

INTERVIEW MET WILLEM DEN HARTOG OVER CULTUURVERANDERING BIJ DE TWENTSE ZORGINSTELLING AVELEIJN:

Meebewegen met maatschappelijke veranderingen

Aveleijn staat voor *Vol betekenis leven*. Die wens is er niet alleen voor de cliënten, maar ook voor de organisatie. Willem den Hartog (voorzitter van de raad van bestuur) vertelt over de gezamenlijke expeditie van bestuur en medewerkers naar de bedoeling van de organisatie. In een tijd van anticiperen op krimp en meebewegen met veranderingen.

Door: M. Hersevoort

Toen Willem den Hartog aan de slag ging voor de Twentse zorgorganisatie Aveleijn, had de organisatie een roerige tijd achter de rug met een aantal bestuurswisselingen. Samen met Annette Imhof vormt hij sinds maart 2013 de raad van bestuur. 'Aveleijn is heel succesvol gegroeid in de periode dat autonome groei van zorgorganisaties mogelijk was', zo begint Willem den Hartog. 'Destijds waren de besturingsprincipes van Aveleijn gericht op groei en financieel gezond maken. Dat heeft het vorige bestuur uitstekend gedaan. Op dat punt zat er veel kracht in de onderneming. Ook zat in de organisatie veel ondernemerschap gericht op die groei. Maar tijden zijn veranderd. Wij vonden het belangrijk om meer inhoudelijke sturing te gaan geven. Financiële gezondheid blijft natuurlijk een aandachtspunt, zeker gezien de verwachte impact van de transitie voor Aveleijn, maar is geen doel op zichzelf. Waarvoor bestaan we, wat is onze opdracht? Wat is de bedoeling van de organisatie en hoe realiseren wij die? Deze vragen hebben wij ons en onze medewerkers gesteld.'

Hij vervolgt: 'Daarnaast willen we het reflectief vermogen op de inhoud ontwikkelen en daar meer de nadruk op leggen.' Donald Schön noemt dat 'de reflectieve praktijk'. Den Hartog

legt uit: 'Wij kunnen beleid ontwikkelen en protocollen opstellen rondom bijvoorbeeld agressie. Maar onze doelgroep en die van andere zorginstellingen zijn zo complex, dat we vervolgens voor allerlei verschillende dilemma's komen te staan. Het is belangrijk om onszelf dan af te vragen hoe de praktijksituatie matcht met het voorgestelde beleid, zodat er steeds reflectie blijft op of en hoe onze voornemens en afspraken werken in onze dagelijkse praktijk.'

Vol betekenis leven

Willem den Hartog: 'De eerste periode was vooral een van luisteren, observeren, analyseren. We hebben samen met medewerkers de organisatie *Aveleijn* in kaart gebracht. Waar zijn wij van? Hoe wordt er over Aveleijn gesproken en welk ontwikkelingsperspectief zien wij als organisatie?' Deze uitgangspunten zijn genoteerd in de position paper waarin staat wat de kracht is van de organisatie en welke andere accenten nu gelegd moeten worden. Uiteindelijk is de missie van Aveleijn als volgt geformuleerd: 'Het faciliteren van een leven vol betekenis voor mensen met een verstandelijke beperking of een lage sociale redzaamheid. Een leven waarin zij van betekenis zijn door een bijdrage vanuit volwaardig burgerschap. Maar ook een leven waarin zij betekenis ervaren door te genieten van alles wat het leven te bieden heeft.'

'Wij denken dat deze missie onze organisatie, onze mensen en onze cliënten de erkenning geeft die ze verdienen', aldus Willem den Hartog. Hij vervolgt: 'Nu zitten we in deze fase waarin we onderzoeken hoe we hier steeds beter invulling aan kunnen geven. Door goed naar onze mensen te luisteren en die input te



Willem den Hartog

combineren met wat wij op basis van onze inspiratiebronnen belangrijk vonden, zijn we gekomen tot drie O's: Ontmoeten, Ontwikkelen, Ondersteunen. We merken dat deze uitgangspunten positief ontvangen worden. Wij zien deze waarden als een voertuig om mee op weg te gaan.'

Driehoek is leidend

De ingezette cultuurverandering heeft invloed op het leiderschap binnen Aveleijn. 'Waarvoorheen de nadruk lag op zwarte cijfers schrijven, zien we dat nu meer als een randvoorwaardelijke conditie om de doelen van de organisatie waar te maken. Niet langer is uitsluitend de omzet leidend, maar staat de driehoek cliënt-ouder/netwerk-begeleider centraal. De drie-

- **Ontmoeten** – Om aansluiting te vinden bij de leef- en belevingswereld van onze cliënten, willen we de ander echt ontmoeten. Onvoorwaardelijke aandacht geven, ruimte bieden voor de dialoog en gelijkwaardig communiceren met elkaar. We zoeken echte verbindingen en open samenwerking met cliënten, ouders en professionals om uit te kunnen gaan van ieders eigen kracht. Den Hartog voegt hieraan toe: 'Maar met oog voor kwetsbaarheid van onze cliënten.'
- **Ontwikkelen** – Wij ondersteunen cliënten en hun netwerk bij het zetten van grote of kleine ontwikkelingsstappen. We hebben oog en aandacht voor ontwikkeling in brede zin. Daarmee hangen ook de persoonlijke ontwikkeling van cliënten en medewerkers, kennisontwikkeling, doorontwikkeling van Aveleijn en vernieuwingen in de zorg samen.
- **Ondersteunen** – Als de ontmoeting heeft plaatsgevonden en het ontwikkelingsperspectief is bepaald, dan ondersteunen wij daarbij oplossingsgericht vanuit onze kennis en professionaliteit. Samenwerken in de driehoek cliënt, begeleiders en ouders/verwanten staat daarbij centraal.

(Bron: www.aveleijn.nl)

Succesvol veranderen vraagt om leiderschap, waarbij begrippen als richting, consistentie, samenhang, feedback en commitment een rol spelen.

De omslag van 'financiën als leidraad' naar 'financiën als kader en inhoud als leidraad' is vormgegeven met de A3 methodiek: stel de inhoud, de drie O's centraal in de plannen.

A3 methodiek; leiderschap in planning & control

- A3 plan: prioriteren
- A3 managementgesprek: reflectie
- A3 digitaal als cockpit: sturen op feiten in plaats van meningen

Gebruik jaarplannen als beknopt veranderplan.

Leerervaring van Willem den Hartog

1. *Geduld hebben.* Willem den Hartog lacht: 'Misschien is dit een valkuil van veel bestuurders om vanuit je bestuurlijke ambitie te hard te gaan. David Garvin noemde dit het marathoneffect. Als de kleine kopgroep van start is gegaan, staat de grote groep nog stil. Want zo zegt hij: 'They haven't heard the gun go off.' Het helpt mij om voor ogen te houden dat de slag die wij willen maken, geen beweging is van drie maanden. Iedere verandering heeft zijn eigen timeframe.'
2. *Durven prioriteren.* Plannen op één A3-tje. Alles wat aandacht krijgt groeit. In een tijd zoals nu dat er zoveel op ons afkomt betekent dat dat je moet durven kiezen voor datgene wat je aandacht geeft, want dat wordt succesvol.
3. *Stel een veranderdiagnose.* Plannen maken, ambities en visies formuleren is niet zo moeilijk. Feit is dat 70 procent van de veranderprocessen mislukt. Diagnosticeren helpt: door te puzzelen, door zo goed mogelijk te begrijpen hoe dingen op dit moment werken of waarom dingen wel of niet werken. 'Ik zie het als knutselen en continu reflectief zijn en blijven', aldus Willem den Hartog.

hoek draagt eraan bij dat de cliënt een betekenisvol leven kan leiden', verklaart Willem den Hartog. Even wennen dus voor de managers die tijdens managementgesprekken, gebaseerd op de A3 methodiek, veel meer vragen vanuit ontwikkelperspectief gesteld krijgen. Willem den Hartog noemt er wat: 'Hoe functioneert deze driehoek op je cluster, hoe ben je daarmee aan de slag? Welke ontwikkelslag moet jouw team maken om dat steeds beter te doen, hoe begeleid je als manager jouw team daarbij. Wat kun jij als manager hieraan bijdragen? En hoe kan de organisatie daarbij ondersteunen? Gelukkig zijn het allemaal mensen die uit de zorghoek komen, we kunnen elkaar goed verstaan.'

Beweging

Deze tijd van transities vraagt om competenties als samenwerken (in netwerkverband), leren en reflecteren. Deze zijn opgenomen in het profiel van de managers. Om hen te equipen bij deze verandering richting coachend leiderschap voor professionals, is er een MD-traject gestart. Er worden assessments en opleidingsprogramma's gedaan om deze competenties te ontwikkelen. 'Ik zie het als een gezamenlijke expeditie waarin wij als raad van bestuur ook lerend en ontwikkelend zijn', aldus Willem den Hartog. Hij vertelt hoe hij dat ziet: 'Het ondernemerschap is een van onze grootste krachten, die willen we ook behouden binnen onze gezamenlijke waarden-set. In deze set zit naast ondernemerschap ook het onderling leren en onderling samenwerken. Samen met een aantal enthousiaste medewerkers (ambassadeurs) gaan we onderzoeken hoe we deze, nog wat abstracte waarden als verbindend instrument in de clusters

kunnen brengen. Wij gaan deze voorlopers opzoeken en faciliteren zodat we de beweging versterken van mensen die graag willen. Achter de basisgedachte van de missie en visie kan denk ik iedereen zich scharen. Deze zijn nu nog wat abstract maar naarmate we deze verder gaan inkleuren en doorvertalen, zal ook scherper worden wat de consequenties hiervan zijn voor de organisatie en het werk van de medewerkers. Dat is spannend en anders voor onze medewerkers. Vanuit groei en financiën gezien was er een belang de cliënt op de locatie te houden om zo inkomsten veilig te stellen. Nu kan de conclusie zijn dat een cliënt beter af is met andere (externe) vormen van zorg, die meer gericht zijn op de autonomie van de cliënt.'

Dichtbij huis, eigen kracht

'Ik hoop dat we onze inspiratie in ons inhoudelijke anker – Waar zijn wij van? – vasthouden en doorontwikkelen. Ook in deze tijd van transities waarin heel veel van de organisatie gevraagd gaat worden. Het paradoxale is eigenlijk dat, los van dat de transities gepaard gaan met bezuinigingen, de achterliggende gedachte heel dicht aanzit tegen wat organisaties in hun missie en visie allang hebben verwoord. Eigen ontwikkeling, eigen kracht, eigen keuze, zelfredzaamheid, dicht bij huis. Als het ons lukt om ons oog te houden op de bedoeling van de transitie, is het daarmee eigenlijk een kans, omdat de beweging in zichzelf in de goede richting is.'

Over de auteur

Marieke Hersevoort is communicatieadviseur bij TNO Management Consultants, hersevoort@tmc.tno.nl