



## Phusis: Hoe houd je je intenties overeind in een georganiseerde wereld?

*Op het eerste gezicht lijkt Phusis geen bijzondere organisatie in het landschap van de zorg. Ze vangt jongeren op met een licht verstandelijke beperking en begeleidt hen bij wonen, werk en opleiding. De schijn bedriegt. Deze jongeren kunnen nergens anders meer terecht, omdat ze ‘uitbehandeld’ zijn, ‘onhandelbaar’ of bijvoorbeeld een ‘detentieverleden’ hebben. In een belangrijke fase in hun leven hebben ze geen enkel vangnet meer. De begeleiders doen hun werk met liefde voor zorg en de mens, hoewel ze dat in de georganiseerde wereld onbewust onbedoeld steeds moeilijker wordt gemaakt.*

“In de communicatie en samenwerking met de buitenwereld lopen we altijd eerst tegen een muur van beeldvorming op. Dat begint al bij de rapportage over cliënten die bij ons binnenkomen. Voordat je iemand gezien hebt en gehoord, weet je bijvoorbeeld al dat hij een keer een mes heeft gepakt, iemand heeft geslagen of iets heeft gestolen. Daarmee heb je al afstand gecreëerd en een vooroordeel van iemand voordat je hem ziet. In de zorgwereld viert de betutteling hoogtij. Zorgverleners ‘weten’ zogenaamd wat goed is voor deze mensen en wat niet. Zo werken wij niet”. Aan het woord is Bart de Bruin, de directeur van stichting Phusis. “Hoe kun je je werk in deze context nog blijven volhouden vanuit de bezieling waarmee je ooit begon?”. Vol liefde spreekt hij over zijn vak en zijn organisatie. Ooit begon hij met twee vrienden aan een droom: het opvangen van jongeren die nergens meer terecht konden. Wat is er van die droom geworden?

### Het begin

Bart kent Shirine al sinds 2003, toen ze werkte als adviseur bij IME consult. “Ik werkte als rayonmanager voor Icare JGZ in Flevoland. Shirine coachte mij en adviseerde mij bij de ontwikkeling van mijn teams. Uit die samenwerking is een vriendschap ontstaan. Toen de twee vrienden, waarmee ik Phusis ben gestart en ik, kort na de start van Phusis merkten dat de samenwerking niet goed ging, heb ik Shirine gebeld. We bleken elkaar in de klem te houden met een gezamenlijk doel, maar vanuit verschillende intenties en beelden over de ontwikkeling van de organisatie. We realiseerden ons dat we afscheid moesten nemen van elkaar. Dat was nodig en nuttig, maar ook zwaar. Shirine heeft ons daarbij toen goed begeleid. **Shirine is in staat om op een zachte manier hele pijnlijke issues bespreekbaar te maken.** Zo vroeg ze Albert en Lulof of ze mij als ‘baas’ zouden hebben uitgekozen als ze hadden kunnen kiezen”.

Bart moest alleen verder met Phusis: “Uit mijn netwerk heb ik verschillende mensen gevraagd of ze in het bestuur wilden komen, zodat ik mensen om me heen had met wie ik kon sparren en op wie ik terug kon vallen. In de praktijk pakte dat echter anders uit. Ik had nog steeds het gevoel dat ik het alleen moest doen. Daar komt bij dat ik niet een persoon ben die gemakkelijk hulp vraagt. Ik voelde me bovendien in het nauw gedreven door alle regelgeving van ‘buiten’; zorgverzekeraars, gemeenten en anderen. Phusis had tegelijkertijd last van negatieve beeldvorming door incidenten die vervormd in de media kwamen en *last but not least* kwam daar de afschaffing van het Persoons Gebonden Budget bij, een financieringsvorm waarvan we erg afhankelijk waren in onze zorgverlening.” Bart belt Shirine opnieuw: “Het was tijd om weer in beweging te komen.”

Strange BV  
Lloydstraat 54  
3024 EA Rotterdam

KvK: 1014.4139  
BTW: 8013.95.677  
ABN AMRO: 467.37.94.24

M: 06 22 124 258  
E: [veranderen@shirine.nl](mailto:veranderen@shirine.nl)  
W: [www.shirine.nl](http://www.shirine.nl)

## De vraag

Phusis is in september 2011 een organisatie in groei. Het moet aan steeds meer regels voldoen, de regels voor Persoons Gebonden Budget worden aangescherpt en de regeldruk 'van buiten' (zorgverzekeraars, AWBZ, overheid) groeit, terwijl de wens om aan te sluiten bij die 'moeilijke' jongere, die andere instellingen niet kunnen opvangen, blijft. Bart vraagt zich met zijn organisatie af hoe hij de jongeren met een (verstandelijke) handicap, die niet terecht kunnen in andere instellingen (vanwege drugs, seks, drank, geweld etc.), wel bij Phusis kan blijven opvangen en wat dit vraagt van de doorontwikkeling van de organisatie.

"Deze vraag raakte mij", zegt Shirine: "want hoewel het bestaansrecht van Phusis voor de jongeren, die met een verstandelijke beperking op straat rondzwerven, niet ter discussie staat, lijkt het niet altijd mogelijk om de opvang van deze jongeren ook daadwerkelijk in de wereld te zetten en te behouden". In eerste instantie lijkt de vraag te gaan over een organisatorische vraag als gevolg van de verandering in financiering, maar al snel blijkt de vraag veel meer verband te houden met 'hoe je je intenties overeind houdt in een georganiseerde wereld'.

Dagelijks wordt Bart als directeur van een gehandicaptenzorgorganisatie verleid in de disfunctionele patronen en dynamieken van de gehandicaptenzorg, de gemeentelijke wereld, de wereld van ministeries en zorgkantoren, de wereld van cliëntvertegenwoordigers, de wereld van de jeugdzorg etc. Shirine: **"De werkelijke vraag was dus: Wat heeft Bart nodig om met zijn organisatie uit de dynamieken te blijven en, tegen de disfunctionele patronen van de (gehandicapten-) zorgwereld in Nederland in, te blijven doen wat hij ooit bedoelde om te doen?"**

Shirine: "Ik onderzoek altijd eerst wat de disfunctionele patronen in een organisatie zijn, die maken dat een organisatie niet zelf toekomt aan ontwikkeling en daarbij een externe adviseur nodig heeft. Ik ontdekte twee belangrijke disfunctionele patronen binnen Phusis. Allereerst het denken en handelen in polariteiten: hoewel de methode van werken binnen Phusis 'in dialoog' heet, leek Phusis weinig 'in dialoog' met haar omgeving. Er werd vooral gedacht in tegenstellingen, in polariteiten. Het geloof in dat grote organisaties 'slecht' zijn en kleine organisaties 'goed', bijvoorbeeld. Dit 'insluiten' en 'uitsluiten' is een bekend thema in de gehandicaptenzorg: gehandicapte mensen leven immers met dezelfde problematiek.

En daarnaast de aanwezigheid van verborgen contracten: omdat de meeste mensen bij Phusis werken vanwege een grote loyaliteit aan de directeur, leken er over en weer allerlei impliciete verwachtingen, waaraan moest worden voldaan, zonder dat deze werden uitgesproken. In die implicietheid of verborgenheid ontstond ook erg veel rolverwarring. En in die rolverwarring ook erg veel onveiligheid voor medewerkers."

### **Een systematische interventiestrategie**

Bart: “Toen na een paar gesprekken de vraagstelling eenmaal duidelijk was, stelde Shirine een interventiestrategie voor. Ze werkt zeer gedisciplineerd. Ze maakt een planning en zet een route uit, waardoor ze ervoor zorgt dat de weg waarlangs veranderingen altijd gaan, *helemaal* wordt afgelegd en er werkelijk verandering plaatsvindt. Een belangrijke kracht van haar is het neerzetten van een stevige strategie onder dat veranderproces. Daar houdt ze zichzelf aan én daarmee houdt ze alle betrokkenen steeds bij de les. Ze organiseerde een reeks van gesprekken. Na de eerste met mij, volgde het bestuur, de leiding, de coördinatoren en tenslotte de medewerkers. **Ze stelt heldere vragen en vraagt ook door, net zolang tot de kern boven tafel is. Daarbij gaat ze ook de verbinding aan, ze gebruikt geen trucs en is echt geïnteresseerd in wie je bent en in je organisatie. Als ze een gesprekstechniek of methode uitprobeert maakt ze dat transparant. “Even wat proberen”, zegt ze dan, “ik weet niet of het klopt’. Ze neemt je mee en neemt je serieus.”**

Shirine gaat ervan uit dat organiseren niets anders is dan het reduceren van dubbelzinnigheid: “Reduceren van dubbelzinnigheid geeft helderheid en zekerheid, maar toevoegen van dubbelzinnigheid geeft variëteit, leven, mogelijkheden. Ieder mens en iedere groep van mensen, die samenwerken beweegt in dit evenwicht van toevoegen en reduceren van dubbelzinnigheid. In de gehandicaptenzorg in Nederland, maar ook in andere sectoren, slaat de balans iets te vaak door naar het reduceren van dubbelzinnigheid. Als ik intervenieer, onderzoek ik wat er nodig is: toevoegen of reduceren.”

### **De wereld waarin Physis beweegt**

Bart: “In de gesprekken met Shirine werd me duidelijk hoe vast ik zat. Als een Don Quichotte verzette ik me tegen de reguliere zorg. Ik vond dat ik het ‘anders deed’, dat ‘ik mijn kop boven het maaiveld stak en dat hij er daarom af moest’ en ik baalde van ‘de gemeente’ met haar ‘stomme regels’.”

Met deze houding had Bart zich met zijn organisatie geïsoleerd van de buitenwereld en de spelers in de markt waarin ze zich begeeft. **Daarmee hield hij de disfunctionele patronen van zijn sector onbewust onbedoeld in stand. Hoewel de methode van werken binnen Physis ‘in dialoog’ heet, leek Physis zelf niet in dialoog met haar omgeving. Shirine besluit om variëteit toe te voegen door samen met het bestuur de wereld te verkennen waarin Physis zich beweegt:** andere gehandicaptenorganisaties, gemeenten, een zorgkantoor, een bank, een woningcorporatie, medewerkers, ouders en cliënten. Bart: “Dat was een geweldige ervaring. Iedereen bleek met hetzelfde vraagstuk te zitten, ieder vanuit zijn eigen perspectief. Niet alleen loste dat de eenzame strijd op, het leverde me nieuwe samenwerkingsverbanden op. Ik had partners *in crime* gevonden die óók het hart op de goede plek hadden”.

## De organisatie zelf

In de organisatie van Physis zelf was er juist een reductie van variëteit nodig. Bart: “In de organisatie deed iedereen naar eigen inzicht wat hij te doen had. Een deel van de bestuurders werkte bovendien als medewerker in de organisatie. Wij geloofden in vrijheid en vertrouwen in de mensen die voor ons werken. Het gaf echter verwarring, de grenzen waren niet helder”. Er volgden gesprekken met het bestuur. Bart: “Shirine zocht uit wat de werkelijke intenties van mij en van de bestuurders waren. Daardoor kwamen onuitgesproken verwachtingen en teleurstellingen boven tafel; de zogenaamde ‘verborgen contracten”.

Bart: “De steun waar ik naar verlangde, verwachtte ik onbewust van het bestuur. Ik leerde dat dit niet een reële verwachting is en dat ik die steun in de samenwerking met coördinatoren en medewerkers moest zoeken. De bestuurders stopten met hun werk in de organisatie. Het bestuur werd Raad van Toezicht. Zo kwam er meer afstand en ontstond de basis voor een heldere organisatiestructuur.”

De medewerkers hebben dezelfde route van onderzoek naar intenties en verborgen contracten gevolgd. Bart: “Shirine heeft twee volle dagen - eerst met de ene helft, daarna met de andere helft van de medewerkers - gewerkt. Shirine creëerde een veilige omgeving, waarbinnen iedereen vrijuit durfde te spreken. Gelijkwaardigheid was een belangrijke voorwaarde. Ik werd als directeur niet gespaard. Als ik weer eens uitweidde op een thema, greep ze in. **Opvallend is dat Shirine constant ‘zichzelf’ is, of ze nu bij een bestuursvergadering aanzit of met medewerkers spreekt”.**

“De gesprekken met medewerkers gingen vooral over de operationele praktijk. Het was belangrijk om hen bewust te maken van waar zij invloed op hebben en waarop niet. Een wettelijke maatregel, zoals de afschaffing van een PGB, kun je niet beïnvloeden. Je kunt wel met je collega’s onderzoeken hoe je met de gevolgen daarvan om zou kunnen gaan. Samen onderzoeken vraagt een bepaalde manier van praten met elkaar. Het vraagt om werkelijk nieuwsgierig onderzoeken, in dialoog gaan met elkaar. In de praktijk bleken wij vooral met elkaar te discussiëren, terwijl onze methode van werken met cliënten ‘in dialoog’ heet. We oefenen nu dagelijks om ook met elkaar in dialoog te blijven”.

## Resultaten die staan

Een jaar na de start van het project in september 2011, is Bart heel gelukkig met de resultaten die bereikt zijn: “We zijn een heldere overzichtelijke organisatie geworden. De interne rolverdeling en de onderlinge verwachtingen zijn duidelijk, hetgeen het gevoel van veiligheid in de organisatie en bij cliënten weer ten goede komt. We hebben afscheid genomen van oude locaties en nieuwe gebouwd of aangekocht. We worden gezien door onze partners in de buitenwereld. We hebben samenwerkingspartners gevonden én Physis is nu ook officieel AWBZ erkend door het zorgkantoor.”

In de Raad van Toezicht heeft, naast een jurist, financieel specialist en een fiscalist, een hoogleraar Orthopedagogiek plaatsgenomen. Daarnaast is een project in Kenia gestart via een oud bestuurder, waarin begeleiders en cliënten een actieve rol spelen: één van de nieuwe creatieve manieren om met 'lastige' cliënten te werken die zelfs Physis normaliter niet kon opvangen.

**“Shirine heeft tijdens het ontwikkeltraject in onze organisatie met twee filmmakers een documentaire gemaakt met de titel: ‘Hoe houd je je intenties overeind in een georganiseerde wereld?’. Ook daarin kiest Shirine een eigen methode van werken. Met kunstenaars probeert ze ook in de beleving en emoties van mensen verandering te veroorzaken.** Deze documentaire is nu bedoeld om aan de samenleving en onze stakeholders onze relaties, sponsors en anderen verantwoording af te leggen over onze organisatie ontwikkeling. Voor het eerst maken we dit jaar een sociaal jaarverslag, dat we samen met de documentaire gaan versturen. We willen de documentaire in een later stadium aan een breder publiek tonen, omdat we denken dat het thema leeft bij alle ‘zorgers’ in Nederland. We zijn trots op onze organisatie en willen dat laten zien.”

“Met de documentaire kunnen we laten zien waar we staan en hoe we het redden. Daarmee willen we collega’s een hart onder de riem steken. De aandacht en steun vanuit de politiek en zorgorganisaties neemt nog steeds toe. Voortaan hoeven we de jongeren niet meer in ons eentje op te vangen.”