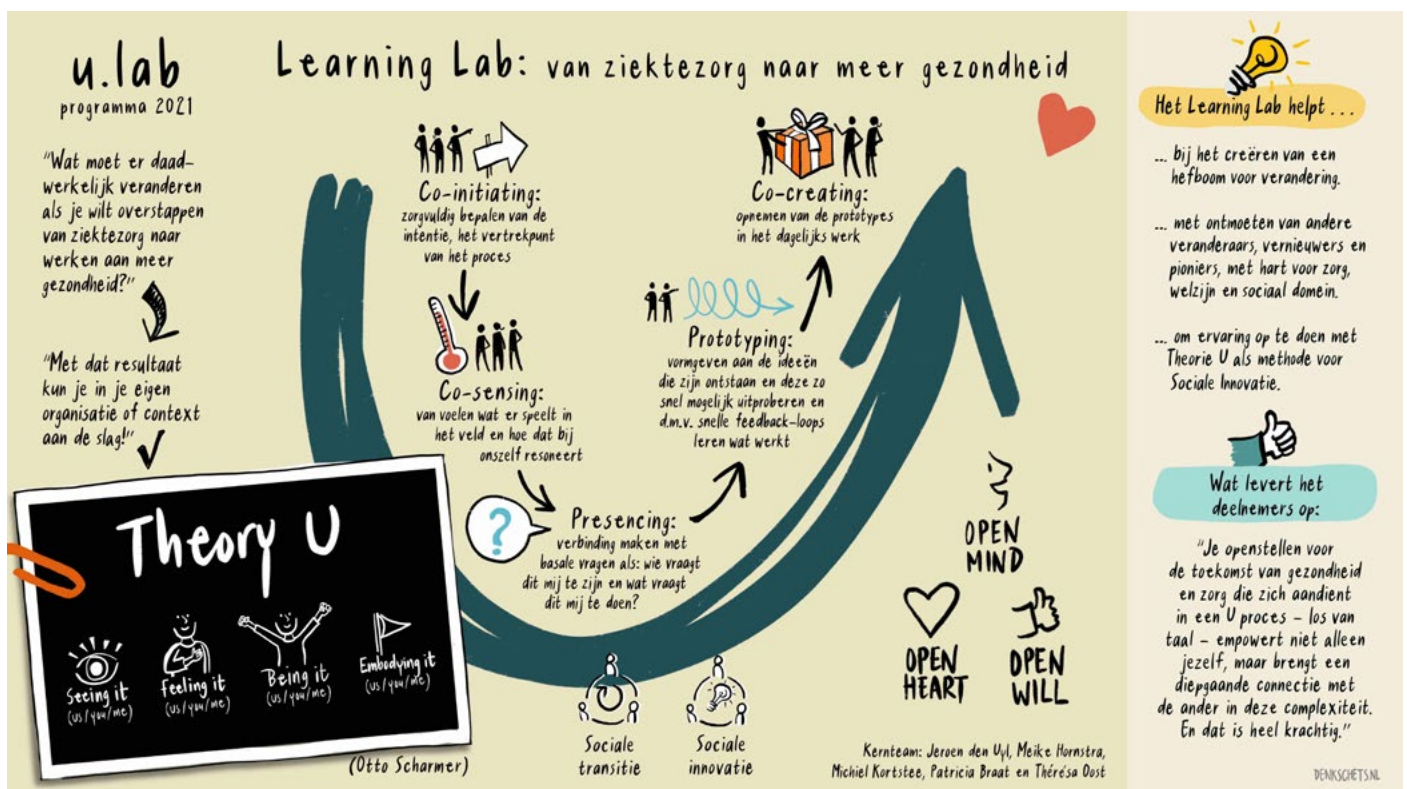


# Werken aan meer gezondheid: hefboom voor sociale innovatie

Text door Isabel Timmers

'Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg', is een bekende uitspraak die wordt toegeschreven aan Albert Einstein. Leren van het verleden is dan ook één ding, maar leren van de zich aandienende toekomst – kijken naar nieuwe mogelijkheden – opent totaal nieuwe kansen. Dat is exact waar Learning Lab zich op richt in de zoektocht naar, in dit geval, anders werken aan meer gezondheid. Een bijzonder traject waarin Theorie U, een methode voor Sociale Innovatie, centraal staat.



Zo werd Theorie U ingezet tijdens het Learning Lab.

**D**e houdbaarheid van ons zorgstelsel staat onder druk. Een druk die met de toenemende vergrijzing in onze samenleving almaar toeneemt. Dit vraagt om een andere visie op zorg: in plaats van ziektezorg werken aan meer gezondheid. Een aanpak die in het

oude China ooit gemeengoed was. Lang geleden was het niet meer dan normaal dat de dorpsarts betaald werd om mensen gezond te houden. Werden zij ziek, dan draaide de dokter voor de kosten op. In onze moderne Westerse wereld wordt de dokter juist betaald om symptomen

en ziektes te genezen, in plaats van te voorkomen. Ondanks de enorme inzet van integrale, betrokken en actieve mensen die het graag goed willen doen, is het systeem niet ingesteld op preventie en oplossingen die de gezondheid bevorderen. Met een overspannen zorgstelsel als gevolg.

## Loskomen van de huidige situatie

Bewegen van een model gericht op ziekte naar een model met gezondheid als uitgangspunt, vraagt om het loskomen van de huidige situatie en het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken en organiseren. Wat betekent dat voor zorgmedewerkers, voor cliënten/patiënten, voor organisaties en gemeenschappen? En welke randvoorwaarden zijn nodig? Deze vragen stonden centraal binnen het Learning Lab. De insteek: het vraagstuk zo breed mogelijk verkennen en komen tot nieuwe inzichten en concrete ideeën, waarmee de deelnemers vervolgens in de eigen organisatie of context aan de slag kunnen. Het Learning Lab werd begeleid door een kernteam van Jeroen den Uyl, Thérésa Oost, Michiel Kortstee Patricia Braat, en Meike Hornstra. De laatste twee speelden hierin een hoofdrol. Eerder al had het kernteam zelf in een Learning Lab via het proces van Theory U (zie kader) verkend hoe je het huidige zorgsysteem kunt transformeren. Dat proces leverde de nieuwe vraag op: hoe kun je werken aan meer gezondheid?

## Online proces

Meike Hornstra en Patricia Braat hebben hun sporen in de zorg verdiend én nemen al sinds 2015 deel aan internationale online U-labs. Een ervaring die in dit geval dubbel waardevol bleek, omdat het Learning Lab Werken aan gezondheid, gedwongen door corona-maatregelen, alleen online kon plaatsvinden. Meike: "Het voordeel van online is dat we op een makkelijke manier mensen bij elkaar konden brengen, van Zuid-Limburg tot Texel.

Al snel bleek dat ook online bijzondere verbindingen ontstonden.

Aan de andere kant zorgde het ook voor beperkingen. Theory U is een methode die je moet ervaren. In het verleden zijn we in Nederland ook wel live als groep bij elkaar gekomen. Dan kun je verschillende oefeningen echt samen doen. Die werkvormen hebben we ook online aangeboden. Voor mensen die al bekend zijn met Theory U en met de hart-lijf dimensie, loopt dat makkelijker dan voor wie de methode echt nieuw is."

## 'Waar krijg je buikpijn van?'

Hoe zit dat met die hart-lijf dimensie? Patricia legt uit: "Bij complexe vraagstukken, waar vaak al van alles is geprobeerd om tot de juiste verandering te komen, is het de uitdaging om niet alleen rationeel te analyseren, maar ook gevoel en intuïtie erbij te betrekken. Met alleen je hoofd benut je maar 30% van je totale potentieel. Als je ook de rest – hart en buik - kunt aanspreken, dan levert dat zoveel extra informatie op. Het zit tenslotte allemaal in ons. Dus niet alles alleen maar analyseren, maar je ook verplaatsen in de ander en in wat je lijf te vertellen heeft. Waar krijg je buikpijn van? Waar stopt je adem van? Door ook daarnaar te kijken, voeg je een dimensie toe aan rationele. Dat zelf ervaren is enorm krachtig. Ik heb hele analytisch ingestelde mensen prachtige dingen zien doen als ze hersenen, hart en buik benutten. Maar gevoel kan ook eng zijn. Als kernteam hebben we de taak om daarvoor een veilige ruimte te scheppen."

## Waarachtig, vrolijk proces

Tijdens vijf bijeenkomsten van elk twee uur ging het kernteam met een groep van twintig deelnemers uit het zorgveld aan de slag. Meike: "Theory U leer je pas echt kennen door het te ervaren en samen door het proces te gaan. Nadat we eerst zelf als kernteam het eerste U-proces samen hadden doorlopen, hebben

we mensen uit onze netwerken uitgenodigd:

veranderaars, vernieuwers en pioniers met hart voor zorg, welzijn en sociaal domein.

Voor sommigen was het echt een nieuwe ervaring. Zoals een van de deelnemers het omschreef: "Ik was er een beetje sceptisch aan begonnen, dat is ook hier en daar wel gebeven. Op verschillende manieren vond ik het bijzonder leerzaam en waardevol. Ook heel leuk om aan mee te doen." Theorie U kan dan ook zeker een speelse, lichte aanpak zijn. Een waarachtig, vrolijk proces waarin centraal staat waar het echt om gaat.

## Zoeken naar wat we nog niet weten

Een luchtigheid die verrassend goed past bij complexe problemen. Meike: Geconfronteerd met een uitdaging gaan we vaak bij onszelf na hoe we een vorige keer hebben gehandeld of hoe anderen het hebben opgelost. Maar complexe problemen kun je vaak niet oplossen met de manier van denken waardoor ze zijn ontstaan. Dan helpt het om op zoek te gaan naar wat we nog niet weten. Daardoor ontstaat ruimte voor nieuwe ideeën, die je kunt doorontwikkelen naar nieuwe manieren van werken. Ze licht toe: "We beginnen met het breder en diepgaander verkennen van het vraagstuk. Rationeel, maar ook met buik en hart. Daarna gaat het om grote vragen als: wat is de essentie van het vraagstuk en wat vraagt dat in potentie van mij? Door los te laten wat niet langer bijdraagt aan het werken aan meer gezondheid, ontstaat ruimte voor toekomstige mogelijkheden en ideeën. Tot slot ga je op zoek naar een vorm die past bij die ideeën en onderzoek je de toepasbaarheid ervan in een kort-cyclisch leerproces."

## Levenswijze

Meike en Patricia benadrukken dat Theory U geen veredelde brainstorm is, maar een proces. Je gaat samen door een aantal stappen waarbij een nieuw idee of inzicht zich aandient. Meike: "Zelf liep ik vast in klassiek programma- en projectmanagement met vastgestelde stappen. De wereld verandert zo snel. Je kunt niet nu resultaat voor over twee jaar bedenken. Dat is dan vaak al achterhaald."

**De kracht van Theory U is dat je proces- in plaats van resultaatgericht werkt.**

Ze verduidelijkt: "Wie eenmaal met deze manier heeft gewerkt en zelf de mindshift heeft ervaren – de breuk met de bestaande wereld, loslaten wat je al weet en altijd hebt gedaan – merkt dat je ook in het dagelijks leven en werk makkelijker de diepte in gaat. In plaats dat je van a naar b rent, ga je vertragen en om je heen kijken. Je vraagt af wat dingen betekenen. Dat ervaar ik als heel verrijkend voor mijn werk en leven. En elke keer als je met het proces werkt, verdiept het zich verder."

## Afwisseling in werkvormen

Learning lab maakt gebruik van verschillende werkvormen, wat zorgt voor afwisseling. Patricia licht enkele van die vormen toe. "We maken bijvoorbeeld gebruik van Mindfulness-oefeningen. In een Learning-Sensing Journey ga je met je aandacht naar binnen en kijk je op welke plekken in je lijf spanning zit. Daar geef je je zintuigen de kost om informatie op te halen." Een ander voorbeeld is 4D-mapping. "Daarmee onderzoeken we welke rollen in het systeem zitten, hoe die zich tot elkaar verhouden en wat er gebeurt als ze letterlijk in beweging komen naar de toekomstige situatie. Welke kant wil het systeem op bewegen, wat werkt niet, wat mag je loslaten?"

## Vier manieren van luisteren

Heel belangrijk is ook de manier waarop je luistert. "Theory U onderscheidt vier manieren van luisteren. Je luisteren naar wat je al weet (downloaden), luisteren naar de feiten (factional listening), naar wat je nog niet weet en je hebt empathisch luisteren. Bij de laatste vorm verplaatst je je in een ander, op zoek naar diens motieven en argumenten en hoe diegene de situatie ervaart. Je luistert ook naar wat niet wordt gezegd, naar wat er tussen de regels door te horen valt. Meike beaamt: "Deze laatste manier van luisteren heeft voor mezelf in de afgelopen acht jaar zoveel opgeleverd. Als je een paar keer hebt ervaren wat het doet als iemand anders echt naar jou luistert, dan ga je het zelf ook doen. En in een vergadering plan ik regelmatig een minuut stilte in om dat wat gezegd is tot je door te laten dringen en een eventuele reactie vanuit een diepere laag te laten opkomen."

## 'Wij zijn het systeem'

Hoe kan Learning Lab – naast het doorlopen van een bijzonder proces voor de groep en voor iedereen persoonlijk – nu concreet bijdragen aan anders kijken naar gezondheid? "Aan het Learning Lab namen mensen deel die al geïnteresseerd zijn in het onderwerp en al meer bewust zijn van de focus op gezondheid, bijvoorbeeld via Positieve Gezondheid. De uitdaging is natuurlijk om de ontwikkeling breder te trekken naar mensen voor wie dat nog niet geldt. Dan heb je het over een forse gedragsverandering", zegt Patricia. Meike vult aan: "Er is moed voor nodig om het onbekende tegemoet te gaan en het systeem te veranderen. Maar vergeet niet: wij zijn het systeem, het systeem werkt door ons. We hebben er invloed op. Als mensen in het systeem anders gaan kijken, bijvoorbeeld een holistisch werkende huisarts of een verpleeghuis dat zorg dichtbij mensen brengt, midden in de samenleving, dan brengen zij het

systeem in beweging. Er is veel meer mogelijk binnen het huidige systeem dan je zou denken."

## Om tafel met financiers

Meike: "In zorgorganisaties waar het kader al werkt met Theory U zie je echt een andere energie ontstaan. De volgende stap is om alle partijen in het systeem uit te nodigen om met elkaar in gesprek te gaan en het proces te doorlopen. Op zoek naar mogelijkheden voor veranderingen? Dit gebeurt al bij Voor de Oogst van Morgen, een leiderschapsnetwerk voor een duurzaam landbouw- en voedselsysteem. Het kan heel interessant zijn om dit ook met zorgpartijen te doen als zij ervoor open staan. Corona heeft gezorgd voor een kentering. Je ziet ook bij zorgverzekeraars een switch ontstaan naar het promoten van een meer gezonde levensstijl. Ook voor gemeenten in hun rol als financier en beleidsmaker kan het heel interessant zijn om breder te kijken naar gezondheid."

## Laten zien dat het anders kan

Patricia:

**"Binnen de bestaande wetten, die kaderstellend zijn, kun je samen heel goed vanuit de toekomst kijken naar hoe je wilt werken, ieder vanuit de eigen betrokkenheid en intentie."**

Op die manier kun je beschikbare middelen naar de zorg brengen voor preventie en actief werken aan gezondheid. Er zijn voldoende inspirerende voorbeelden waarmee je stap voor stap het systeem van binnenuit verandert. En ondertussen vinden diepgaande veranderingen plaats in de deelnemers zelf. Door het innerlijk besluit om energie te steken in gezondheid in plaats van ziekte, kun

je hetzelfde werk blijven doen op een totaal andere manier, met een andere impact op de mensen om je heen.”

### **Doorbraken realiseren**

Hoe gaat het Learning Lab nu verder? Die vraag legden we voor aan de overige kernteamleden. Jeroen: “Door in de afgelopen periode bewust generiek te werken en mensen vanuit verschillende hoeken te betrekken, hebben we nu echt iets staan. We zijn als team klaar voor een U-proces bij opdrachtgevers, binnen en buiten de zorg. Dat kan een bedrijf zijn in transformatie, maar ook bijvoorbeeld een stadslandbouw-project.” Theresa vult aan “Ik gun veel meer mensen een U-proces en voel zelf het verlangen om dat in co-creatie in de zorg met elkaar op te pakken.” Michiel tot slot: “Dit traject was bijzonder waardevol. Met deze werkwijze kunnen we problemen doorbreken, waar eerder geen doorbraken gerealiseerd konden worden.”

### **Theory U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient**

Theorie U, ontwikkeld door Otto Scharmer, is een procesmodel voor duurzame vernieuwing en transformatie van mens en organisatie bij complexe vraagstukken in deze tijd. In een aantal stappen wordt een thema breed en diep verkend. Vanuit verbinding met jezelf, anderen en de wereld kom je tot wezenlijk andere uitkomsten en vernieuwing.

De letter U geeft de procesbeweging aan. Eerst ga je de diepte in door het vraagstuk met je hoofd, hart en je lijf te verkennen en daarmee informatie uit meerdere bronnen te verzamelen. Vervolgens laat je dat rusten en ga je bewust vertragen. Rust nemen en stilte creëren. Hier gaat het om het uithouden van het niet-weten tot zich eerste ideeën beginnen aan te dienen. Na deze kristallisatiefase volgt een fase van actie. Een idee waar muziek in lijkt te zitten, een prototype genoemd, ga je in co-creatie verkennen en meteen uitproberen in feedbackloops. Is een idee getest en werkt het, dan kun je het opschalen.

De kracht van Theory U is de aandacht voor de diepgaande, persoonlijke verandering die nodig is in mensen om complexe vraagstukken om te buigen in een proces van co-creatie. Het draagt bij aan een verschuiving van statische, hiërarchische systemen naar meer flexibele, organische vormen van leiderschap.