

Verduurzamen in de zorg: van weerstand naar acceptatie en actie

Verduurzamen = veranderen. Deze whitepaper gaat in op de psychologie van verandering bij verduurzaming. We geven tips voor een succesvolle aanpak om je zorgorganisatie te verduurzamen.

In de zorg zijn veel mensen (intrinsiek) gemotiveerd om het proces en de output (afval en CO2-uitstoot) van hun organisatie gezonder en groener te maken. De wil is er. Toch is het niet eenvoudig in zorgorganisaties echt met duurzaamheid aan de slag te gaan.

Wat maakt verduurzaming in zorgorganisaties lastig?

- In Nederland en in de zorgsector zijn we georganiseerd rondom specialisten: we werken in silo's of zelfs op eilandjes: zeer efficiënt. Daardoor ontbreken een meer generalistische kijk en overzicht. Terwijl een onderwerp als duurzaamheid juist een overkoepelende aanpak nodig heeft.
- We hebben het ontzettend druk met onze dagelijkse taken: het leveren van kwaliteit, het organiseren van beschikbaarheid en het betaalbaar houden van de zorg. Door deze druk worden complexere en meer lange termijn onderwerpen - zoals duurzaamheid - snel op de agenda van 'morgen' gezet. Er is in de dagelijkse bedrijfsvoering te weinig commitment, aandacht, tijd en geld beschikbaar voor verduurzaming.

Als we de zorg echt willen verduurzamen, moeten we duurzaamheid overkoepelend aanpakken. Van bestuur tot en met de zorgverlener, het organiseren ervan met allocatie van mensen en middelen. In deze whitepaper beschrijven we hoe het komt dat duurzaamheid te weinig bedrijfsmatige invulling krijgt en geven we tips om 'willen' om te zetten in daden. Dit is een veranderingsproces.

Psychologie van verandering

Ons brein

Er is nog heel veel onbekend over hoe onze hersenen werken. Neurowetenschappers zijn het over één ding eens: ons brein bestaat (grofweg) uit twee 'systemen'. Systeem 1 bestaat uit de hersenstam, kleine hersenen en ons limbisch systeem. Systeem 2 heet ook wel de neocortex. Systeem 1 is ons primitieve brein, dat doet en voelt. Met als belangrijkste drijfveren: voortbestaan (overleven), voortbewegen en voortplanten. Dit systeem is relatief oud en werkt supersnel!! Systeem 2 is ons denkbrein, waardoor we kunnen beredeneren en rekenen en taalvaardig zijn. Belangrijkste drijfveren: ontwikkeling, combineren en leren. Dit brein werkt superlangzaam en kost enorm veel energie. Heel kort door de bocht: Systeem 1 levert kwantiteit en wordt bijna automatisch gebruikt, Systeem 2 levert kwaliteit, kost veel energie en wordt dus selectief gebruikt.

Wij gaan voor snelheid, gemak en zekerheid

Omdat systeem 1 veel sneller is en minder energie kost dan systeem 2, vertrouwen we bij 99 van de 100 beslissingen op ons primitieve systeem. Dat is snel, kost niet veel energie en is dus gemakkelijk. En dat is maar goed ook: want stel je voor, dat je over alles echt bewust zou nadenken... Nadeel is soms wel dat we vanuit dit bijna-automatische primitieve brein vooral geneigd zijn ons te focussen op ons voortbestaan (overleven).

Vanuit onze denkpatronen - ook 'heuristische' genoemd - kiezen we in 99 van de 100 gevallen voor: zekerheid boven onzekerheid en het bestaande boven het nieuwe.

We willen graag winnen, maar nog liever: niet verliezen

Ondanks onze natuurlijke drang om vast te houden aan het bestaande, hebben we door de eeuwen heen geleerd ons aan te passen: onze omgeving is tenslotte continu aan het veranderen. Deze aanpassing zorgt voor ons voortbestaan. Ook heeft het een competitiedrang gecreëerd: we gaan graag de strijd aan om te winnen. Helaas hebben we daarmee ervaren dat tegenover dit 'winnen' ook het 'verliezen' staat. En daar kunnen we moeilijk mee omgaan. Sterker nog: we zetten alles-op-alles om 'verlies' te voorkomen. Wetenschappelijk onderzoek heeft het volgende aangetoond: ook al vinden we winnen superbelangrijk, voorkomen van verlies vinden we meer dan 2x belangrijker. Dit fenomeen wordt ook wel aangeduid als het continue spanningsveld tussen pijn (vermijden) en plezier (willen).

Hiermee is een ander primitief automatisme ontstaan in ons brein: de 'hechtingsheuristiek'. Doordat we niets willen verliezen, hechten we ons aan alles! Aan mensen, aan dieren, aan spullen, maar ook aan concepten, ideeën en overtuigingen. We kunnen moeilijk afscheid nemen van iets of iemand. Wij hebben van nature weerstand tegen verandering, omdat we daarmee het bestaande moeten loslaten en nieuwe (onzekere) dingen gaan doen. Waarvan we ook niet precies weten waar het toe leidt. En dat terwijl de dagelijkse druk al onze aandacht opeist.

Het is dus niet zo gek dat er, in de dagelijkse besturing van zorgorganisaties, ook primitieve automatismen gevolgd worden en de focus vooral ligt op de zaken dichtbij (op de korte termijn) en te weinig op toekomstbestendigheid.

Verandering? Het is lastig, maar het kan!

Weerstand tegen verandering ombuigen? Focus verleggen van overleven naar ontwikkelen? Het kan! Uit ervaring leren we dat er veel situaties zijn, waarin verandering wél mogelijk is.

Rondom het onderwerp "pijn/plezier" kan iedereen zich wel een situatie voorstellen dat het doorgaan in de bestaande situatie veel meer 'pijn' gaat opleveren dan de 'pijn' die het kost om dat bestaande los te laten (te 'verliezen'). Of anders gezegd: de winst van het plezier die de nieuwe situatie oplevert, voelt als veel belangrijker dan het verlies van het loslaten en de onzekerheid die dat met zich meebrengt. Of als bijvoorbeeld de bestaande situatie mogelijk zoveel pijn gaat brengen (in financiële, lichamelijke of mentale zin), dan zijn we bereid vrij gemakkelijk ons verlies te pakken of afscheid te nemen van het bestaande. Mogelijke voordelen wegen dan flink op tegen de nadelen.

Als de (directe) beloning flink groter is dan het (mogelijke) verlies van het loslaten of de te leveren inspanning, dan vinden we het helemaal niet moeilijk om te veranderen. De 'afstand' tussen pijn en plezier verkleinen is dus een hele goede manier voor verandering.

Een tweede 'manier' om te veranderen is bewustwording. Door het verhogen van kennis en inzicht verklein je automatisch de onzekerheidsfactor. Dit fenomeen is onder meer uitgebreid onderzocht door sociaal psychologen Dunning en Kruger. Kennis vergaren kost enige moeite en energie. We gebruiken hier namelijk systeem 2 voor. We doen dat dus niet zo maar. Pas als we interesse hebben in het onderwerp of nieuwsgierig gemaakt worden of er een beloning tegenover staat (tegenover de inspanning van je erin verdiepen), dan gaat ons denkbrein aan.

Kennis delen en bewustwording creëren, is dus ook een goede manier om het veranderingsproces te starten.

Verandering moet georganiseerd worden

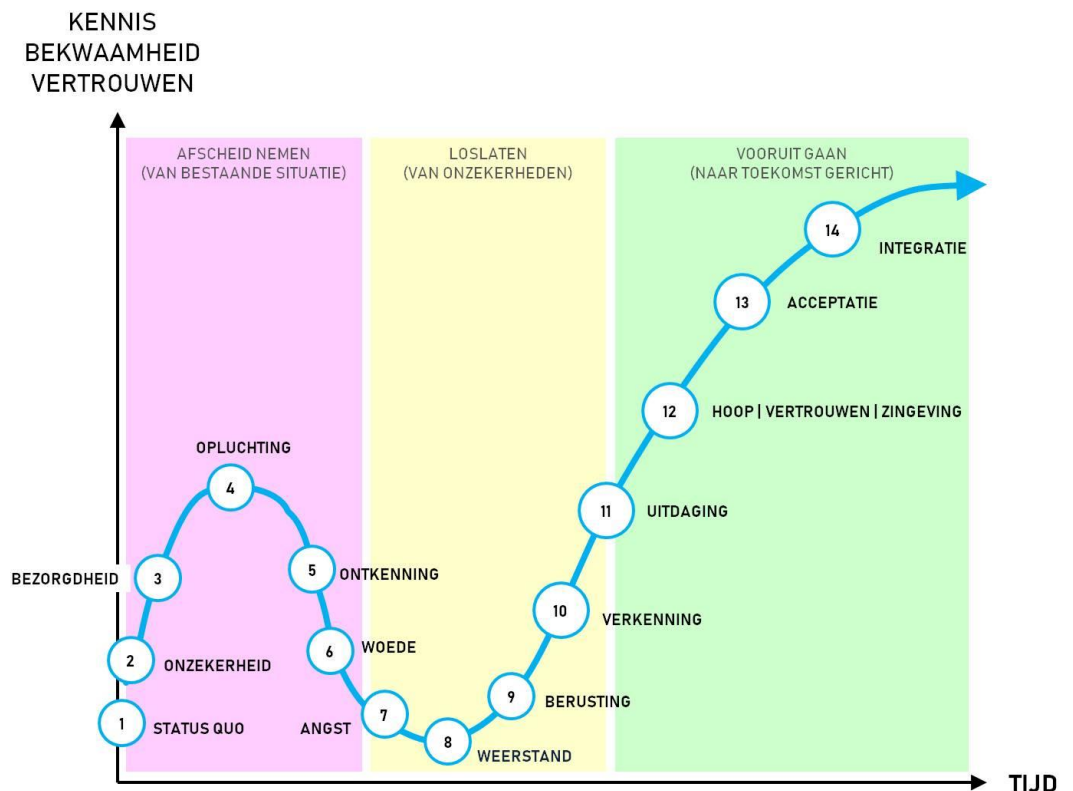
Iedereen kan beredeneren dat we niet alleen bezig moeten zijn met het in stand houden van het bestaande. We kunnen allemaal scenario's bedenken, waarin de wereld om ons heen zo verandert, dat de huidige aanpak niet meer volstaat. Of dat je met je huidige manier van leven niet meer 'wegkomt', als je ouder wordt. Om te voorkomen dat het besef (van de noodzaak om te veranderen), niet wordt gevolgd door actie, is het van belang om het te structureren en te organiseren. In de bedrijfskunde noemen we dit fenomeen 'Ambidextrie'. De noodzaak om zowel met de dagelijkse operatie (exploitatie) bezig te zijn als ook tijd vrij te maken voor de ontwikkeling van je organisatie en het onderzoeken, analyseren en toekomstbestendig maken van je organisatie (exploratie). Een vergelijking met ons brein is snel gemaakt: systeem 1 en systeem 2 zorgen er samen voor dat we niet alleen overleven, maar ook vooruitdenken.

Voor blijvende verandering zullen de juiste voorwaarden moeten worden georganiseerd. Een overkoepelende aanpak, met ondersteuning van mensen en middelen.

Transitiecijve


Iedereen gaat anders met verandering om. Maar uit wetenschappelijk onderzoek en vele studies blijkt dat we allemaal dezelfde fases doormaken, als het gaat om het accepteren van verandering. Hoewel iedereen alle fases doorloopt, verschilt het van persoon tot persoon hoe lang een bepaalde fase voor haar of hem duurt.

Een handig hulpmiddel bij het organiseren van verandering is de Transitiecijve (hieronder afgebeeld). Hierin staan de verschillende fases die mensen in een vaste volgorde doorlopen van onzekerheid naar weerstand naar acceptatie. Het geeft je achtergrondinformatie en inzicht, zodat je samen beter in staat bent te anticiperen op verandering en om te gaan met onzekerheid en weerstand. En daarmee de verandering blijvend te organiseren.



Op de x-as staat TIJD, dat is de tijd die een persoon nodig heeft om van een bestaande situatie te gaan naar het accepteren en integreren (internaliseren) van een nieuwe situatie.

Op de y-as staan KENNIS/BEKWAAMHEID/VERTROUWEN, dat is de kwalificatie van het niveau van kennis en kunde en de 'gevoelsstaat' waarin een persoon zich bevindt tijdens het proces van acceptatie.

De 14 cirkels  geven elke fase in het proces aan.

Het transitieproces van een bestaande (of oude) situatie naar een nieuwe situatie, kan grofweg ingedeeld worden in drie hoofdrubrieken: afscheid nemen, loslaten en vooruit gaan.

Conclusies

- Verduurzaming = verandering
- Van nature hebben wij weerstand tegen verandering
- We verkiezen zekerheid voor onzekerheid (bestaande boven het nieuwe)
- We houden van winnen, maar willen vooral niet verliezen
 - We willen graag plezier, maar vermijden 2x liever pijn
 - We ervaren snel 'keuzestress', dus zoeken gemak
- Als het moet, dan kunnen we snel veranderen:
 - Als de mogelijke beloning flink groter is dan de inspanning die we moeten leveren
 - Als de beloning flink groter is dan de 'pijn' van het loslaten of het verlies goedmaakt
- Kennis en bewustwording verkleinen onzekerheid en start verandering
- We ervaren in de bedrijfsvoering ook 'keuzestress' tussen exploitatie en exploratie
Gevolg: verandering moet dus óók georganiseerd worden
- Verandering heeft tijd nodig. Houd rekening met de verschillende transitiefasen.

Tips om verduurzaming effectief aan te pakken

Handige basisregels

- Zorg voor (basis)kennis en inzicht bij iedereen, van stagiair en vrijwilliger tot en met het MT en bestuurder(s)
- Zorg voor inspiratie en deel leuke en goede voorbeelden
- Maak bewust tijd vrij - en mensen en middelen - voor het formuleren van een visie en het opstellen van doelen en begroting
- Pas de organisatiestructuur aan, zodat er mensen en middelen zijn om vanuit de doelstellingen een praktisch stappenplan te ontwikkelen
- En last but not least: organiseer uitvoeringskracht in mensen en middelen

Houd bij het opstellen van een praktisch stappenplan rekening met:

- Het verkleinen van onzekerheden door communicatie een centrale plek te geven: begin met het 'waarom', vertel over het commitment van de leiding, deel de gezamenlijke 'route' en deel de successen (van jezelf en van anderen)
- Zet het onderwerp standaard op de agenda's van alle vergaderingen of werkoverleggen, al is het maar 5 minuten. Het overkoepelende belang wordt hierdoor steeds benadrukt.
- Het verkleinen van onzekerheden door een eenvoudige en duidelijke visie die leidend is
- Het geven van zekerheid en houvast door alle stappen SMART te maken
- Het verminderen van weerstand (verhogen van acceptatie) door stappen klein te maken
Deze stappen zo klein maken dat er een minimale inspanning voor nodig is om telkens de 'beloning' te ervaren van het afronden van de actie of stap.
- Meten = weten. Werk samen met bijvoorbeeld de collega's van financiën aan een systematiek om de maatregelen en de effecten te monitoren, te rapporteren en te evalueren.

Belangrijk is het besef dat verandering geen 'quick fix' is. Blijvende verandering heeft tijd nodig. De organisatie is een samenspel tussen strategie, structuur en mensen. Misschien wel de meest belangrijke tip: maak het leuk. Breng er humor en luchtigheid in!

Redenen om nu met duurzaamheid te starten

Vanuit het 'pijn / plezier' principe geven we 8 redenen waarom jij en jouw bestuur eigenlijk zouden moeten starten met duurzaamheid. En waarom het beter is om nu te beginnen en duurzaamheid niet op de agenda van 'morgen' te plaatsen.

4 redenen om pijn te vermijden

1. **Uit verplichting**
Er is een klimaatakkoord. In Nederland en binnen Europa zijn taakstellende doelen voor 2030 afgesproken. Doe je niet voldoende, dan kunnen zorgverzekeraars of in het ergste geval een (Europese) rechter je zorgorganisatie zelfs gaan verplichten tot actie.
2. **Om boetes te voorkomen**
Er is veel wet- en regelgeving over milieu en verduurzaming van vastgoed. Ook zijn er diverse convenanten over eerlijke handel en veilige arbeidsomstandigheden in de keten. En er wordt hard gewerkt aan meer wettelijke verplichtingen om de bedrijfsvoering groener, gezonder en socialer in te richten. Als je zorgorganisatie daar niet aan voldoet, loop je risico op boetes.
3. **Om werkdruk of extra kosten te voorkomen**
Op dit moment kun je naast je kerntaken met verduurzaming bezig zijn en 'gebruik' maken van het momentum, omdat mensen gemotiveerd zijn om ermee aan de slag te gaan. Als je lang(er) wacht of het steeds maar uitstelt, moet je in veel kortere tijd alles 'op orde' brengen. Dan wordt het een kerntaak om je zorgorganisatie toekomstbestendig en duurzaam te maken. Dat is niet alleen kostbaar, maar ook inefficiënt.
4. **Om imagoschade te voorkomen**
De trends en ontwikkelingen in de maatschappij wijzen allemaal in dezelfde richting: mensen willen dat onze samenleving gezonder, groener en eerlijker wordt. Dat geldt nog sterker voor de jongere generaties. Verder blijkt uit onderzoek dat medewerkers in de zorg vanuit hun intrinsieke motivatie en betrokkenheid sowieso de 'drive' hebben om mensen gezond te maken en gezond te houden of ouder te laten worden. Je zorgorganisatie wil toch niet achterblijven? Of negatief in het nieuws komen, omdat je niet aan je duurzame verplichtingen voldoet?

4 redenen om plezier en winst te behalen

5. **Het is compleet logisch!**
Je zit in de 'business' van mensen gezond maken, gezond houden of gezond ouder laten worden. Dan is het toch volstrekt logisch dat je met de bedrijfsvoering die daarvoor nodig is juist bijdraagt aan een gezonde, groene en eerlijke leefomgeving? Sterker nog: indirect draag je daardoor ook bij aan het verlagen van de druk op en de betaalbaarheid van de zorg. Want dát is uiteindelijk het gevolg als mensen in een schonere omgeving wonen of vitaler oud worden óf als we met de inkoop van producten of diensten bijdragen aan welzijn van anderen.
6. **Uit financieel voordeel**
Veel maatregelen leveren duurzaamheidswinst en financiële winst op. Ze voorkomen verspilling en verminderen bijvoorbeeld gebruik of verbruik. Daarnaast zijn er nog voldoende subsidiemogelijkheden voor maatregelen voor een duurzamere organisatie.
7. **Om betrokkenheid van medewerkers te verhogen**
Uit wetenschappelijke studies van onder meer Harvard University en het JCM-model van Hackman & Oldman blijkt dat als medewerkers trots zijn op hun organisatie ze veel meer motivatie en betrokkenheid laten zien. Twee belangrijke elementen die ervoor zorgen dat medewerkers trots zijn op hun organisatie zijn innovatie en duurzaamheid. Als je zorgorganisatie voorop loopt én meer bijdraagt dan alleen de kerntaak, zorg je voor betrokken medewerkers die langer behouden blijven voor de organisatie.
8. **Om het imago een 'boost' te geven**
Ieder mens wil graag bij de winnaars horen. Koplopers stralen innovatie, ambitie en daadkracht uit. Daarmee verhoog je de aantrekkingskracht van je zorgorganisatie voor bestaande en nieuwe medewerkers, voor leveranciers, cliënten, patiënten en andere 'stakeholders'!

Interesse in een vliegende start voor duurzaamheid?

Met deze conclusies en tips in het achterhoofd zijn we bij Intrakoop aan de slag gegaan om voor zorgorganisaties een praktisch programma Duurzaamheid te ontwikkelen, zodat we je kunnen ondersteunen bij het (verder) verduurzamen van je zorginstelling of ziekenhuis.

Staat duurzaamheid op de bestuurlijke agenda, dan is bijna onvermijdelijk de volgende vraag: "Hoe gaan we beginnen?". Intrakoop heeft een laagdrempelige dienst ontwikkeld: de Starterstoolkit Duurzaamheid (ook wel het Groene Koffertje genoemd). Deze bestaat uit:

- Intakegesprek met een duurzaamheidsconsultant van Intrakoop, aan de hand van onder andere een CO2-benchmark op basis van je inkoopuitgaven
- Samenstellen van jullie (multidisciplinaire) startersteam
- Quick scan Duurzaamheid
- Basisworkshop Duurzaamheid
- Adviesgesprek ter afronding met quick wins om direct met duurzaamheid aan de slag te gaan

We hebben in de praktijk ervaren dat zorgorganisaties het lastig vinden om te starten met verduurzaming, omdat ze door de 'bomen het bos niet meer zien'. Weet dan dat je door het 'laagdrempelige' koffertje niet alleen een vliegende start maakt, maar ook werkt aan commitment en bewustwording van al jouw collega's (inclusief de bedrijfsleiding).

Meer weten? Ga naar www.intrakoop.nl/duurzaamheid of neem contact op met de auteur van dit whitepaper: programmamanager duurzaamheid Jan Holsappel, via jan.holsappel@intrakoop.nl