

## Verslag Collegeblok 4 – Texel

Door: Marleine de Weerd

### College 1: Verdraaide organisaties – Terug naar de bedoeling

Spreker: Wouter hart, spreker/schrijver over verdraaide organisaties

Presentatie: [Wouter Hart - Verdraaide organisaties - Terug naar de bedoeling](#)

Het blijkt bij vele organisaties behoorlijk lastig om de bedrijfsvoering op orde te krijgen. Dat is niet vreemd want er speelt ook nogal wat.

Er wordt heel hard gewerkt aan het formuleren van beleid op alle terreinen, aan het in kaart brengen van de processen, het opstellen van procedures, protocollen en werkinstructies. Aan het helder beschrijven van functieprofielen en de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Aan het inrichten van een dashboard, de P&C-cyclus, aan kennismanagement, capaciteitsmanagement, projectmanagement, kwaliteitsmanagement, projectportfoliomanagement et cetera. En naast het dagelijkse werk lopen er talloze projecten tegelijkertijd om antwoord te geven aan de veranderopdracht en recht te doen aan alles wat er nog meer moet gebeuren om de boel op orde te krijgen.

Het is een grote uitdaging om alles gemanaged te krijgen. Te meer omdat wanneer het ontwerp klaar is – wanneer als het ware de puzzel op een slimme manier is gelegd – de echte uitdaging nog moet beginnen. Het is dan nog een ware kunst van overtuiging, verleiding en macht om het ontwerp ook daadwerkelijk tussen de oren te krijgen – te ‘implementeren’ of ‘uit te rollen’, zodat iedereen bekend is met de geldende afspraken en zich daar ook aan gaat houden.

Een flinke klus, met één wenkend perspectief: als de puzzel gelegd zal zijn én de mensen in de organisatie zich aan die afspraken gaan houden, dan maakt de organisatie waar waarvoor ze is opgericht: de bedoeling van de organisatie.

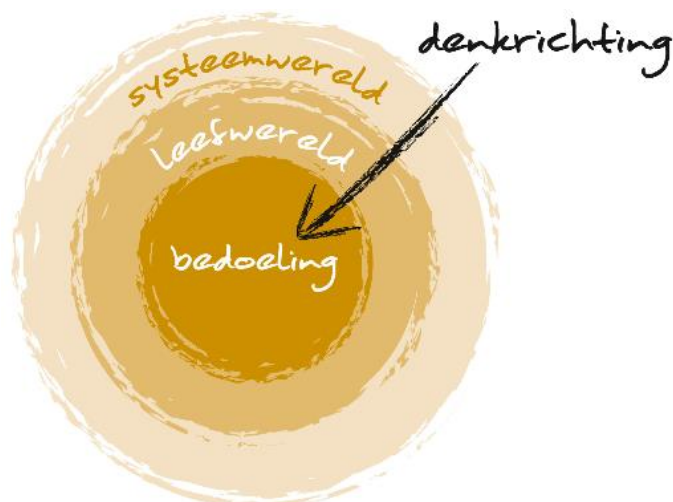
#### De managementmythe

Deze manier van denken en werken komen we tegen in bijna alle organisaties en zit als een impliciet denkbeeld haast in ieder van ons verscholen als het gaat om het inrichten en aansturen van organisaties, of – in het klein – als het gaat om het oplossen van een organiseervraagstuk.

Er speelt daarbij echter een denkrichting die van buiten naar binnen loopt zoals wij dat noemen. Waarbij de klant – dicht in het hart van de bedoeling – de slotstuk van het denkproces is en niet het startpunt.

*In ons model onderscheiden we drie cirkels:*

- *de systeemwereld, de wereld van regels, protocollen en prestatieindicatoren;*
- *de leefwereld, de waardecreatie tussen professional en de klant in het hier en nu;*
- *de bedoeling, daar waar het uiteindelijk om te doen is.*



Het doorgaan op die manier van denken, leidt er niet toe in control te komen of goede (financiële) resultaten te realiseren. Integendeel, het wordt er duur, complex en middelmatig van. Gelukkig is dat zo langzamerhand voor velen wel duidelijk. En we horen steeds vaker: de wereld is veel minder maakbaar en beheersbaar dan we geneigd zijn te denken.

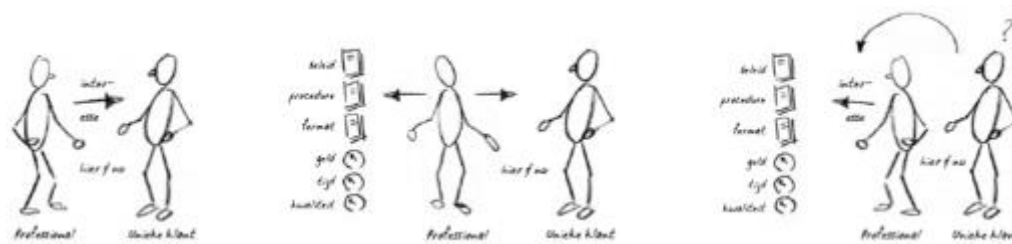
Maar ondanks dat we dat eigenlijk wel weten, past het in de praktijk echt omarmen van die complexiteit toch niet bij ons oerdenkbeeld over 'control' zoals we dat hebben aangeleerd en zoals we elkaar daarop aansturen en afrekenen.

### **Gevangen tussen twee werelden**

Toch zal dat nodig zijn. Organisaties van tegenwoordig hebben met veel meer variatie en hoger opgeleid personeel te maken dan de productiebedrijven waarmee we in de 20e eeuw veel inzichten over het management hebben ontwikkeld, en internet biedt enorm veel mogelijkheden die er toen niet waren. De succesvolle manier van organiseren van toen leidt nu tot een complexe bedrijfsvoering, enorm veel bureaucratie, grote stafafdelingen en miljoenen en miljoenen aan middelen.

Daar gaat zoveel geld en tijd in zitten dat we in alle drukte om die systeemwereld op orde te krijgen, ook steeds meer gaan praten over en sturen op de systeemwereld. Die geeft ons weliswaar enorm veel houvast en dat lijkt heel prettig, maar omdat complexiteit zich niet laat vangen op papier wordt het veel te veel en raken we er ook gefrustreerd van dat we de boel maar niet op orde krijgen. Het gevolg daarvan is dat we er nog meer over gaan praten en nog meer op gaan sturen.

Het dominante verhaal in de organisatie wordt die van de systeemwereld. En de mindset van mensen in die organisatie wordt meer en meer naar die systeemwereld gericht. Waar een uitvoerende medewerker ooit het vak in is gegaan vanuit interesse in het helpen van mensen die dat nodig hebben, wordt hij nu verleid om zijn interesse beetje bij beetje te verleggen van de klant naar het interne systeem en naar alle afspraken die gemaakt zijn.

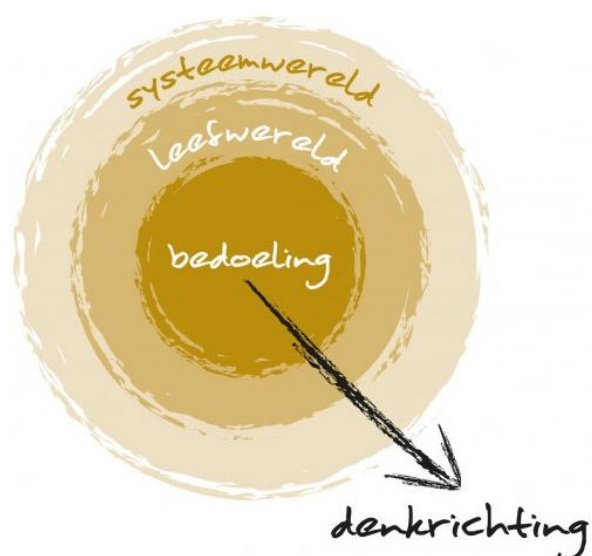


Het uitvoeren van de indicatiestelling wordt belangrijker dan het werkelijk aansluiten bij wat de cliënt in dat hier en nu nodig heeft. De Cito-toets wordt belangrijker dan het aansluiten bij wat echt past bij de unieke ontwikkelbehoefte van de leerling en het voldoen aan de bonnenquota wordt belangrijker dan het goed inschatten van het moment zelf.

### Terug naar de bedoeling

Een rode draad die door ons boek heen loopt, is de dynamiek die te leren is wanneer we kijken naar organisaties die in dezelfde markt opereren met dezelfde condities te maken hebben – inclusief de eisen uit de buitenwereld, maar die er toch in slagen te excelleren. Op zowel financieel gebied als op klant- en medewerkerstevredenheid. Wat doen zij in essentie nu anders?

Wat we zien bij high-performanceorganisaties is dat ook zij een systeemwereld hebben, ook zij een leefwereld hebben en ook zij een bedoeling hebben. Maar dat het grote verschil in alles wat zij doen, is dat ze precies andersom denken: de dominante denkrichting begint steeds weer bij de bedoeling waar dus ook heel veel aandacht voor is. Niet als een op de hei bedachte missie en visie die in de kast belandt, maar vooral als een continu reflectiemechanisme tussen de mensen die het werk doen. Een visie die echt effect heeft in dagelijkse handelen naar én die vanuit de betekenisgeving in de praktijk continu weer verder wordt geladen en gedeeld.



Van daaruit krijgt het handelen in de leefwereld de regie over de vraag wat er in het onvoorspelbare hier en nu nodig is, om pas tot slot te beredeneren wat er dan in de systeemwereld moet worden ingericht. Die systeemwereld blijft erg belangrijk, maar is niet dominant sturend maar ondersteunend. De sturing ligt bij de mensen.

Het eigen kompas van mensen wordt continu geladen waardoor ze zelf met complexe vraagstukken leren omgaan en de cultuur maakt dat ze zich ook handelingsvrij gaan voelen om echt te doen wat nodig. Niet vrijblijvend, maar vanuit een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

Want daar zit steeds weer de sleutel.

Doordat er veel aan de leefwereld wordt overgelaten moeten mensen het ook echt in die wereld gaan doen. Ze móeten elkaar wel gaan aanspreken, ze móeten wel nadenken en overleggen en ze móeten wel steeds weer die afweging vanuit die bedoeling maken. En juist door vrijheid te koppelen aan een niet vrijblijvende verantwoordelijkheid ontstaat een precies tegenovergestelde dynamiek. Eén waarin de organisatie als het ware steeds meer wakker wordt.

### **Welke dynamiek kies je?**

Iedere oplossing in de systeemwereld heeft als bijwerking dat de leefwereld een heel klein beetje wordt gedeactiveerd – of anders gezegd: in slaap gesust. Zo weet je wanneer je met navigatie rijdt vaak minder goed waar je bent en let je iets minder op de weg. Juist daarom staat er bij wegomleggingen of –werkzaamheden vaak ‘zet uw navigatie uit’.

Die deactiverende werking kan heel functioneel zijn als je je daar bewust van bent. Het is nu eenmaal niet handig als iedereen altijd overal opnieuw over moet nadenken. Maar op die gebieden waar je juist wel wil dat mensen nadenken, is het handig om te weten dat wanneer je de navigatie uitzet je wel móét opletten als je ergens wil komen. Anders gezegd leidt het plaatsen van de oplossing in de leefwereld er juist toe dat mensen worden geactiveerd.

Een klein voorbeeld uit de werkpraktijk om het mechanisme te laten zien. Als mensen 25 vakantiedagen hebben volgens hun contract dan vergroot je de kans dat mensen ook 25 dagen op vakantie gaan. Maar waarom zou 25 dagen nou het goede aantal dagen zijn in het regelen van een optimale verhouding tussen werk en privé of inspanning en ontspanning? Stel het je maar eens voor. Als je denkt aan het aantal vakantiedagen dat je hebt, dan ben je in je hoofd waarschijnlijk aan het bedenken hoe je die dagen verspreidt over het jaar en wat de regels zijn voor het meenemen van uren naar een volgend jaar.

Als je niet wil dat mensen nadenken over de balans inspanning en ontspanning, dan is dat geen enkel probleem. Mocht je het wel belangrijk vinden dat mensen nadenken over die balans, dán is het goed om in ieder geval te snappen dat je die oriëntatie eerder hebt gedeactiveerd dan geactiveerd. En in dat geval is het slimmer om mensen uit te nodigen zoveel vrij te nemen dat ze een optimale balans hebben in het realiseren van hun verantwoordelijkheid op werk en dat wat ze privé nodig hebben. In de praktijk blijkt dat mensen die afweging prima kunnen maken en niet opeens heel veel vrij nemen

omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor wat er gedaan moet worden. En juist daarin – dat wat er vanuit verantwoordelijkheidsgevoel gebeurt in en tussen mensen zit het nieuwe controlemechanisme. Mensen laten hun klanten en collega's niet in de steek en als dat wel gebeurt, dan krijgen ze vanzelf een probleem omdat ze er op worden aangesproken.

En precies die dynamiek organiseer je weg wanneer je het denkproces start bij de systeemwereld. Topsalarissen worden legitiem zolang het past binnen de Wet Normering Topinkomens en op het eigen morele oordeel wordt daardoor geen appél meer gedaan. Mevrouw Jansen krijgt iedere week vijf uur zorg omdat de indicatie dat zegt ook al vraagt de ene week wat anders dan de andere week. Budgetten worden aan het eind van het jaar nog even op gemaakt. Et cetera.

Het hele idee achter het organiseren zoals we dat gewend zijn, is om alles op papier te regelen en via prestatie-indicatoren en auditsystemen te zorgen dat mensen de systeemwereld als uitgangspunt nemen. Daarmee organiseer je de wakkerheid weg. En dus ook in die dingen waar mensen eigenlijk juist wel over na zouden moeten denken en de verantwoordelijkheid voor zouden moeten nemen: hoelang moet dit intakegesprek duren? Hoeveel behandelingen lossen het probleem op? Of: wat heeft deze klas vandaag nodig na het nieuws van gisteren?

Wanneer je vanuit de bedoeling kijkt, zul je snel zien dat de systeemwereld ongelooflijk waardevol is. Daar waar je (1) niet wilt dat mensen over nadenken omdat het niet zo belangrijk is, omdat het bijvoorbeeld maar heel soms voorkomt of er grote juridische consequenties zijn als niet precies die stappen genomen zijn. Of (2) waar je nog steeds een productieproces-achtige dynamiek nodig hebt en de norm of het protocol echt de bovengrens van kwaliteit borgen omdat er telkens en opnieuw exact hetzelfde nodig is. En (3) waar medewerkers echt te taakonvolwassen in zijn en het gat niet (direct) overbrugbaar is door training of nadenken. En nog breder dan dat: op allerlei kleine manieren om het eigen werk te ordenen, afstemming en communicatie mogelijk te maken et cetera. Kijk maar hoeveel systematieken en systemen je in het huishouden thuis ook gebruikt.

Zo lang de systemen de bedoeling maar dienen en mensen zich handelingsvrij voelen en alert en wakker zijn om aan te sluiten bij wat er echt nodig is.

Als je vanuit de bedoeling kijkt en de leefwereld voorop zet, zul je ook zien dat de systeemwereld langzamerhand vanzelf eenvoudiger en meer ondersteunend wordt en in de leefwereld als vanzelf de verantwoordelijkheid groeit.

### **Gummen**

Iets dat dan wel ook helpt is wat we in het boek het actief 'gummen' noemen. Weghalen is nodig want in de regel stoppen we er in organisaties altijd meer bij, maar is er nooit een actief afschafmechanisme. Toch is soms juist het wegnemen van de navigatie nodig, om mensen het weer zelf te laten doen en helpt het om niet onmogelijk druk te worden door te blijven doen wat al lang niet meer voldoende zinvol is.

### **Laden**

Nog veel belangrijker van dat 'gummen' is wat we in het boek het 'laden' noemen. Het laden van de bedoeling en de leefwereld. In dat laden zit ook een groot deel van je sturing en van je control. Bij Semler kunnen mensen zelf bepalen wanneer ze wel of niet werken omdat ze verantwoordelijk zijn gemaakt voor het resultaat. Bij Meurs HRM mogen mensen hun eigen salaris bepalen omdat ze met hun collega's een eerlijke verdeling moeten vinden van de totaal beschikbare pot. Buurtzorg Nederland kan zonder leidinggevendenden omdat mensen die daar gaan werken energetisch 'ja' hebben gezegd tegen het zelf nemen van die verantwoordelijkheid en bij de JP van den Bentstichting hebben ze de begroting kunnen afschaffen omdat er een cultuur van zuinigheid is.

We hebben snel de neiging om te praten over wat er niet goed is aan de systeemwereld en wat daar weg moet, maar dat is maar de helft van het verhaal en wat ons betreft het minst belangrijke deel. De andere kan gaan over wat je wél inregelt in de leefwereld en wat dat vraagt van de professionals. De niet vrijblijvende invulling van vrijheid. Het antwoord geven aan vertrouwen door het nemen van de verantwoordelijkheid.

Het woord 'responsibility' vraagt ook om: 'respons-ability'. Dus als we ons gewantrouwd voelen door het verantwoordingssysteem, zullen we daar wel iets anders voor in de plaats moeten kunnen zetten om aannemelijk te maken dat we goed met maatschappelijke gelden om gaan. Als je als leidinggevende last hebt van de gesprekscyclus zul je wel zelf echt moeten gaan staan voor het aanspreken en ondersteunen van (het leerproces van) de medewerkers.

Het lastige daaraan is dat je als toezichthouder of manager de systeemwereld vaak eigenlijk pas los durft te laten als je daartegenover in de bedoeling mensen ziet die echt gaan staan voor hun verantwoordelijkheid. Maar dat andersom mensen vaak pas weer gaan staan voor hun verantwoordelijkheid als ze niet zo worden ingekapseld door de systeemwereld. Waar te beginnen?

### **Veranderopgave**

De bedoeling en leefwereld zijn als gevolg van de overdadige sturing vanuit de systeemwereld vaak niet goed geladen. Op de werkvloer is er vaak onvoldoende gedeelde visie vanuit de vraag: wat is nu echt wezenlijk, gezien vanuit de bedoeling? En mensen voelen zich vaak niet meer handelingsvrij om dan te doen wat nodig is. Immers: zodra we de deuren van de organisatie binnenlopen, verruilen we het nemen van verantwoordelijkheid voor het nemen van een hypotheek van tweeënhalve ton (een verantwoordelijkheid die we in ons dagelijks leven kunnen dragen) voor het inleveren en laten ondertekenen van bonnetjes voor anderhalve euro.

Dat maakt dat het veranderkundig gezien heel onhandig – zelfs moreel gezien onethisch – om van de ene op de andere dag heel veel van de systeemwereld de prullenbak in te gooien en van mensen te verlangen dat ze het maar zelf moeten doen.

Waar het veel meer om gaat is dat je van de ene op de andere dag het voedingsproces in de organisatie omdraait zoals deze indiaanse grootvader dat uitlegt aan zijn kleinzoon.

**Indiaanse parabel: Welke wolf wint?**

Op een avond vertelt een oude Cherokee-indiaan aan zijn kleinzoon bij het vuur over de innerlijke strijd die bij mensen van binnen gaande is... Hij zegt: 'Mijn zoon, deze strijd is eigenlijk een strijd tussen twee wolven die binnenin ons allemaal wonen. De ene wolf is slecht, kwaad, jaloers, afgunstig en bezorgd. Hij is hebzuchtig, arrogant en heeft zelfmedelijden. Ook is hij wrevelig, hij heeft valse trots, voelt zich superieur en inferieur tegelijk, liegt en heeft een groot ego. De andere wolf is goedaardig en welwillend. Hij straalt vrede, liefde, hoop, nederigheid en zachtaardigheid uit. En hij is ook vriendelijk, behulpzaam, gevoelig, genereus en rechtschapen en vol compassie.' De kleinzoon van de Cherokee zit een minuutje voor zich uit in het vuur te staren en na te denken over de woorden van zijn opa. Dan kijkt hij zijn opa aan en zegt: 'En wie wint er, opa?' Waarop de oude indiaan antwoordt: 'De wolf die jij het beste voedt, jongen.'

De laatste decennia hebben we de wolf van de systeemwereld gevoed en de wolf van de bedoeling en de leefwereld als gevolg daarvan ondervoed en soms zelfs behoorlijk uitgehongerd. Het gevolg daarvan is dat de argumentatie van de systeemwereld de argumentatie van de leefwereld opeet. 'Garanties' en het 'voorkomen van willekeur' winnen het van de werkelijkheid van het leven dat risico's en oog voor variatie nodig zijn om tot mooie dingen te komen die aansluiten bij wat echt belangrijk is. Zo ook wint het argument van de jurist het altijd van het argument van de intuïtie, wint het argument van de econoom het van het argument van de schoonheid en wint het protocol het van de bedoeling. Dát proces kunnen we omdraaien totdat al deze dingen weer op een vrije manier kunnen worden gewaardeerd.

Dus per vandaag kunnen we het proces van 'laden' en 'gummen' omdraaien en kunnen we samen het verhaal binnen de organisatie beetje bij beetje gaan veranderen. Daarin weet niemand direct hoe het anders moet en zul je elkaar nodig hebben en moeten steunen in het vinden van een nieuwe balans tussen de kracht van mensen en de kracht van systemen. In de organisatie, maar ook in relatie met de klant, burger, cliënt of bewoner. Want daartussen geldt precies dezelfde dynamiek: organisaties en instituties hebben als 'systeemwereld' de wakkerheid bij mensen in de samenleving uitgedoofd waardoor een enorm aanbodgerichte werkwijze binnen organisaties is ontstaan en een consumentengedrag in de samenleving.

Met het boek 'Verdraaide organisaties' proberen we taal te geven aan de intuïtie die velen van ons voelen. En we proberen handvatten te geven om de pijn om te gaan draaien in onszelf, binnen organisaties en in onze samenleving.

Voor een ieder die het boek nog gaat lezen: veel leesplezier!

Vriendelijke groet,

Marius Buiting en Wouter Hart

Bron: <https://verdraaideorganisaties.nl/introductie/samenvatting/>

## College 2: Visie Zilveren Kruis op inkoop met zorgbundels

Spreker: Eric van der Hijden

Presentaties: [Een \(persoonlijke\) zoektocht naar de rol van zorgverzekeraars bij Value based Health Care deel 1](#), [Een \(persoonlijke\) zoektocht naar de rol van zorgverzekeraars bij Value based Health Care deel 2](#)

De transitie van Fee-For-Service naar bundled payments:

1. Bij geldbesparing mag een deel van het bespaarde bedrag worden gehouden door de zorgverlener. De zorgverlener zelf profiteert dus van eventuele kostenbesparingen.
2. Bij verlies van geld moet de zorgverlener dat uit eigen zak betalen.
3. Het financiële risico wordt dus verlegd naar de zorgverleners.

Bij bundled payments wordt één bedrag voor de operatie, bijbehorende fysiotherapie en revalidatie etc. uitgekeerd. Het betreft dus één bedrag voor de gehele keten. Dit gaat over de muren heen in tegenstelling tot DOTs en DBCs. Deze laatstgenoemde zijn alleen van toepassing in het ziekenhuis.

Het Zilveren Kruis heeft op dit moment vier pilots lopen met bundled payments

1. Longzorg (eerste lijn in Nijkerk)
  - a. Er wordt geïnvesteerd in gezondheidsvaardigheden, omdat patiënten dan minder vaak naar het ziekenhuis komen.
2. HIV (OLVG ziekenhuis)
  - a. Er is één integraal tarief voor alle zorg binnen en buiten het ziekenhuis. De organisatie krijgt een percentage van het bedrag dat is bespaard. De zorgverzekeraar betaalt de nota, maar ze hebben wel een hek staan om de kosten bij de zorgverzekeraar.
  - b. Er vinden nu ook gesprekken plaats om de keten uit te bereiden met psychologische zorg vanwege angst- en stemmingsstoornissen. Hier is een aantal GGZ-instellingen bij betrokken. De afspraak met het OLVG is nu: men krijgt niet het bedrag, maar de productietijd. Ze krijgen dus geen budget, maar ze gaan een aantal psychiaters en psychologen in dienst nemen om die zorg te leveren.
3. Acuut herseninfarct (Erasmus MC)
  - a. Opname, revalidatie en fysiotherapie zitten in de bundled payment. Dit is een spannende beweging.
  - b. De uitkomst voor resultaat is de mate van zelfstandigheid na één jaar.
  - c. Discussie: moeten patiënten dan wel opgenomen worden in een revalidatiecentrum of moeten ze thuis fysiotherapie krijgen.
  - d. Er is een samenwerkingsverband tussen drie partijen die zorg gaan leveren. In dit verband zijn afspraken gemaakt over het integraal delen van de kosten, de opbrengsten en daarnaast zijn er aantal afspraken over kwaliteit gemaakt. Deze overeenkomst is een addendum in alle contracten en deze geldt pas wanneer iedereen heeft getekend.
1. Myocard infarct en revalidatie (Isala)



De DOTs en dergelijke houd je intact, maar je zet er een hek/afbakening omheen. Je kijkt hoe de uitkomsten zicht ontwikkelen naar de kosten. Bij dit nieuwe betaalmodel ben je bang voor onderhandeling, omdat de zorgverleners een vast bedrag betaald krijgen en het financiële risico dragen. Daarom zijn er zijn goede kwaliteitsindicatoren nodig. De zorgverleners ervaren niet zozeer de shared savings als drijfveer, maar het financiële risico dat nu bij hen ligt.

Bij het inkopen van bundels rook je de verschillende partijen uit. Je stopt de toestroom van patiënten naar het ziekenhuis bij die patiënten waarbij je met voldoende extra aandacht complicaties kan voorkomen.

Het is hiervoor belangrijk om te begrijpen hoe de organisaties precies werken.

Het Zilveren Kruis heeft gekozen voor een startupmodel

→ een team van mensen die enthousiast worden van dit onderwerp zijn aan het werk gezet. Ze hoeven niet te rapporteren aan een MT en daarnaast vindt er geen risicoanalyse plaats. De volgende boodschap werd meegegeven: "Ga maar aan de slag en als het af is, is het af.". Het is af wanneer er contracten worden gesloten. Het bedrijf zelf zit vast in stramien en routines dus het was vooral een organisatorische stap en geen strategische stap om het zo aan te pakken.

In bedrijven en organisaties geldt de volgende regel van weerstand: dit is de functie van het aantal medewerkers tot de macht van het aantal managementlagen.

Het betalingsmodel is echt geënt op het laten stijgen van de kwaliteit van zorg. Wanneer er kosten worden bespaard, maar de kwaliteit stijgt niet dan wordt de zorgverlener niet uitbetaald.

Daarnaast zijn er ook wel eens aanpassingen nodig van betalingsmodellen.

Een voorbeeld: het bundled payment van kraamzorg is van zes weken zwangerschap na één week tot na de bevalling verlengd tot zes maanden na de bevalling. Dit omdat de tijd heeft uitgewezen dat de postnatale depressie een grote complicatie is en je deze ook wilt includeren. Je wilt stimuleren dat vroege detectie hiervan plaatsvindt.

Verder is er ook sprake van een aantal openbaringen.

Voorbeeld: de zorg voor HIV en diabetes wil je liever in de tweede lijn houden, omdat er dan minder complicaties optreden, omdat de huisarts toch minder kennis van deze ziektebeelden heeft.

De definitie van eerstelijns en tweedelijns gaan verschuiven. We hebben vaak het idee dat eerstelijnszorg beter is, maar dat hangt af van de casus.

Voor hoe lang spreek je de bundellengte af?

Voor drie jaar krijgt men een integraal tarief, omdat is gebleken dat één jaar te weinig is en vijf jaar te lang is. Voor drie jaar krijgt de zorgverlener de zekerheid van dat bedrag. Daarna wordt het aangepast aan de trend. In deze contracten zijn de spelregels gebaseerd op onzekerheid.

87% van de zorg is niet complex. Op deze zorg kan dus bundled payment ingezet worden als betalingsmodel. Er zijn nu al zorgverleners die liever door een bundel betaald krijgen.

Bundled payments zijn niet het zoveelste toverwonder, maar het is wel een manier van financieren die het gedrag van zorgverleners gaat veranderen.

### College 3 – Tone at the top, de start van alles

Spreker: Joof Verhees, Senior Client Advisor Van Lanschot Kempen

#### Presentatie: Joof Verhees - Tone at the Top

Managen of leiden van een team: men kan meer invloed uitoefenen op een team dan je zelf denkt. En als je iets leuks vindt dan is het te verwezenlijken.

Wanneer je praat met leiders – dan gaat het over de mensen en meer over het gevoel.

Wanneer je praat met managers – dan heb je het gevoel dat het over henzelf gaat.

Iemand ontwikkelt zichzelf en wordt beter en beter. Uiteindelijk promoveert deze persoon. Op een gegeven moment wordt hij/zij de baas van een afdeling en over mensen die het werk doen dat hij/zij aan het begint van zijn/haar carrière heeft gedaan. Je gaat de mensen vertellen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen, omdat jij er zelf zo goed in was.

Het verschil met een leider is zijn eerste taak is niet het klaren van de klus of het leiden van de afleiding, maar zorgen voor de progressie van de mensen die onder hem werken. De mensen die onder jou zitten moeten beter worden, je moet ze naar een hoger niveau tillen.

Als je een conflict hebt met mensen met wie je werkt dan duurt dit conflict vaak weken, maanden, jaren. Als het om familie gaat dan ben je even boos op bijvoorbeeld je zoon of dochter. Je gaat als ouder je kind helpen en zorgen dat het niet meer gebeurt. Dat is ook leiderschap en dit zouden we meer moeten doen met teams.

Leider zijn is een keuze, geen functie. Je moet bereid zijn je dienstbaar op te stellen.

Voorbeeld: Joof Verhees ging mee met Nederlands hockeyelftal in Londen. Hij kreeg een telefoontje van de dokter: “kom naar de kleedkamer”. Daar vertelde dat een van de hockeyspelers zijn bitje had laten liggen in het hotel. Iemand moest dat bitje op gaan halen. Joof stelde zich dienstbaar op en bood aan om het bitje op te halen. Het gaat op zo’n moment om de speler, niet om jouzelf. Dat is leiderschap.

Mensen hebben wel eens geld verloren op Joof’s afdeling. Maar er is nog nooit iemand geweest die dat zelf aan iemand hoger in positie dan Joof moest vertellen. Joof heeft dit altijd zelf verteld. Wel heeft hij aangemoedigd dat mensen van hogerop iemand van zijn team moesten feliciteren, omdat ze zoveel geld had verdiend.

Belangrijke dingen als leider:

- Ben jezelf, ben authentiek
  - o Doe en zeg dingen die je daadwerkelijk gelooft
  - o Wees eerlijk
- Ben empathisch
  - o Als je in teams gelooft dan geloof je in mensen, want teams zijn mensen
  - o Dus ben geïnteresseerd in die meneer/mevrouw aan de andere kant.
- Geef om ‘de mens’ die met je werkt
  - o Wat houdt ze bezig? Ook privé
  - o Vragen aan mensen waarom ze niet zo goed presteren. Is niet altijd makkelijk, maar we kunnen het allemaal. Doen we thuis ook.
- Wat zijn de echte talenten die de mensen onder jou hebben?

- Niemand zegt tijdens een functioneringsgesprek wat ze eigenlijk leuker vinden, omdat ze dat veel leuker vinden
- Hoe krijg ik het beste uit ze?
  - Belangrijk is vertrouwen. Daar begint het mee.
- Begin bij je eigen normen en waarden. Wellicht krijg je hierdoor meer informatie over hoe mensen behandeld willen worden en wat ze fijn leiderschap vinden.

#### Gevolgen van je gedrag

- Je creëert een veilige omgeving
  - Mensen gaan hun eerlijke gevoelens/gedachten delen
  - Mensen gaan naar elkaar luisteren
- Mensen krijgen (meer) vertrouwen in zichzelf
- Mensen gaan beter samenwerken
- Je bouwt teams

Realiseer je dat iedereen naar jou kijkt. Als jij wilt dat iedereen om 08:30 aanwezig is dan kan je niet zelf om 10:00 aan komen kakken. Het gaat ook om een stukje geloofwaardigheid. Iedereen kijkt. Op een gegeven moment wanneer je een nieuwe auto koop dan weten de mensen op een afdeling na drie minuten welke auto de manager heeft. De mensen kijken daarna. Jouw gedrag bepaalt.

Mensen willen iemand volgen, ze willen handvatten. Zelfsturende teams zijn belangrijk, maar ze hebben altijd hulp nodig. Zowel mensen van 23 jaar oud als van 45 jaar oud. Ook die mensen willen iemand volgen.

Voorbeeld: trainer Nederlands mannen hockeyelftal na 5 – 0 verlies tegen België. De trainer blijft achter zijn team staan in een interview. Er werd naar niemand gewezen. Niemand werd afgevalen. Dat is heel sterk. Behandel de mensen zoals je zelf ook behandeld wilt worden.

#### Teams

- Interview zelf alle mensen
- Verzamel goede mensen om je heen → NO. 1!
  - Wie werken er in goed functionerende teams:
    - Mensen die passie hebben voor wat ze doen
    - Teamspelers
    - Mensen die een stap extra willen doen
    - Mensen die zich ondergeschikt aan teambelang kunnen maken

#### Goed functionerende teams: hoe?

- Geef je mensen een veilige omgeving
- Zorg dat de sfeer goed is
- Geef je mensen vertrouwen
- Neem ze mee in je plannen: coachen, niet instrueren
- Zorg dat ze samenwerken
- Geef je mensen directe feedback
- Investeer in je mensen
- Beloon ze goed

#### College 4 – Collectief leiderschap en over het uithouden van onzekerheid.

Spreker: Remco Bakker, CEO Raphaelstichting

Begin van de reis begon met het vergroten van de sociale vaardigheid; de weerbaarheid zit in onze eigen mensen. Een eerste beleidsplan werd opgesteld, getiteld 'open de ruimte'. In eerste instantie ontstaat er een soort kramp. Eerst worden eigen belangen verdedigd dan pas de andere belangen. Dus op het moment dat er kramp ontstaat dan zorgden we ervoor dat we in gesprek bleven over het wel kan en om de ruimte te openen.

Nieuw beleidsplan: luister... (puntjes staan voor het open houden) en het doen.

Een schrift van onze beweging die we aan het maken zijn.

We hebben een kring verzameld van mensen zonder titel die zich gingen bekommeren over de toekomst van de Raphaelstichting. Zo is twee jaar lang alles in de lucht gehouden in de overgangssituatie. Er is nagedacht over: waar is het nu ingewikkeld? Waar moeten we naar oplossingen toewerken?

Ze hebben niet de klassieke stip op de horizon, maar ze hebben wel een methodiek ontwikkeld. Er is een aantal spelregels ontwikkeld bij bepaalde vraagstukken: de 'guided principles'.

- De cliënt moet betrokken zijn op een manier bij een vraagstuk.
- Rondom een vraag zit een heel domein aan tafel die vaststelt wat de kaders zijn waarbinnen iets opnieuw vorm krijgt.
- Andere vormen die aansluiten bij het moment.
  - o Wat is nu de vraag, wat doen we met de middelen, met wie doen we dat?
  - o Voorbeeld van een zorgboerderij. Deze kon je een bezoek brengen en er was brood en koffie beschikbaar. Een enthousiaste Italiaan (werknemer) wilde ijs maken en ging dat bespreken met het bestuur. Dan moet er wordt uitgelegd dat hij deze Italiaan ijs wil gaan maken en daarvoor een ijscursus wil gaan volgen. Wanneer je vasthoudt aan 10-jaars doelstellingen is dit moeilijk te realiseren. Terwijl er nu een prachtig en hoogwaardig product staat.
  - o Het is van belang om te onderzoeken met de cliënt op de plek waar hij/zij zit: 'wat is er nu wat er gewild wordt, wat zijn de mogelijkheden, wat kan ik met de cliënt doen?'

Hoe ga je dan om met verandering? Hoe borg je dat in een organisatie waar sturing is van onderaf?

→ Je zoekt met elkaar naar de guided principles om elkaar vast te houden. Dan is er wel degelijk sturing. Een belangrijke stap is om eerst te kijken en te luisteren en onze oordelen terug te houden. Probeer objectief te kijken naar een nieuw initiatief.

**College 5 - Alleen ga je sneller, samen kom je verder!****Spreker: Kjeld Aij, Business Administration Director Amsterdam UMC****Presentatie: Kjeld Aij - Alleen ga je sneller, samen kom je verder!**

Op dit moment bevinden we ons in een waardecrisis waar we moeilijk uitkomen. Er is een aantal aanleidingen te bedenken voor deze crisis:

1. De zorgkosten stijgen harder dan dat de kwaliteit van de zorg stijgt
  - Gevolg: een manager stuurt vooral op de kosten waardoor kwaliteit het ondergeschoven kindje wordt.
  - Door te willen besparen kan uiteindelijk de kwaliteit ook dalen
  - Maar het is precies andersom: het sturen op de kwaliteit van zorg zal uiteindelijk leiden tot een daling van de zorgkosten.
2. Focus op processen.
  - a. Iedere keer weer opgelucht als de zaken goed gingen aan het einde van de dag.
  - b. Maar dingen gaan niet per se goed door de processen, maar door de inzet van medewerkers die brandjes aan het blussen zijn.
3. Drift naar regels.
  - a. Registreren om het registeren
  - b. Het hart en de passie om er echt toe te doen, wordt er langzaam uitgedrukt door de regels. Hiervan zijn verschillende oorzaken:
    - i. Onvoldoende erkenning professionals
    - ii. Overenthousiaste eilandjes buiten het primaire proces
    - iii. Vertrouwen is vervangen door wantrouwen
    - iv. Toenemende invloed van niet-deskundigen
    - v. Voor ieder probleem moet een nieuwe regel of protocol worden ontwikkeld

In organisaties wordt niet altijd goed genoeg geleerd. Wanneer de aanpak tot een gewenst resultaat leidt dan ga je door met dezelfde aanpak. Wanneer het tot problemen leidt dan ga je de aanpak aanpassen en probeer je weer wat nieuws. Er komt vrijwel nooit een reflectie waarom de aanpak niet heeft gewerkt en wat we daarvan kunnen leren. We gooien gemakkelijk de aanpak overboord en beginnen dan met wat nieuws. Zo leren we eigenlijk niet. Dit leidt tot self-inflicted chaos. Self-inflicted betekent dat je het dus zelf kan wijzigen.

Er is een aanpak nodig voor het gat tussen 1) hoe we willen dat we werken en 2) hoe we eigenlijk werken. Een besturingsfilosofie is nodig: gedrag, leiderschap en andere aspecten → LEAN. Hiermee kunnen versneld resultaten geboekt worden. Primaire professionals zet je in hun kracht. Hier gebruiken we wetenschap voor: het heeft een vrij academische achtergrond.

De aanpak is geënt om waarde te vergroten en verspilling uit processen te halen.  
De sleutel: leren door kleine stapjes aan te pakken en te verbeteren.

Een voorbeeld: men heeft een kleine koekenpan en drie hamburgers. Deze hamburgers moeten één minuut per kant gebakken worden. In de koekenpan is alleen plaats om twee hamburgers tegelijkertijd te bakken. Dat betekent dat men in vier minuten drie hamburgers kan bakken, maar de

klant wil dat het in drie minuten klaar is. Hoe dit probleem op te lossen? Men kan de pan groter maken of de hamburgers kleiner maken bijvoorbeeld.

Als een probleem zich voordoet is vaak waar we aan denken: een grotere pan maken in dit voorbeeld. Het tweede wat we als oplossing aandragen is het morrelen aan de kwaliteit van het product. In dit voorbeeld is dat het maken van kleinere hamburgers of het prakken van de hamburgers. Maar we zouden ook de oplossing in het proces zelf kunnen zoeken: procesdenken.

We kunnen zoeken naar een mistake-proofing oplossing. Dit biedt een andere manier van kijken naar problemen en daarover praten om tot een oplossing te komen. Een aantal voorbeelden:

1. Wie is de klant? Wat wil de klant? Welke waarde kan je toevoegen?
2. Bestaande processtappen analyseren, hoe zien ze eruit?
3. Alles wat tot verspilling leidt eruit halen. Alles wat tot waarde leidt vergroten.
4. Het proces moet de klant ontvangen (pull), de klant moet niet geduwd worden in de juiste richting (push).
5. Streven naar perfectie en vooruitgang

We willen streven naar perfectie. Wanneer we bijvoorbeeld denken dat het goed gaan van 99% in een organisatie voldoende is dan gaan worden er bijvoorbeeld 161 baby's per maand aan verkeerde ouders meegegeven. Dat is die 1% van het proces dat dan misgaat.

Een praktijkvoorbeeld: gemiddeld waren er 17 openingen van de operatiekamerdeuren tijdens een orthopedische operatie. Hier moest wat aan gedaan worden vanwege bijvoorbeeld het infectiegevaar van deze deuropeningen. Het proces gaat als volgt:

- Stel jezelf de vraag: vinden we dit een probleem?
  - o Ja, want we willen het belang vanuit de patiënt naar voren halen.
- Wie is er verantwoordelijk?
  - o Vaak een ander beeld van de verantwoordelijke
  - o In dit voorbeeld: medisch specialist, want die heeft een behandelovereenkomst

Daarnaast moet je jezelf altijd vragen blijven stellen. Een ander praktijkvoorbeeld: het kantoor van Kjeld Aij bevond zich bij de ingang van het OK-complex. Veel artsen wisselden van jas wanneer ze het complex af gingen, maar de jassen vielen steeds op de grond. Oplossing: de timmerman werd erbij gevraagd om meer haakjes op te hangen. Maar er vielen nog steeds evenveel jassen op de grond. Een andere oplossing: opnieuw de timmerman erbij vragen om langere haakjes op te hangen zodat de jassen er niet afglijden. Daarna vielen er nog steeds evenveel jassen op de grond. Aij ging praten met een chirurg en hij vertelde dat het probleem was dat er geen lusjes aan de jassen zitten.

Andere dingen om mee te nemen:

- Als de fundering beschadigd is dan is het heel lastig om resultaten op te bouwen in een organisatie.
- Helderheid
  - c. Helder zijn over de richting en de doelstelling dan is dat enorm chaos reducerend.
  - d. Maar ook over, klanten, waarde
- Focus – afleiding



- e. Dat betekent ook 'nee' tegen dingen zeggen. Regels afbreken.
- Discipline – nodig om dingen af te maken en aan te pakken. Inspiratie alleen is niet genoeg.
  - f. Topsport: 90% trainen 10% performance. In het business leven denken we dat we met 1% trainen 99% kunnen performen, maar dit is niet het geval. Meer training is nodig wat discipline vergt.

Als je bezig bent met het anders inrichten van een organisatie dan wordt er wel eens gezegd: 'het is disrespectvol als:

4. Informatie wordt achter gehouden
5. Werknemers niet betrokken worden bij het werk
6. Als je de mensen de schuld geeft

## College 6 – Reflectie op leiderschap en authenticiteit

Spreker: Jolanda Sap, duurzaam ondernemer, adviseur en toezichthouder.

Drie dingen die het hoogst op de lijst staan van wat we graag willen:

1. Familie
2. Gezondheid
3. Leefomgeving

De drie grootste problemen op de wereld zijn:

1. Overgewicht
2. Burn-out en stress
3. Klimaatverandering

Als je beide rijtjes naast elkaar zet dan zie je dat wat we het meest belangrijk vinden in het leven dat we dat toch niet volledig voor elkaar krijgen. We hebben een systeem gebouwd wat niet meer voor mensen werkt, maar met mensen. Dat gebeurt op nationaal, Europees en wereldwijd niveau.

Er is meer belangrijk dan alleen leiderschap. Drie dingen moeten anders als we naar een economisch maatschappelijk systeem willen; een ander systeem wat wel houdbaar is voor de planeet en waarin het geluk van de mens centraal staat.

1. Actief lobbyen
  - a. Voorbeeld: de dividendbelasting. Hier is veel over gesproken en veel druk achter gezet. Nu is het toch gelukt. Als je daar niet een net zo sterke lobby tegenover zet om op te komen voor de maatschappij dan krijg je dit soort resultaten.
  - b. Ook dit is een vorm van leiderschap: Rutte staat wel voor iets waar verder (bijna) niemand in geloofd. Dat is ook een vorm van leiderschap.
2. Authentiek leiderschap
  - a. Boek op literatuurlijst "The YOU of Leadership" heeft een positieve visie: we zitten in een tijdsgewricht waarin een model van wantrouwen verandert naar vertrouwen.
  - b. Geen leiderschap op basis van macht en autoriteit, maar leiderschap op basis van authenticiteit en intrinsieke motivatie.
    - i. Belangrijk hiervoor is om jezelf heel goed te kennen: weerstanden, allergieën, irritatieplekken. Als je dit niet weet dan kan je nooit een authentiek leider worden.
  - c. Meer op verbinding richten
  - d. Richten op macht/power
    - i. Dit heeft ook een positieve kant. Er zijn twee soorten mach 1) macht die je persoonlijk wilt bezitten en 2) macht die je wilt inzetten om dingen te bereiken (positief).
3. Nieuwe spelregels

Je moet jezelf echt goed kennen. Dit is heel belangrijk in dit gehele verhaal. Dat is erg hard werken en duurt een heel leven. Zo heeft Sap ook veel over zichzelf geleerd. Een voorbeeld was haar manier van 'vrouwelijk' communiceren. Vrouwen communiceren met een ',' en mannen met een '.'. Wanneer je een komma plaatst en uitleg geeft dan geeft dit veel kansen voor misinterpretatie en voor kritiek.



Mannen zetten een punt en that's it. Je kan ook vriendelijk en beslist poneren en pas uitleg geven wanneer men daar om vraagt. Bewustwording van verschillen in communicatiestijl is belangrijk. Verschil tussen communicatie tussen man en vrouw.

Er is onderzoek gedaan waaruit bleek dat het beeld van hoe het is om een goede man te zijn samenvalt met het beeld van een goede leider. Het beeld van een goede vrouw valt hier niet mee samen.

### **Spelregels Preventieakkoord**

Discrepantie tussen wat we belangrijk vinden en wat we gecreëerd hebben moet worden doorbroken. Het belangrijkste principe: van een systeem van nazorg naar een systeem van voorzorg. Van tevoren bedenken welke effecten jouw beleid heeft. In de basis betekent dit anders beprijzen en anders gaan belasten. Het is wel lastig om hier een draagvlak voor te vinden. Er is bijvoorbeeld een club Exex welke pleit voor een nieuw belastingsysteem. We belasten op dit moment de mooie dingen (loon) terwijl we de onttrekking van waarde moeten belasten. Dat vergt ook een andere manier van samenwerken.

Het nationale preventieakkoord komt eraan. Aantal jaren geleden besloten dat de Federatie voor Gezondheid ze meer impact wil hebben. Ze hebben contact gezocht met de sociaaleconomische raad

Je wilt meer inzetten aan de voorkant aan de zorg. Dit moet men financieren door aan de achterkant van de zorg te gaan besparen; een soort overhevelregeling. Op dit moment schiet dit nog niet echt op. Een breed draagvlak hiervoor is key.