



Remco Bakker

# 'Verbind je eigen bron met de bron van de organisatie'

Ondernemerschap wordt een van de leidende thema's in het nieuwe meerjarenbeleidsplan van zorgaanbieder Raphaëlstichting. Bestuurder Remco Bakker onderkende dat de organisatie in een bureaucratische wurggreep terechtgekomen was en ging samen met zijn collega-bestuurder op zoek naar nieuwe vrijheidsgraden. De bron van de organisatie – bieden wat de cliënt nodig heeft – vormt hierbij de leidraad.

Over de titel van het laatste meerjarenbeleidsplan van de Raphaëlstichting is goed nagedacht: *No direction home*. 'We waren tot de conclusie gekomen dat de organisatie een vorm had gekregen die niet meer aansloot bij wat we eigenlijk wilden zijn', zegt Remco Bakker, die twee jaar geleden als bestuurder aantrad. 'De organisatie zat in een kramp toen ik hier kwam. Het ging ergens te veel over de organisatie. We wisten dat we de oude vorm moesten loslaten en een nieuwe weg moesten inslaan. En we wisten dat er geen weg terug was, dat we onbekend terrein betraden.' De achtergrond hiervan was dat de organisatie in korte tijd sterk gegroeid was. Er waren veel initiatieven en er was ook ruimte om die tot bloei te laten komen, maar door de toenemende regeldruk vanuit de overheid nam ook de overhead enorm toe. 'Over de inrichting van de overhead was nooit bewust nagedacht', zegt Bakker, 'en die ging ons in de weg staan. Er ontstond spanning tussen de centrale organisatie en de decentrale locaties. Die locaties herkenden bij wijze van spreken het bestuur niet eens meer. Wat je dan vaak ziet gebeuren, is dat de locatiedirecteuren heel sterk de agenda gaan bepalen. Dan ontstaan heel verschillende culturen tussen de locaties en de organisatie zelf en dan denken beide partijen dat zij gelijk hebben. Dat geeft spanning. En het geeft ook onduidelijkheid over de vraag in hoeverre al die locaties nog verbonden zijn tot het ene geheel dat we de Raphaëlstichting noemen. Het gezamenlijke belang werd onvoldoende gevoeld. Dan ben je dus ver afgedreven van de bron.'

#### **Terug naar de bron**

En die bron, daarom gaat het. 'De kunst is de autonomie van alle locaties te behouden en ze tegelijkertijd toch onderdeel te laten blijven van het geheel', zegt Bakker. 'Om dat te bewerkstelligen, moet je op zoek naar de bron van de organisatie. Die bron is het gegeven dat de Raphaëlstichting er heel sterk in is om een vraag van cliënten te zien op het gebied van wonen of leven en zich daaraan te verbinden. We moeten de sensitiviteit behouden om die cliëntvraag te zien en daarop gericht aanbod te ontwikkelen. Dat is immers precies wat de Raphaëlstichting bijzonder maakt. Daarom zijn bij ons ook geen twee locaties hetzelfde, en daarom hebben we ook zo'n breed aanbod, variërend van kinderen tot ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. Sommige onderdelen zijn heel klein, maar ze zijn allemaal opgezet omdat er behoefte aan bestond. Ons doel is nooit geweest te groeien of marktaandeel te behalen, maar antwoord te geven op de vraag.'

Bakker zegt zich te kunnen voorstellen dat dit, gelet op de huidige ontwikkelingen in de langdurige zorg, als een wat naïeve gedachte kan worden gezien. 'Maar we zullen ook in de Wmo niet snel gaan voor marktaandeel', zegt hij. 'We zijn in alle gemeenten in gesprek en uit dat gesprek moet langs natuurlijke weg iets ontstaan. En op die manier werkt het ook: we groeien nog steeds en ik ben ervan overtuigd dat dit zal blijven lukken. Juist omdat hetgeen we doen maatschappelijke meerwaarde heeft.'

De raad van toezicht is in dit veranderproces meer dan alleen een geïnteresseerde gesprekspartner. Bakker legt uit: 'Natuurlijk hoort die te vragen hoe we er financieel voorstaan, maar veel essentiëler vind ik dat ze vraagt of we nog steeds doen wat we behoren te doen. Met de raad van toezicht spreek ik dus uitvoerig over bestuurlijke dilemma's. Je moet als leider niet gaan voor de persoonlijke ambitie, maar voor de organisatie ambitie.'

#### **Creatief worden**

Bakker beseft dat deze manier van werken hem ook dwingt om na te denken over zijn eigen bron: wie ben je en wat is je plek binnen de organisatie. 'Als je die twee zaken met elkaar kunt verbinden, kun je weer creatief worden', zegt hij. 'Ik geloof heel sterk in het zoeken naar de verbinding tussen mijn eigen bron en die van anderen. Voor mij als leider is in dit proces de dialogische kwaliteit belangrijk. Je moet luisteren, open staan voor anderen. En je moet de anderen ook prikkelen. Maar je moet in deze onzekere tijd ook af en toe het voortouw durven nemen om te zeggen dat het nodig is om nu linksaf te gaan terwijl iedereen nog naar rechts zit te kijken. De lef hebben om je waarnemingen te wegen en je oordelen los te laten en met een open blik aan iets nieuws te beginnen dus. In zo'n proces heb je ondernemende mensen nodig, die komen ineens heel centraal te staan.'

En dan kunnen mooie dingen tot stand komen. Een woon/leefgemeenschap in Den Oever bijvoorbeeld – in the middle of nowhere dus – waarin de AWBZ niet de primaire financieringsbron is. Bakker vertelt: 'We konden daar een woonboerderij beginnen, maar vonden dat eigenlijk geen geschikte optie. Vervolgens kwamen we in gesprek met meerdere betrokken partijen in die regio, zoals Staatsbosbeheer en de boerengemeenschap, waardoor een ander soort binding ontstond en ook een andere zoektocht. Behalve de AWBZ-gefinancierde woonboerderijfunctie bood de locatie ook huurruimte voor mensen die even een time-out nodig hebben.

Zo ontstond het initiatief van een woon/leefgemeenschap die inmiddels heel goed draait, en waarin we zelfs in een winkeltje eigen-gemaakte kaas verkopen. Degene die de ruimte hiervoor zag, is een zorgondernemer pur sang, iemand die gevoel voor mensen én voor kansen heeft.'

#### **Voorleven en belonen**

Natuurlijk geldt dit niet voor iedereen binnen de organisatie. 'Je hebt altijd mensen die bij het eerste teken van verandering gaan versterken aan de beheerskant', geeft Bakker toe. 'Er zijn altijd mensen die kritische vragen gaan stellen of die passief blijven omdat ze veranderen moeilijk vinden. Toch komen we verder. Een belangrijk aspect hierbij is dat ik blijf voorleven en blijf toetsen of we de goede dingen doen. En het is belangrijk om ondernemerschap te belonen natuurlijk. Sterker nog, dat zal een van de speerpunten worden in ons nieuwe meerjarenbeleidsplan. En ik ben ervan overtuigd dat ondernemerschap tonen in heel kleine dingen kan zitten. Ervoor zorgen dat een cliënt toch naar de sportclub kan blijven gaan bijvoorbeeld, ondanks dat de besparingen op de vervoerscomponent of andere zaken dit moeilijk maken. Daar begint het mee, en daarvoor willen we ook ruimte geven.'

#### **De bron en de verbinding**

In de coaching die Bakker zelf krijgt om zichzelf en zijn werk voor de Raphaëlstichting kritisch langs de meetlat te houden, keert steeds één vraag terug: Ben je nog in staat een zinvolle bijdrage te leveren aan de organisatie, gelet op de situatie waarin die organisatie op dit moment verkeert? 'Met andere woorden', zegt hij, 'ik moet voortdurend op zoek blijven naar de bron in mijzelf en naar de verbinding daarvan met de bron van de organisatie. Zolang ik daarin slaag, kan ik van meerwaarde blijven voor de organisatie. En volgens mij is dat onafhankelijk van leeftijd. Ik hoorde laatst dat er bedrijven zijn waar de leiders verplicht op hun 55ste plaats maken voor een volgende generatie en dat gegeven heeft mij lang bezig gehouden. Ik ben tot de conclusie gekomen dat ik hier niet in geloof. Als je in contact blijft met je bron, geeft je dat een veerkracht waarop je leeftijd geen invloed heeft.'