

Tijdelijk leiderschap: hoe succesvol kun je zijn in een organisatie waar je geen deel van uitmaakt? In deze rubriek gaan we, aan de hand van een praktijk verhaal, op zoek naar de ingrediënten van succesvol interimmanagement.

DE ORGANISATIE ALS GEMEENSCHAP STIMULEERT INDIVIDUELE KRACHT EN VRIJHEID

JOKE TWIGT

**VRAAGGESPREK TUSSEN ELLY VAN DER HELM EN
WILLEM DEN HARTOG**

Dat een managementfilosofie en organisatiegedachtegoed uitstekend toegepast kan worden in de zorg, bewijst zorginstelling Aveleijn. Het werken aan de missie van Aveleijn – het faciliteren van een leven vol betekenis – gebeurt volgens de gedachte dat mensen zich tussen verschillende soorten gemeenschappen bewegen. Door de organisatie ook als een gemeenschap te beschouwen, kan verbinding gemaakt worden en ontstaat individuele kracht, vrijheid en verantwoordelijkheidsgevoel.

Aveleijn is een Twentse zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking of een lage sociale redzaamheid met ongeveer tachtig locaties in de gemeente Berkelland en de veertien Twentse gemeenten. Willem den Hartog is bestuursvoorzitter en werkt met zijn collega Susanne Bentvelsen collegiaal samen in de Raad van Bestuur van Aveleijn.

Den Hartog is gedurende zijn loopbaan gefascineerd geraakt door het ontwikkelingsvraagstuk van mensen en hun organisatorische verbanden en ging op zoek naar mogelijkheden om dit toe te passen in zijn bestuursstijl. Hij nam kennis van het boek *De organisatie als gemeenschap - principes van organiseren* van auteur Adriaan Bekman, dat in 2001 verscheen. In dit boek laat Bekman

zien dat een organisatie bij uitstek een menselijke creatie is. In de *organisatie aan het werk* staat alles in dienst van een beoogd resultaat en wordt het contact met 'zijn bronnen' (klanten, medewerkers, red.) nogal eens verloren. De organisatie in ontwikkeling daarentegen spreekt de krachten van individuele verantwoordelijkheid en vrijheid aan. Met deze krachten zijn verander- en vernieuwingsbijdragen te realiseren die ervoor zorgen dat de organisatie als gemeenschap aangesloten blijft op zijn bronnen. Deze kerngedachten zijn in dit boek vertaald in een programma dat kan bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie door de gemeenschap van samenwerkende mensen ter hand te nemen. Dat klinkt abstract, maar bij Aveleijn is door de bevoegen inzet van Den Hartog een praktische vertaalslag van dit gedachtegoed gemaakt. En niet toevallig. Den Hartog kent Bekman goed. Bekman was een van zijn docenten in een opleidingstraject en ze zijn elkaar nadien blijven volgen en ontmoeten. Den Hartog heeft de gedachte van de organisatie als gemeenschap omarmd en zich laten inspireren om dit te integreren in de sturing van zijn organisatie. Hoe heeft hij de vertaalslag gemaakt? En wat betekent dit voor de cliënten en zorgmedewerkers? Wat betekent dit voor hem als bestuurder? Vragen die oproepen tot een gesprek. Elly van der Helm werkt als veranderkundige voor C3, adviseurs en managers voor onder meer de zorg en welzijn. Zij verdiept zich in theorie en praktijk van het Actie

Onderzoek en past dit in haar werk toe. Van daaruit is zij geïnteresseerd in leiderschap, en in het leiderschap van Den Hartog. In gesprek met hem licht hij haar zijn visie toe.

DRIE SOORTEN GEMEENSCHAPPEN

In zijn boek betoogt Bekman dat de mens deel uitmaakt van verschillende gemeenschappen: de natuurlijke gemeenschap, de organisatorische gemeenschap en de persoonlijke gemeenschap. Den Hartog vertelt dat hij deze gemeenschappen binnen Aveleijn als volgt heeft vertaald:

- De natuurlijke gemeenschap is het biografisch perspectief van eenieder. Het gezin en de familie waarin je wordt geboren en die je geschonken wordt. In deze gemeenschap geldt onvoorwaardelijke verbinding en inclusies die je je leven lang meedraagt en daarmee van grote invloed zijn op de persoon.
- De organisatorische gemeenschap is die van de zorginstelling met klantprocessen. In deze gemeenschap geldt vooral functionaliteit.
- En de derde gemeenschap, de persoonlijke, is de gemeenschap die ieder zelf actief schept en onderhoudt. De meerwaarde van deze gemeenschap zit in de verbondenheid met vrienden en levensgezellen. Het is interessant hoe deze gemeenschappen bij elkaar komen. Voor sommige cliënten is het creëren van een persoonlijke gemeenschap namelijk een opgave omdat de natuurlijke gemeenschap hem of haar in de weg zit. Dat gaat niet vanzelfsprekend. Voor Den Hartog illustreert dit de toepassing van dit gedachtegoed in de missie van Aveleijn.

DRIE KERNWERKWOORDEN

De missie van Aveleijn is het faciliteren van 'een leven vol betekenis'. Hoe de organisatie dat realiseert ligt besloten in haar kernwaarden. Den Hartog maakt direct het verschil met andere organisaties, door zijn voorkeur voor procestermen, en dan liefst nog in werkwoordsvorm, in plaats van kernwaarden. Werkwoorden brengen dynamiek en spreken aan omdat direct duidelijk is wat bedoeld wordt. Met de driehoek van cliënt, verwanten en begeleider in het achterhoofd is de missie vertaald in drie kernwerkwoorden: Ontmoeten, Ontwikkelen en Ondersteunen.

Ontmoeten om de relationele aansluiting te vinden bij de leef- en belevingswereld van de cliënten. Ontwikkelen in brede zin: het zetten van de volgende stap in de biografie van cliënten en medewerkers, kennisontwikkeling en doorontwikkeling van de organisatie en vernieuwingen in de zorg. Ondersteunen door aan te sluiten op eigen kracht met een integraal zorgaanbod.

DE MEDEWERKER

In veel organisaties zijn missie, visie en kernwaarden – ook al bestaan deze uit werkwoorden – toch vaak holle begrippen die ver weg staan van wat men op de werkvloer ervaart, meent Van der Helm. Hoe kan dat gekeerd worden? Als een organisatie werkt volgens het gemeenschapsprincipe van Bekman, antwoordt Den Hartog, is het de kunst om ieders individuele kracht aan te spreken en dat gebeurt het beste door mensen vrijheid te geven. Niet protocolleren maar improviseren. 'Van onze zorgprofessionals wordt niet meer gevraagd om te zorgen voor de cliënt, maar om te zorgen dat de

Willem den Hartog: 'De besturing van de organisatie is een constante cirkel van feedback en leren'

OVER DE GESPREKSPARTNERS

Willem den Hartog, voorzitter Raad van Bestuur Aveleijn

Willem den Hartog heeft een achtergrond als fysiotherapeut, sociaal wetenschapper en veranderkundige. In zijn loopbaan is hij gefascineerd geraakt door het ontwikkelingsvraagstuk van mensen en hun organisatorische verbanden. Hij is een breed georiënteerde bestuurder, toezichhouder en adviseur met zijn roots binnen diverse sectoren van de gezondheidszorg. Aanvullende bestuurservaring is er op het gebied van het (speciaal) onderwijs en de arbeidsre-integratie.

Elly van der Helm, senior-adviseur en interim-manager C3

Elly is van origine Z-verpleegkundige en maatschappelijk werker. Zij behaalde een master in Public Management (MPM) aan de Universiteit Twente. Ze is *Certified Management Consultant* (CMC) op basis van een SIOO-opleiding. Via C3 werkt zij als veranderkundige en heeft opdrachten verricht in de Jeugdzorg, de GGZ, de thuiszorg, de ouderen zorg, de opvang voor asielzoekers, de zorg voor verstandelijk beperkten en andere publieke dienstverlening.

cliënt zijn eigen kracht gebruikt en zich verder ontwikkelt om betekenisvol te kunnen leven,' vertelt Den Hartog. Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' gaat niet vanzelf. Aveleijn zoekt rituelen om de gemeenschap te versterken. Medewerkers worden getraind en kunnen deelnemen aan activiteiten zoals het waardenprogramma waarbij interessante sprekers inspiratie geven. Maar ook een eindejaarbijeenkomst is zo'n ritueel waardoor de inclusieve gemeenschap versterkt wordt.

DE PRAKTIJK

De praktijk is het meest beeldend om te illustreren hoe de gemeenschappen zich tot elkaar verhouden. Den Hartog noemt bijvoorbeeld de begeleider die met een cliënt is gaan kijken waar deze is opgegroeid en daar-

door begreep waarom en hoeveel ruimte de cliënt nodig heeft. De oorspronkelijke natuurlijke gemeenschap kan namelijk nog wel eens verstikkend zijn (geweest) en invloed hebben op het vermogen van een cliënt om een persoonlijke gemeenschap op te bouwen. Het primaat voor een gelukkig leven ligt bij de persoon zelf. Soms is er echter ook een vorm van bescherming en begrenzing nodig. Dat vraagt praktische wijsheid van de zorgprofessional en het vraagt reflectie en het lef verantwoordelijkheid te nemen om het anders te doen.

Of de cliënt die zo graag buiten de instelling een patatje wilde gaan eten. Vigeert de regel of de relatie? Voor de begeleider die dit organiseerde was de keuze niet moeilijk. Hij nam de vrijheid om de relatie te laten prevaleren.

'Ook in taalgebruik is de verbinding tussen de gemeenschappen hoorbaar', vertelt Den Hartog. 'In de organisatorische gemeenschap spreekt men functionele taal. Daar komt 'ik vind je lief' niet in voor. Als we dat toch zeggen, spreken we een emotie uit en begeven ons direct in de relationele sfeer. Daarom is Ontmoeten nu een kernwerkwoord van Aveleijn; immers daar vindt onvoorwaardelijk aandacht geven plaats en wordt ruimte geboden voor gelijkwaardig communiceren met elkaar. 'Hoe was je weekend' wordt wel gevraagd aan de cliënt, het is ongebruikelijk als het andersom gevraagd wordt. Juist daarom stimuleren wij bij Aveleijn onze medewerkers open te zijn, het stimuleert de verbinding.'

CONTINU LEREN EN ONTWIKKELEN

Binnen Aveleijn is er een professionele plicht het

Willem den Hartog: 'Als we mensen kunnen laten floreren, kunnen zij anderen betekenisvol leven geven. De combinatie van passie en professionaliteit geeft de verbinding'

vakmanschap steeds verder te ontwikkelen. Ook voor de bestuurders door steeds feedback op te halen, licht Den Hartog toe. Bijvoorbeeld via een accreditatieproces met 360 graden feedback (volgens systematiek van de NVZD-beroepsvereniging). Voor de organisatie door steeds te kijken naar de resultaten gemeten op drie assen: de waardering van cliënten en verwanten, de waardering van medewerkers en de geleverde zorg in de praktijk. Daarnaast wordt samengewerkt met het bureau Certificatie in de Zorg (CIDZ). Niet om alle vinkjes te laten zetten, maar om klantwaarde voorop te stellen. Door vanuit deze filosofie externen mee te laten kijken wordt het gedachtegoed van de organisatie als gemeenschap verder vergroot. Dit alles vanuit het credo: wie stopt met verbeteren houdt op goed te zijn!

DE BESTUURDER

Wat betekent deze bestuursstijl voor Den Hartog persoonlijk? Hoe is het om het gedachtegoed van de organisatie als gemeenschap waar te (blijven) maken, vraagt Van der Helm zich af. Volgens Den Hartog is het hard werken. 'Door de gemeenschap te laten 'zijn' inclusief aandacht voor minder mooie gebeurtenissen, wordt de romantiek er vanaf gehaald. De besturing van de organisatie is een constante cirkel van feedback en leren.' Om enerzijds niet te filosofisch te blijven en anderzijds niet te systemisch en instrumenteel te worden. Als publiek leider vraagt hij zich telkens af wat zijn rol is en wat er in het maatschappelijke veld van hem verwacht wordt. In zijn aanpak staat ruimte geven aan medewerkers centraal in combinatie met inhoudelijk richting geven.

Resultaatgerichtheid is belangrijk, maar in essentie gaat het volgens hem om het hart en de passie voor het vak. 'Als we als organisatie mensen kunnen laten floreren in deze passie, kunnen zij anderen betekenisvol leven geven. De combinatie van passie en professionaliteit geeft de verbinding.'

--

Joke Twigt is redacteur, die haar sporen verdiend heeft als interim-manager. Zij heeft het roer omgegooid en schrijft nu onder andere voor het online platform ZiPconomy met specialisatie interim-management.