

# Klantvolgend werken

## Zorg met aandacht voor mensen met een verstandelijke beperking

Onderzoekers:

Maaïke Glimmerveen en Gerhard Smid

's Heeren Loo 

## Inhoud

- 13.1 Inleiding en Samenvatting
- 13.2 Aanleiding en Ambitie
- 13.3 Een totale institutie in beweging
- 13.4 De omgeving rukt op, de 'heilzame' stilte verstoord
- 13.5 Klantvolgend werken
- 13.6 Leiding geven aan het ontwikkelen van de nieuwe werkwijze
- 13.7 Resultaat en Reflectie
- 13.8 Nawoord

### 13.1 Inleiding en Samenvatting

Overall in de samenleving krijgen organisaties meer oog voor de mensen voor wie hun werk van waarde is: hun klanten in de breedste zin van het woord. Dit vertaalt zich in het zoeken naar het juiste antwoord op de grote variëteit, heterogeniteit en onvoorspelbaarheid van individuele klantvragen. Tegelijk is schaalvergroting van de ondersteunende diensten nodig om kosten te beheersen en de kwaliteit te vergroten. Dit proces van enerzijds variëren en anderzijds schaalvergroting typeert Van Asseldonk<sup>1</sup> als ‘massa-individualisering’. Bij organisaties die zorg bieden aan mensen met een verstandelijke beperking is dit proces ook gaande. Variatie vergroten door de wensen van hun cliënten te volgen is een complexe opgave in deze sector. Het personeel in de zorg werkt immers niet met ‘gewone’ cliënten, velen van hen hebben ernstige tot zeer ernstige verstandelijke beperkingen die vaak ook gepaard gaan met fysieke beperkingen, als gevolg van stoornissen (afwijkingen in of verlies van functies of anatomische eigenschappen). Het vergroten van de variëteit in de dienstverlening vereist daarom uiterste zorgvuldigheid. Hoe ver kan een professional gaan in het honoreren van klantwensen? Niet alles is immers goed voor cliënten. Het thema van de eigen verantwoordelijkheid van de professional bij het volgen van de cliënt staat dan ook prominent op de agenda in deze sector en komt ook terug in dit cahier.

Het omgaan met deze vragen maakt dat andere organisaties veel kunnen leren van de vernieuwing in deze sector. In het onderzoek is getracht de vernieuwing naar een klantvolgende organisatie in kaart te brengen bij 's Heeren Loo – de grootste zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking in Nederland. Twee vestigingen stonden centraal: Ermelo en Apeldoorn.

's Heeren Loo ondersteunt jonge en volwassen mensen met een verstandelijke beperking en hun familieverband (kortweg het klantsysteem) met intramurale, semimurale en extramurale zorg. De recente introductie van marktwerking en het verschijnen van concurrenten is aanleiding tot verandering. 's Heeren Loo wil een meer volwassen en symmetrische relatie met de gehandicapten en hun familie (het klantsysteem). Daartoe is het concept *klantvolgend werken* geïntroduceerd. Met opzet is niet gekozen voor de formulering ‘klantgericht werken’. Personeel moet meer oog gaan hebben voor de wensen van het klantsysteem. Tegelijkertijd verwacht de organisatie dat ze hun professionele verantwoordelijkheid niet uit het oog verliezen. Deze spanning komt treffend naar voren in de zin uit een gesprek met de geneesheer-directeur in Ermelo: “Klantvolgend ja, maar vergeet de stoornis niet.”

Klantvolgend werken leidt tot een andere invulling van rollen binnen 's Heeren Loo en doet een ander beroep op alle personeelsleden. Cliënten en hun familie krijgen een belangrijkere plek in het dagelijks werk van het uitvoerend personeel – de begeleiders. De blik op de cliënt verandert. Voorheen keek het personeel – de begeleiders – vooral naar de ‘beperking’ van de cliënt. Het bieden van feitelijke

<sup>1</sup> Van Asseldonk T.G.M., *Mass Individualisation. Business Strategies applying networked order to create economic value in heterogeneous and unpredictable markets*. Veldhoven, TVA 1998.

rust in de vorm van voorspelbaarheid en overzicht voor de cliënt stond centraal in het werksysteem. De begeleiders staan nu voor de uitdaging om een leefklimaat te creëren dat zo goed mogelijk aansluit op de wensen van het klantsysteem. Ook de bijdrage van experts, zoals artsen, (ortho)pedagogen en psychologen verandert. Naast aandacht voor de beperking, wordt 'de mens' achter de beperking steeds belangrijker in hun werk. Leidinggevendenden sluiten in hun aansturing aan op deze veranderingen.

De nieuwe rolinvulling heeft vergaande gevolgen. Zo brengen begeleiders cliënten die zichzelf of anderen schade toebrengen bijvoorbeeld veel minder vaak in afzondering. Begeleiders zijn daarnaast in een veel vroeger stadium alert op mogelijkheden van de-escalatie, zodat ze afzondering kunnen voorkomen.

Parallel aan de veranderingen op de werkvloer spelen veranderingen in de besturing en inrichting van de organisatie: kortere lijnen, concentratie van staffunctionarissen, efficiëntere inzet van staf en middelen en het inrichten van een shared service center.

Alles bij elkaar blijkt dat

- ook in een 'totale institutie' leiding en personeel met succes klantvolgend werken kunnen nastreven, ook al verkeren de 'klanten' in een sterke afhankelijkheidsrelatie;
- dit streven van binnenuit komt, externe druk helpt wel maar is niet voldoende;
- klantvolgend werken ook in deze branche variatie in de omgang met cliënten impliceert;
- het veranderproces in dit werk vooral verloopt via socialisatiemechanismen, gekoppeld aan enkele op macht gebaseerde interventies van leidinggevendenden;
- leidinggevendenden op alle niveaus, via een consequent doorgezet portfolio van interventies om *lerend veranderen* voor elkaar te krijgen, het personeel ondersteunen in de vernieuwing van werk.

In dit cahier kunt u lezen hoe 's Heeren Loo de beweging naar een klantvolgende werkwijze maakt en resultaten boekt. Het onderzoek is gebaseerd op ervaringen in de locaties Ermelo en Apeldoorn. Ook op andere locaties zijn ontwikkelingen met betrekking tot klantvolgend werken gaande. Wat hierna volgt is dan ook een indicatie van de beweging die 's Heeren Loo maakt, maar doet geen recht aan de variëteit binnen de organisatie.

Het cahier start met een korte schets van 's Heeren Loo als organisatie. Het duikt even in de geschiedenis van 's Heeren Loo voor een beeld van de werkwijzen, normen en waarden in de organisatie. De weergave van de externe invloeden laat zien dat 's Heeren Loo echt wat moest gaan doen. Daarna volgt een beschrijving van de interventies van enkele sleutelpersonen (leidinggevendenden), vooral die interventies die hebben bijgedragen aan het succes. Na het beschrijven van het resultaat volgt een reflectie met leerpunten voor transformaties naar een klantvolgende werkwijze.

## 13.2 Aanleiding en ambitie

's Heeren Loo biedt al ruim honderd jaar ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking en hun familie via vooral intramurale zorg. De organisatie is in het hele land actief en heeft zijn hoofdkantoor in Amersfoort. Er gaat circa een half miljard euro in om. Er werken ca. 12.500 mensen (8.000 fte) op meer dan 100 locaties in heel Nederland. Het merendeel van het personeel bestaat uit begeleiders en leidinggevend. Daarnaast werken er circa 800 experts zoals artsen, orthopedagogen, psychologen en fysiotherapeuten. De organisatie is de grootste zorgaanbieder in Nederland voor mensen met een verstandelijke beperking en biedt ondersteuning aan meer dan 10.000 mensen.

De afgelopen jaren speelde een aantal incidenten binnen de intramurale zorg, ook binnen 's Heeren Loo, die de massamedia sterk hebben uitvergroot. De publieke opinie is bestookt met beelden van mishandeling, niet menswaardige levenssituaties, opsluiting en mensen vastzetten door middel van Zweedse banden. Minder zichtbaar zijn de, minstens zo ingrijpende, processen als het introduceren van andere manieren van financiering, het ontstaan van concurrentie, verandering van regelgeving, vergroting van gelddruk.

De mensen die de dienstverlening van 's Heeren Loo vormgeven, zitten niet stil in dit krachtenveld. Vanuit hun eigen inspiraties houden zij ingesloten routines in het werk tegen het licht. Zij ontwikkelen voor hun werksysteem een nieuw perspectief: *klantvolgend werken*. Dit betekent dat ingesloten professionele gewoonten diepgaand moeten veranderen. De mens achter stoornis en gebrek krijgt een prominente plek in het werk. Het eigenbelang van de dienstverlener (prettig werk, rust) maken ze daaraan ondergeschikt.

Klantvolgend werken heeft ook gevolgen voor de dienstverleningsportfolio. Naast intramuraal werken wil 's Heeren Loo steeds meer ondersteuning bieden bij zelfstandig wonen, in een woongroep wonen, ambulante of 24-uurs begeleiding, afhankelijk van wat de cliënten en hun familie willen en/of aankunnen. Kortom: het is de ambitie om standaardisering te verminderen en de variatie te laten toenemen.

Dit alles gaat niet van een leien dakje, de vernieuwing én de externe druk roepen tegenkrachten op. Leidinggeven aan de vernieuwing in dit krachtenveld vraagt scherpte. De ernst van de aandoening van de cliënten en de variatie daarin maakt dat vernieuwen buitengewoon zorgvuldig moet plaatsvinden, in een voortdurende dialoog over de vraag hoe klantvolgend werken praktisch vorm kan krijgen.

## 13.3 Een totale institutie in beweging

's Heeren Loo werkt voor kinderen, jongeren en volwassenen met lichte tot en met zeer ernstige verstandelijke beperkingen, vroeger idioten, debielen of imbecielen genoemd. Het gaat om mensen waar 'het normale leven' niet altijd even goed raad mee weet. 's Heeren Loo bestaat juist voor hen en wil bijdragen aan een zinvol bestaan van hen en hun familie. De organisatie heeft daarom expliciet aandacht

voor het systeem waar de cliënt onderdeel van uitmaakt (familieleden en andere relaties).

Het aanbod van 's Heeren Loo is inmiddels breed: van ambulante hulp bij de cliënt thuis tot 24-uurs opvang in een woonlocatie, van dagbesteding in de vorm van sport en ontspanning tot en met werken in een bedrijf.

De organisatie is (tot 2010) opgedeeld in vijf sectoren. Vier daarvan ( Zuid-, Noord-, Midden- en West-Nederland) hebben een vergelijkbaar aanbod. Daarnaast is er het organisatieonderdeel Kwadrant, dat zich richt op het ondersteunen van jongeren met een licht verstandelijke beperking (LVG).

's Heeren Loo wil cliënten zoveel mogelijk laten participeren in de samenleving. Te lezen op de website van 's Heeren Loo, 29-09-09:

‘Wij denken dat het leven zin krijgt in de ontmoeting met medemensen. Het gaat er om te kennen en gekend te worden. We vinden het dan ook belangrijk dat onze cliënten, te midden van anderen, vorm en inhoud aan hun leven kunnen geven en zo kunnen deelnemen aan de samenleving. ’

's Heeren Loo streeft er daarom naar mensen zo lang mogelijk thuis, in familieverband, te ondersteunen. Wanneer dat niet meer mogelijk is, biedt de organisatie een woonvoorziening met zoveel mogelijk contact met de samenleving en het oorspronkelijke netwerk. Een leidinggevende vertelt:

‘Het gezin staat in deze tijd centraal. Het kind hoort ondanks zijn of haar beperking in de eerste plaats in het gezin. ’

De dagelijks begeleiders zijn essentieel voor het creëren van een zinvol bestaan en integratie in de samenleving. Zij geven de samenwerking tussen institutie en het klantsysteem (cliënt en familie) vorm. Dezelfde leidinggevende verwoordt het belang van een goede samenwerking tussen het personeel en het klantsysteem:

‘De zorg aan het kind, maar misschien ook wel aan de ouders of broertjes en zusjes, kan zowel thuis als in de woningen van 's Heeren Loo worden geboden. Het belangrijkste is dat we als organisatie als geheel, in samenwerking met de ouders, het kind in het gezin zo goed mogelijk helpen. ’

De samenwerking mondt uit in dagelijkse hulp bij persoonlijke verzorging en het bieden van een leefomgeving in de vorm van dagbesteding.

Medische, paramedische en sociaal wetenschappelijke experts ondersteunen de dagelijks begeleiders met adviezen en instructies. Een aantal experts biedt bovendien aanvullende diensten aan de cliënten zelf, zoals fysiotherapie, logopedie.

De samenwerking tussen dagelijks begeleiders en de cliënten gaat niet altijd even soepel, soms zijn cliënten beslist geen gemakkelijke 'klanten'. Daarom kan een via de wet verantwoordelijk gestelde arts met het specialisme Verstandelijk Gehandicapten (AVG) de begeleiders de mogelijkheid geven 'moeilijke cliënten' tijdelijk af te zonderen.

## Opleidingsniveau

De dagelijks begeleiders hebben over het algemeen een vooropleiding in de verzorging, verpleegkunde of agogisch werk. Zij leren de feitelijke werkwijze (groeps-werk) vooral aan op de werkplek. Er zijn samenwerkingsverbanden met Regionale Opleidings Centra (MBO-onderwijs) om onderwijs en praktijk zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

De experts ontlenen hun methodische en cognitieve kennis aan universiteiten en HBO-instellingen.

's Heeren Loo bevordert daarnaast de kennisontwikkeling van het werk door het instellen van twee bijzondere leerstoelen (één in de orthopedagogiek en één de praktische theologie) en door wetenschappelijk onderzoek te sponsoren.

Leidinggevendens komen over het algemeen voort uit de organisatie zelf. Zij baseren hun werkwijze vooral op hun ervaringen als groepsbegeleider. De instroom van leidinggevendens van buiten is beperkt.

## De leiding

Het midden- en regiomanagement organiseren de randvoorwaarden en stuurt daarmee. Daarnaast stellen de managers rapportages op ter verantwoording aan de sectordirecteuren. Ten tijde van het onderzoek bestaat de Raad van Bestuur uit vijf bestuurders – die tevens sectordirecteuren zijn – en een bestuursvoorzitter. De Raad van Bestuur richt zich op het onderhouden van relaties met de buitenwereld en op het verkrijgen van resources en legitimiteit. Een Raad van Commissarissen ondersteunt het bestuur.

## Een plek buiten de bewoonde wereld

's Heeren Loo is in 1891 opgericht vanuit landgoed 's Heeren Loo in Ermelo. De naam van de organisatie is dan: '*Vereniging tot opvoeding en verpleging van achterlijken en idioten*'. De vereniging richt zich in oorsprong op de ondersteuning van protestants-christelijke gezinnen met een kind met een verstandelijke beperking

en heeft een sterk religieuze inspiratie. Liefdadigheid en 'goed doen' zijn belangrijke uitgangspunten in het verlenen van de zorg. De aansturing van de organisatie ligt aanvankelijk in handen van een predikant.

De vereniging blijkt in een behoefte te voorzien: uit het hele land komen cliënten naar Ermelo. Om aan de grote vraag te kunnen voldoen gaat in 1924 in de Noordwijkse duinen een nieuw terrein open, later volgen vestigingen in Monster en Julianadorp, maar ook in Apeldoorn en Ede. De zorg is vormgegeven naar de inzichten van die tijd: cliënten worden, ver van de bewoonde wereld en familie, verpleegd in grote internaten, gevestigd in gebieden met heilzame bos- of zeelucht.



Het Heerenhuus: het oorspronkelijke hoofdkantoor in Ermelo

In deze standaardaanpak gaan de cliënten weg uit hun ouderlijk huis. Ze wonen voortaan in een rustige, landelijke omgeving. Het 'onthechten' van cliënten van hun familie wordt belangrijk. De gedachte is dat 's Heeren Loo zo de verantwoordelijkheid voor de zorg zo goed mogelijk kan overnemen.

### **Elk instituut een eigen werkwijze: eilanden**

Elk huis of instituut heeft lange tijd een grote autonomie. Elke vestiging heeft eigen structuren, functies, informatiesystemen en een eigen werkcultuur. Die werkcultuur gaat vaak over van generatie op generatie, via de families van de werknemers.'s Heeren Loo is in sommige plaatsen namelijk een belangrijke werkgever: daar leeft bijna de hele gemeenschap van het bieden van ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking.



Cliënten en hun familie hebben last van de verschillen in systemen en structuren tussen vestigingen. Dat ervaren ook de ouders van een cliënt met een stoornis in het autistische spectrum:

‘Onze zoon draaide erg goed op de werkwijze die ze in huis X hanteerden: het lukte hem om erme tot rust te komen. Wij wilden daarom graag dat de werkwijze, na verhuizing naar huis Y, zou worden doorgezet. Helaas werd deze hier meteen overboord gezet: men had een eigen systeem en dat werkte prima!’

De fysieke lay-out (gebouwen en andere infrastructuur) heeft een sterk structurerende rol in het dagelijkse bestaan van cliënten en begeleiders. Het personeel duidt de bewoners vaak aan met de naam van de woonlocatie of hun slaapzaal, bijvoorbeeld de ‘mensen van het Klooster’ of ‘de kleine zaal’. Het personeel, dat intern woont, heet ook wel ‘de meisjes van de zusterflat’.

## De professionele focus van personeel in ontwikkeling

Aanvankelijk zijn medici bepalend in het vormgeven van de dienstverlening. Een religieus geïnspireerde leiding stuurt het geheel aan. Zij zien de cliënten als *patienten*. Verpleging op zaal is dominant. De zorg is totaal overgenomen van de familie; er vindt onthechting van het oorspronkelijk netwerk plaats. De arts is expert en de verpleging is gericht op het creëren van rust, reinheid en frisse lucht voor de patiënt. Verplegend personeel is vooral uitvoerder. Nadenken over het vormgeven van dienstverlening is niet hun taak.

Na de eerste helft van de 20<sup>ste</sup> eeuw verandert dit. Via het inbrengen van een sociaal agogische benadering wordt groepsbehandeling van cliënten gebruikelijk. Aan het eind van de 20<sup>ste</sup> eeuw bestaat er dan ook een mix van verpleging en een sociaalagogische benadering in het professioneel handelen binnen 's Heeren Loo. Groepswerk is de dominante vorm. Cliënten die – tijdelijk – niet in ‘de groep’ passen worden afgezonderd of gefixeerd, zodat het groepswerk voor het personeel doenlijk blijft. Medische experts en leidinggevendenden nemen daarbij de belangrijke beslissingen. De draagkracht van het personeel is vaak hét criterium.

In de werkwijze van het personeel – groepswerk – staat het *gedrag* van de cliënt centraal. Rust op de groep is een belangrijke feitelijke waarde. De overtuiging is dat dit het beste is dat de begeleiders aan de cliënten kunnen bieden.

Variatie honoreren of iets extra's doen om het leven van de individuele cliënt plezierig te maken, kan maar zelden. Het veranderen van de werkwijze op basis van nieuwe inzichten komt niet vaak voor. Leidinggevendenden moedigen dat ook niet aan, die houden zich vooral bezig met het going concern. De roosters voor elkaar krijgen is qua taak al uitdagend genoeg. Verder willen zij – net als de begeleiders op de groep – vooral de rust bewaren.

Pogingen van sommige begeleiders om dingen anders te doen krijgen weinig kans in het proces van collegiale uitwisseling. Die ervaring hebben ook de ouders van een cliënt. Zij waren aanwezig bij een aantal bijeenkomsten, speciaal belegd voor het personeel dat met hun zoon werkte. De bijeenkomsten dienden om te zoeken naar consensus over het juiste behandelplan. De ouders vertellen:

‘Wij schrokken nogal van de hoeveelheid mensen die met onze zoon werkten. Daar waren wij ons niet van bewust. Er waren mensen die maar één dagdeel per twee weken met onze zoon werkten. Achteraf zien we dat het zoeken naar consensus tussen al deze mensen ook tot stagnatie van de ontwikkeling van onze zoon heeft geleid. Er kwam geen vernieuwing voordat iedereen het met elkaar eens was. Dit gebeurde vanzelfsprekend heel weinig in een groep van 25 man. Het gevolg was dat er eigenlijk nooit iets van de grond kwam voor onze zoon. De mensen die het minst durfden of wilden hadden het meest in de melk te brokkelen.’

Deze veelvoorkomende ‘collegiale democratie’ zorgt voor stabiliteit, maar leidt soms ook tot ondermaatse zorg en beperkte ruimte voor vernieuwing. Wie trouw wil blijven aan zijn of haar inspiratie en professionele normen heeft het niet altijd gemakkelijk. Het middenmanagement consolideert deze praktijk. Dat wil geen problemen en ze ook niet horen. Menige misstand komt dan ook op deze manier in de doofpot terecht.

### 13.4 De omgeving rukt op: de heilzame stilte verstoord

’s Heeren Loo is lang een van de weinige zorgaanbieders in de branche. Zoals vaker bij monopolies, treedt er verlies aan scherpte op. Zelfreflectie op het professionele handelen verwatert. De balans in de interne processen slaat door, comfort in het werk, dienstroosters en eigen varianten van geldende regels domineren. Dit kan zich ongestoord ontwikkelen door de geïsoleerde ligging van de locaties. Het is *werken in stilte*. Dat betekent ook: veel ruimte voor eigen invulling van het werk. Wat er in een groep gebeurt, is niet of nauwelijks zichtbaar voor anderen. Het werken in stilte loopt echter ten einde door een combinatie van externe ontwikkelingen en interne incidenten.

#### Demografie

Door demografische druk rukt de stedelijke wereld steeds verder op naar de terreinen van ’s Heeren Loo. De ‘plek buiten de bewoonde wereld’ komt meer en meer midden in de samenleving te liggen, in een woonwijk of te midden van re-

creatiegebieden. Gewone gezinnen komen nu in aanraking met cliënten van 's Heeren Loo.

Een beleidsmedewerker vertelt dat het belangrijk is om met de buurt het gesprek aan te gaan over deze 'omgekeerde integratie':

‘We zijn als samenleving niet meer gewend om samen te leven met mensen met een verstandelijke beperking. Mensen kennen het gedrag van onze cliënten niet meer. We gaan daarom steeds in gesprek met de buurt: wie zijn onze cliënten, hoe leven en reageren ze en waarom vinden we integratie met de buurt zo belangrijk?’

## Media

De media ontdekken 's Heeren Loo. Dat is meer en meer een glazen huis. De media krijgen oog voor wat zich binnen de muren van het intramurale werk afspeelt. Binnen 's Heeren Loo vindt rond 2007 een aantal incidenten plaats. Deze komen uitvergroot naar buiten. Een voorbeeld daarvan komt achteraf bekend te staan als *'het kloosterincident'*.

### Het Kloosterincident

In het gebouw 'Klooster' in Ermelo slaat een cliënt een medecliënt in coma. 's Heeren Loo komt daarmee negatief in het nieuws, pas een paar maanden ná het incident. De media vertolken de opvatting dat dit incident te wijten is aan het wegzakken van de professionaliteit van het personeel. Een van de medewerkers vertelt hoe confronterend deze aandacht van de media was: “Er stonden toen allerlei cameraploegen voor de deur en op de parkeerplaats. Dat was voor ons als team dramatisch. We mochten van de organisatie niks zeggen, maar werden wel constant met vragen geconfronteerd.”

Dit doet geen goed aan de legitimiteit van intramuraal werken. Die is al langer in discussie onder professionals en experts. De anti-institutionele beweging uit de 70'er jaren met zijn oorsprong in Scandinavië en Italië, schiet ook in Nederland wortel. Zo zegt een hoge ambtenaar van VWS aan het begin van de 90'er jaren: “Zo'n intramurale instelling is toch niet meer van deze tijd.”

De pers geeft stem aan en voedt een grote morele verontwaardiging over excessen. Dit komt de organisatie langs alle mogelijke kanalen binnen en dat laat het personeel niet onberoerd. Er ontstaat enerzijds professionele schaamte. Aan de andere kant ontstaan lokaal initiatieven, en gaan personeelsleden dingen anders regelen. Dat versterkt weer de eilandencultuur.

## Nieuwe financiering

Ook langs andere wegen rukt de samenleving op. De AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) financiert de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Aanvankelijk verloopt de financiering input-gestuurd en rechtstreeks via de instellingen. Er ontstaan in de loop der tijd vragen over de doelmatigheid van de verdeling van budgetten voor zorg en ondersteuning.

Het Ministerie komt met een andere financieringsmethodiek, gebaseerd op output. In zorgzwaartepakketten (ZZP) staat beschreven op een schaal van 1 tot en met 7 (zwaarste categorie) hoeveel zorg er beschikbaar is voor een cliënt. Instellingen krijgen na de invoering van ZZP geen geld meer voor beschikbare capaciteit, maar voor de aan de cliënt geleverde zorg. De geleidelijke invoering van deze methodiek lokt individualisering van de zorg uit. Cliënten (of hun vertegenwoordigers) dienen samen met de instelling een zorgplan te maken over de verdeling van het aantal uren zorg en ondersteuning. Deze ontwikkeling veroorzaakt mede dat de stem van de cliënt en/of de familie steeds meer doorklinkt in de wijze waarop 's Heeren Loo haar zorg aanbiedt.

## Concurrentie

Ook heeft 's Heeren Loo in de afgelopen decennia meer te maken gekregen met concurrentie. Voorbeelden daarvan zijn de 'JP van den Bent', met kleinschalige gezinshuizen en andere initiatieven, en de 'Thomashuizen', een franchiseformule met een commerciële inslag. Hiermee blijkt dat er alternatieven zijn voor traditionele zorg en ondersteuning voor mensen met een lichte tot matige verstandelijke beperking. 's Heeren Loo moet daar nu rekening mee houden. Veel mensen in de organisatie hebben dit door. Zo vertelt een opleidingscoördinator:

“Andere aanbieders bieden (ambulante) zorg die vele malen flexibeler en klantvoller is dan wat 's Heeren Loo nu kan bieden. We moeten echt wat met deze wetenschap, anders gaan we failliet!”

## Regeldruk

Intern leiden deze ontwikkelingen tot grote regeldruk. Wanneer er fouten aan het licht komen, bedenken het ministerie, de inspectie én interne stafleden extra regels om die fouten in de toekomst te voorkomen. Dit zorgt voor druk, zowel op leidinggevendenden als op begeleiders. Een bij de pilot betrokken extern adviseur legt uit:

- ‘ De eisen die van binnenuit en van buitenaf aan het werk worden gesteld maken de regeldrukke zo groot dat er per groep al een begeleider vrij moet worden gepland voor de administratie. Hoofden zijn daarnaast veel bezig met het beheer van de groepen, aan andere taken komen ze nauwelijks toe. Er is weinig ruimte om te leren. ’

### 13.5 Klantvolgend werken

De externe ontwikkelingen en de interne incidenten schudden de ingesleten en routineuze manier van werken op. Andere professionele opvattingen – die al in de organisatie aanwezig zijn – komen op de voorgrond. Het idee om het werk meer af te stemmen op de individuele wens van de cliënt en zijn of haar familie wint terrein. In het dagelijkse werk komt de mens – die (toevallig) een beperking heeft – centraler te staan. Die mens is beperkt in de mogelijkheden om zich te uiten, maar door de familie van de cliënt erbij te betrekken, krijgt de cliënt een stem. Dat maakt afstemming mogelijk tussen de wensen uit het klantsysteem en de mogelijkheden van het personeel en het instituut. Het personeel blijft wel verantwoordelijk voor een goede inschatting van de mate waarin de wensen van het klantsysteem realistisch en veilig zijn.

#### Variatie

Ca. 80% van de cliënten binnen 's Heeren Loo heeft anno 2009 een ZZP-indicatie (zorgzwaartepakket) op niveau 5, 6, 7 of zelfs 7 met een toeslag. De hoogte van de indicatie is een maat voor de variëteit onder de cliënten. De organisatie baseerde haar werkwijze niet op deze variatie. Het personeel hanteerde vooral een standaard werkwijze (groepswerk). Zo nodig werden cliënten die niet binnen die werkwijze pasten, gefixeerd en/of afgezonderd. Overigens zijn er voor de lichtere ZZP-indicaties wel andere werkwijzen, zoals begeleid wonen.

Voor leidinggevend, de medisch experts én de dagelijks begeleiders betekent dit dat ze werk gaan maken van het ontwikkelen van hun eigen professionaliteit. Een leidinggevende vertelt dat deze nieuwe focus voor zowel begeleiding als voor haarzelf soms lastig is:

- ‘ Soms moet bij ons het besef nog doordringen dat we echt op een andere manier aan het werk zijn. Laatst werkte ik met een medewerker die stelde

dat de ouders de eerste zes weken geen contact mochten hebben met hun kind. Daarnaast had hij het steeds over 'die autist'. Ik ben toen heel boos geworden. Ik zei: "Dit meisje is geen autist, maar in de eerste plaats een meisje. Het klopt dat ze daarnaast een autistische stoornis heeft! 🗨️"

## Klantvolgend werken al doende uitvinden

's Heeren Loo duidt de verandering in de werkwijze aan met *klantvolgend werken*. Dat betekent: meer dan voorheen de wensen van het klantsysteem onderzoeken om daar met beschikbare kennis, vaardigheden of diensten op aan te sluiten. Belangrijk is dat wensen van klanten en de geboden zorg in balans zijn. Personeel heeft daar *eigen professionaliteit* en *persoonlijk leiderschap* voor nodig. Een opleidingscoördinator vertelt:

“De professional stelt zich niet altijd als professional op. Bewustzijn van de eigen professie (waarom ben je aan het doen wat je aan het doen bent?) is van oudsher niet sterk ontwikkeld bij medewerkers van 's Heeren Loo. Het ging vooral over het voldoen aan procedures en regels. Dat is nu aan het verschuiven en ik denk ook dat dit nodig is. De klant die binnenkomt kan veel meer vragen dan vroeger en drukt personeel daarmee in een ander perspectief. 🗨️”

Dat andere perspectief zit op zich wel in het denken en praten van de begeleiders, maar niet per definitie in hun handelen. Omdat begeleiders én leidinggeven- den bij incidenten nogal eens 'wegkeken', zijn een sterker bewustzijn van wat de professional aan het doen is én verantwoordelijkheidsbesef noodzakelijk. Dat het welzijn van een cliënt in het geding was, werd lang niet altijd aangegrepen om corrigerend op te treden naar collega's. De geneesheer-directeur uit Ermelo ver- woordt wat er nodig is om dit fenomeen 'wegkijken' in de greep te krijgen:

“(...) vanaf het begin was duidelijk dat het er niet om ging mensen te ontslaan, maar dat er inzicht moest komen in de werk- en zorgprocessen. Dat achterhaald moest worden wie waar verantwoordelijk voor was en waarom er werd weggekeken. Voor mij werd toen duidelijk dat dit traject oprecht was: het was geen gepraat in de ruimte, de visie moest echt tot uitvoer worden gebracht. 🗨️”

Het pad naar een klantvolgende werkwijze vraagt dus om ontwikkeling van bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef én om inzicht in de werk- en zorgprocessen. Die spelen zich af op de werkvloer, vaak in de beslotenheid van 'de groep'. Het gaat erom helder te krijgen hoe personeel in dit werk staat, onderling samenwerkt, zichzelf ontwikkelt en hoe het in de dagelijkse praktijk met de cliënt omgaat. Pas als de leiding begrijpt hoe de zelfstandig werkende professionals, de complexe regelgeving en procedures en de rijke historie op elkaar ingrijpen, kan deze uitmaken of dat wat gebeurt deugt of juist bijsturing behoeft. Klantvolgend werken is kortom vaak niet van te voren te definiëren. Waar het personeel goed aan doet, verschilt per situatie.

Een middenkader functionaris zegt hierover:

‘Wat soms lastig is, is dat de nieuwe manier van werken onzekerheid met zich meebrengt. Je zet een bepaalde beweging in, maar weet niet waar je uitkomt en hoe de weg er naartoe verloopt...’

#### **Door schaalvoordeel kleinschaligheid mogelijk maken**

Dit cahier gaat in op de vraag hoe 's Heeren Loo de weg naar klantvolgend werken met haar personeel vormgeeft. Die beweging is echter niet mogelijk zonder andere inrichting van de besturing en de ondersteuning die de organisatie biedt aan het uitvoerende werk. Het is van belang dat er een einde komt aan de 'eilandencultuur'. Door de sectoren op te heffen verdwijnt er een bestuurslaag. Daardoor is de afstand tussen de Raad van Bestuur en de uitvoerende regiomanagers kleiner. Dat scheelt geld, maar verkleint ook de bestuurlijke drukte. De inhoudelijke ondersteuning van pedagogen, psychologen en paramedici kende een grote variëteit. Door de inhoudelijke staf te concentreren in het Advisium ontstaat een meer coherente werkwijze. Elk 'eiland' had van oudsher zijn eigen aanpak voor personeelssystemen, ICT, opleiden, financiën en de administratieve organisatie. Door deze ondersteunende processen in een shared service center voor de gehele organisatie onder te brengen, wil 's Heeren Loo geld, tijd en ruimte beschikbaar maken voor de primaire processen. De voorzitter van de Raad van Bestuur verwoordt het als volgt:

“De grootschaligheid die we met het Shared Service Center voor de stafdiensten realiseren gaat niet ten koste van de zorg. Het is zelfs zo dat we, door het centraliseren van bijvoorbeeld ICT en financiën, geld, tijd en mensen kunnen besparen. Deze besparing kunnen we weer inzetten in het primaire proces, waarin we juist terug willen naar kleinschaligheid dicht bij de cliënt en zijn familie. Kortom: grootschalig in de ondersteuning, kleinschalig in het primaire proces.”

### 13.6 Leiding geven aan het ontwikkelen van de nieuwe werkwijze

In de locaties Ermelo en Apeldoorn van de sector ‘Midden Nederland’ is gestart met een ‘pilot’ klantvolgend werken.

#### Naast de pilot in de sector Midden...

De sector Midden-Nederland startte met een pilot klantvolgend werken. Ook in andere sectoren werken medewerkers aan het vormgeven van klantvolgend werken. Ook dat leidt tot overdraagbare werkzame bestanddelen voor klantvolgend werken binnen 's Heeren Loo als geheel. Zo werkt een aantal sectoren met de methode Vlaskamp, die is ontwikkeld voor personeel dat werkt met mensen met ernstige, meervoudige beperkingen (EMB). Dit zijn bijvoorbeeld mensen die zich slecht kunnen uiten. Het personeel leert de lichaamstaal van de cliënt te duiden, bijvoorbeeld om er achter te komen hoe iemands smaak in elkaar zit, wat iemand echt lekker vindt (haring, jam, hagelslag). Via nauwkeurige observatie blijkt dat de cliënten meer kunnen ontwikkelen en leren dan eerst gedacht. Daarnaast werkt personeel met film- en videoregistratie om steeds de diagnose bij te stellen.

#### Een eerste start

Dat verandering in werkwijze wenselijk is, staat al in 2003 vast. Zo constateert een bestuurder dan dat ‘de ziel uit de organisatie is’. Het gaat volgens hem binnen 's Heeren Loo alleen nog maar over geld. De leiding stuurt alleen op hoe het met minder kan. De intrinsieke motivatie ontbreekt bij medewerkers. De bestuurder zet het project ‘Betrokken Beweging’ op. Hij wil de individuele betrokkenheid van medewerkers bundelen, zodat er meer leven (of beweging) in de organisatie komt. ‘Betrokken Beweging’ richt zich op het verbinden van medewerkers. Het project organiseert *feesten* en er komen werkgroepen. Die werken met een linking-pin-



principe. Het idee is dat enthousiaste deelnemers nieuw gegenereerde inzichten zelf verder de organisatie in dragen. Veel medewerkers herkennen de constateringen en willen er ook wel mee aan de slag. Maar de luchtige aanpak van het project sluit niet aan op de sfeer van dat moment: de mensen nemen die constateringen namelijk zwaar op. ‘Betrokken Beweging’ levert dan ook minder op dan verwacht.

### Leerzaam

Bij veranderingen is het belangrijk om de juiste toon te vinden. Het besef dat veranderen nodig is kan hard aankomen bij mensen en leiden tot schuldgevoel. Een veranderaar moet in staat zijn aan te sluiten op deze gevoelens.

## De aanpak

De sectordirecteur die tot eind 2009 verantwoordelijk is voor de sector ‘Midden’, speelt een belangrijke rol in het expliciteren van de nieuwe werkwijze. Ze begrijpt de context waarin ze opereert. Het moet anders. Het is echter lastig om inzichtelijk te krijgen hoe het werksysteem zichzelf in stand houdt. Vandaar dat ze ervoor kiest om soms op detailniveau te onderzoeken hoe de werkprocessen binnen ‘s Heeren Loo in elkaar zitten en te beslissen wat er anders moet. Ze gaat soms buiten de hiërarchie om. Ze hanteert daartoe een aantal methoden, zoals ‘omlopen’, ‘erin duiken’, ‘verhalen maken’ en ‘een omvattend verhaal bieden’.

Mensen in de organisatie omschrijven haar aanpak als ‘omlopen’. Door ‘om te lopen’ brengt ze het klantperspectief in het werk. Als sectordirecteur gaat zij regelmatig in gesprek met cliënten en de ouders over hoe zij de verleende ondersteuning aan hun kind ervaren. Ze zegt daarbij expliciet, zowel tegen de ouders als tegen het personeel, wat ze van de verhalen uit het klantsysteem vindt. Ouders van een cliënt vertellen hierover:

‘In een mail hadden we gewoon wat voorbeelden gestopt van wat er de afgelopen jaren met onze zoon was gebeurd. Haar reactie was dat ze er erg van was geschrokken dat dit in haar organisatie kon gebeuren. Op de donderdag die volgde konden we meteen al komen praten. Voor het eerst in jaren hadden we contact met een bestuurder die open stond voor ons verhaal. ’

Niet alleen voor ouders is dit bijzonder. Doordat de sectordirecteur zo expliciet de ouders betreft in het werk ontstaat ongemak bij medewerkers. Een middenkaderfunctionaris, legt uit:

‘Het feit dat we de sectordirecteur niet alleen dingen op macroniveau zagen doen, maar dat we haar soms ook op microniveau zagen acteren had meerwaarde. Aan de andere kant vonden we er ook van alles van: is het nu echt de taak van een sectordirecteur om met deze cliënt in gesprek te gaan? Vooral leidinggevendenden konden nogal eens worstelen met het feit dat de sectordirecteur vragen had gesteld in en over hun aandachtsgebieden. Het komt natuurlijk heel dichtbij als je zo door een sectordirecteur wordt aangesproken.’

Deze middenkaderfunctionaris vertelt dat het ook heel motiverend kan werken dat een sectordirecteur soms zo ver op detailniveau afdaalt:

‘Op een gegeven moment lukte het om vanuit de klantvolgende gedachte ‘on speaking terms’ te komen met een familie die al jaren ontevreden was. Dit verhaal is bij de sectordirecteur terechtgekomen. Toen ik haar een paar dagen later op het terrein tegenkwam, kwam ze hierop terug. Dat vond ik wel heel mooi!’

Nogal eens vervult de sectordirecteur vacatures op managerniveau niet met een. Zijzelf of mensen uit haar nabije omgeving (tezamen: de veranderaars) gaan eerst zelf op die plek zitten. Daardoor krijgt ze inzicht in de werkprocessen en in wat een manager op die plek zou moeten doen vanuit het motto ‘klant volgen’. Als er een incident is, gaat het haar niet om de schuldvraag. Ze wil weten hoe het werkt. De bestuurssecretaris vertelt:

‘Samen met de bestuurder springen we er, met andere woorden, zelf in. Het is elke keer weer verbazingwekkend hoe diep je dan wegzakt.’

Op zulke plekken proberen ze helder te krijgen wat klantgericht werken betekent. Soms is dat heel lastig. Experts (psychologen, pedagogen etc.) kunnen vastzitten in hun professionele denkkader. Voor hen is het dan extra lastig om het perspectief van *de cliënt als mens* in hun overwegingen te betrekken. De bestuurssecretaris vertelt:

‘Psychologen, maar ook artsen en pedagogen, zitten soms heel vast in hun eigen professionele domein. Ze stellen dan niet de vraag hoe een cliënt ondanks de beperking nog zoveel mogelijk als mens kan functioneren.’

## Verhalen maken

Op basis van de informatie en de concrete interventies maken de veranderaars een verhaal waarmee ze in andere situaties helder kunnen maken wat wel en niet tot klantvolgend werken behoort en waarom klantvolgend werken zo belangrijk is.

Bovendien delen ze in de organisatie een boekje uit ('Harry's boek') waarin een schrijver een uitgebreid verhaal vertelt van de levensloop van een jongen met een stoornis in het autistische spectrum, diens ouders en de behandelgeschiedenis. Dat verhaal vertelt over de regels van de totale institutie, de relatieve onverschilligheid van de behandelaars, het lijden van deze cliënt en het langzaam groeiende inzicht dat de behandeling gebaseerd is op een verkeerde en nooit meer gecorrigeerde diagnose. Waarna er een nieuwe relatie ontstaat tussen de cliënt, zijn familie, de begeleiders en een bijbehorende begeleidingsaanpak.

### Leerzaam

Door als leider 'om te lopen' en letterlijk in 'lege plekken' in de organisatie te duiken, krijgt de sectordirecteur inzicht in de werkwijzen die in de loop der jaren in de organisatie zijn ontwikkeld en zijn ingesleten. En inzicht in de wijze waarop klantvolgend werken er in praktijk kan uitzien. Kleine voorbeelden, dicht bij de medewerker en de cliënt, zet ze om in verhaaltjes. Zo lukt het om prototypische situaties te tonen en voor inspiratie te zorgen.

## Hard zijn op 'unvalues', maar wel de dialoog opzoeken

De veranderaars maken via het verhaal over het klantperspectief én over prototypische situaties inzichtelijk wat klantvolgend werken kan betekenen. Ook heel belangrijk is het om duidelijk te zijn over de dingen die de organisatie *niet* wil. Dit wordt zichtbaar in het afschaffen van de afzonderingsruimtes.

Bij conflictueuze situaties in een groep neemt een aantal begeleiders de cliënt in de greep, consolideert, fixeert en zondert de cliënt vervolgens af (opsluiting) totdat de cliënt weer rustig is. Het onderzoek naar aanleiding van het Kloosterincident leidt tot de aanbeveling om binnen een jaar te stoppen met het afzonderen van cliënten. De sectordirecteur doet dat direct en kondigt af: helemaal stoppen met afzonderen.

Dit roept binnen alle lagen in de organisatie weerstand op: medewerkers hebben het gevoel dat hun veiligheid in het geding is. Achteraf gezien maakt de maatregel zichtbaar wat klantvolgend werken nu eigenlijk is. Het afzonderen van cliënten die probleemgedrag veroorzaken blijkt een ingesleten gewoonte waarbij het perspectief van de cliënt helemaal uit beeld verdwijnt. Een leidinggevende vertelt:

‘ Het opent ogen. We proberen nu het probleemgedrag voor te zijn in plaats van het af te straffen door gebruik te maken van de afzonderingsruimtes. Het is een andere manier van denken: probeer signalen voor probleemgedrag bij de bewoner te herkennen en daarop te anticiperen. ’

Inmiddels brengt geheel 's Heeren Loo alle andere vormen van dwang in kaart. En heeft de Raad van Bestuur besloten om in 2010 alle Zweedse banden af te schaffen.

De beslissing van de sectordirecteur om het afzonderen af te schaffen is een machtsinterventie. Hoe het personeel dan zónder het afzonderen moet werken, is niet direct helder. Daar is een dialoog voor nodig waarbij de cliënt in beeld komt. Andere vragen blijken ineens belangrijk: Waarom vertoont de cliënt eigenlijk probleemgedrag en hoe is dat te voorkomen? Of: hoe kan een begeleider daarop anticiperen? Of wat verandert er in de relatie met de cliënt als er geen afzonderingsruimtes meer zijn? De professionele ruimte van de begeleiders, maar ook die van de experts wordt door het stellen van dergelijke vragen ineens vergroot.

#### **Leerzaam: macht als hefboom, dialoog als invulling**

Bij veranderingen kan een machtsinterventie werken als een hefboom voor het op gang brengen van beweging. Door de beweging via een dialoog verder in te vullen ontstaat begrip en positieve energie. Er ontstaat ruimte voor een gesprek tussen leiding en medewerkers over de gewenste verandering van het werk.

Door dialoog voelen medewerkers zich serieus genomen. De leidinggevendenden laten via het vertellen van verhalen voorbeelden zien. Ze dragen daarmee bij aan het vormgeven van de nieuwe manier van werken. Ook neemt het vertrouwen in de organisatie toe.

#### **Dialoog met experts: oog voor variatie**

De geneesheer-directeur in Ermelo is vanuit zijn professe als arts voor verstandelijk gehandicapten in gesprek gegaan met de bestuurder over de consequenties van het afschaffen van de afzonderingsruimtes. Hij vertelt:

‘ Naar aanleiding van het afschaffen van de afzonderingruimte heb ik de dialoog met haar opgezocht. Onze sectordirecteur ziet de mens, maar ik moet als arts de stoornis niet vergeten. Ik kan, vanuit mijn professe, niet zeggen dat we helemaal zonder afzonderingsruimtes kunnen. Als arts heb ik daarin mijn verantwoordelijkheid. Het is goed dat we hierover in dialoog kunnen, waardoor het werkbaar wordt. We hebben uiteindelijk de insteek gekozen om het afzonderen zoveel mogelijk terug te dringen. ’

Al staat de mens achter de beperking voorop, soms is afzonderen toch echt onvermijdelijk. En deze vrijheidsbeperkende maatregelen staan op gespannen voet met de ideeën achter klantvolgend werken. Ook in ander opzicht is klantvolgend werken niet uniform. Het is bijvoorbeeld niet verstandig om licht verstandelijk gehandicapten (LVG'ers) op dezelfde manier te benaderen als mensen met een zware verstandelijke beperking. LVG'ers maken soms misbruik van de keuzevrijheid die de begeleiders vanuit het idee van klantvolgend werken bieden. Het is zaak dat personeel zich bewust is van de verschillen onder de cliënten en de consequenties daarvan voor het invullen van klantvolgend werken.

### **De stijl van leidinggeven vernieuwen: verkennend leiden**

'Hoe kijk je aan tegen de zorg? Wat vind je van mensen met een verstandelijke beperking? Waarom werk je eigenlijk bij 's Heeren Loo?' Dit zijn allemaal vragen die centraal staan in het visietraject. Om te komen tot een nieuwe werkwijze start de regio Midden een visietraject. Het is neergezet als pilot. Het traject is ontwikkeld vanuit de gemeenschappelijke kernwaarden (respect, verbondenheid, geborgenheid en verantwoordelijkheid). De bestuurder vertelt:

‘Het is belangrijk dat personeel loskomt uit de dagelijkse praktijk die zich vooral afspeelt in de relatie met cliënten. We nemen ze in het visietraject mee in een ander abstractieniveau waarin ze worden uitgedaagd om visie en doel van hun professie vast te stellen. Daarmee komt niet het eigen professionele domein centraal te staan, maar het domein van onze cliënt.’

Het visietraject van de sector Midden bestaat uit een MD-traject dat voor alle leidinggevendenden verplicht is. Daarnaast leidt het visietraject een groot aantal groepsbegeleiders op tot procesbegeleider. Deze procesbegeleiders ondersteunen collega's bij het verder ontwikkelen van de nieuwe werkwijze. Een beleidsmedewerker heeft vanuit zijn functie deelgenomen aan het MD-traject. Hij vertelt:

‘In het begin vonden we het traject zweverig: we gingen het over onze normen en waarden hebben, in plaats van dat we (zoals normaal bij reorganisaties) een nieuw organigram gingen bespreken. De verandering kwam hierdoor achteraf wel echt uit onszelf. Dat is goed geweest. Het luchtte op, we hebben het over hetzelfde als we praten over klantvolgendheid. We gaan de dialoog aan, we vragen door, stellen open vragen en luisteren naar klanten en ouders.’

Ook een middenkaderfunctionaris deed mee in het MD-traject. Hij beschrijft hoe bij hem de focus op leidinggeven is veranderd:

‘Onze vorm van leidinggeven was heel normatief, iemand zei wat en wij reageerden vervolgens meteen. We vonden dat we als leidinggevendenden over alles wat moesten vinden. Hiervoor werden we overigens ook beloond. In het MD-traject leerden we veel meer verkennend leiding te geven. De dialoog met medewerkers was daarbij een goed hulpmiddel.’

Een groepsbegeleider merkt in zijn dagelijks werk dat zijn leidinggevendenden hem anders aansturen:

‘Wat ik merk is dat de gesprekken die ik met leidinggevendenden heb steeds vaker gaan over de vraag wat de klant ermee wil. Wat is de invloed van onze beslissingen op de klant en wat heeft de klant nodig om zelf beslissingen te nemen. Ze sturen gewoon meer op de gedachte van klantvolgend werken.’

Klantvolgend werken vraagt niet alleen om een andere manier van leidinggeven en een andere aansturing van medewerkers, ook de klanten zelf worden betrokken in de aansturing. De eerder aangehaalde beleidsmedewerker stelt:

‘De nieuwe werkwijze was ook een omslag, omdat ik nu ineens klanten moet gaan bevragen over wat ze van mijn werk vinden. Gelukkig komt mijn inschatting vaak redelijk overeen met wat ik van klanten terugkrijg. Dat komt omdat ik mijn werkproces nu steeds toets op klanttevredenheid en daarmee de klant al betrek in de inrichting van mijn werkproces.’

Klantvolgend werken is niet zomaar in de organisatie verankerd. Een leidinggevende vertelt dat ze merkt dat medewerkers, door de ruimte die ze met klantvolgend werken krijgen, erg op zoek zijn naar bevestiging. De medewerkers zijn nog weinig geneigd te vertrouwen op hun eigen inschatting van wat goed is:

‘Medewerkers zijn nog erg op zoek naar wat kan en mag. Ook willen ze graag bevestiging en horen wat ik van hen vind. Ik kaats de bal dan altijd terug: hoe vind je zelf dat je het doet en spiegel je weleens met collega's? Ik stuur ze weg met die opdracht en natuurlijk mogen ze daarna terugkomen. Soms is er namelijk daadwerkelijk sprake van niet weten of het goed is, dat komt mede doordat het nieuw is dat we zo zwaar inzetten op de interactie met ouders.’

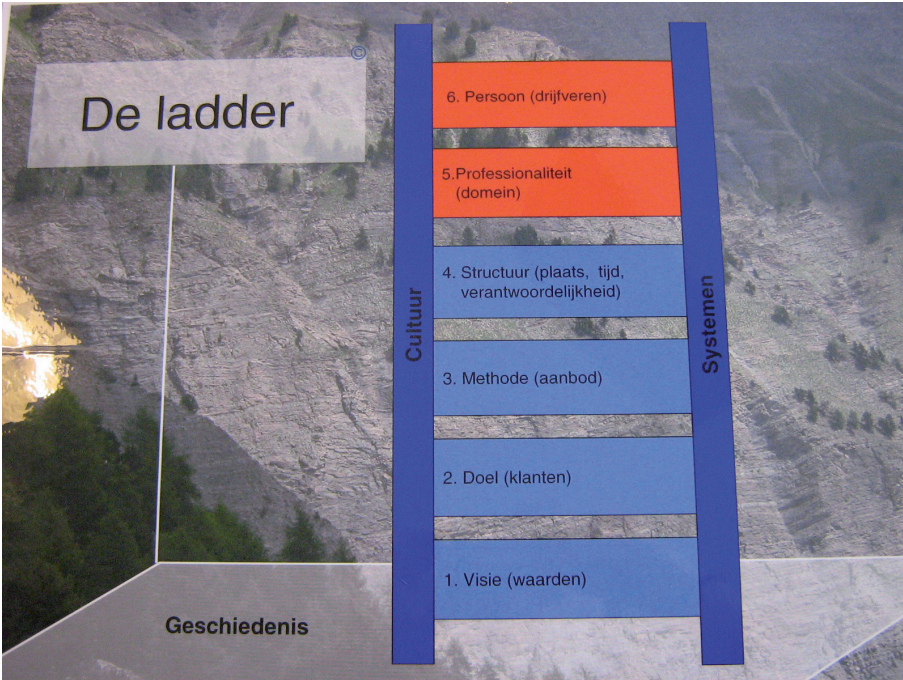
Een geïnterviewde opleidingscoördinator komt in aanraking met medewerkers die niet alleen op zoek zijn naar bevestiging. Ze lopen ook tegen dilemma's aan die te maken hebben met het loslaten van de oude werkwijze:

“Die dilemma's moet je uitpakken, hoewel het soms echt lastig is. Dan zeggen begeleiders bijvoorbeeld: “Deze mevrouw woont hier al 50 jaar, die kan zelf geen keuzes maken.” Wat mij betreft gaat het daar niet om, maar juist om de vraag hoe je er als begeleider voor zorgt dat deze bewoner zelf keuzes leert maken. Dat is erg lastig, medewerkers denken nog altijd heel aanbodgericht, ze vullen veel in vanuit ‘weten wat goed is voor een bewoner’. De vraag is of een cliënt ook zijn fouten mag maken of timmeren we dat als begeleiders allemaal dicht?”

### **Gebruik van hulpmiddelen**

Het visietraject maakt gebruik van hulpmiddelen om de nieuwe klantvolgende manier van werken te bespreken. Die middelen helpen bij het loskomen van het dagelijks werk dat zich vooral afspeelt in de relatie met cliënten. Een voorbeeld daarvan: De ‘ladder’. Dit hulpmiddel helpt om de diverse niveaus van waaruit professionals over hun werk kunnen praten te onderscheiden. Elke trede van deze ladder verwoordt een ander niveau. De eerste trede is de visie op het werk, de tweede gaat over het doel van het werk. Op de derde trede gaat het om methode, daarna om structuur, het eigen professionele domein en pas op de bovenste trede om de eigen persoonlijkheid. De leuning stellen de cultuur en de systemen in de organisatie voor. Een extern adviseur heeft het visietraject begeleid. Hij heeft de ‘ladder’ geïntroduceerd. Deze metafoor helpt de begeleiders om te onderzoeken hoe in de oude manier van werken de incidenten ontstaan:

“Het systeem overleefde doordat we elke keer als er incidenten waren, de betrokken medewerkers die zich niet hielden aan de regels van het systeem, verwijderden. We negeerden daarmee alle alarmbellen die bij deze personen onderweg waren afgegaan. Als we deze medewerkers hadden behouden, dan hadden we ze kunnen gebruiken om het systeem te verbeteren. Met behulp van de ladder proberen we nu het incident te bespreken door steeds de persoon buiten het gesprek te houden en te onderzoeken hoe de incidenten in het systeem zijn ontstaan.”



De boodschap van de 'ladder' is: bij het bespreken van een incident zijn er vele lagen te onderzoeken, vóórdat de gesprekspartners uitkomen bij de persoon ofwel bij een mogelijke schuldvraag. Iedereen leert eruit welke waarde voor hem of haar heel belangrijk is en hoe die aan de basis ligt van visie, gedrag, waarneming, et cetera. Dat helpt weer spraakverwarring te ontwarren bij gesprekken over wat klantvolgend werken moet zijn. Een middenkaderfunctionaris vertelt:

“De zorginhoud is voor de hoofden Wonen de laatste jaren steeds meer centraal komen te staan. We hebben het minder over de randvoorwaardelijke kant, waar we voorheen veel meer mee bezig waren. Het invoeren van bijvoorbeeld de ladder heeft er zeker toe bijgedragen dat we de overstap makkelijker konden maken. Het lukt ons hierdoor om ook naar de procesmatige en inhoudelijke kant te kijken en er over te praten.”

De 'ladder' is afgedrukt op een placemat (zie foto) en in de organisatie verspreid. Op veel werkkamers hangt het beeld op de prikborden. De ladder wordt daarmee het symbool van de verandering en biedt tegelijkertijd 'taal' voor de transformatie naar een klantvolgende werkwijze en het ontwikkelen van een meer 'onderzoekende professionaliteit'.



### Leerzaam: beelden

Klantvolgend werken is een abstract begrip. Er is dialoog nodig om met elkaar te bepalen wat het wel en niet is in concrete situaties. Hierbij blijkt het beeld van de 'ladder' een goed hulpmiddel om de dialoog te structureren. Door deze in de organisatie te verspreiden, krijgt de transformatie vaste referentiepunten in de mentale werkruimte.

## Interventies aan de poort

In het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers staat klantvolgend werken centraal. Het programma bestaat uit twee dagen introductie en een terugkomdag na drie maanden. Het programma draait om een gesprek met ouders en cliënten en de wijze waarop 's Heeren Loo omgaat met wat een begeleider doet met dit gesprek in het werk. In het introductieprogramma hebben de veranderaars (de bestuurder of de bestuurssecretaris) een zichtbare rol. De organisator van het introductieprogramma vertelt hoe zij de rol van het bestuur ervaart:

“Wat helpt is dat de bestuurder ook optreedt in het introductieprogramma. Daaruit blijkt dat zij inhoudelijk op één lijn zit met mij en mijn collega. De bestuurder interenieert tijdens deze sessies vaak als mensen vragen hebben over het begrip klantvolgendheid. Zij legt vooral de nadruk op de persoonlijke verantwoordelijkheid van de medewerker om scherp in de gaten te houden of de cliënt nog steeds centraal staat. Mocht er twijfel zijn, dan is het dus ook de eigen verantwoordelijkheid om hierover in gesprek te gaan.”

Niet alleen direct aan de poort, maar ook in de keten daarvoor gaat 's Heeren Loo aan het werk. Bij ROC Aventus en ROC Landstede Harderwijk is onlangs de nieuwe opleiding Maatschappelijke Zorg gestart. Deze opleiding is volgens de opleidingscoördinator van 's Heeren Loo ontstaan vanuit gesprekken in het visietraject over hoe de klantvolgende manier van denken ook in de beroepsopleiding verankerd moet zijn. De nieuwe opleiding leidt mensen op tot persoonlijk begeleider: een combinatie van de verplegende en de agogische benadering. Een groepsbegeleider vertelt:

“De manier waarop een persoonlijk begeleider werkt is echt anders dan hoe een zorgcoördinator werkte. Als zorgcoördinator bepaalde je zelf wat goed was voor de cliënt. Als persoonlijk begeleider ben je veel meer bezig met de vraag 'wat wil jij nu eigenlijk?'. Dit betekent dat je veel meer moet luisteren naar de klant. Wanneer hij of zij dingen vraagt die echt niet

kunnen ga je weer in gesprek, maar dan over de vraag wat dan wel kan. ʘ

Net als in het visietraject is er in de nieuwe beroepsopleiding niet alleen aandacht voor de inhoudelijke kennis, maar juist ook voor de manier waarop het aankomend personeel deze kennis inzet in het begeleiden van cliënten. Een opleidingscoördinator zit in de ontwikkelgroep voor de nieuwe beroepsopleiding en vertelt:

ʘ Een belangrijk aandachtspunt in de nieuwe opleiding is de vraag hoe je omgaat met het 'niet weten'. Ik noem het altijd: 'Hoe gebruik je je eigen rugzak in het werk?' Heb je door wie je zelf bent en hoe je naar de wereld kijkt? En heb je ook door dat er mensen zijn die anders kijken, dat er meerdere waarheden zijn. En lukt het je om van daaruit verbinding te krijgen met die ander, om samen op weg te gaan. Het is zeker zo dat daar lef voor nodig is. Als medewerker moet je dingen los durven laten, maar aan de andere kant moet je ook heel goed weten waar je eigen grenzen liggen. ʘ

De nieuwe opleiding van de ROC's is in samenspraak met de 's Heeren Loo ontstaan. Toch blijkt het lastig om een balans te vinden. Bij 's Heeren Loo staat de cliënt centraal en voor het ROC staat de leerling centraal. De school wil dat de leerling aan de eisen voldoet die voor het profiel van persoonlijk begeleider gelden. 's Heeren Loo wil dat de persoonlijk begeleider vanuit de juiste visie zijn expertise toepast. Een opleidingscoördinator:

ʘ Het kwalificatiedossier fungeert voor ons vooral als kapstok. Maar we willen ons er niet op vastpinnen. Wat de leerling leert is wat hij tegenkomt in het werk en dat komt voort uit wat de cliënt nodig heeft. De school staat er anders in en zegt dat de leerling met alle elementen uit het kwalificatiedossier in aanraking moet komen. Dat is lastig: moet je een leerling met een onvoldoende beoordelen omdat hij de volgorde van het wassen niet helemaal aanhoudt, terwijl de cliënt daar juist om vraagt? ʘ

### Leerzaam: allianties

Bij veranderingen helpt het om een alliantie te vormen met toeleverende organisaties. Zo wordt de ingezette beweging krachtiger; organisaties die aan de rand van het werkproces zitten (of daar ondersteunend aan zijn) gaan mee in dezelfde beweging. De partners werken vaak wel vanuit een ander belang; het is daarom zaak om tot een werkzame balans te komen.

### Leerzaam

Bij binnenkomst in de organisatie maken leerlingen of nieuwe medewerkers kennis met klantvolgendheid. Door hier al in dit vroege stadium aandacht voor te hebben en tegelijkertijd ook de leiding erbij te betrekken geeft de leiding een congruent signaal af over het werken met de visie richting nieuwe medewerkers.

## Faciliterende processen

Ook de professionele stafdiensten veranderen door klantvolgend werken: er is een leerplein, de intake van nieuwe cliënten verandert, er is aandacht voor hulpmiddelen bij de intake en er vinden structuurveranderingen plaats.

### *Leerplein*

Er is een digitaal 'leerplein' in ontwikkeling waarop personeel leervragen en tegelijkertijd casussen kan neerleggen over wat klantvolgend werken in de praktijk betekent. Een beleidsmedewerker geeft een voorbeeld van de betekenis van het delen van een casus op het digitale leerplein:

‘Vroeger hadden we een cursus fysieke beheersing, waarin de nadruk lag op de fysieke vaardigheden om de cliënt rustig te krijgen. Deze cursus is nu stopgezet en onder andere daarvoor is een leerplein opgericht. Op dit leerplein wordt een reële casus bij de kop gepakt en gaan we met elkaar (pedagoog, medewerkers, ouders, arts, etc.) in gesprek over wat er gebeurd is toen er weer een conflict was, wanneer gebeurt het, met welke begeleiders, op welk tijdstip?’

Via het leerplein kan straks de klantvolgende werkwijze ook op landelijke schaal tot ontwikkeling komen.

### *Nieuwe cliënten aannemen*

Ook in het aanmelden van nieuwe cliënten maakt 's Heeren Loo de slag naar een klantvolgende benadering. Voorheen keek het klantbureau op basis van een telefonisch intakegesprek op welke locatie een potentiële cliënt paste. In het klantbureau nieuwe stijl verkent een medewerker intensief bij het gezin van de potentiële cliënt wat voor ondersteuning nodig is. Dat is lang niet altijd intramurale opname. De beleidsmedewerker stelt:

- ‘ In de nieuwe aanmeldingsaanpak kijken we dus heel goed naar wat de klant nodig heeft en hoe we dat zo goed mogelijk kunnen bieden. Soms blijkt dan dat de eerste vraag (opname) eigenlijk helemaal niet de beste oplossing is. ’

Deze professionalisering van het aanmeldingsproces gaat door, inmiddels (2010) werkt 's Heeren Loo met een centraal 0800-nummer om de 300 tot 400 meldingen per week te verwerken.

Het klantbureau blijft na het aangaan van contact ook verantwoordelijk. Pas als er een passende aanpak of plek gevonden is, draagt het bureau de zorg voor de cliënt over.

### *Methodiek*

Medewerkers van 's Heeren Loo hanteren een vragenlijst (SIS = Schaal Intensiteit van Ondersteuningsbehoeften) die helpt om inzichtelijk te maken wat een passende plek is voor een nieuwe cliënt. Zo'n lijst fungeert al gauw als een afvinklijst en wordt daarmee doel op zich. De lijst moet echter ondersteunend zijn aan het vinden van het juiste antwoord op de wens van de cliënt. De beleidsmedewerker vertelt:

- ‘ De gedachte is dat je uit kunt gaan van een goede kwaliteit als de SIS is toegepast. Daarmee is er het gevaar dat SIS als registratiemiddel doel op zich wordt. Ik vind dat we de SIS moeten zien als een referentiekader, maar dat het zaak is om het verhaal van een nieuwe klant in dialoog te reconstrueren. De SIS dient dan als methodisch geheugensteuntje in een front office proces. Daarin definiëren we nauwkeurig welke soorten van dienstverlening passend zijn en wat daarbij de verhouding is tussen maatwerk en standaardelementen of componenten. ’

### *Structuurveranderingen*

De veranderingen in de besturing en inrichting van de organisatie (kortere lijnen, concentratie van staffunctionarissen, efficiëntere inzet van staf en het inrichten van een shared service center) blijven, zoals aangekondigd, hier buiten beschouwing. Opvallend is wel dat in alle gesprekken, in het kader van dit onderzoek, de oprichting van een Shared Service Center in Amersfoort ter sprake kwam. Uit al deze gesprekken kwamen signalen van bezorgdheid naar voren over deze aanpak om tot efficiency te komen. Hier ligt natuurlijk een geweldige uitdaging. Het is zaak om de werkwijze van de mensen in deze professionele services congruent te krijgen met de klantvolgende werkwijze in het primaire proces.

### 13.7 Resultaat en Reflectie

In het veranderproces bij 's Heeren Loo werken velen samen om oude ingesleten routines op te ruimen en al doende een nieuw werkconcept te ontwikkelen. In de meer volwassen relatie tussen personeel, bewoners en hun familie verdwijnen de bevoogding van de cliënt en de gerichtheid op organisatiecomfort naar de achtergrond.

Een essentieel resultaat is de drastische daling in het gebruik van de afzonderingsruimtes: in een van de onderzochte vestigingen ging het om een daling van normaliter 80 gevallen per jaar naar 5 in 2009.

Het is ook gelukt om een zeer congruent en professioneel ontwikkelproces te laten ontstaan. Opvallend is namelijk hoe congruent de geïnterviewden over het werk vertellen. Mensen op allerlei niveaus in de organisatie (bestuurder, middenmanagement, uitvoerend leidinggevenden, groepsbegeleiders, staffunctionarissen) laten zien hoe zij actief bezig zijn om in dialoog het nieuwe werkconcept 'uit te vinden'. Voortdurend zetten zij stappen vooruit en evalueren zij of die ook echt een bijdrage leveren en de nadelen van de oude werkwijze voldoende opheffen. Het visietraject is heel belangrijk geweest voor deze congruentie in het proces op alle niveaus. Veel, maar niet alle, leidinggevenden hebben zich de opdracht in het motto 'klantvolgend werken' eigen gemaakt. De geïnterviewden schatten dat ongeveer de helft van de leidinggevenden in staat is om in het werk aan te geven wat klantvolgend werken concreet wel en niet inhoudt. Dertig procent weet volgens hen niet goed wat ze met de nieuwe werkwijze aanmoet. Ze schatten dat twintig procent niet mee wil in de nieuwe werkwijze.

Klantvolgend werken is, met andere woorden, nog geen gemeengoed geworden bij de leidinggevenden.

De situatie onder het uitvoerend personeel is vergelijkbaar. Medewerkers geven aan dat het concept 'klantvolgend werken' een beroep doet op hun eigen professionaliteit en kennis. Daardoor voelen ze zich serieus genomen. De nieuwe aanpak vraagt hen om hun eigen passie te verbinden met de visie van 's Heeren Loo. Leidinggevenden sturen expliciet op deze eigen professionaliteit van het personeel en maken tegelijkertijd ook inzichtelijk wat ze niet willen (gebruik maken van afzonderingsruimtes). Het vertrouwen van personeel in zichzelf en de organisatie neemt daarmee toe. Die vertrouwensgroei maakt een betere performance mogelijk.

Krachtig is ook de systematisering van het nieuwe werkconcept en de alliantie met de ROC's.

Het lijkt erop dat de balans tussen de financiële aspecten, het medewerkersbelang én het belang van de cliënten en hun familie verbetert door het tijdelijk uitvergroten van het klantbelang. Om de balans te laten beklijven is nog wel 2 á 3 jaar nodig, zo schatten de gesprekspartners.

Samengevat is **de veranderstrategie** te typeren als:

Weer balans aanbrengen tussen organisatiebelang, medewerkerbelang en cliëntenbelang, door passie te verbinden met visie, leiderschap toe te voegen en

ruimte voor oud gedrag te beperken. Dit tegen de achtergrond van structuurveranderingen en herordenen van de expertisegroepen.

Kenmerkend is het gebruik van macht als hefboom, zodanig dat er vragen ontstaan die in dialoog bewerkt worden. De gecoördineerde actie van de bestuurder en de verantwoordelijke medisch specialist heeft in korte tijd de ingesleten gewoonte van het afzonderen van cliënten weten te bedwingen.

Natuurlijk brengt dit onzekerheid met zich mee. De veranderstrategie die de veranderaars daar tegenaan zetten reduceert die onzekerheid niet direct. Het afkondigen van nieuwe regels vanuit de leiding is beperkt gebleven. Er is juist flink geïnvesteerd om de aanwezige meer humane waarden naar de voorgrond te halen in de dagelijkse praktijk, vooral via leerinterventies. Het gaat hier om een consequent doorgezet portfolio van interventies om *lerend veranderen* voor elkaar te krijgen. De manier waarop leidinggevend en op alle niveaus het personeel daarbij ondersteunen is cruciaal. Leidinggevend verheffen de consequenties van het motto 'klantvolgend werken' niet tot dogma, maar zijn gevoelig voor de specifieke situatie van de cliënt die soms een andere benadering vereist.

Belangrijk is dat leidinggevend zelf het klantvolgend werken ook in praktijk brengen: *verkennend leiderschap*. Dit onderzoekende voorbeeldgedrag naar het personeel maakt het mogelijk om op alle niveaus de klantvolgende manier van werken te ontwikkelen. Net als in andere casussen in het SMS-onderzoek blijkt dat deze *congruentie* essentieel is.

Nieuw aangetrokken personeel met ervaring elders heeft vanaf dag één een duidelijk idee dat het om klantvolgend werken gaat en dat een aantal gebruikelijke benaderingen daar niet bij hoort.

Leidinggevend en de functionarissen voor beroepspraktijkvorming socialiseren nieuw personeel van meet af aan in de nieuwe werknormen. Het onderwijs op de ROC's sluit daarop aan, al gaat dat nog niet naadloos.

Kortom, er is een situatie ontstaan waarin de, in de organisatie aanwezige, positieve energie duidelijk de overhand heeft gekregen. De aansturing van dit proces is bekwaam en effectief te noemen. Een succesvolle transformatie naar een eigentijdse organisatie met een volwassen relatie tussen personeel, medewerkers, bewoners en hun familie blijkt ook in deze sector – waar de cliënt vaak geen stem heeft – mogelijk. Het is niet 'de patiënt is lastig', maar 'het vraagstuk is lastig'.

De **succesfactoren** in dit traject zijn daarom:

- Deze verandering blijkt alleen mogelijk door een gecoördineerd samenspel van spelers op diverse niveaus en functies die ook met elkaar de juiste toon weten te treffen.
- Deze verandering gaat uit van de positieve energie van cliënt, familie en personeel, waarbij het creëren van onderling vertrouwen – zowel intern als extern – essentieel is. Visie en passie verbinden, leiderschap toevoegen, 'omlopen' en 'erin duiken' en op basis daarvan de ruimte voor oud gedrag inperken.
- Het direct beëindigen van de ingesleten gewoonte van het afzonderen van 'moeilijke bewoners', via een machtsinterventie, is de sleutel op het proces. Het afzonderen genereert grote maatschappelijke tegenstand en daarmee re-

putatieverlies. Daarmee stoppen creëert zo veel handelingsverlegenheid op de werkvloer, dat er als het ware wel een dialoog móet ontstaan.

- Hoe de leiding vervolgens omgaat met de ontstane leegte en vragen, deze niet meubileert met allerlei nieuwe regels, maar vult met verhalen die het klantvolgend werken laten zien, is ook een succesfactor.
- Essentieel is vervolgens de zorg voor de ‘inwijding’ van nieuw personeel, via de opleiding en via introductiewerk.
- Intrigerend is het gebruik van hulpmiddelen die een meer ‘onderzoekende professionaliteit’ bevorderen. De ‘ladder’ biedt een agenda waarlangs begeleiders op methodische wijze incidenten kunnen bespreken. Dit versterkt het professionele waarnemings- en oordeelsvermogen. Tegelijkertijd vergroot het de variatie in handelen, te beginnen met het ontwikkelen van de-escalerend handelen in relatie tot de cliënten.
- De leiding praktiseert zelf ook onderzoekende professionaliteit, laat zelf voorbeeldgedrag zien (*verkennend leidinggeven*), verheft ‘klantvolgend’ niet tot dogma, erkent het belang van een blijvend oog ‘voor de stoornis’.
- De leiding heeft oog voor de paradoxen die op de werkvloer optreden bij het ondersteunen van mensen met een zware tot zeer zware geestelijke handicap.
- De organisatie gaat een krachtige externe alliantie aan met het beroepsonderwijs en borgt op die manier de nieuwe werkwijze.

### 13.8 Nawoord

Als onderzoekers proberen we in deze tekst een beeld te construeren dat recht doet aan de wereld die we binnentraden, op zo’n manier dat er vergelijking mogelijk is met andere contexten. We danken de mensen die zo openhartig met ons spraken over hun werk en hun organisatie.

Onderbelicht bleef de cultuurschok die we ondergingen. De wereld van zorg voor ernstig gehandicapten is natuurlijk ook organisatiewerk. Maar: het valt niet mee om wat zo lang is weggestopt achter muren onder ogen te zien. Met name een interview met een familie over hun zoon en hun eigen ervaring met ‘s Heeren Loo heeft ons ten diepste geraakt. We hopen van harte dat het inmiddels goed gaat met de zoon en dat hij weer kan en mag fietsen.

Over deze medemensen spreken als ‘klant’ voelt bijna als een belediging. Het is alsof we met gemak voorbij willen gaan aan het gegeven dat de diagnose ‘verstandelijk gehandicapt’ een van de meest stigmatiserende classificaties is. Toch staat het woord ‘klant’ regelmatig in onze tekst. Juist omdat we het streven van de veranderaars willen benadrukken om ook mensen die eigenlijk géén keuze hebben toch consequent te benaderen als volwassen, autonome subjecten met rechten (én natuurlijk ook plichten).

Maar ‘klant’ is uiteindelijk toch niet een fraai begrip. Schaberg wees erop (*NRC* 5/12/2009) dat we de markt-meme beter kunnen vervangen door de oikos-meme,

oftewel 'beheer'. Hij eindigt zijn column treffend: "En zorginstellingen mogen weer een tehuis worden, met bewoners in plaats van klanten, en een bestuursvoorzitter als heer des huizes." Nu klinkt 'heer des huizes' wat patriarchaal, daar moeten we nog een oplossing voor vinden. Maar de metafoor van het leven in de stad met zijn huizen zou wel eens veel productiever kunnen zijn om over het werken met gehandicapten te denken en te spreken dan de taal van 'zorgproducten' en 'pakketten'.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

### Leiders in cultuurverandering

#### Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevendes, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.



Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:

[www.vangorcum.nl](http://www.vangorcum.nl)