

Bouwplaatsen met Organiseervermogen

Serie artikelen in Management Consultant Magazine 2003-2004

Rubriek 'Over organiseren gesproken'

In deze rubriek van Management Consultant Magazine nodigt Anne-Marie Poorthuis organisatieadviseurs en andere betrokkenen uit om thema's over organiseren te onderzoeken.

Thans is het thema: 'bouwplaatsen met organiseervermogen'.

Vraagstuk zoekt leider (MCM juni 2004)

Anne-Marie Poorthuis

Is het een toevallig geluk als een vraagstuk aandacht krijgt en wordt opgepakt? Is het vanzelfsprekend dat er vraagstukken bestaan die we geen aandacht geven? Het thema 'vraagstuk zoekt leider' komt voort uit de waarneming dat we blijkbaar gewend zijn om vele vraagstukken in onze samenleving, bedrijven en andere verbanden te negeren. Wat maakt dat veel vraagstukken niet opgepakt worden of niet van de grond komen, terwijl er tegelijkertijd veel mensen zijn die zich zorgen maken over dergelijke vraagstukken? Wat is hier aan de hand? En kunnen leiders hier wat aan doen?

Voorbeelden waar we trots op zijn

Onlangs hebben we in een bijeenkomst met 35 deelnemers 'bouwplaatsen met organiseervermogen' verkend. Even de aandacht voor voorbeelden van organiseren en ondernemen waar we trots op zijn en ongetwijfeld van kunnen leren. Daarbij kwam naar voren dat de voorbeelden waar we trots op zijn in ieder geval een aantal dingen gemeen hebben. Allereerst is er altijd een initiatiefnemer.

Vraagstukken zonder initiatiefnemers blijven zweven. Een initiatiefnemer laat zich zien als iemand die daadwerkelijk gaat ondernemen en de moed heeft om ondanks vele grenzen wegen te vinden om door te gaan.

Het blijkt vervolgens echt een kunst te zijn om als initiatiefnemer het initiatief te delen met anderen en ambassadeurs te vinden voor het initiatief. Ambassadeurs die helpen om een initiatief van betekenis te laten zijn in de samenleving of binnen een bedrijf en ambassadeurs die de weg weten naar de ruimte en de middelen om het initiatief te organiseren.

Interessant is dat initiatiefnemers zich niet laten afschrikken of laten leiden door toestemming of centrale besluitvorming. Zij blijven zoeken naar wegen en contacten om hun initiatief van de grond te krijgen. Lukt het niet linksom dan gaan ze rechtsom enzovoort.

Wat opvalt is dat ze niet bezig zijn ergens tegenin te gaan, maar bij hun initiatief blijven. Zij voeren geen actie, maar gaan aan de slag en weten anderen daarbij te betrekken. 'Bouwplaatsen met organiseervermogen' blijken het vermogen te hebben om formele regelgeving te benutten zonder er afhankelijk van te worden. Zij gaan met de regels 'onderhandelen', zoeken waar de speelruimte zit, weten partijen warm te maken voor een initiatief en zorgen dat er wat gebeurt. Kenmerkend is ook dat ze zich niet laten afschrikken door tegenslagen.

Ruimte scheppen

Ze zijn er dus wel. Mensen die initiatieven nemen en die bouwplaatsen met organiseervermogen van de grond krijgen om aan een vraagstuk te werken. Maar heel duidelijk is ook geworden, dat het niet eenvoudig is om initiatieven te nemen. We organiseren binnen onze samenleving en binnen bedrijven weinig ruimte voor onverwachte initiatieven en stimuleren ook niet om met onverwachte initiatieven te komen. We zijn gewend om vooraf onze middelen te verdelen en we zijn er niet op voorbereid om verrast te worden. We willen graag kunnen bepalen wat onze vraagstukken zijn in plaats dat we vraagstukken op ons af krijgen. We stoppen de vraagstukken graag in de hokjes die we hebben gedefinieerd in plaats van het vraagstuk als vertrekpunt te nemen en van daaruit te beginnen met

organiseren. En zelfs als de vraagstukken niet in de bestaande hokjes passen, komen we nog niet op het idee om los te laten en opnieuw te beginnen.

'Vraagstuk zoekt leider' gaat naast initiatiefnemers dus heel nadrukkelijk over leiders die ruimte kunnen scheppen, verrast durven worden en met de ingrediënten van de samenleving of het bedrijf steeds weer een aantrekkelijk gerecht willen maken. En daarmee hebben we pas een eerste verkenning van het thema 'vraagstuk zoekt leider'. We gaan hier graag in het volgende nummer van Management Consultant Magazine op door.

Geïnspireerd door dit thema organiseert het NVOA (Netwerk Vrouwelijke Organisatie Adviseurs) samen met onderzoeksplatform OMV (organiseren als maatschappelijk vraagstuk) op 24 juni 2004 een grote studiedag 'vraagstuk zoekt leider'. Voor informatie zie www.nvoa.nl.

Anne-Marie Poorthuis is initiatiefnemer van Netwerkimpuls. Daarnaast werkt zij aan een proefschrift over 'de aandacht voor het netwerk bij ondernemen en organiseren'.

Management by storying around, In gesprek met Hans Becker (MCM juni 2004)

Floor Basten en Thomas Thijssen

Donderdag 15 april 2004, Rotterdam. Hans Becker, algemeen directeur en voorzitter van de Raad van Bestuur van Stichting Humanitas, spreekt vlot en beeldend. Pogingen om aantekeningen te maken zijn futiel: geen pen kan dit tempo bijhouden. Maar dat is niet erg. Het verhaal van Hans zuigt je mee in zijn wereld, de wereld van de ouderenvoorzieningen die hij in de titel van zijn proefschrift omschrijft als 'gelukbevorderende zorg in een vergrijzende wereld'. En je kunt ook gerust blijven luisteren zonder de afleiding van de aantekening, omdat veel van wat Hans zegt ook in zijn proefschrift te lezen is. En in de vele artikelen die over Humanitas verschenen zijn. Dit blijkt geen toeval, maar het didactische principe van herhaling, zoals Hans in zijn proefschrift schrijft: "Door gebruik te maken van het consistente Humanitasverhaal, dat in diverse substory's, met gebruik van een aantal eenvoudige oneliners, herhaaldelijk en in verschillende communicatievormen terugkomt, wordt het 'concept Humanitas' aan interne en externe belanghebbenden op een veelheid van plaatsen, op een eenvoudige, al dan niet gevisualiseerde wijze, gepresenteerd. [...] De story, de substory's en de oneliners, impliceren extern een duidelijke belofte en hiernaast intern een duidelijk programma" (Becker 2003, p. 91). Hans vertelt hoe Humanitas de omslag heeft gemaakt van sturing vanuit financiën, regels en systemen naar culturele sturing. Management by storying around is hierin een belangrijk instrument.

Culturele sturing

Humanitas heeft aantrekkingskracht. Dat blijkt uit de wachtlijsten voor de voorzieningen en uit het relatieve gemak waarmee personeel en fondsen geworven worden. Waar komt die aantrekkingskracht vandaan? Hans legt uit dat het hoofddoel van Humanitas het streven naar geluk is. Het middel tot dit doel is een integraal sturingsconcept met vier elementen. 'Eigen regie' staat voor het baas zijn over eigen leven, woning en geld en zorgt voor geluk op individueel niveau. 'Ja-cultuur' wil zeggen dat ideeën en plannen van cliënten, medewerkers en leidinggevenden bijna zonder uitzondering worden

uitgevoerd onder het mom van 'geld is nooit een probleem voor een goed idee'. 'Use it or lose it' betekent zoveel als: blij zo lang mogelijk zo veel mogelijk je eigen functies gebruiken, anders gaan ze verloren. Het is beter om ervoor te zorgen dat mensen voor zichzelf kunnen blijven zorgen. De 'extended family-aanpak', ten slotte, komt tegemoet aan de betekenis van geluk op collectief niveau, namelijk het onderdeel zijn van een gemeenschap. Dit wordt ondersteund door een overdekt 'dorpsplein', restaurants met lekker eten en een goede ambiance, empatic design (een warme binnenhuisarchitectuur waar mensen zich prettig voelen en die gespreksstof – conversation pieces – oplevert) en levensloopbestendige woningen van tenminste 72 m² en een aanbod van cure and care, zodat bewoners niet meer hoeven te verhuizen. Humanitas heeft de misère-eilanden omgetoverd tot een gemeenschap die midden in de samenleving staat.

Nooit met geld beginnen

Ga niet van geld uit, maar van een visie, dan komt het met het geld vanzelf wel goed. Het klinkt eenvoudig en dat kan het, zo legt Hans uit, ook zijn: "We hebben de stenen ondergebracht in een eigen woningbouwcorporatie die voor zichzelf zorgt. We krijgen zo geld binnen van drie aanvullende geldstromen, namelijk de huursubsidie, de pensioenen en de koopsommen. Cure and care zijn binnen onze levensbestendige woningen weliswaar duurder – drie dichte deuren en langere looplijnen in grotere appartementen – maar veel van deze kosten worden weggestreept tegen de kostenbesparing van use it or lose it." Elke minuut zorg kost €0,50 aan arbeidskosten. Alles wat zorg voorkomt, levert dus geld op. En wat voorkomt zorg? Geluk. Dus: hoe meer geluk, hoe minder kosten. Use it or lose it bespaart kosten op twee manieren: het voorkomt kwalen en daarmee zorg, en alles wat iemand zelf doet, hoeft een betaalde kracht niet meer te doen. De extended family-aanpak met zijn empatic design, gezelligheid en huisdieren leiden de aandacht af van kwalen of maken de kwalen draaglijk. De positieve attitude die tot uitdrukking komt in de ja-cultuur zorgt ervoor dat niet alleen cliënten maar ook familie en personeel zich welkom voelen en er graag (ook als vrijwilliger) actief en betrokken blijven. Bovendien is deze houding, net als de extended family, bevorderlijk voor de creativiteit en de motivatie.

Al deze thema's komen terug in de corporate story, die daarmee op haar beurt de thema's ondersteunt. Een financieel uitgangspunt zorgt ervoor dat alles wat geld kost op barrières stuit. Het streven naar menselijk geluk via culturele sturing en een integraal product van cure and care, welzijn en wonen maakt meer mogelijk en heeft als gunstig neveneffect dat inherent hogere kosten gelijktijdig gedekt worden door inherente kostenbesparing. Hans maakt als het ware een parodie van de bestaande bedrijfsrationaliteit door met andere uitgangspunten toch aan de criteria van die rationaliteit te voldoen en te laten zien dat dit werkt. Aan winst (geluk) gaan investeringen vooraf. Maar dat betekent wel dat een ondernemersmentaliteit (creativiteit, doorzettingsvermogen, leiderschap, visieontwikkeling en -verspreiding, intuïtie en inlevingsvermogen) meer ruimte en vrijheid moet krijgen. Humanitas heeft die keuze gemaakt en is bezig een succesverhaal te worden. En wat ons betreft kan dit verhaal niet vaak genoeg verteld worden.

Het proefschrift van Hans Becker, *Levenskunst op leeftijd. Gelukbevorderende zorg in een vergrijzende wereld* is te verkrijgen via de boekhandel en via Humanitas (010-4615350 en info@humanitas-rt.nl).

Floor Basten is wetenschappelijk onderzoeker en directeur van onderzoeksbureau OrléoN. Zij ondersteunt organisaties bij onderzoekend organiseren.

Thomas Thijssen (55 jaar) is ondernemer, onderzoeker, onderwijzer en auteur. Hij is directeur van Hamilton International en als senior researcher verbonden aan de Universiteit van Amsterdam

Organiseren van (tele-)consultatie in de gezondheidszorg (MCM februari 2004)

Frans Grobbe & Lieke Hoogerwerf

In Twente ondersteunt het regionale initiatief TELEFYSI een netwerk van zorgprofessionals bij het verder ontwikkelen van teleconsultatie. We zien dit initiatief als een voorbeeld van een bouwplaats waarin het organiseervermogen van het zorgnetwerk wordt benut, versterkt en verbonden met andere betrokken partijen, zoals zorgverzekeraars, ICT leveranciers en systeembeheerders van zorginstellingen.

TELEFYSI richt zich op een zorgnetwerk rondom jonge kinderen met ontwikkelingsstoornissen van houding en beweging, waarin ondermeer kinderfysiotherapeuten en kinder- en revalidatieartsen betrokken zijn. Teleconsultatie: het 'op afstand' uitwisselen van patiëntgegevens en therapeutische informatie ten behoeve van medische behandeling is in dit netwerk praktijk van alledag. De bestaande intercollegiale samenwerking heeft kenmerken van een 'spontane' zelforganisatie waarbij professionals elkaar vaak op basis van persoonlijke banden en gemeenschappelijke achtergronden (per brief of telefoon) met vragen weten te vinden. ICT lijkt de consultatiepraktijk verder te kunnen ondersteunen waarbij 'breedband' het mogelijk maakt synchroon te communiceren en daarbij bewegende patiëntbeelden en grote databestanden die bij een patiëntencasus horen te gebruiken. Voor overleg over stoornissen aan het houdings- en bewegingsapparaat betekenen 'bewegende' beelden een schat aan informatie.

Initiatiefnemers zijn Het Roessingh, centrum voor revalidatie in Enschede en Roessingh Research and Development. Samengewerkt wordt met AO adviseurs voor organisatiewerk en Amicon zorgverzekeraars. Directe aanleiding voor TELEFYSI zijn de nieuwe organiseervragen die zich met uitbreiding van teleconsultatie aandienen. Valt videoconsultatie in te passen in de (verschillende) vergoedingssystemen van verzekeraars? Kunnen werkprocessen van instellingen zodanig op elkaar worden afgestemd dat professionals gelijktijdig op verschillende locaties beschikbaar zijn voor patiëntenbesprekingen? Zijn de ICT-afdelingen van de zorginstellingen in staat de consultatie technisch te ondersteunen? Is de breedbandinfrastructuur in de regio voldoende beschikbaar?

Uitgangspunt van TELEFYSI is dat teleconsultatie in het beschreven netwerk al georganiseerd wordt maar mogelijk verder met ICT kan worden uitgebreid. TELEFYSI ondersteunt deze uitbreiding op een wijze dat de zorgprofessionals zich in het initiatief blijven herkennen. Immers zodra zegeningen van ICT worden beloofd kan 'de aandacht' ook teveel naar andere professionals verschuiven. Systeembeheerders in zorginstellingen maken werk van 'integreren', ICT-leveranciers denken al aan 'opschalen' en de aanbieders van de infrastructuur aan 'uitrollen'. Gevaar is dat de zorgprofessionals

‘afhaken’. Gezocht is daarom naar een wijze van ondersteunen die verbinding organiseert tussen het actieve zorgnetwerk en de externe partijen die aan ICT-implementatie kunnen bijdragen.

De gekozen werkwijze blijkt grote overeenkomsten te hebben met de ‘spontane’ zelforganisatie van de reeds bestaande teleconsultatie-praktijk. TELEFYSI fungeert als een schakel voor zelforganisatie tussen het zorgnetwerk en andere betrokken partijen (zorgverzekeraars, ICT-leveranciers etc). Dit stimuleert het zorgnetwerk om ‘mee te veren’ met deze netwerken en zich hiermee in een nieuwe ‘vorm’ te verbinden. Niet vanuit het beeld van een marktplaats – vraag en aanbod bij elkaar – , maar meer die van de *bouwplaats*, want er zijn immers wel uitgesproken ideeën over wat er gerealiseerd moet worden! De organisatiekundige bijdrage omschrijven wij als ‘systeemzorg’ en is gericht op het ontwerpen en ondersteunen van dit ‘meeveer-vermogen’. Dit door het organiseren van:

- de *zichtbaarheid* van naast elkaar aanwezige, relevante, initiatieven;
- de *betrokkenheid* tussen de partijen die zich met elkaar willen verbinden;
- de ‘*open ruimte*’ (*bouwplaats*) waarin deze verbinding van initiatieven en partijen kan ontstaan.

In de eerste fase is de aandacht met name gericht op de zichtbaarheid: Bij welke relevante processen van betrokkenen kan videoconsultatie nu en in de nabije toekomst aansluiten om feitelijke toepassing te realiseren? Bijvoorbeeld welke ICT-projecten staan er binnen de instellingen nog meer op stapel en welke wijzigingen in de vergoedingssystemen van verzekeraars sluiten aan bij het initiatief. Niet het ontwerp van de ‘beste’ oplossing maar de ontmoeting met mogelijke bijdragen aan een goede oplossing is in belangrijke mate bepalend voor de agenda. Deze ontmoetingen worden op verschillende wijzen georganiseerd (bijeenkomsten, discussies over beleids- en ICT-plannen, presentaties etc.) waarbij de eerder genoemde organisatievragen impliciet en expliciet aan de orde worden gesteld.

De functie van systeemzorg¹ kan overigens door meerdere partijen worden vervuld. Voorwaarde is het kunnen opereren als een ‘liaison’ in het systeem: een combinatie dus van *toegang* hebben tot partijen en het - tot op zekere hoogte - *onafhankelijk* zijn van een bepaald belang. TELEFYSI als tijdelijk projectinitiatief maakt zichzelf overbodig op het moment dat de nieuwe werkwijze is ingebed in de routines van de betrokken organisaties. Dat betekent: videoconsultatie voldoet aan de verwachtingen van de zorgprofessionals, kan technisch worden ondersteund en worden gefinancierd vanuit de reguliere vergoedingssystemen in de zorg. Afhankelijk van de ervaring die door het zorgnetwerk is opgedaan en het belang dat de zorgprofessionals hieraan hechten kunnen zij zelf in de uitbreiding van de consultatie naar aanverwante medische disciplines het initiatief nemen en doorschakelen of wederom een beroep doen op een tijdelijke schakel als TELEFYSI. Dit als meer systeemzorg noodzakelijk blijkt.

Frans Grobbe is organisatie-adviseur bij Adviseurs voor Organisatiewerk.

Lieke Hoogerwerf is als organisatie-adviseur en –onderzoeker verbonden aan Netwerkimpuls

¹ Over systeemzorg en andere ‘horizontale’ interventies is in februari 2004 door AO en ROI (Den Haag) een publicatie met praktijkvoorbeelden en beschouwingen samengesteld.

Blijvend bouwen in een lerende regio (MCM februari 2004)

Ien van Doormalen

Uit gesprekken rond het thema 'Organiseren als maatschappelijk vraagstuk' spreekt een verlangen inzichten in het succesvol aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, te benutten én steeds weer te verrijken. Het besef dat ik als programmamanager Lerende Regio Arnhem e.o., deel uit maak van een maatschappelijke zoektocht naar vernieuwing in organiseren, maakt het hanteren van weerbarstige samenwerkingspraktijken boeiender en uitdagender.

De Lerende Regio Arnhem e.o is een initiatief van samenwerkende scholen in de regio, gericht op het 'Versterken van de beroepskolom vmbo-mbo-hbo'. Door samenwerking tussen scholen onderling en verbindingen met partners uit de werelden van overheid en arbeid, wil men voortijdig schooluitval vermineren, stimuleren dat leerlingen het maximale uit zichzelf halen en opleiden voor de vraag van de regionale samenleving in het algemeen en die van de arbeidsmarkt in het bijzonder. Een ambitieus programma, gevoed door de wens van betekenis te willen zijn in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken.

De Lerende Regio Arnhem (LRA) bevindt zich als initiatief in het derde levensjaar en heeft zich ontwikkeld tot een bouwplaats voor maatschappelijke organiseren. Het besef dat de beoogde resultaten niet alleen door inzet van de individuele scholen behaald konden worden, bracht in de regio een nieuwe dynamiek en daarmee nieuwe mogelijkheden teweeg.

Op dit moment is de Lerende Regio op verschillende manieren herkenbaar. Individuele scholen, verbonden met de LRA, realiseren verbeter- verander- en vernieuwingsprocessen en in gezamenlijke programma's en projecten boekt men tastbare resultaten. Daarnaast functioneren de samenwerkende partners als een gemeenschap waarin nieuwe initiatieven tot vitale aanpakken kunnen uitgroeien. En tenslotte is er een programmamanager, die de LRA representeert. Het realiseren van deze bouwplaats is een proces van vallen, opstaan en vraagt veel doorzettingsvermogen. Een kwestie van werken, presteren en leren.

Het initiatief tot de LRA ontstond n.a.v. een niet naar tevredenheid functionerend samenwerkingsverband van scholen t.b.v. het verbeteren van de aansluiting vmbo- en mbo-onderwijs. Binnen de samenwerking waren de relaties verhard, heerste ontevredenheid omdat afspraken niet werden nagekomen en resultaten uit projecten niet werden verzilverd. Men keek naar elkaar en niemand leek zich echt verantwoordelijk te voelen. Van het belang van de samenwerking was men zich bewust, er was misschien wel betrokkenheid maar geen verbondenheid: in het handelen wilde men zich niet laten leiden door de overeengekomen doelen.

Als adviseur raakte ik betrokken toen een deel van de partners koos voor een proces van 'opnieuw beginnen'. Via een zoektocht werden aan het oorspronkelijke initiatief nieuwe functies gekoppeld en ging men nieuwe relaties aan. Zo ontstond ruimte voor nieuw elan en werden bestaande patronen doorbroken. Wat goed was werd behouden, wat geen toegevoegde waarde meer had, opgeruimd en er werd ruimte voor nieuwe initiatieven gecreëerd.

In de bouwmetafoor zou je kunnen spreken van een grondige renovatie met een aannemer als verbindend element. Overigens werd deze renovatie niet planmatig en tot in detail voorbereid. Gaandeweg werden op basis van leerervaringen de ruimtes ingericht. Een proces vol ongeduld (wanneer zien we nu de resultaten), strijd om wie de grootste ruimte krijgt (wie en wat bepaalt de agenda) maar ook met enthousiasme vanwege het perspectief dat zich aftekent (maatschappelijke en politieke aandacht groeit, vernieuwingen worden opgepakt).

De achterliggende jaren hebben geleerd dat 'afbreken en weer gaan bouwen' steeds opnieuw aan de orde is. Het is de kunst een blijvende bouwplaats te zijn en niet gehinderd te worden door een volgende renovatie. Een verband dat de meerwaarde van deze processen onderkent, wordt sterker en ontwikkelt meer zelfvertrouwen. En dat is nodig om complexe vraagstukken waarin samenwerking over de grenzen van eigen organisaties wordt verondersteld, met succes aan te pakken.

De rol van mijzelf als programmamanager wisselt daarin voortdurend. Als een kameleon die de kleur van de omgeving aanneemt, komt het er op aan de ene keer vanuit ambassadeurschap voor het initiatief te opereren, de volgende keer als initiator een vraagstuk in te brengen, op een volgend moment als adviseur een zoekproces te ondersteunen en tot slot als regisseur verbindingen te realiseren.

Zorgdragen voor doorgaande beweging en investeren in de kwaliteit van interacties, maakt het mogelijk tot een patroon van 'blijvend bouwen' te komen en via 'verkennend verbinden naar verbindend verkennen' een doorlopend ontwikkelingsproces te realiseren.

Ien van Doormalen is programmamanager van de Lerende Regio Arnhem.

www.lerenderegioarnhem.nl