

Op 6 juni mocht ik de award Business Improvement Manager 2013 in ontvangst nemen. Een grote eer voor mij, maar vooral voor de alle mensen in de Vanboeijen organisatie, die de afgelopen jaren met hart en ziel gewerkt hebben aan een intensief transformatie proces. Dat heeft iedereen geraakt. Het voelt heel goed dat dit gezien en gewaardeerd wordt.

Kees de Vaal van het NNK vroeg mij ons verhaal voor het NNK tijdschrift op papier te zetten. Daaraan geef ik graag gehoor.

### **Wat vooraf ging.**

In 2009 ging het eigenlijk best goed met Vanboeijen. Na een dreigend faillissement in 2000 was er veel veranderd. Zeven jaar op rij zwarte cijfers, het ziekteverzuim gedaald van 11% naar 6 % en veel minder incidenten in de zorg voor cliënten. Eigenlijk alle reden tevreden te zijn en toch knaagde er iets. Het leek alsof we de kern niet raakten. Medewerkers gaven aan, dat er voor hun gevoel weinig ruimte was voor eigen inbreng en initiatief. Alles wordt centraal geregeld, hoorde je veel. En echt inspelen op de vraag van de cliënt lukte niet, omdat de medewerkers de kaders van de organisatie daarvoor als te knellend ervoeren. Onze cliënten en hun ouders en verwanten maakten dit ook mee, zij voelden dat cliënten tekort kwamen en dat er weinig zicht was op verbetering. En dat terwijl wij als bestuur en management uitgingen van kansen en mogelijkheden, bleek dit in de praktijk vaak niet te landen. Een pijnlijke ervaring voor een gedreven bestuurder, zoals ik ben. Nog een keer uitleggen hoe wij het bedoelden, zou wel niet helpen. En falend bestuur, ondanks het feit dat in de systeemwereld (alle indicatoren) op groen stonden, kun je niet continueren. Op deze manier raken we niet de kern. Maar wat was dan die kern en hoe raken we die dan wel?

### **De kern.**

De kern werd ons, toen we hierover met de medewerkers **en** de cliënten (en omdat veel van onze cliënten geen taal hebben, spreken ouders/verwanten vaak vanuit hun belang) al snel duidelijk. Het gaat niet om de organisatie, niet om management processen, niet om KPI's (kritische prestatie indicatoren), maar het zijn de kleine dingen, die het doen. De kern, die naar boven kwam was: **Goed Leven**. Alle cliënten een goed leven. Wij willen er alles aan doen hen daarbij maximaal te ondersteunen. En om de kern van goed leven te ervaren is het noodzakelijk goed naar elkaar te luisteren, ook naar cliënten die geen taal hebben.

**Mooi Werk**. Alle medewerkers mooi werk. Medewerkers in de zorg willen met hart en ziel bijdragen aan het goede leven van de cliënten. In plaats van dat de organisatie als hinderlijke tegenkracht ervaren wordt, doen wij er alles aan om hen maximaal te ondersteunen.

**Financieel Gezond**. In 2009 kwamen wij mede als gevolg van scherp dalende vastgoed prijzen in een financieel ingewikkeld vaarwater. Er moest stevig ingegrepen worden in de exploitatie. En als de financiën centraal komen te staan, levert dat meestal geen goed leven en mooi werk op, terwijl gezonde financiën een randvoorwaarde is voor het realiseren van goed leven en mooi werk.

Hiermee was de kern benoemd, maar als management kregen we nog een belangrijk inzicht. Wij als managers gingen deze doelen niet bereiken op de traditionele manier. De sleutel ligt bij de cliënten en de medewerkers, zij ervaren de dagelijkse praktijk en kunnen met elkaar de beste maatregelen bedenken om goed leven, mooi werk en deugdelijk huishoudboekje te realiseren. Maar als je als bestuur en management niet de sleutel hebt, wat doe je dan wel?

### **De werkwijze.**

Op onze zoektocht naar hoe wij anders zouden kunnen werken, kwamen wij in aanraking met Lean en Theory U. De uitgangspunten van Lean spraken ons zeer aan. Een erkende methodiek met bewezen succes, die er vanuit gaat, dat medewerkers alleen datgene moeten doen wat waarde aan de cliënt toevoegt. Wij zijn hiermee aan de slag gegaan en na een pre-pilot hebben wij de lean uitgangspunten voor Vanboeijen aldus vertaald:

1. Alleen datgene doen wat waarde voor de cliënt toevoegt
2. Denken in processen
3. Voorkomen van verspillingen
4. Continue kijken hoe het beter kan
5. Eigen winkel runnen

## 6. Werken vanuit je eigen kracht

Een mooi uitgangspunt als het management opschrijft: Het is belangrijk om vanuit je eigen kracht te werken en verspillingen voorkomen, gebeurt dat niet automatisch. Daarvoor heb je de betrokkenheid en de inzet van alle medewerkers en cliënten (ouders/verwanten) nodig.

Daarom hebben wij, alle betrokkenen bij elkaar gezet en hen met elkaar laten nadenken, over wat er moet verbeteren als je Goed Leven, Mooi Werk en financieel gezond in de praktijk wilt waarmaken. We deden dit op elke locatie, daar kwam de regie te liggen, vandaar de overkoepelende naam van ons proces: Regie op Locatie (ROL). Dit ging overigens wel heel methodisch, na de pilots lag er een uitgewerkt proces van 16 weken, met start-, tussen en eind bijeenkomsten en 0,1 en 2 metingen. Steeds werd er een kernteam geformeerd uit de medewerkers en ouders/verwanten, de teamleider was de regisseur en in het proces werden lean-instrumenten ingezet. De locaties werden deze 16 weken begeleid door een Rolexpert. Een proces begeleider met o.a. een lean-achtergrond. Voor het merendeel waren dit specifiek opgeleide, eigen medewerkers.

Tot zover gaar het voornamelijk over mentale processen, anders kijken, anders denken en op basis daarvan anders doen. Maar gaat dat wel zo gemakkelijk. We zitten soms ook zo vast aan oude patronen en oude zienswijzen. Theory U (Otto Scharmer) heeft ons geholpen om meer inzicht in deze processen te krijgen. Scharmer gaar uit van 4 niveaus van verbinding.

1. *Downloaden*. Hierbij herhaal je eigenlijk alleen maar je oude patroon. Voordat de ander volledig uitgesproken is, heb je je oordeel al, klaar.
2. *Gericht luisteren*. Je gaat gericht in gesprek/debat en mee op basis daarvan komen er nieuwe inzichten en nieuwe gegevens op tafel. Je zoekt naar gaten in de redenering van de ander en bent je er bewust van, dat er ook onvolkomenheden in je eigen opvattingen kunnen zitten. Hiervoor heb je een open geest nodig.
3. *Empatisch luisteren*. Je schakelt eigenlijk je eigen oordeel uit en luistert *vanuit* de ander. Je bent niet eerder tevreden, dan wanneer je de opvattingen van de ander volledig begrepen en doorgrond hebt. Ook wel luisteren met een open hart genoemd.
4. *Genererend luisteren*. Pas wanneer wij onze angst kunnen loslaten te falen en daarom situaties te willen beheersen, ontstaat er de mogelijkheid dat er echt nieuwe inzichten opkomen. Dan komt er ruimte voor een nieuwe toekomst, die we al tastend en zoekend gezamenlijk vorm geven.

Duidelijk werd, dat deze uitgangspunten iedereen in de organisatie raken, of je nu begeleider bent, als ondersteuner werkt of de rol van bestuurder of toezichthouder hebt. We streven nu bij Vanboeijen naar verbeteringen via een verbinding op niveau 4. Een groep medewerkers formuleerde het als volgt: “Dan gaat het stromen, neemt de innerlijke harmonie toe en groeit de verbondenheid en zullen verbeteringen ontstaan”. Dit raakt ons allemaal.

En daarom laten we ook iedereen bij Vanboeijen in hun ROL-uitrol zowel de lean-methodiek, als TheoryU ervaren. Dat is het bijzondere, het gaat over niet alleen over mentale processen en de structuur, maar ook over bewustzijn en ervaren. Anders gezegd over Anders Kijken, Anders Denken, Anders Doen *en* over Anders Kijken, Anders Zijn en Anders Doen.

### **Het proces.**

In 2009 zijn we gestart met een pre-pilot met externe begeleiding. En we zagen dat het werkte. Daar hoefde je geen KPI's voor te hanteren, maar merkte je aan de enthousiaste verhalen van de begeleiders en de bevoegenheid van de ouders bij de eindpresentatie. Voor de eerste keer zagen we hier het grote verschil tussen de start en de eindpresentatie en dit hebben we later nog vaak terug gezien. Want de managers waren bij elke presentatie, overigens zonder te interveniëren, het is immers het proces van de locatie! Op basis hiervan zijn er 6 pilots ingericht en hebben we eigen Rolexperts opgeleid. Toen de positieve ervaring zich herhaalde en zelfs verdiepte bij de pilots, is besloten organisatie breed te gaan ROLlen. Hiervoor is een strak gepland en methodisch onderbouwd programma ingericht. En in twee jaar tijd zijn er 100 locaties geROld, zijn er meer dan 2500 mensen geraakt en zal het bij Vanboeijen nooit meer zijn zoals het was.

Een veelzeggend detail is nog wel het functioneren van de stuurgroep. Conform onze uitgangspunten wilden we ook de organisatorische inbedding van het programma anders en congruent aan onze uitgangspunten invullen. Dus niet het bestuur/management aan het stuur, maar medewerkers en ouders/verwanten (cliënten). Daarvoor was er een stuurgroep ingericht met als leden, 2

ouders/verwanten en 2 uitvoerende medewerkers, met mij, als bestuurder als voorzitter. Tijdens het proces hebben we ervaren, hoe moeilijk het soms is je bestuurlijke/management blik te laten varen en te kijken door de ogen van de cliënten en de medewerkers. Maar als het lukt voegt het veel waarde toe. Een mooi leermoment, dat ons ook aan het denken zette voor de toekomst.

### **De toekomst.**

Recent heeft Vanboeijen haar toekomst beeld 2018 vastgesteld, onze “Stip op de horizon”. Central staat daarbij, dat alle mensen van Vanboeijen een stem hebben om in gezamenlijke verantwoordelijkheid Goed Leven en Mooi Werk op de eigen locatie vorm te geven en de organisatie hierbij ondersteunend te laten zijn. Dit fundament is de richtlijn voor het handelen bij alle mensen in de gehele organisatie. Dit betekent hierover in gesprek zijn, blijven (onder)zoeken, je verplaatsen in het perspectief van de ander en de te leveren toegevoegde waarde als toetssteen (blijven) nemen. Het gaat erom mensen een stem te geven .

Dit sluit naadloos aan bij de coöperatieve organiseervorm. Daarom gaan de mensen bij Vanboeijen de komende jaren op een coöperatieve manier werken. De mensen met een beperking en belangrijke mensen uit hun netwerk (waaronder ouders/verwanten) en de medewerkers worden de leden. Bij een coöperatie zijn de leden het belangrijkste in de organisatie en zij staan centraal in de wijze van werken en organiseren. Zij bepalen de richting van de organisatie, controleren of de beoogde resultaten zijn behaald, maar bovenal gaat het steeds om leren en ontdekken hoe we met elkaar steeds beter de doelen van de organisatie kunnen realiseren.

Hierover is een goede communicatie van essentieel belang. Een gemeenschap zonder verbinding is geen gemeenschap. Om dit te ondersteunen wordt rond elke locatie ook een digitale gemeenschap gebouwd, [mijnvanboeijen.nl](http://mijnvanboeijen.nl). En om interne gerichtheid te voorkomen en om samen ontdekken en leren te faciliteren zal ook de communicatie in de gehele organisatie worden ondersteund door een digitaal netwerk [samenvanboeijen.nl](http://samenvanboeijen.nl)

Op die manier werken we aan de toekomst, die zich aandient.

In kadertjes is nog toegevoegd.

Betsy Pol, cliënt: Ze luisteren nu naar wat ik belangrijk vind, ook al kan ik het niet direct zeggen.

Laurens Touwen, vader van Swanehilde: Wij geven nu met elkaar vorm aan de zorg van onze dochter Swanehilde en wij voelen ons gehoord.

Ineke Touwen, medewerker cliëntparticipatie: Toen we ontdekten wat een ernstig gehandicapte vrouw bedoelde, als zij bepaalde geluiden maakte, zei haar moeder:

“ Op het moment dat mijn dochter écht gehoord wordt en écht gezien wordt dan denk ik dat zij voelt: ik besta.’