naar een bottom-up benadering waarin de dialoog met de medewerkers en de cliënten centraal staat. Als adviseur krijg ik nadrukkelijk een faciliterende rol. Ik ervaar dit als een goede ontwikkeling. Ik hecht er veel waarde aan dat de cliënten en professionals medebepalend zijn in de weg die bewandeld wordt. Een ander inzicht met betrekking tot het zelfregulerend vermogen van een organisatie is dat een organisatie niet vanuit een centrum wordt bestuurd maar dat het wordt bestuurd door diverse zelden. Centraal in de organisatie staan de mensen. Een organisatie is een levend systeem bestaande uit mensen die met elkaar intentioneel bezig zijn. Door de analyse aan de hand van de negen processen kwamen zwakke plekken in het verandertraject in beeld. Dit inzicht kan ons in de organisatie helpen om het veranderproces bij te sturen, daar de negen processen kunnen worden gezien als voorwaarden waaraan een verandertraject zou moeten voldoen. Het gebruik van het schema heeft me allereerst geleerd te leren kijken vanuit verschillende perspectieven. Daarnaast zie ik in dat de drie perspectieven niet los van elkaar kunnen worden gezien. Na toepassing van het schema gaat de omschrijving van veranderen zoals beschreven in het boek *Organisaties veranderen* (Donkers, pag. 49) "veranderen is in de eerste plaats afstemmingskunst en betekenisvolle feedback op interne verhoudingen van de multidimensionale zelden en op de externe maatschappelijke verhoudingen van het multidimensionaal maatschappelijk systeem" voor mij leven. Na het uitvoeren van de analyse en het gebruik van het schema concludeer ik dat een mens of een organisatie nooit klaar is met afstemmen. Afstemmen is een continu proces en vindt dus voortdurend plaats. Ik heb inzicht gekregen in iets wat "gewoon" lijkt te gebeuren. Ik kan het "gebeuren" nu plaatsen waarbij het schema mij helpt inzicht te krijgen. Ik kan dit inzicht bijvoorbeeld gebruiken als mijn intuïtie een "niet pluis" gevoel aangeeft. Aan de hand van het schema kan ik niet-pluis gevoel duiden en opnieuw gaan afstemmen. Dit afstemmen kan wat mij betreft ook inhouden dat de situatie geaccepteerd wordt zoals deze is. Het gaat om adequate en bevredigende handelingsvormen, waarbij in beginsel al de verschillende delen van het complexe handelingssysteem spreekrecht hebben. Ik heb het zelfreguleringsconcept leren kennen als een sturingsconcept en als een afstemmingsconcept. Zelf sturen verwijst naar de makende handelingsmodus, afstemmen naar de latende handelingsmodus. Bij de uitwerking van de verschillende processen komt het afstemmen aan de orde als een bewust en onbewust proces van scheiden en verbinden van verschillende tegenpolen: subject-object (proces 1), buitenperspectief-binnenperspectief (proces 1), denken-doen (proces 3), doelinhoud-proces (proces 3) binnenkant-buitenkant (proces 4), individu-maatschappij (proces 7,8,9). Door het uitvoeren van de analyse zie ik in dat scheiden en verbinden van tegenpolen essentiële functies zijn in het zelfbesturingssysteem van zowel individuen, groepen als organisaties.

Het uitvoeren van een dergelijke analyse geeft mij als veranderaar zicht op het verloop van een verandertraject (in dit geval het verandertraject in IJsselheem) en brengt structuur en ordening aan in het proces. Het uitvoeren van de analyse ervaar ik als een handvat om vanuit een meervoudig perspectief het proces te analyseren. Juist het kijken vanuit een meervoudige perspectief zie ik als een belangrijke waarde in de sociale verandkunde. Het meervoudig kijken en het daarbij het wisselen van perspectief en de impact van een verandering bekijken op micro, meso en macroniveau zie ik als een belangrijke bouwsteen die ik tijdens deze masterclass heb meegekregen en zelf ga toepassen in de sociale verandkunde. Tijdens het uitvoeren van deze analyse heb ik ervaren hoe theorie (in deze opdracht de negen competenties) kan helpen om de praktijk te ordenen en daardoor verder te helpen. Door theorie en praktijk op deze manier te verbinden wordt een bijdrage geleverd om interventievraagstukken op een transdisciplinaire en integratieve wijze te benaderen waardoor sociale professionals hun handelingspraktijken kunnen legitimeren.