

Zoeken naar gemeenschappelijke levensbeschouwelijke basis

Identiteit bij fusie in de ouderenzorg

door Marcella Blok



In de ouderenzorg zijn fusies aan de orde van de dag. Verpleeghuizen, verzorgingshuizen, thuiszorg, - in elke combinatie wordt gefuseerd. Doel is veelal het versterken van de positie in de regio en/of het bereiken van een zorgcontinuüm onder één bestuur. Van oudsher zijn de organisaties in deze sector gebaseerd op levensbeschouwelijke identiteit, maar aangezien de fusiepartners elkaar vooral lokaal of regionaal opzoeken, komen vaak huizen met verschillende identiteit bij elkaar.

Omdat identiteit zich niet leent voor onderhandeling (men kan niet een beetje meer of minder identiteit hebben), kiest men bij fusie vaak voor een vorm van isolationisme: als jij niet aan mij komt, kom ik niet aan jou. Er vindt een fusie plaats met uitzondering van de identiteit. Bij de fusiebesprekingen wordt alleen nog gezorgd voor juridische zekerstelling van de identiteit van de oude organisaties, onder meer door het instellen van identiteitscommissies en door het benoemen van bestuursleden met de 'juiste' levensbeschouwelijke achtergrond.

Isolationisme lijkt ook een goede oplossing: het voorkomt problemen met de identiteit. Voor de fusiebesprekingen mag dat waar zijn, voor de nieuwe organisatie scheidt isolationisme vaak juist wel problemen:

- identiteit verdeelt, terwijl men één nieuwe organisatie wilde maken;
- identiteit kent geen ontwikkeling meer, in tegenstelling tot de oorspronkelijke bedoeling;
- onder het begrip identiteit wordt een machtsstrijd gevoerd om autonomie van delen van de nieuwe organisatie;
- inzet van personeel in verschillende delen van de organisatie wordt moeilijker;
- identiteit komt los te staan van de uitvoerende zorg, is beperkt tot bestuur en directie.

In dit artikel wordt besproken hoe bij fusie gezocht kan worden naar een gemeenschappelijke levensbeschouwelijke basis als identiteit voor de nieuwe organisatie die

recht doet aan de identiteit van de oude organisaties.

Er zijn goede redenen om dat te doen:

- identiteit kan inspirerend zijn in een organisatie. Ze kan voor de nieuwe organisatie een bron van elan en kwaliteit zijn. De fusie wordt aangegrepen als kans om bewuster met de identiteit van de organisatie om te gaan;
- in de ouderenzorg komen de medewerkers met veel vragen van cliënten rond zingeving in aanraking. Uiteraard komen zingevingsvragen rond de dood veelvuldig voor, een onderwerp dat in onze maatschappij heel moeilijk wordt besproken. Identiteit kan richting en steun geven aan medewerkers om met deze vragen om te gaan;
- de wijze waarop de top van de organisatie met dit onderwerp omgaat, is maatgevend voor de rest van de organisatie.

Nu is discussiëren over de eigen identiteit al geen sinecure, laat staan over een nieuwe, gedeelde identiteit voor de nieuwe organisatie.

Identiteit

In dit stuk wordt met *identiteit* bedoeld de levensbeschouwelijke basisfilosofie van de organisatie, die zijn oorsprong heeft in de historische periode van de verzuiling in Nederland (tot halverwege de jaren zestig). Dus: rooms-katholiek, protestants-christelijk (diverse denominaties), humanistisch, neutraal, openbaar, socialistisch. De vastlegging van die levensbeschouwelijke identiteit in de statuten van de organisatie is de *grondslag*.

**ZORGE
ONDER
NEMEN**
VAKTIJDSCHRIFT
OUDERENZORG
nr. 3, sept '96

Het aangeven van de grondslag had de volgende functies:

- aangeven waar men voor staat, waaraan men herkend wil worden. In de tijd van de verzuiling werd dat vanzelfsprekend gedaan;
- aangeven op welke doelgroep men zich richt;
- (soms) een verband met een kerk aangeven.

Identiteit staat voor een samenhangend geheel aan fundamentele opvattingen, normen en waarden, op basis van de (kerkelijke) levensbeschouwing. Onder deze

men en waarden en de uiting daarvan in gedrag. De wijze waarop de identiteit aanwezig is in de cultuur is de *vormgegeven identiteit*. Dit vormgeven kan bewust gebeuren, zoals in een euthanasieprotocol, maar ook onbewust. Terwijl de identiteit (zeker zoals neergelegd in de grondslag) niet verandert, verandert de vormgegeven identiteit wel, vooral ook onder invloed van verandering in de maatschappelijke opvattingen. Maatschappelijk gezien vormen

de zuilen niet meer de vanzelfsprekende thuisbasis voor organisaties. Men zoekt nu een eigen weg, met de bijbehorende levensbeschouwelijke opvattingen. Men zoekt ook eigen vormen voor de uiting ervan, binnen en buiten kerkelijk verband. Bij een fusie staan de organisaties voor de uitdaging datzelfde te doen om zodoende een nieuwe identiteit voor de nieuwe organisatie te vinden en die vast te leggen in de statuten: in de grondslag.

de organisatie, de antwoorden te weten te komen, als *input* voor de fusiebesprekingen.

Vragen als:

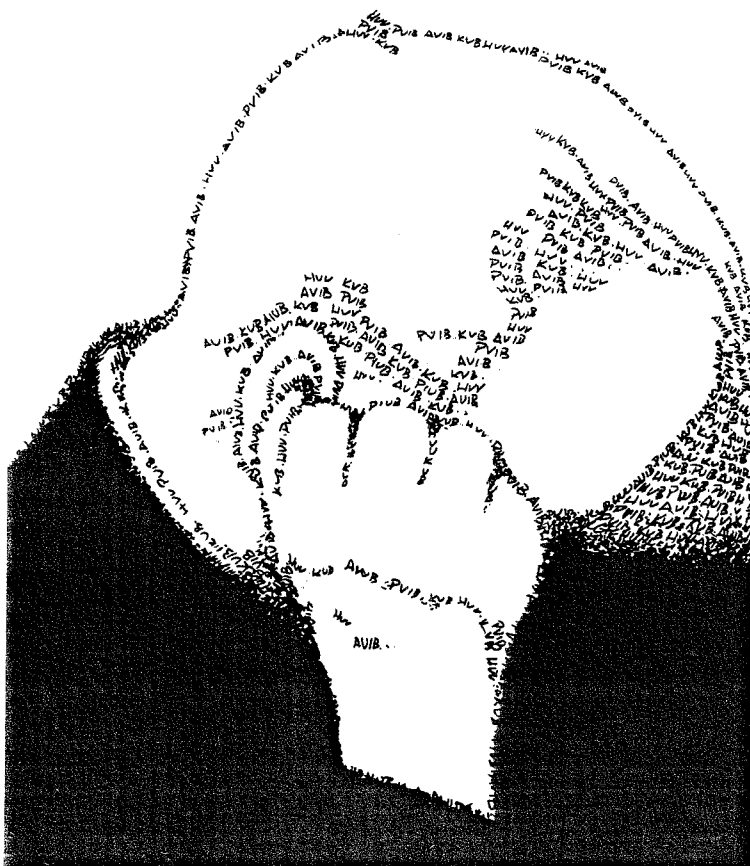
- wat betekent onze identiteit nu in het primaire proces?
- uit welke beslissingen blijkt onze identiteit?
- welke aspecten van onze manier van zorg vinden we een uiting van de identiteit, welke waarden liggen daaraan ten grondslag?
- welke ontwikkeling heeft de identiteit doorgemaakt?
- is de identiteit minder duidelijk geworden? hoe denken we daarover?
- wat zijn de waarden die wij nu willen?
- hoe leeft de identiteit nu bij personeel en cliënten?
- wat zijn weerstanden, taboes?

Samenvattend: door beschrijven en doordenken van de huidige, vormgegeven identiteit vindt men de levensbeschouwelijke identiteit. In de statuten van de oude organisatie is die vastgelegd in de grondslag.

Nadat op deze wijze de huidige identiteit van de fusiepartners duidelijker is geworden, leggen zij aan elkaar uit wat hun identiteit inhoudt, en vooral op welke fundamentele opvattingen het primaire proces is gestoeld. Het is belangrijk dat hierbij ruimte is voor de emotionele kant van het onderwerp. Bij de procesbeschrijving kom ik daarop terug. Pas als deze fase is afgerond, kan bekeken worden welke fundamentele opvattingen men blijkt te delen. Soms, als bijvoorbeeld in een substitutieproject wordt samengewerkt, zal blijken dat men op de werkvloer al van veel gedeelde opvattingen uitgaat.

Nieuwe waarden

De overeenkomstige fundamentele opvattingen (bijvoorbeeld respect voor alle levensbeschouwingen, recht op zelfbeschikking van cliënten) kunnen de basis voor de nieuwe organisatie worden. Hier is duidelijk sprake van een keuze: niet alle opvattingen die men blijkt te delen worden zo fundamenteel geacht dat men ze (statutair) wil vastleggen. Ook is het mogelijk dat men nieuwe waarden als richtsnoer wil toevoegen



"Bij fusie moet gezocht worden naar een gemeenschappelijke levensbeschouwelijke basis als identiteit voor de nieuwe organisatie"

omschrijving past een kerkelijk geloof, maar ook een niet-kerkelijke filosofie. Deze fundamentele opvattingen leiden tot gedeelde waarden en overeenkomstig gedrag. Ook als in de loop der tijd de fundamentele opvattingen niet meer bewust worden beleefd, zelfs het geloof door veel personeelsleden alleen nog wordt gerespecteerd en niet wordt aangehangen, is de cultuur van de organisatie toch nog op allerlei manieren van deze opvattingen doordrenkt.

De cultuur omvat alle gedeelde fundamentele opvattingen, nor-

Discussie

Om over identiteit te kunnen praten, is zelfonderzoek nodig. Zelfonderzoek in de organisatie, naar de eigen cultuur, gericht op de vraag: waarin zit het 'm nu, dat wij een protestants-christelijke, humanistische of andersoortige organisatie zijn? Gezocht moet worden naar die fundamentele opvattingen die naar de mening van het bestuur kenmerkend zijn voor de identiteit.

Het blijkt dat op bestuursniveau lang niet altijd het antwoord op deze vragen bekend is. Het is dan nodig, via de directie of lager in



Samen worden deze de identiteit van de nieuwe organisatie. Deze hoort dus thuis in de statuten van de nieuwe organisatie (grondslag). Bij de invoering van de fusie kan in groepen, bestaande uit medewerkers van beide organisaties, nader uitwerking worden gegeven aan deze gemeenschappelijke identiteit: de nieuwe, vormgegeven identiteit.

Soms zal men zich geheel kunnen vinden in de nieuwe identiteit. Vaak echter zal minstens een van de partijen het gevoel behouden dat de gedeelde opvattingen niet voldoende recht doen aan de oorspronkelijke identiteit. Dit zit veelal in de bron van waaruit men tot de fundamentele opvattingen komt. Bijvoorbeeld: het ene huis heeft respect voor de levensbeschouwing van cliënten op grond van het christelijk principe van naastenliefde, het andere op grond van de overtuiging dat levensbeschouwing een principiële individuele zaak is. Het kan ook te maken hebben met de behoefte te blijven aangeven waaraan men herkend wil worden, waar men zich toe rekent. In dat geval kan men dit ook verwoorden in de statuten. Het is dan nodig dat beide partijen bereid zijn ook dit deel van de identiteit op te nemen in de nieuwe identiteit, voor de hele nieuwe organisatie of voor een deel daarvan (= een van de oude organisaties).

Resultaat

Het resultaat van de hier besproken werkwijze is, dat niet een vertegenwoordiging van bestuursleden de identiteit van de afzonderlijke organisaties hoeft te waarborgen, maar dat alle bestuursleden verantwoordelijk zijn voor de nieuwe identiteit, inclusief de specifieke identiteit in de afzonderlijke delen (de oude organisaties). Instemming hiermee is dus voorwaarde om van een van de oude besturen over te gaan in het nieuwe bestuur. Voor de directie geldt dat ze vorm moet geven aan de gemeenschappelijke nieuwe identiteit en indien aanwezig aan de specifieke identiteit van de afzonderlijke delen. Een protestants-christelijk verpleeghuis en een neutraal verzor-

gingshuis hebben deze methode toegepast. De nieuwe identiteit hebben zij verwoord in het begrip 'bezielde zorg', waaronder wordt verstaan professionele zorg met bijzondere aandacht voor zingevings- en levensbeschouwelijke vraagstukken. Tevens bevat de grondslag de vermelding van het evangelie als inspiratiebron voor het verpleeghuis.

Belangrijke winst voor de fusie is, dat de vormgeving van de identiteit een levendig onderwerp van discussie is in het hele traject, van bestuur tot werkvloer.

Niveaus

Het bovenstaande lijkt een louter verstandelijk proces met juridische resultaten. Het proces is echter gecompliceerder dan dat. De gesprekken tussen beide partijen (meestal een selectie uit de besturen en de directies) spelen als het de identiteit betreft op een aantal niveaus.

1. *Het emotionele niveau.* De identiteit is tot het moment van fusie binnen de oude organisaties een uitgangspunt waar geen fundamentele discussie over wordt gevoerd. Er wordt niet over gepraat, het is er gewoon. De identiteit ligt het bestuur ook na aan het hart. Het is dan ook een hele stap om de identiteit in bespreking te brengen. Let wel: 'in bespreking te brengen', niet 'ter discussie te stellen'. Het laatste zou betekenen dat de mogelijkheid moet worden geopend om de identiteit te verlaten, als de argumenten daarvoor sterk genoeg zijn. Met 'in bespreking brengen' wordt het hier beschreven onderzoek bedoeld, dat alleen lukt als partijen erop vertrouwen dat met verstand en hart over het onderwerp kan worden gesproken. Dat vertrouwen groeit uiteraard als het gesprek goed loopt. Beide partijen gaan dan omzichtig om met de altijd onderliggende angst dat men in de fusie de eigen identiteit verliest.

2. *Het niveau van de fundamentele opvattingen, normen en waarden.* Dit is het onderzoeksonderwerp zelf. Voor veel gespreksdeelnemers een exercitie die zij niet dagelijks maken. Het is van

belang steeds weer op dit niveau te komen en niet te blijven hangen in het niveau van afspraken en procedures waaruit de identiteit zou moeten blijken. Dat is veel later in het fusieproces aan de orde. Wel is het nodig om in de discussie steeds de waarden te relateren aan het werk van alledag, de concrete invulling, anders ontstaat een te vage discussie die helemaal los van de werkelijkheid kan komen te staan.

3. *Het belangenbehartigingsniveau.* De delegatie van elke partij voert de besprekingen om de belangen van de eigen organisatie te behartigen. Bij de discussie over identiteit werkt een dergelijke insteek niet goed. Het gaat er immers niet om een beetje meer of minder identiteit eruit te slepen. Toch steekt het steeds de kop op. Kan ik met het bereikte resultaat straks bij mijn bestuur aankomen? Heb ik mijn identiteit voldoende verdedigd? Om hier goed mee om te gaan is het ook weer nodig om op het waardenniveau de discussie te voeren, want dan wordt duidelijk wat ieder verdedigt.

4. *Het juridische niveau.* De juridische vorm is de borging van de identiteit. Als men te vroeg op dit niveau het gesprek voert, bestaat het gevaar dat men niet toekomt aan het ontdekken van de fundamentele opvattingen voor de nieuwe organisatie maar in de vluchtroute van juridische formuleringen terechtkomt. In wezen keert men dan terug tot het in de inleiding genoemde isolationisme. Is de discussie wel tot op de bodem gevoerd, dan is de juridische vorm adequaat als borging van het besprokene, enerzijds in statuten als grondslag, anderzijds in een directiestatuut.

Het sturen van het proces, het bewaken van het emotionele proces, het bewaken van het niveau van discussie, het geven van informatie over juridische mogelijkheden, dat alles is een extra taak die nodig is voor het weidslagen van de besprekingen, naast de zorg voor de inhoud van het besprokene. ■