

VOORWOORD

'Heel de samenleving.' Drie woorden die voor velerlei interpretaties vatbaar zijn en mijn filosofische 'ik' naar boven halen. Heeft de samenleving een aandoening onder de leden? Wie gaat die samenleving helen en beter maken? En wat is 'de hele samenleving' eigenlijk? Een titel van slechts drie woorden waar je al behoorlijk je hoofd over kunt breken. Maar Marieke geeft een heel nieuw perspectief. Dit boek geeft je inzicht in wat je kunt doen om deze collectieve aandoeningen in de samenleving te herstellen.

Niet geheel onwillekeurig moest ik denken aan een ander boek met een multi-interpretabele titel: *Het geluk van Limburg*. Is het cynisch bedoeld? Of mag ik mij echt gelukkig prijzen dat mijn wieg hier heeft gestaan? Het is een boek over het markante mijnverleden van Zuid-Limburg. Over de welvaart die de steenkolen met zich meebrachten voor deze regio. Maar ook over de misschien wel bijna letterlijk zwarte kant ervan. De gezondheidsrisico's en de sociaaleconomische achterstanden die het 'zwarte goud' veroorzaakten en die anno 2023 nog zijn sporen nalaat. Het geeft tegelijkertijd een ietwat melancholisch inkijkje in de aard van de Limburgse samenleving en haar inwoners. Het gevoel van 'de provincie versus

de Randstad en de Haagse politiek', 'wij en de rest van de wereld'. Limburgers zijn van nature timide, hebben een nuchtere blik op aardse zaken. Doeners, daadkrachtig en zonder veel woorden. Doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg. Het is een diepgewortelde inborst die een gouden potentieel aan mogelijkheden verbergt. Dat is tevens het thema van dit boek. Herstel gaat gepaard met vertrouwen en het aanboren en vrij maken van diep verborgen mogelijkheden.

Wie echter aan Limburg denkt, ziet in eerste instantie groene heuvels, het levendige Vrijthof met gezellige terrasjes, Limburgse vlaai, *zoervleisj* en ander culinair erfgoed. Het goede en Bourgondische leven in het zuiden. En dat klopt! Ik ben hier geboren, getogen en prijs mij ook echt gelukkig dat ik hier mag wonen en werken. Toch is er ook een ander beeld bij Limburg, een schril contrast met alle aantrekkelijke geneugten. Het *joie de vivre* is niet overal tastbaar. Kijk maar eens naar de gezondheidsstaatjes van deze regio: meer obesitas en chronische ziekten, een lagere levensverwachting en hogere percentages eenzaamheid en depressie in vergelijking met de rest van het land. De feiten wijzen ook uit dat de eigen gezondheid hier als minder goed wordt ervaren. Tegelijkertijd kent de

regio relatief meer vergrijzing, ontgroening en hogere zorgconsumptie. Is dit wellicht de definitie van een 'zieke' samenleving? Is dat wat geheeld moet worden? Houdt de Haagse politiek dan geen rekening met het feit dat elke regio telt?!

Deze overpeinzing raakt onmiddellijk ook mijn doktershart. Niet in de laatste plaats omdat ik mij door het woord 'helen' letterlijk en persoonlijk voel aangesproken. Daarbij heb ik de eed van Hippocrates afgelegd: *"Ik beloof dat ik de geneeskunst zo goed als ik kan zal uitoefenen ten dienste van mijn medemens. Ik zal zorgen voor zieken, gezondheid bevorderen en lijden verlichten. Ik stel het belang van de patiënt voorop en eerbiedig zijn opvattingen. Ik zal aan de patiënt geen schade doen. Ik luister en zal hem goed inlichten. Ik zal geheimhouden wat mij is toevertrouwd... Ik zal de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de gezondheidszorg bevorderen..."*

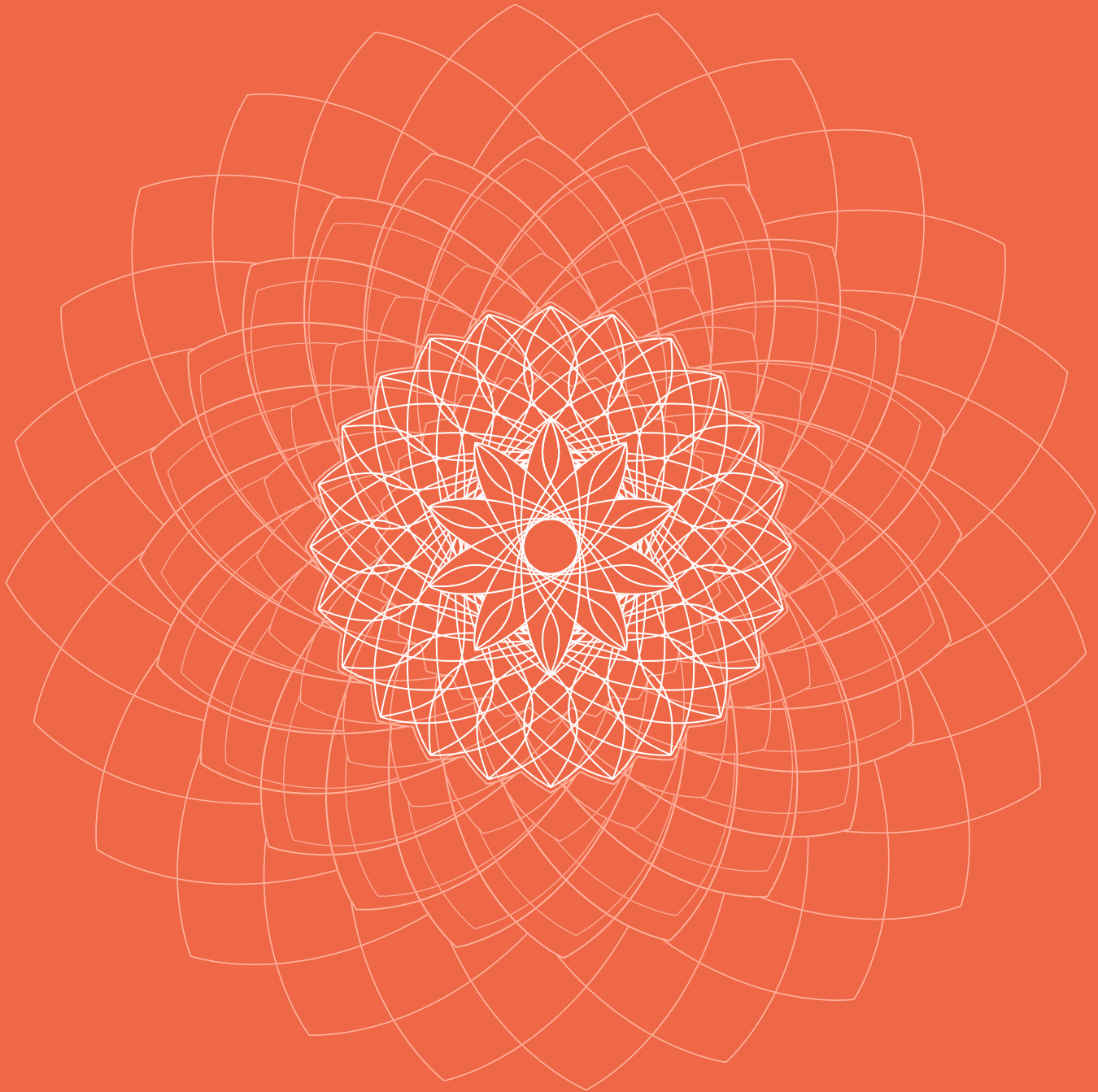
Een eed die verplicht verantwoordelijkheid te nemen. Voor de individuele patiënt, maar ook voor de samenleving: 'heel de samenleving'. Hoe ingewikkeld dat misschien ook is, want niemand kan dat alleen: *'it takes a village to raise a child'*. De samenleving bestaat uit tal van kleine en grote radertjes die ieder een wezenlijke bijdrage leveren aan het grotere geheel. Of het nu de Nederlandse samenleving is, de Limburgse, die van een buurt of die van de hele wereldbevolking. In dit boek maakt Marieke zichtbaar dat er eigenlijk niet maar één samenleving bestaat. De samenleving begint met jezelf en het besef dat we werken en leven

als netwerken binnen netwerken. Ze beïnvloeden elkaar en kunnen ook op een constructieve manier samenwerken aan de maatschappelijke uitdagingen van nu en in de toekomst.

In gesprek met Marieke reflecteerden we onder meer op de uitdagingen in onze regio en hoe wij als universitair medisch centrum onze positie innemen en met duizenden collega's werken aan de gezonde, vitale samenleving van de toekomst. Ons gesprek en ruim veertig andere gesprekken met bestuurders en pioniers uit de zorg en samenleving integreerde Marieke op oriënterende wijze in 'Zeven interventies voor vitaal bestuur'.

Met 'Heel de samenleving' nodigt ze haar lezers uit om zowel zelf als samen verantwoordelijkheid te nemen voor het creëren van een gezonde en vitale samenleving (op welke schaal dan ook). Ieder op zijn eigen manier, binnen zijn eigen mogelijkheden en ieder in contact binnen onze talrijke netwerken. Uitdagingen in de huidige samenleving zijn alleen oplosbaar als we er samen voor staan en samen voor gaan. We moeten verbinden en elkaar inspireren om een levendige, dynamische omgeving te maken waarin ieder individu kan floreren, creatief kan zijn en oprecht het goede kan doen. 'Heel de samenleving' voor 'heel de samenleving'. Dat doe je niet alleen en dat gaat ook niet vanzelf. Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

Dr. Helen Mertens
Voorzitter Bestuur Maastricht UMC+



HEEL DE SAMENLEVING

Wanneer je dit boek openslaat voel je misschien een mix van bezorgdheid, aarzeling, nieuwsgierigheid en verlangen naar een zorgzame en liefdevolle samenleving. De ambitie die in de titel verborgen is, is groot en – inderdaad – ook nogal groots. Maar niet onmogelijk, zoals dit boek met verhalen van helende leiders laat zien. Steeds meer mensen worden zich bewust dat de huidige systemen en reflexmatige symptoombestrijding de cohesie binnen de samenleving heeft doen afbrokkelen. Velen staan klaar om het tij te keren.

Ik dit boek ervaar je hoe helende leiders in het maatschappelijke veld een nieuwe basis kunnen leggen voor een gezonde samenleving. Helende leiders voelen dat ze een missie hebben om bewust en actief bij te dragen aan het herstel van verhoudingen en het doorbreken van weeffouten en vastgeroeste patronen en structuren.

When people who are actually creating a system start to see as the source of their problems, they invariably discover a new capacity to cocreate results they truly desire.

– Peter Senge

De huidige woon-, zorg-, onderwijscrises wijzen op het belang om anders te kijken naar de rol van de leiders om een samenleving te creëren waarin er voor ieder een plek, zinvol werk en een zinvol leven mogelijk is. De bestaande verhoudingen en structuren zijn vastgelopen en leiden soms tot polarisatie in zowel de samenleving als binnen de muren van maatschappelijke organisaties. Wil je begrijpen wat er aan de hand is en hoe je een natuurlijke flow kunt creëren, dan is het noodzakelijk om op een andere manier te kijken naar jezelf en naar wat er in de onderstroom van onze samenleving speelt en zich heeft afgespeeld. Helend leiderschap gaat daarom uit van historisch besef en is *trauma informed*. Het betekent dat helende leiders zich er bewust van zijn dat individuele en collectieve gebeurtenissen – vaak onbedoeld – een traumatiserende impact kunnen hebben op iemands leven, op onderlinge interacties en op het ontstaan van onderstromen en culturen in en tussen organisaties. Trauma overkomt iedereen, zowel in privé-situaties als op het werk. Het overkomt je ook als klant van maatschappelijke organisaties. Iedereen heeft ervaringen met de zorgsector en het onderwijs, omdat je geboren wordt en naar school gaat. Mijn eerste ervaringen met de gezondheidszorg kreeg ik, zoals velen, op mijn

geboortedag. Ongetwijfeld met de beste bedoelingen en de staat van de wetenschap op dat moment deed men wat men het beste achtte.

In mei 1970 kwam ik – kerngezond – ter wereld in een academisch ziekenhuis, waar ik vervolgens nog ruim een week moest blijven, evenals mijn kerngezonde moeder. Ze had de bevaling zonder mijn vader erbij moeten doen. Ze was echter niet alleen, want naast haar, achter een gordijntje, lag een andere vrouw te bevallen van haar kind. Het protocol schreef voor dat vaders niet welkom waren tijdens de bevaling en daarom stond mijn vader die avond en nacht gespannen op de gang. Hij kan er nog boos over worden als het ter sprake komt.

Meteen na mijn geboorte werden mijn moeder, mijn vader en ik negen dagen gescheiden van elkaar. Zowel mijn moeder als ik werden volledig ‘ingebakerd’, zoals dat destijds ging. Ik lag met zeker vijftien andere baby’s op een zaal en mijn moeder deelde haar kamer met vijf andere kraamvrouwen. Ze kon zich nauwelijks bewegen en vond het verschrikkelijk.

Alle baby’s werden op gezette tijden naar hun moeder gebracht om – volgens planning – gevoed te worden. Vanaf mijn eerste levensdag heb ik me verzet tegen dit protocol, want die voedingsrondes waren niet aan mij besteed. Ik weigerde mee te bewegen in het ritme van het ziekenhuis.

Met terugwerkende kracht kan ik zeggen dat ik – dus – al van zeer jongs af aan sceptisch ben over het functioneren van systemen. Mede door mijn studie organisatiesociologie met afstudeerrichting ‘gezondheidswetenschappen’ ben ik me gaandeweg mijn leven gaan afvragen wat maakt dat vele maatschappelijke organisaties hun hart hebben verloren aan de systeemwereld en voorbijgaan aan de leefwereld van hun klanten, cliënten en patiënten? En... waarom blijven ze doen wat ze doen ook als het een averechts effect heeft op heel de samenleving? Mijn fascinatie voor de werking van organisatiesystemen en de samenleving intensiveerde doordat mijn weerzin – tegen de mijns inziens tegennatuurlijke manier waarop veel organisaties functioneren – werd bevestigd vanaf het moment in 2010 dat ik de systemische benadering ging toepassen. Daarmee leerde ik om irrationele processen in de onderstroom van organisatiesystemen en in de maatschappij te ontrafelen. Ik zag hoe onverwerkte collectieve gebeurtenissen maatschappelijke organisaties en de samenleving verdelen en verlammen.

Mijn aangeboren scepsis over de bestaande organisatiesystemen leidde tot mijn eerste boek ‘Heel de organisatie’ (2022). Mijn fascinatie voor leiderschap, onderlinge verbanden en de samenleving leidde tot dit boek. In het eerste boek schreef ik over mijn eigen ervaringen en ontwikkelde ik – op basis van de repeterende patronen in de onderstromen van organisaties – twee modellen:

- het Energieveldmodel
- het Veerkrachtmodel

Beide modellen geven structuur aan dit tweede boek. De zeven interventies die ik beschrijf komen overeen met de zeven energievelden, waardoor de zeven hoofdstukken gezamenlijk één geheel vormen. Ze hangen samen, sterker nog, ze zijn voorwaarden-scheppend voor elkaars kracht en – dus – voor het geheel. Wanneer je deze interventies toepast in je leiderschap, creëer je herstel en heling in je organisatie en indirect voor ‘heel de samenleving’.

De structuur met zeven interventies en vijf terugkeren de elementen vormt als het ware de ruggengraat van dit boek. Ik heb door dit boek heen de ervaringen en wijsheid van tientallen bestuurders van maatschappelijke organisaties en moedige pioniers geïntegreerd. Uit de gesprekken kwam naar voren dat zij weeffouten in de structuur elimineren of ontcrachten en binnen hun eigen organisatie en sector ingesleten patronen doorbreken. Zo herstellen ze verstoorde en verstorende verhoudingen. Ook bouwen ze bruggen tussen de bestaande wereld en één waar meer ruimte is voor menselijkheid en gezonde onderlinge verbindingen. Ook co-creëren zij samen met hun team en andere voorlopers in het veld nieuwe concepten en structuren met hun liefde voor mensen en de samenleving als leidend principe. Het veerkrachtmodel komt terug in het vierde, centrale hoofdstuk over hartsverbondenheid en de moed van helende leiders.

Dit boek schrijf ik voor en over voorlopers, doorbrekers van structuren en patronen, voor bestuurders, pioniers en anderen met een ruim bewustzijn die inzien dat het tijd is om ego-gedreven systemen te transformeren naar ecosystemen waar samen werken

en samen leven op basis van natuurlijke processen verloopt.

Ik heb bewust gekozen voor gesprekken met een breed spectrum aan bestuurders en zorginnovators uit Nederland en België. Ze vertegenwoordigen cure-, care-, ggz – en welzijnsorganisaties, en ook financiers als zorgverzekeraars en een bank, de overheid, onderwijsinstellingen, woningbouwcorporaties en de politie. Elk verhaal biedt een uniek en tegelijkertijd universeel perspectief op hun missie, visie en het DNA van hun leiderschap voor een gezonde samenleving. Het inleidende hoofdstuk (0) gaat over helend leiderschap en is mijns inziens een randvoorwaarde voor bewust en verantwoordelijk herstel en heling van maatschappelijke organisaties en de samenleving. Ik leg ze aan je voor aan de hand van drie algemene vragen.

- Wie ben je?
- Hoe word je wie je bent? Ofwel, hoe laat je los wie je niet bent?
- Wat doen helende leiders en waarom is dat essentieel?

Aan deze laatste vraag zijn de zeven hoofdstukken met ‘Zeven interventies voor vitaal bestuur’ gewijd. Wat deze helende leiders doen komt voort uit wie ze zijn. Veel minder vanuit wat ze deden of studeerden. Ook werden persoonlijke leermeesters regelmatig genoemd als inspiratiebron.

Het allergrootste leren is afleren.

Lao Tse

Mijn intentie met dit boek is dat het nieuwe inzichten biedt, dat het inspireert en bijdraagt aan de collectieve transformatie van een getraumatiseerde en op controle gebaseerde samenleving, naar één die meer en meer gebaseerd is op (zelf)vertrouwen van en (gelijk)waardigheid tussen mensen. Alle mensen, want helend leiderschap is niet alleen weggelegd voor wijze bestuurders en moedige pioniers.

Het is tijd voor een nieuw perspectief – of eigenlijk – voor oude, universele innerlijke wijsheid waarvan veel mensen ontworteld en vervreemd zijn geraakt. Het is daarom niet verwonderlijk dat het niet zo goed gaat met samen leven en samen zorgen voor elkaar in bijvoorbeeld België en Nederland.

Elke maatschappij creëert zijn eigen aandoeningen. Een samenleving die steunt op individualisering en competitiedrift ziet een stijging in mensen die kampen met sociale angst en depressies.

Paul Verhaeghe

De kranten staan bol van de verhalen over wantrouwen in de politiek, de overheid en de media. De maatschappelijke onrust leidt tot conflicten binnen families, organisaties en in de samenleving. Hoog in de top drie van oorzaken van vastgelopen samenwerkingen staan angst en wantrouwen. Het Integraal Zorgakkoord (2022) schetste recent een verontrustend beeld van de stand van de zorg en over het algemene welzijn en de cohesie in de maatschappij.

De zorg staat toenemend onder druk. Als we niets doen, dreigt de zorg vast te lopen. We moeten daarom aan de slag. De zorgsector, de politiek en de samenleving als geheel; alleen samen kunnen we de zorg toekomstbestendig maken. In alle zorgsectoren zien we nu de spanning tussen vraag en aanbod toenemen: de druk op de eerste lijn is buitengewoon hoog, in de geestelijke gezondheidszorg en de medisch-specialistische zorg bestaan voor meerdere behandelingen lange wachttijden, er zijn tekorten aan zorgprofessionals en door piekbelasting en volle verpleegafdelingen moeten spoedeisende-hulpafdelingen steeds vaker tijdelijk sluiten. Ook gemeenten ervaren grote uitdagingen in het bieden van passende ondersteuning voor kwetsbare mensen. Deze problemen hebben als gevolg dat zorgprofessionals overbelast raken en dat mensen niet altijd (tijdig) de juiste zorg en ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Dat heeft negatieve impact op hun kwaliteit van leven, functioneren en participeren en leidt tot uitval van mensen die essentieel zijn voor het functioneren van onze maatschappij.

Niet alle vraagstukken vragen om een medisch antwoord. Het Nederlandse systeem rondom ondersteuning en zorg kent verschillende stelsels met verschillende vormen van bekostiging en een verschillend wetgevend kader. Dit zorgt voor versnippering van ondersteuning en zorg en leidt soms tot moeizame samenwerking tussen (zorg) aanbieders uit verschillende (zorg) sectoren. Om de maatschappij leefbaar te houden, en mensen waar nodig te ondersteunen bij hun sociale leven, gezondheid, participatie en omgang met hun gezondheid en kwetsbaarheid, is het essentieel

dat er een goede verbinding is tussen de medische expertise (artsen), de verpleegkundige expertise (verzorgenden en verpleegkundigen) en de gemeentelijk sociale expertise (onder andere sociaal werkers en medewerkers publieke gezondheidszorg) en dat zij in staat worden gesteld om over de grenzen van weten en deelsystemen (waaronder de zorgverzekeringswet) samen te werken. Bron: Integraal Zorgakkoord (2022)

Ook de pijlers waarop de Vlaamse samenleving steunde, zijn afgebrokkeld en dat hebben de 'klassieke instituten' aan zichzelf te danken", gaf Luc van Gorp, CEO van het CM Gezondheidsfonds, in ons gesprek aan. Kortom: de *sense of urgency* om het tij te keren is groot. Heilige huisjes brokkelen af. Collectieve angst voor en het verlangen naar verandering gaan samen op. De tijd lijkt rijp om de samenleving op een – fundamenteel – andere manier vorm te geven dan de wijze waarop deze werd gecreëerd.

Dit boek breekt een lans voor het weer gaan vertrouwen op je eigen intuïtie, ofwel je eigen onderscheidingsvermogen waarbij je meer en meer vertrouwt op je eigen waarneming in plaats van op protocol-

len, extra voorwaarden, controleurs, beveiligers en instituten die de afgelopen decennia in het leven zijn geroepen om burgers, professionals en zorgaanbieders te controleren en beschermen. Dit boek pleit ook voor het opnieuw vertrouwen op de wijsheid van je hart en op het loslaten van de bestaande vormen en structuren. Terug naar de basis van het mens-zijn. Mensen zijn al integrale wezens. We zijn al 'heel', maar vaak is ons handelen niet congruent met wie we zijn, omdat ons denken, voelen en lichaamsbewustzijn los van elkaar lijken te opereren. Gesplitst door onverwerkte traumatische gebeurtenissen.

*The world as we have created
it is a process of our thinking.
It cannot be changed without
changing our thinking.*

Albert Einstein

Ik nodig jou uit om je te laten verrassen met inzichten die ik verkreeg mede door de vele gesprekken met bestuurders en pioniers en ook door te werken volgens de principes van de systemische benadering.

INTEGRAAL KIJKEN MET DE SYSTEMISCHE BENADERING

De systemische benadering is ontstaan in het werken met familiedynamiek. Andere systemen kennen echter dezelfde dynamieken. Het basisidee van deze werk – en kijkwijze is dat organisaties, gemeenschappen

en samenlevingen gezien kunnen worden als sociale systemen met complexe netwerken. De onderlinge afhankelijkheden met informele en formele relaties en patronen zijn met elkaar verweven. Vaak zijn deze

Leiders van maatschappelijke organisaties hebben een cruciale positie in de samenleving. Zij kunnen hun organisatie maken of breken. In dit boek lees je hoe helende leiders een brug kunnen vormen naar rechtvaardige en gelijkwaardige vormen van samenwerking met impact voor heel de samenleving.

Marieke van Voorn verheldert met een mix van scherpzinnigheid, diepgang en warmte wat de oorsprong is van overregulering, polarisatie en integriteitsvraagstukken. Op inspirerende wijze legt ze de vinger op de zere plekken en reikt ze je zeven helende interventies aan.

De auteur ging in gesprek met ruim 40 prominente bestuurders en gedreven pioniers die hun organisatie of sector (re)vitaliseren en in beweging krijgen. Aan de hand van het veerkrachtmodel uit haar eerste boek *Heel de organisatie* beschrijft ze hoe leiders met een holistische benadering en heelkundig ingrijpen de broodnodige vernieuwing kunnen verwezenlijken. *Heel de samenleving* is, mede door de betrokkenheid van deze vooruitstrevende leiders, meer dan een boek. Het biedt ook een visie op de toekomst die verbindt en perspectief geeft.



Marieke van Voorn is opgeleid tot organisatiesocioloog en systemisch veranderkundige. Ze begeleidt veranderprocessen in maatschappelijke organisaties met leiders die de ambitie hebben om de energie, veerkracht en lenigheid van hun organisatie en sector te bevorderen.



HAYSTACK