

The background of the cover is a dark blue color with intricate, abstract line art in a lighter shade of blue. The art consists of various curved lines, loops, and shapes that suggest a human face, particularly the eyes and nose, rendered in a stylized, almost calligraphic manner. The overall effect is one of depth and complexity, reflecting the 'transitie' mentioned in the subtitle.

ZORG OM ZORG

*Opnieuw leren organiseren
in tijden van transitie*

Jan Jonker

Paul Cremers Lezing 2014

Zorg om Zorg
Opnieuw leren organiseren in tijden van transitie



Joseph E. De Paolis
Vice President

JAN JONKER

Zorg om Zorg

Opnieuw leren organiseren
in tijden van transitie

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot de hoofdredacteur. Overname is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur. Contact: officejonker@fm.ru.nl.

De auteurs hebben er naar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die mogelijk in deze uitgave voorkomen. Aan dit paper kunnen geen rechten ontleend worden.

Uitgave: Stichting Paul Cremers

Druk: Quantas, Rijswijk

Vormgeving en omslagontwerp: Bottenheft

Te bestellen via www.leeuwendaal.nl

of bij: Leeuwendaal | postbus 1255 | 2280 CG Rijswijk

☎ (070) 414 27 00

📄 (070) 414 26 00

✉ pcl@leeuwendaal.nl

© 2014 J. Jonker

Voorwoord 7
 Verantwoording 9
 Dankwoord 11

Inleiding 12

Zorg om zorg 12
 De IJzeren driehoek 14

DEEL I Onderweg naar anders organiseren 19

Een beschaving in transitie 20
 De opkomst van de omgekeerde wereld 21
 Open innoveren 22
 Waardecreatie als kern 24
 Anders organiseren 25
 Eerste discussie vraag 25

DEEL II Zelforganisatie en verbindend ondernemen 27

Stromingen in de economie 29
 Verbindend Ondernemen 31
 Nieuwe Business Modellen 31
 Zelforganisatie in de zorg 33
 Klein is het nieuwe groot 34
 Tweede discussie vraag 34

DEEL III Werken met een hybride waarden mix 37

Van de bank af 38
 Niet na elkaar maar tegelijkertijd 39

Samen organiseren	40
Tijdbanken, punten en complementair geld	40
Systeem aggregatieniveaus	42
En nu verder	43
Plaats maken in het institutionele landschap	44
Lastige uitdagingen	44
Participeren betekent ook risico's delen	45
Derde discussie vraag	45

Uitleiding 45

Laveren tussen optimisme en pessimisme	46
Advies aan de zorginstellingen	47
Advies aan de verzekeraars en financiers	47
Afrondend advies aan de overheid	47
Ter afronding	48
Korte biografie	51

VOORWOORD

Deze 12^e Paul Cremerlezing werd gehouden in de turbulente tijd van nieuwe ontwikkelingen in wetgeving, maatschappelijke verhoudingen en onderlinge menselijke relaties. De lezing van *Prof. dr. Jan Jonker* was de afsluiting van een drieluik. In de twee eerdere lezingen werd van gedachten gewisseld over de 'WAAROM' vraag door *Prof.dr. Harry Kunneman*, over het moreel kapitaal in de zorg en de intrinsieke motivatie voor zorgzaamheid en over de 'WAT' vraag, ingeleid door *Herman Pleij* over belangrijke waarden en wat te verwachten in de formele en informele zorg in het licht van de Nederlandse geschiedenis en cultuur. De lezing van *Jan Jonker* is vooral ingegaan op de 'HOE' vraag. Namelijk hoe nieuwe businessmodellen vanuit de samenleving ontstaan en zichtbaar worden. Hoe maatschappelijke vraagstukken en bedrijfskundige opgaven met elkaar verbonden worden tot duurzame innovaties en nieuw ondernemen. *Jan Jonker* wist ons denkkader te verbreden en te vernieuwen en hierin glimpen van de toekomst te laten zien.

Deze inspiratie werd bekrachtigd door *Libertad Pozo Rodriguez* met haar dans-improvisaties en muzikaal ondersteund door de cellist *Bart van Rosmalen*. Deze twee muzikale en kunstzinnige mensen hebben de gave om ter plekke te laten zien welke nieuwe vormen van kunst ontstaan als twee mensen, ieder met hun eigen talent en techniek, zich intensief op elkaar afstemmen met hun gezamenlijke doel een aansprekende kunstzinnige vertaling te maken van de woorden die gesproken zijn. Gedurfd en uitdagend en voor de mensen in de zaal een bemoeidiging voor het aangaan en creëren van nieuwe organisatievormen. De kunst om het te gaan doen!

De Paul Cremerlezingen staan voor ontmoetingen en ervaringen die nieuw, soms wat provocerend en dwars, maar altijd eye-openend zijn. Ook in 2015 wordt de 13^e Paul Cremerlezing georganiseerd. De vooraankondiging zal in het najaar verschijnen.

We hopen dat wij u daar weer zullen zien!

PATTY VAN BELLE, LIDEWIJ GEERTSMA, FRIDO KRAANEN, MARLIES OTT, ALINE SAERS
EN HELENE WÜST



VERANTWOORDING

Bij het samenstellen van deze lezing heb ik zonder gene gebruik gemaakt van mijn eigen werk en de inzichten van anderen. In het bijzonder heb ik geput uit mijn eerste oratie uit 2011 'Duurzaam Ondernemen: naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid'. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van het boek 'Werken aan de WEconomy' (Kluwer, 2013) en verschillende working papers rond Nieuwe Business Modellen uit 2012 en 2013. Niet in de laatste plaats heb ik geput uit een boek dat nog moet verschijnen met als titel 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie' (2014). Daarnaast heb ik met toestemming gebruik mogen maken van twee recente interne notities over transitie van de Provincie Gelderland. Tot slot ben ik geïnspireerd door het boekje van *Heidi Leenaarts* (2014) 'En wat als we onze economie opnieuw uit zouden vinden.' Dat alles en nog veel meer heb ik gebruikt om te komen tot voorgaande tekst. Het resultaat is en blijft geheel mijn verantwoordelijkheid. Mocht er sprake zijn van pertinente fouten of andere onvolkomenheden, dan graag kritiek naar: officejonker@fm.ru.nl

JAN JONKER



DANKWOORD

Heel veel mensen hebben mij voor deze lezing voorzien van input. In alfabetische volgorde zijn dat: *Alwin Bakker, Piet de Bakker, Bert Blaauw, Bert Blonk, Paul Blokhuis, Lex Burdorf, Jennifer op 't Hoog, Jeroen Kemperman, Frido Kraanen, Freek Lapré, Heidi Leenaarts, Jan Paul van Soest, Jolanda Willems, Helene Wüst* e.v.a.

In het bijzonder ben ik dank verschuldigd aan *Siem van den Broek, Simon Boon* en *Ellen Habermehl* voor het kritisch becommentariëren van deze tekst.

Allen ben ik zeer erkentelijk voor hun tijd, hun ideeënrijkdom en het feit dat ze deze met mij hebben willen delen. Wat ik daarvan op mijn beurt weer gebruikt heb, is geheel en alleen mijn verantwoordelijkheid.

Inleiding

PAUL CREMERS. Ik heb de man nooit gekend. Had eerlijk gezegd nog nooit van hem gehoord tot ik – nietsvermoedend – werd gevraagd om een lezing te geven. Voor de eer, natuurlijk, dat wel. Maar wel met heel lekker eten. Bijzonder dus. En als dat dan gevraagd wordt door iemand die je 'hoog' hebt zitten én als dat dan gaat over een veld waar je eigenlijk niet (echt) inzit – en eerlijk gezegd weinig van afweet – dan wordt de uitdaging des te groter.

Paul Cremers, overleden in 2002, was - heb ik mij laten vertellen - een rasechte Bourgondiër. En dat komt goed uit, want dat ben ik ook. Mijn eerste carrière voordat ik tot de wetenschap toetrad, lag in eten en drinken en meer in het bijzonder in de wijnfotografie. En dat gedurende 10 jaar. 'Visualiseerder van het smakelijke' zou je kunnen zeggen. Geëindigd als culinair journalist. Vorkjes prikkend door het leven gaand met een aantekenblokje naast het bord. Maar het kan verkeren. Dus nu ben ik al weer dertig jaar praktiserend wetenschapper. Hoogleraar duurzaam ondernemen. Volgens sommigen veel te activistisch. Met niet zelden forse 'lak' aan conventies. Volgens weer anderen te praktijkgericht. Dat zal allemaal vast wel in meer of mindere mate waar zijn.

Maar toch eerst en voor alles ontdekkingsreiziger in de wetenschap. Wetenschap – de kunst en kunde van het ontdekken van het weten – verloopt niet lineair of planmatig. Het is het ontdekken van wat we nog niet wisten, maar dat we dat niet wisten, wisten we niet, totdat we het ontdekt hadden. Hoe mooi is het juist in die tak van sport te werken! Mijn carrière zo'n beetje achter de rug, dat wel. Misschien daarom steeds meer een dwarsdenker. En als je dan gevraagd wordt een praatje te houden buiten het directe eigen bedrijfsmatige domein over *anders* organiseren en transitie, dan is de uitdaging groot en zeg je 'ja' – op het gevaar af dat ik de verkeerde dingen ga vertellen.

Zorg om zorg

De titel van mijn lezing is: *Zorg om Zorg; opnieuw leren organiseren in tijden van transitie*. De idee is om in de tijd die ik heb enerzijds nieuw denken 'van buiten' te introduceren en anderzijds te zoeken naar nieuwe wegen om het bevorderen en het behouden van menselijke waardigheid in uw sector de kern in de zorg te laten zijn. Ik noem dat verbindend ondernemen, met als kern wederkerigheid. Wat dat betreft is er sprake van een breuk in de onderliggende zorg-filosofie. We

gaan van solidariteit via premieafdracht ten behoeve van collectieve voorzieningen naar maatwerk en ieder voor zich. Wederkerigheid is de nieuwe solidariteit. Meervoudig actief, samen zelfredzaam. Wat ik in het licht van die ontwikkeling graag wil aandragen zijn nieuwe business modellen als belangrijke instrumenten om na te denken over die wederkerigheid.

Tegelijkertijd is er ook een ernstige realiteit. Want in het najaar van 2014 bij de troonrede kan Rutte vermoedelijk laten articuleren dat de 3D Operatie voorspoedig wordt geïmplementeerd en dat zich dat laat vertalen in de lagere Rijksbegroting voor 2015. Maar u en ik weten: dat klopt niet. De problemen zijn niet opgelost, maar naar elders weggeorganiseerd. Want bezuinigen is echt nog wel iets anders dan anders organiseren. Lastig, lastig, maar dat - een beetje - met u verkennen en delen is de essentie van mijn bijdrage van vandaag.

Ik pleit daarom in deze lezing voor een 'denkverschuiving'; om organisatorisch ernst te gaan maken met het anders organiseren van de zorg. Maar let wel: niet als weer een puur functionele oplossing gebaseerd op industrieel denken. Ik ga proberen met u te praten over organiseren: eigenlijk geïnspireerd door een mierenhoop, een bijenkorf of een zwerm vogels. Organiseren niet als een 'fabriek' maar als een 'ecologie'.

Dat doet er toe, want na decennia prâten *over de dingen anders aanpakken in de zorg*, zijn naar mijn bescheiden mening de problemen alleen maar toegenomen. De afgelopen twee weken heb ik uitvoerig met drie zorginstellingen mogen praten. Tevens heb ik nogal wat documenten gelezen ter voorbereiding van deze lezing en 'anders organiseren' is daarin een geveugeld woord. Ter oriëntatie op deze bijdrage heb ik een groot aantal mensen de vraag gesteld wat zij zien als de drie belangrijkste vraagstukken in het veld. Niet helemaal verwonderlijk leverde dit een diversiteit aan betrokken en integere antwoorden op. Daar waar passend heb ik die verwerkt in deze presentatie.

Natuurlijk heb ik geprobeerd een lijn te ontdekken in al die antwoorden. Niet als wetenschapper, maar gewoon als mens; waar gaat het hier nu over? Ik houd wel van een beetje structuur, van orde. Voor mij is opvallend dat ik vaak geen antwoord heb gekregen op mijn vraag waar het nu om gaat in de sector en dat de meeste antwoorden die wel gegeven werden niet drie, maar vijf of acht of ... nog veel meer problemen schetsten. Helaas moet ik u mededelen dat op basis

van deze input het mij niet gelukt is structuur aan te brengen in het veld. Maar ik heb wel een prachtige verzameling quotes die ik kan gebruiken. Zoals deze:

‘Dwingen de bezuinigingen, de nieuwe wet- en regelgeving en de beweging in de samenleving ons niet opnieuw fundamenteel na te denken over de zorg die wij aan onze cliënten bieden? We bevinden ons midden in een verandering van een tijdperk. Maar de zorg reageert erg traag. Zorgverleners vinden het eng om met de nieuwe werkelijkheid om te gaan’ (anoniem).

Maar ondertussen denk ik wel stilletjes: ‘ingewikkeld verhaal daar in die zorgwereld’.

Tenslotte een milde waarschuwing. Het bijwonen van een praatje op deze jaarlijkse culi-lezing, over ontwikkelingen in deze maatschappij en meer in het bijzonder anders ondernemen en nieuwe business modellen in de zorg is – in ieder geval voor u – niet zonder risico. Om teleurstelling te voorkomen: het is geen betoog over de gezondheidszorg in algemene zin of een zuiver theoretische verhandeling over bijvoorbeeld de zorg-sociologie of de organisatie-inrichting van een bepaalde zorginstelling of wat dan ook. En het gaat al helemaal niet over de (landelijke) politiek. Ik zal u dan ook niet met feiten en cijfers lastigvallen; die zijn er al voldoende en u als deskundigen in de zaal hebt deze natuurlijk gewoon paraat.

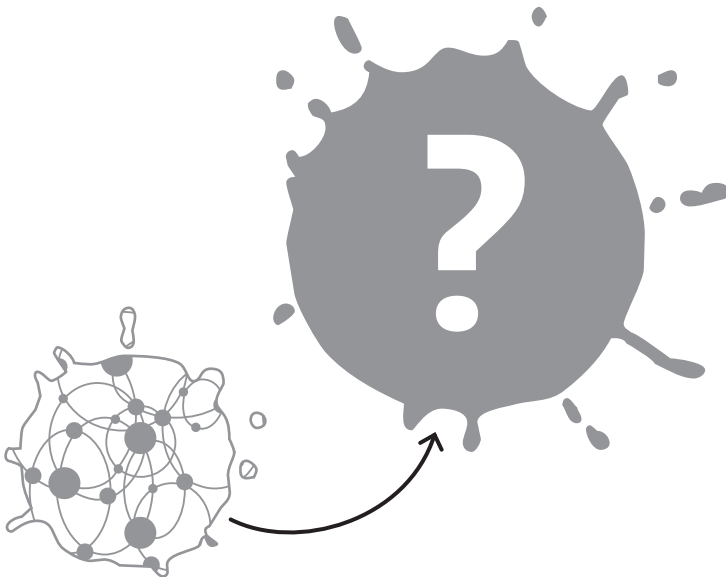
U moet vooraf weten, heel duidelijk: ik ben niet van de sector. Het risico is dus groot dat ik ‘het niet begrijp’ waar het ‘in uw business’ over gaat. Als ik op een later moment dus een uitspraak doe die mogelijk dwarsligt, te veel ‘out of the box’ is of om het ‘Bommeliaans’ te zeggen niet in het gangbare *denkraam* past, dan kunt u dat altijd nog bij uzelf als vluchtheuvelcategorie gebruiken en denken ‘zie je wel, hij is niet van de sector.’

De IJzeren driehoek

Laten we proberen op zoek te gaan naar de kern van al die bewegingen, woorden en visies. Ik noem dat *transitie*. De essentie van de vragen waar we het over hebben is systeemverandering in de zorg. Bij systeemverandering gaat het om de dingen radicaal en fundamenteel anders doen. In onze maatschappij discus-

siëren we veel over nut en noodzaak van transitie en vinden we het al heel stoer als we een paar dingen doen. Maar volgens mij sluit die handelswijze niet echt aan bij de urgentie van de vraagstukken die wij onder de complexe noemer 'transities in de zorg' zouden moeten scharen.

De huidige situatie kan daarom worden gezien als een schoolvoorbeeld van wat zo mooi de 'De IJzeren Driehoek' heet. Op basis van cultuur en institutionele gewoontes, op basis van een precair evenwicht tussen conflict en coöperatie en op basis van het beginsel 'wiens brood men eet, diens woord men spreekt' ontstaat er een vanzelfsprekende en zichzelf in stand houdende situatie – een self-fulfilling prophecy zo u wilt – tussen de drie sleutelspelers in het zorgveld: overheid, zorg en verzekeraars. Dit is een feit, en een meer dan zorgelijk feit. Dat doorbreken met het oog op het anders organiseren van de zorg is mijns inziens de lastige *kernopgave van de transitie*. Lastig en ook belangrijk. Ik kom daar aan het eind van mijn lezing nog op terug.



FIGUUR 1 Transitie (De Witte, M. en Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen*. Deventer: Kluwer.)

Waar het om gaat, is het anders leren organiseren. Concreter: het realiseren van zorg met een andere configuratie van spelers en transactiemiddelen. Dat klinkt lastig en dat is het ook. En als ik naar de zorgsector kijk, zie ik tegelijkertijd grote en persoonlijke betrokkenheid, maar niet altijd een terzake niveau van toerusting waar het gaat om organisatie- en veranderkundig denken. Doen staat op de eerste plaats, waardoor tijd om te denken over hoe het anders moet er dan bij inschiet.

Anders organiseren plaatst ons dus voor heel spannende opgaven. Opgaven die te maken hebben met ons denken over hoe we organiseren, over organisaties, maar bovenal over wat van waarde is. De centrale opgave van organiseren is waardecreatie, met elkaar en door en voor elkaar. In deze lezing wil ik die drie manieren van zoeken graag toelichten. Door allereerst stil te staan bij een aantal fundamentele ontwikkelingen in de maatschappij die ik de WEconomy – de economie van het 'wij' – gedoopt heb. Vervolgens door in te gaan op de opkomst van nieuwe transactieconcepten in die wij-economie – door ons benoemd als Nieuwe Business Modellen. En tenslotte door te kijken naar het gebruik van een breder scala aan transactiemiddelen – naast geld mogelijk tijd, punten of zelfs voedsel of energie. Dat gebeurt al in de zorg, maar wat zouden we daar nog meer mee kunnen?

Ik praat steeds 20 minuten en eindig met een vraag. U kunt tussendoor en na een visueel en auditief intermezzo over die vraag met elkaar in gesprek komen. Althans: daar nodig ik u van harte toe uit. Onder het genot van de culinaire genoegens die wij ondertussen geserveerd krijgen, ontstaat er zo toch een 'diner pensant'. Of dat werkt? We gaan er het beste van maken.







DEEL 1

Onderweg naar anders organiseren

Dames en heren: het kan u niet ontgaan zijn, maar de maakbare samenleving is sinds de recente verkiezingen definitief een gepasseerd station. Den Uyl is voor altijd bijgezet in het 'memorial van de groten'. Verschillen in onze maatschappij worden allengs groter. Samen al pratend de dingen oplossen – we hebben dat heel lang polderen genoemd – maakt plaats voor contrast en polarisatie. Gelijkvormigheid maakt plaats voor verschil. Vertegenwoordiging krijgt een radicaal nieuwe betekenis. Een scenario voor de verkiezingen over twee jaar zou kunnen zijn: D66 samen met de PVV een bijna meerderheid in de kamer – en dan om het compleet te maken een combi met bijvoorbeeld de SGP? Ik moet er niet aan denken, maar wie zal het zeggen! We zijn er niet ver van af. Duidelijk is wel: we leven in tijden van transitie ... op velerlei terrein. Het moet anders, maar hoe dan?

Een beschaving in transitie

Begrijpt u mij niet verkeerd: *dat* een debat over *het moet anders* juist nu gevoerd wordt – alhoewel misschien wat minder aan de politieke oppervlakte en in Haagse kringen – zie ik als een vorm, als een uiting, van diepgewortelde *beschaving*. Een belangrijke kern van die beschaving is dat we ter sprake brengen wat we samen van waarde zien. Het met elkaar hierover hebben en niet noodzakelijkerwijs met elkaar eens zijn.

We leven dus in een beschaving die in transitie is. Kern van die transitie is dat we collectief en vaak nog wat onwennig afscheid (moeten) nemen van bepaalde maatschappelijke ordeningen en structuren en afspraken en op weg zijn naar een nieuw systeem zonder dat wij feitelijk weten hoe dat er uit gaat zien. Dat is lastig. Paradoxaal. Zoekend.

Transitie betekent: vertrekken uit het bestaande zonder vast omljnd doel, maar wel met de wil om samen ergens te komen. Daar is geen 'marsroute' of 'magic' masterplan voor. Het is een stip op de horizon, iets waar we als maatschappij, als burgers, als bedrijven – en misschien wel een beetje tegen onze zin in – naar op weg zijn. Dat is dus niet op weg zijn naar zoiets als *Youtopia*, maar het stelt de vraag aan de orde hoe we al werkende weg een aantal fundamentele zaken anders inrichten.

Persoonlijk gebruik ik hier niet zelden het prachtige woord 'prutsenderweg' voor. Winkels zetten in zo'n geval 'Tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon

door!' op hun gevel. Dat geldt ook in deze tijden, maar dan maatschappij breed. Maar dat die transitie reëel is, blijkt uit heel uiteenlopende ontwikkelingen zoals het debat over de participatiesamenleving, de snelle en omvangrijke groei van een scala aan burgerinitiatieven, de opkomst van de derde industriële (zelfmaak-) revolutie, waar we middenin zitten of de democratisering van de zelforganisatie. Daarbij gaat het in de kern ook over minder overheid en meer burger-onderne- merschap. En in de zorg gaat het vooral over minder vanzelfsprekend recht op zorg en meer wederkerige inzet.

Kortom: nee, het wordt niet meer zoals vroeger; gisteren komt niet meer terug, ondanks een soms nog amechtig verlangen naar de oude groei-economie. Het geld is op en de tijden zijn echt anders.

De opkomst van de omgekeerde wereld

Het lijkt soms wel alsof we in een omgekeerde wereld aan het leven zijn, een soort van Alice in Wonderland, maar dan anders: bottom-up schieten initia- tieven, coöperaties, samenwerkingsverbanden en nieuwe ondernemingen als paddenstoelen uit de grond. Niet, of juist niet, omdat sprake is van doelgericht beleid, maar omdat er krachten zijn die we kunnen betitelen als een 'energieke samenleving' (ik citeer een zeer gewaardeerde collega, Maarten Hajer, de direc- teur van het Planbureau), die zich een weg naar de oppervlakte banen en steeds vaker, steeds duidelijker, zichtbaar worden. Wie had vijf jaar geleden gedacht dat we inmiddels in Nederland ergens tussen de 350 en 450 burger-gedreven ener- giecoöperaties zouden hebben? Wie had kunnen denken dat het initiatief van Marieke Hart met haar 'Thuis Afgehaald' inmiddels richting de 50.000 actieve deelnemers gaat (zie: www.thuisafgehaald.nl)? Wie had kunnen bevroeden dat het initiatief van Henry Menting 'MyWheels' inmiddels een landelijk dekkende vervoersorganisatie is, gebaseerd op sociocratische beginselen en dat een van de centrale transactie-middelen in die organisatie is betalen met mobiliteit in de vorm van kilometers (zie: www.mywheels.nl)? En hoeveel bewondering dwingt het niet af als twee vrouwen - Maria van der Heijden en Ellen Tacoma - geheel uit vrije wil en gewoon omdat het volgens hen anders moet, bezig zijn om 1 miljoen banen te creëren in zeven jaar tijd (zie: www.womenonwings.com)? Toegegeven: in India. Misschien is dat gemakkelijker. Alhoewel? Maar valt hier niet een idee of twee uit te halen voor de doorstart van de haperende banen- machine, waar Rutte zo graag over spreekt?

Open innoveren

Juist het open karakter van die ontwikkelingen maakt het debat over wat er nu *anders* moet polyfoon (meerstemmig), controversieel (tegenstrijdig) en daarvoor complex. In de vele antwoorden die ik op mijn vraag naar de kernvraagstukken in de zorg heb gehad, is mij dat ook volstrekt helder geworden. Er zijn vraagstukken op verschillende aggregatieniveaus, binnen en tussen instituties en tussen partijen. Wat zichtbaar wordt is een moderne variant van de kubus van Rubik; u weet nog wel die kubus met zes vlakken en zes kleuren en de uitdaging deze in één monochroom kleurvlak te draaien. Een bijna onmogelijke en gekmakende opgave!

Want het gaat niet meer over de vraag of anders organiseren moet of van waarde is. Het gaat veel meer om de vraag hoe we dat *anders* met elkaar in een bepaalde situatie, in een bepaalde gemeente en met de voorzieningen in die gemeente en gegeven de samenstelling van een bepaalde (lokale) populatie moeten gaan realiseren.

Kortom: hoe leveren we maatwerk aan huis. Dat is – vergeeft u mij – de overtreffende trap van complex organiseren. Tussen partijen met urgente kwesties. Kern is: als we kijken naar de aanstormende wet- en regelgeving, heeft eigenlijk niemand meer de regie. Gemeentes gaan volgens mij regisseren op basis van verschil – niet meer op basis van de wet van de gelijkheid. Een extreem lastige opgave? Het lijkt mij nog wel iets meer dan dat.

Dus eigenlijk wordt het alleen maar steeds duidelijker dat het onze opgave is om in het met elkaar organiseren die lastige transitie te realiseren. We hebben niet een stukje woestijn waar we even overnieuw mogen beginnen. Ik durf hier wel te stellen dat binnen het klassieke organisatie-denken dat eigenlijk niet gaat lukken. Ik zou willen zeggen: "het heeft een geringe kans van slagen". Of zoals een respondent zei: "Momenteel wordt er gewerkt met inefficiënte zorg vanuit inefficiënte organisaties"

(ANONIEM)

Dat klassieke denken is te beschrijven door twee manieren van denken samen te voegen en tot standaard te verheffen: de bureaucratie enerzijds en het industriële denken anderzijds. De bureaucratie leert persoon van functie te scheiden, waardoor gelijkheid en daarmee transparantie als beginselen toegepast kunnen worden in het organiseren. Daar is helemaal niets mis mee. Maar dan wel met controle graag, veel controle. Het industriële denken heeft ons geleerd dat alles, maar dan ook alles op te splitsen is in routinetaken en te organiseren met de kleinst mogelijke handelingen. De iconen van deze gebundelde manier van denken zijn de veronderstelde efficiëntie en effectiviteit. En met dit denken in de achterzak hebben wij alles, maar dan ook werkelijk alles in onze maatschappij in de afgelopen 150 jaar onder handen genomen. Daarmee is alles zogeheten functioneel-rationeel geworden: blikken vullen met doperwten, zorg verlenen en onderwijs. Ik citeer: 'de overheid heeft geen lange termijn visie op de zorg. Regelgeving tuimelt over elkaar heen. Controle op controle is aan de orde van de dag. Toezicht op toezicht. En bewindspersonen die weer allerlei maatregelen gaan nemen. Steeds weer implementeren van nieuwe bureaucratie. Want er komen wel regels bij, maar er gaan er zelden regels af' (anoniem).

Begrijp mij niet verkeerd: dit Tayloristische en 'Fordiaanse' denken heeft ons heel, *heel* veel goeds gebracht. Mogelijk, maar eigenlijk wel haast zeker is de huidige welvaart op grond van dit denken ontstaan. Jammer is echter wel dat deze industriële logica (want daar komt het vandaan) uiteindelijk de verbindingen tussen mensen, wie zij zijn en wat ze kunnen en hoe dat functioneert in organisaties waarin mensen werken, heeft ontkoppeld of – in gewoon Nederlands – stukgemaakt. In een wereld waarin alles teruggebracht is tot uitwisselbare functionele eenheden doet de *relatie* tussen mensen er niet zoveel meer toe. We raken steeds verder verwijderd van de bedoeling van de zorg. Aandacht, menselijkheid en empathie hebben plaats gemaakt voor productie, tijdsdruk en stress. Dat leidt paradoxaal genoeg tot inefficiëntie en ineffectiviteit. Na een periode met eenzijdige nadruk op het individu en in het verlengde daarvan ook op de 'eigen' organisatie, zijn we elkaar met alle afkalvende verworvenheden aan het herontdekken. Zoekend naar nieuwe, naar andere vormen van 'wij'. Ook in de zorg is een ander organisatie-bewustzijn nodig om aandacht, menselijkheid en empathie te blijven organiseren. Maar met de huidige vorm van organiseren lijkt dat frontaal mis te gaan.

Waardecreatie als kern

Het is tijd terug te keren tot de kern. De bestaansreden van organisaties is dat zij waarde creëren voor mensen – binnen en buiten de organisatie. Het zijn bewust gecreëerde systemen waarin we kapitaal vertalen in ‘materialiteit’ – in gewoon Nederlands: zorg. Ten principale een middel en geen doel op zich, hoe vaak dat ook verward wordt. Maar vanaf het eind van de jaren vijftig van de vorige eeuw is de ‘moderne onderneming’ steeds meer gericht geraakt op één-dimensionele – puur economische - waardecreatie. Een waardecreatie die niet gebaseerd is op een echte kostprijs, maar die voorbij gaat aan de sociale en ecologische kosten. Organisaties beloven wel waarde voor hun stakeholder(s) te realiseren, maar die belofte van waardecreatie wordt zelden meer gerealiseerd.

Waardecreatie is de uitkomst van intentionele organisatorische activiteiten. Zij ontstaat door het op elkaar betrekken van vier vormen van kapitaal, te weten: natuurlijk, ecologisch, sociaal en institutioneel kapitaal. Door deze vormen van kapitaal op een uitgebalanceerde manier op elkaar te betrekken ontstaat *meervoudige* waardecreatie.

Deze vormen van kapitaal evenwichtig op elkaar betrekken en zo waarde met elkaar te realiseren is de kern van wat ik noem *duurzaam organiseren*. In dat organiseren speelt *wederkerigheid* als *maatschappelijk bouwbegin* een belangrijke, zelfs cruciale rol. Maar in veel organisaties blijkt dat dat organiseren – het creëren van waarde – niet meer aansluit bij het waardeaanbod die gedaan wordt. Als we blijven organiseren zoals we nu doen, dan komen we uit bij een situatie die niet alleen destructief van aard is – en dat is niet zo ingewikkeld om te zien – maar die bovendien leidt tot een ontwikkeling die vastloopt. Het kost niet veel moeite om dagelijks de consequenties daarvan te zien. En tegelijkertijd worden initiatief, ondernemerschap en bedrijfstrots verwacht.

En zo ontstaat een trieste realiteit. Maatschappelijk kunnen we niet zonder organisaties, maar ontkoppelt onze manier van organiseren ons van wat we aan

‘De afgelopen decennia hebben we onze organisaties en werkprocessen zo ingericht dat professionals vervreemd zijn van hun werken en zich geen eigenaar meer voelen’

(ANONIEM)

waarden nastrevenswaardig vinden. Als organisaties in het leven geroepen zijn om waarde te creëren, dan is het zaak de waarden die er toe doen weer centraal te stellen in dat organiseren: menselijkheid, nabijheid en wederkerigheid.

Anders organiseren

Tegelijkertijd constateer ik dat *anders organiseren* een onmogelijke opgave is voor individuele ondernemingen. Met de beste wil van de wereld komen de huidige inspanningen in organisaties om dingen anders te doen niet veel verder dan een 'onder de maats' resultaat. Een complex vraagstuk als zorg binnen één organisatie vanuit een integraal perspectief benaderen, gaat dus niet lukken; alle waardevolle inspanningen ten spijt. Intensief werken aan anders organiseren blijft dan als we het op dat niveau bekijken op z'n best 'gerommel in de marge'.

'De zorg is verregaand opgeknipt in functies, handelingen en voorschriften. Er is een bestuurscultuur ontstaan waarin financiën en controle belangrijker zijn geworden dan sturen op goede kwaliteit' (anoniem).

Maar er dient zich gelukkig een ander perspectief aan. Het creëren van transitie niet als een *individuele*, maar een *collectieve* opgave zien! De organisatieopgave verschuift zo naar het organiseren *tussen* organisaties. Een dergelijk perspectief biedt misschien wel het enige antwoord om de transitie richting een zorg van de toekomst vorm te geven *en – niet onbelangrijk – te versnellen*.

Eerste discussie vraag

Ik kom hiermee aan het eind van mijn eerste deel. Kern daarvan is dat we leven in een wereld die aantoonbaar in transitie is. Veranderen is de maatvoering der dingen geworden. Dat leidt tot de ingewikkelde en hier niet in zijn volledigheid te beantwoorden, maar desalniettemin intrigerende vraag: wat als we de gezondheidszorg opnieuw konden uitvinden? Wat zouden we dan echt anders doen? Op het gevaar af de complexiteit van de georganiseerde werkelijkheid terug te brengen tot onliners is mijn eerste reflectie-vraag:

Wat zijn de drie zaken die u fundamenteel anders zou organiseren als we in deze tijd de zorg opnieuw zouden mogen ontwerpen?





DEEL II

Zelforganisatie en verbindend ondernemen

Welkom terug bij het tweede deel van mijn betoog. We hebben aan tafel gesproken en ik vat dat in drie woorden samen: terug naar de kern van de zorg, eenvoudiger organiseren en de derde en laatste: zoeken naar energie die samenvalt. Dat waren drie interessante zinnen tijdens het tafelgesprek. Toevallig of niet, maar 'onze tafelformules' lijken sterk op de thema's die in de zogeheten 'keuken-tafelgesprekken' aan de orde moeten komen. Terug naar de kern, eenvoudiger en zoeken naar energie (naastenzorg) die samenvalt. In dit tweede gedeelte wil ik wat scherper worden en meer stilstaan bij concrete, maatschappelijke en economische transacties en de ontwikkeling daarvan koppelen aan nieuwe modellen in de zorg.

Ik vat nog even samen wat ik in het eerste gedeelte van deze lezing heb gezegd, namelijk dat we met z'n allen in een transitie terecht zijn gekomen. Dat is de realiteit. En die transities die kan je alleen maar benaderen, aanpakken, door anders organiseren. 'Leidt wat we deden – tot wat we hadden?' Dat betekent: anders organiseren leidt tot wat ik in eerdere lezingen heb genoemd: *een ecologie van organisaties met het oog op zorg*. Dat impliceert dat partijen met elkaar gaan samenwerken, teneinde collectief en ten gunste van elkaar en hun diverse stakeholders (patiënten, cliënten, deelnemers, mantelzorgers, vrijwilligers, medewerkers, part-timers, et cetera) andere vormen van zorg en van aandacht intentioneel of onbewust te realiseren. Het lijkt – terwijl we hier een debat voeren – alsof het gaat over intentioneel bezig zijn, maar het gaat erom dat we het dan ook gewoon doen!

'(cliënten zijn nog onvoldoende voorbereid op de snelle omwenteling. Het is enorm belangrijk dat mensen zolang als mogelijk autonoom kunnen blijven, regie over hun eigen leven hebben, participeren in de samenleving en noem alle moderne begrippen maar op. En ik ben het ermee eens dat dit een radicale omwenteling van zorgorganisaties vraagt. Maar in dat discours hoor ik weinig over kwetsbaarheid van mensen en hoe we daar blijvend aandacht aan geven. Het vraagt gezamenlijke verantwoordelijkheid en een goed samenspel tussen cliënt en hulpverlener. Hoe komen we tot een dergelijk

stelsel van gedeelde verantwoordelijkheid, daar waar nu de
zorgorganisatie 24 uur verantwoordelijk is voor goede zorg'

(ANONIEM)

Stromingen in de economie

De gedachte dat andere vormen van transactie haalbaar zijn en misschien ook wel *moeten* hang ik op aan de observatie dat we economisch gezien leven in een landschap van een zich ontwikkelend en steeds verder vertakkend drie-stromen-land. Staat u mij toe deze stromingen kort te typeren.

We leven heel duidelijk in een tijd waarin het besef doordringt dat 'hebben van dingen' ook niet alles is. Bezit maakt plaats voor toegang. Eigendom voor netwerk. Alleen voor (anders) samen. We noemen dat ook wel – in mijn wereld en mijn jargon – de functionele of circulaire economie. Dat denken heeft niet alleen grote impact op eigendomsverhoudingen (wat we bezitten), maar indirect ook op wat we zijn. Eigendomsverhoudingen moeten ten principale heroverwogen worden. *Toegang* tot wordt dan belangrijker dan kunnen kopen, het hebben ervan. *Delen* wordt een economische en sociale opgave en een slim principe wanneer je met elkaar zorg wilt kopen. Benutten in plaats van bezitten.

Die eerste ontwikkeling sluit naadloos aan bij een trend tot samen anders samenwerken met het oog op samen waarde creëren. Noem het de '*samenwerkingseconomie van anders*', de economie van het nieuwe delen. Kern is dat we wat we bezitten beter en slimmer samen gebruiken. Een cursist kwam bij mij langs – en dan moet u niet denken aan een 22-jarige, maar aan een manager van een zorginstelling – en zij vroeg: kunnen wij een functionele economie opzetten vanuit een ziekenhuis? Het antwoord is: ja. En dat niet vanuit een soort filantropie, maar gewoon als zakelijke opgave in een andere economie. Dus samen letterlijk een centrale verwarming of een windmolen kopen, of een ziekenhuis bezitten en alle functionaliteiten daarvan benutten blijkt dan ineens 'cool' te zijn. Bij twijfel, vraag het uw kinderen, maar vraag het ook aan mensen met een windaandeel of deelnemers aan nog zo'n mooi initiatief: Repair Café. (Een repair café is een plek waar mensen in de buurt dingen naar toe kunnen brengen die anders weggegooid zouden worden. Daar worden die 'spullen' dan gerepareerd.)

Dat leidt tot minder verspilling, tot sociale cohesie, tot een heleboel zaken die ertoe doen.

Tenslotte is er sprake van een *zelf-maak economie* in opkomst. In een razendsnel tempo vindt professionalisering plaats van de 3D print technologie. Inmiddels kan dat met zand, staal, plastic, eten en levend weefsel en het maakt het mogelijk om topkwaliteit te leveren in de eigen kelder, een tuinhuisje, het ziekenhuis, de snackbar of het wijkcentrum.

De mogelijkheden om thuis, in eigen straat, of in eigen wijk bij te dragen aan een andere economie worden daardoor gedemocratiseerd en zijn schier eindeloos. Zo kan bijvoorbeeld Ikea op korte termijn uitgroeien tot de grootste productie-op-basis-van-recycling netwerkorganisatie in Nederland. En dat werkt ongeveer als volgt: Iedereen komt met zijn Ikea kast na ongeveer drie jaar weer terug. Bij de ingang zijn nu twee balies: een om de kinderen af te geven en een om het meubilair af te geven. U heeft vooraf thuis per Internet aangegeven wat er geprint moet worden: schoenen, kleding of een nieuwe tuinameublement. Bij het verlaten van het pand kunt u dan in principe uw spullen – gemaakt van uw eigen gerecyclede materie – afhalen.

Stel je eens voor dat we dit principe van Ikea – want het is beter goed te jatten, dan zelf bedenken – toepassen op zorg op basis van zeg overtollig meubilair. Ik heb mij laten vertellen dat de komende tijd 800 tot 850 instellingen dicht gaan en dat levert een overschot op aan flink wat meubilair. Dat heeft waarde. Wat kan er nu gebeuren als je met dat gegeven even out-of-the-box denkt. Zorg kan worden geruild tegen 'afval' zoals afgedankt meubilair, dat immers weer de grondstof is voor een 3D-zelfspuit tuinameublement. Deze veranderingen in de financiering ZZP 1, 2 en 3 in combinatie met de 3D-technologie leiden tot de oprichting van straatzorg coöperaties, bemenst door ZZP'ers, want dat is namelijk wat de boventalig geworden mensen uit de zorg zijn geworden. Maar ook hier blijft de kwestie van kwetsbare mensen die aandacht vragen. Aandacht voor inclusieve zorgarrangementen. Oftewel hoe vertalen we die nu nog fictieve zelf-3D-spuut principes praktisch door in concepten die we nog nauwelijks kunnen bevatten maar wel toch ook gelijk naar het leven van alle dag. Lastig maar niet ondenkbaar of onmogelijk.

Verbindend ondernemen

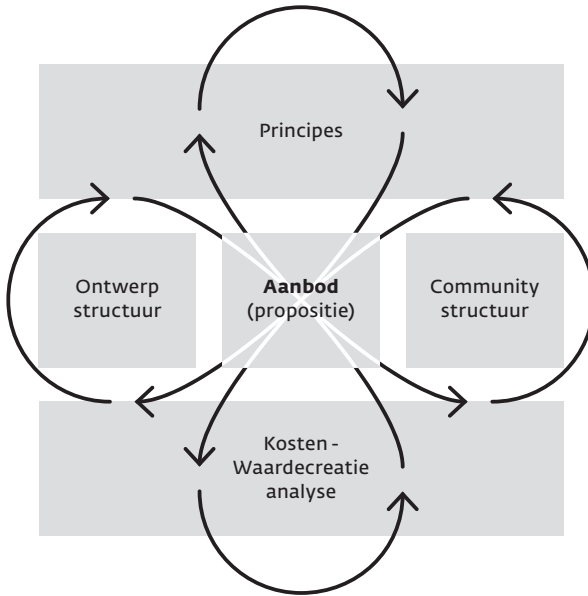
Wat deze ontwikkelingen en de naar schatting 12.000 tot 15.000 initiatieven (een onbevestigd getal!) die hieraan gekoppeld zijn laten zien, is een andere vorm van samen ondernemen. Dat is cruciaal. De energieke samenleving is niet alleen een term, maar een fundamentele gedachte over hoe we met elkaar kunnen organiseren.

Natuurlijk, voornamelijk gaat het om 'jonge' ontwikkelingen en nog zoekende prille organisatievormen. Maar die wel een brede en groeiende maatschappelijke vertakking kennen. Niet een paar mensen die iets bedenken, maar waar het blijft bij dromen en mooie ideeën. Nee, dit zijn mensen bij u om de hoek, die het net iets anders doen. Het gaat om een economie die 'beet te pakken' is, die zichtbaar is. In deze 'rommelige' en 'rafelige' beweging als geheel wordt steeds duidelijker dat we als maatschappij op weg zijn naar een andere economie. Dat die economie er al is. Een economie van 'zelf-doen', van andere verhoudingen tussen burgers, bedrijven en overheid, een economie in transitie. Een economie van verbindend ondernemen.

Nieuwe Business Modellen

In dat maatschappelijk-organisatorische landschap zien we een fenomeen opgeld doen dat te duiden is als 'nieuwe business modellen'. Kunnen wij dat wat wij met elkaar delen, in een andere vorm van transactie gieten? 'Nieuwe Business Modellen' is dus een paraplueterm om op allerlei terreinen zich ontwikkelende nieuwe of vernieuwende transactiearrangementen tussen partijen (burgers, bedrijven en overheid) te benoemen. Denkt u dat dat ingewikkeld is? Nee, u bent aandeelhouder van een windmolen en daarmee reduceert u de kosten van uw energierekening. U bent aandeelhouder van een ziekenhuis via Patients like Me, en laat uw eigen onderzoek met lotgenoten uitvoeren.

Arrangementen die zich niet houden aan klassieke business modellen, bedacht door CBS of KvK of een ministerie, maar ontstaan in en door de praktijk – daar waar partijen nieuwe kansen zien in een maatschappelijk en economisch speelveld in transitie.



FIGUUR 2 *Bouwstenen Nieuwe Business Modellen* (Bron: Jonker, J. (eds.), 2014. *Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie*. Den Haag: Academic Service)

'De tijd van de zorgzame overheid is voorbij, get used to it. Van burgers wordt verwacht dat ze zelf initiatieven nemen. Maar de zorgverleners vinden het lastig daar op te schakelen. Ook voor cliënten betekent het afstand doen van rechten en zekerheden'

(ANONIEM)

Transitie in actie betekent dus echt: fundamenteel veranderen van spel, spelers en spelregels in het sociale en het economische domein. Dat leidt tot het met elkaar zoeken naar het vormgeven van nieuwe arrangementen. Zoeken als collectief proces en niet als individueel of institutioneel proces. En tja, klassieke indelingen zoals het private versus het publieke domein komen daarmee onder druk te staan, want die passen dan niet meer. Verliezen hun onderscheidende vermogen en moeten aan een kritische analyse onderworpen worden op hun bruikbaarheid en toegevoegde waarde.

Zelforganisatie in de zorg

De paradox van de 3D Ontwikkeling (WMO, Jeugdzorg en AWBZ) is dat 'technisch' het zorgvraagstuk van niemand meer is en dat terwijl de gemeente verantwoordelijk en wettelijk aansprakelijk is. Dat lijkt mij als betrokken buitenstaander een duivels dilemma, want de gemeente kan zelf niet uitvoeren. In mijn jargon is dat een complex 'derde orde' veranderkundig vraagstuk¹. De huidige institutionalisering zoals die neergezet is in Den Haag staat haaks op het mandje van vraagstukken waarvoor we staan. De huidige besturingsmodellen staan haaks op wat we met elkaar willen bereiken. We creëren zo anti-waarde en raken steeds verder weg van wat Wouter Hart zo mooi kernachtig noemt 'de bedoeling'. We kunnen – in gewone mensentaal – er dus de klok op gelijk zetten wanneer het eerste oudje doodgevroren gevonden wordt in een portiek.

Verregaande samenwerking tussen zorg, onderwijs en bedrijfsleven zou de wereld van zorgorganisaties kunnen vergroten en daarmee oplossingen kunnen bieden voor bestaande problemen'

(ANONIEM)

Maar gelukkig - of desalniettemin - is er natuurlijk heel veel positiefs te melden. Een willekeurige set van voorbeelden:

- 1 *Ubuntuplein* in Zutphen: samen 'zinvol oud worden', veel plezier met elkaar beleven en, waar nodig en mogelijk, ook voor elkaar zorgen en elkaar helpen.
- 2 Een initiatief als *We helpen*: een online marktplaats voor het vinden en verbinden, organiseren en delen van hulp. Goed te jatten en toe te passen.
- 3 Een experimenteertuin om opnieuw te leren samenwerken zoals *Blauwe Zorg* waar de burger centraal staat in het anders organiseren in de zorg.
- 4 De *Zorgcirkels Zuidoost-Brabant*: een samenwerkingsverband van dienstverlenende organisaties die gezamenlijk lokaal invulling geven aan zorgbehoeften van patiënten.
- 5 *Buurtzorg*: een burger gedreven concept voor verpleging en verzorging aan huis.

¹ Voor degene die zich willen verdiepen in de veranderkundige achtergronden van deze vragen verwijst ik met plezier naar ons (De Witte en Jonker) boek 'De Kunst van Veranderen' (2014), Deventer: Kluwer

Vijf willekeurige 'kleine' voorbeelden die moeiteloos aangevuld kunnen worden met een inmiddels beschikbare rijke opsomming aan oude en nieuwe concepten. En dat is nog maar het topje van de spreekwoordelijke ijsberg.

Klein is het nieuwe groot

Wat al deze voorbeelden laten zien, is dat hier sprake is van 'klein als het nieuwe groot'. We zien mensen, de slimme denkers, de 'innovators', de 'vrije actoren', de 'prettige dwarsliggers' die heel in het klein of misschien wel wat groter bouwen aan een andere samenleving of eigenlijk (soms een beetje en soms radicaal) die (ver)bouwen aan anders binnen het bestaande. Dat is te benoemen als het 'kleine anders binnen het groot'. En dat, juist dat, moeten we met elkaar koesteren, waarde geven, opkweken, knuffelen, et cetera.

Als 'klein het nieuwe groot' is – zoals een bank ons laat weten – verdienen al die experimenten en initiatieven het om gekoesterd te worden met tegelijkertijd de acceptatie in het achterhoofd dat niet alle plannen of projecten het zullen halen. Maar om ergens te komen is experimenteren noodzaak. U herinnert zich mogelijk het door mij eerder gebruikte woord 'prutsenderweg'. Of ooit in een andere regio werd dat benoemd als 'Laat Duizend Bloemen Bloeien'. Laten we ons daar vooral aan optrekken en er steun aan ontleen.

Tweede discussie vraag

Dit leidt ter afronding van dit tweede deel ook tot een tweede vraag. Mogelijk wat minder open dan de eerste vraag, maar desalniettemin heel spannend:

In hoeverre wordt binnen uw organisatie – al dan niet in samenwerking met anderen en partnerorganisaties binnen of buiten de sector – al bewust geëxperimenteerd met het zoeken naar nieuwe transactiemodellen (wat hiervoor is beschreven als Nieuwe Business Modellen)? Mocht u dan even scherp willen hebben wat we daarmee bedoelen: wordt zorg omgebouwd in afval, wijkzorgpunten of allerhande varianten die u daarvoor bedacht heeft?





SCHURE V
Energie o
met de leun
aan de slay

Melanie H. Wolf
Waardevol

A stylized, minimalist line drawing of a human face, rendered in a light gray color against a dark background. The drawing uses thick, expressive lines to define the features, including the eyes, nose, mouth, and hair. The style is reminiscent of a sketch or a graphic illustration.

DEEL III

Werken met een hybride waarden mix

Ik kom bij het derde en laatste deel van mijn betoog. Ik breng u nog even in herinnering waar we het over gehad hebben; dat wij prutsenderwijs werken aan loslaten en om de ruimte die dat geeft – en die nodig is – te gebruiken om te komen tot nieuwe vormen van wederkerigheid. Die wederkerigheid is misschien wel het kernbegrip wat achter de WE van de WEconomy zit. De uitdaging van de hiervoor geschetste ontwikkelingen is hoe wij als burgers, als bedrijven, instituten en als samenleving *met elkaar* in de transacties van elke dag tegelijkertijd economische, sociale en ecologische waarde(n) gaan genereren. In dit derde deel wil ik daarom stil staan bij iets wat wij *hybride financieren* genoemd hebben, anders gezegd: betalen met meer dan alleen geld. Ruilsystemen, die niet alleen met geld verbonden zijn, maar ook met tijd, aandacht, energie, voedsel. De materialisatie van wederkerigheid; daar gaat het om. Nieuwe talenten en mogelijkheden worden er zichtbaar door. En de vraag die u misschien zult stellen is: hebben we daar nog instellingen voor nodig? Mijn antwoord is met aarzeling en twijfel: nee!

‘Want waarom zouden we ons gedwee schikken naar de grillen van een op een bepaalde manier opgezet geldsysteem? Waarom niet de goede dingen (want die zijn er zeker ook) uit ons bestaande systeem koesteren en als vertrekpunt gebruiken voor een nog veel beter en dienstbaarder systeem, passend bij de eisen van onze tijd? Want een geldsysteem is immers ontworpen door mensen en wordt ook door mensen in stand gehouden. Waarom zouden wij mensen niet zelf kunnen bepalen welke basis we onder onze samenwerking leggen?’

(LEENAARTS, 2014)

Van de bank af

Hoe mooi zou het zijn als iemand die nu thuis zit een beetje van z'n tijd naar 'de bank' kan brengen en op een boekje zetten. Met dat tegoed kan (weer) deelgenomen worden aan het sociale en economische verkeer. Het tegoed

kan opgenomen worden in een andere vorm (bijvoorbeeld tijd, zorg, energie), uitgeruild met anderen en door eigen inzet en activiteiten weer aangevuld. Maar ook: waarom zouden we niet in tijden van schaarste met zelfgemaakte energie voor zorg kunnen betalen? Of met groente? Wat zijn de voorwaarden voor zo'n community gedachte? Waar moet een 'community' aan werken om een eigen ruilsysteem in de wijk op te zetten dat dat mogelijk maakt? Kan dat alleen met complementair geld? Complementair geld zoals: de Makkie, de Bataaf, de Luctor, de Lets, of op basis van punten: de Zorgflorijn. Wat kunnen we nu doen om in die eigen wijk, of in die eigen sector te werken met meer dan geld alleen? Dit en andere wensen zetten de toon voor een nieuwe generatie vragen rond duurzaam sociaal ondernemen. Vragen die ik verken met studenten en bedrijven in een serie onderzoeken naar anders denken over de economie, mede gevormd door een nieuwe generatie transactiemodellen en mogelijk gemaakt door een bredere opvatting over 'geld'.

Niet na elkaar maar tegelijkertijd

Wat we kunnen zien is dat deze nieuwe ontwikkelingen leiden tot een nieuwe balans van sociale, technologische en organisatorische waarden die *zich tegelijkertijd ontwikkelen*. Deze ontwikkelingen worden niet geregisseerd, maar ontstaan spontaan en simultaan. Er is geen regering die dit bedacht heeft. En de nieuwe generatie wethouders die net na de gemeentelijke verkiezingen is aangekomen, moet het fenomeen nog gaan ontdekken. Het lijkt dus op innovatie, maar niet innovatie van een nieuw soort kastje of dingetje, innovatie die zich niet alleen richt op techniek, maar op sociaal vlak, op samen herontdekken. Innovatie die ook op menselijk waarde en het wederkerige getoetst moet worden. En u moet zich terdege realiseren: we gaan het spel met elkaar anders spelen.

Innovatie die tot uitdrukking komt in het hiervoor al aangestipte met elkaar en vaak van onderop bedenken en uitvoeren van nieuwe organisatievormen. Met elkaar op andere wijze organiseren dus. Innovatie die vertaald wordt in (nieuwe) transactiewaarden die we met elkaar afspreken. We kunnen die ontwikkelingen zien. We kunnen ervan genieten. Het zijn ontwikkelingen met een modern, collectief en community karakter!

Samen organiseren

Dat anders met elkaar organiseren moet om bruikbaar te worden, steeds meer een collectief, een 'community' karakter krijgen. Mensen gaan samen aan de slag om de 'mens-maatschappij vragen' waar ze mee zitten - zorg, gezondheid, voedsel, energie, mobiliteit et cetera – te bekijken en te komen tot het ontwikkelen van gecombineerde oplossingsvormen. Het gaat niet alleen maar 'sec' om ondernemen met het oog op financiële winst, maar ook om samen te werken aan het oplossen van sociale, maatschappelijke vragen en uitdagingen. Een veilige buurt, langer thuis kunnen blijven wonen als je ouder wordt, of samen een afvalwaterfabriek opzetten van buurtafvalwater, horen daar allemaal bij. Burgers vormen 'bonds' (clubjes, kunnen we ze noemen) met andere burgers en met bedrijven, instellingen en de overheid en gaan actief aan de slag. Zo ontstaan er economisch-sociale communities rond maatschappelijke vragen, gebaseerd op een *collectief* en *gedeeld* profijtbeginsel, waarbij het woord profijt een nieuwe betekenis heeft. Collectieve en gedeelde waardecreatie. Maar dat vraagt wel om anders – om breder - denken over 'geld' en over waarde.

Tijdbanken, punten en complementair geld

In Nederland is wel enige ervaring met 'tijdbanken' en zijn er steeds meer initiatieven om te werken met lokale munteenheden (zoals de Bataaf, de Makkie of de Luctor) of punten (bijvoorbeeld Zorgflorijnen). Er bestaan echter nog amper *praktijken* – en zelfs dat is al veel gezegd – die kijken naar het combineren van meerdere (transactie)middelen – een hybride mix dus –, laat staan dat deze onderdeel zijn van een institutioneel business model, laat staan dat ze gebruikt worden in de onderhandelingen voor de nieuwe CAO.

Ik zal dit toelichten: je kunt op het werk aan het plafond van Schaal 12 zitten, maar dit jaar krijg je er 300 eenheden energie en 500 eenheden aandacht bij. Het zou natuurlijk heel mooi zijn om ook of *juist* in de zorg inter-institutionele – maar beter is nog inter-partijen – concepten te ontwikkelen waarin die ideeën met elkaar verbonden worden. Een uur zorg levert dan punten op voor een bioscoopkaartje (initiatief in Zeeland; zie www.filmbythesea.nl), investeren in zonnepanelen wordt via energieopbrengst uitbetaald in groente en vlees (zie



FIGUUR 3 Keuzes om samen waarde te creëren (Bron: Jonker, J. et al. (2012). *Nieuwe Business Modellen II. Working Paper, Nijmegen School of Management.*)

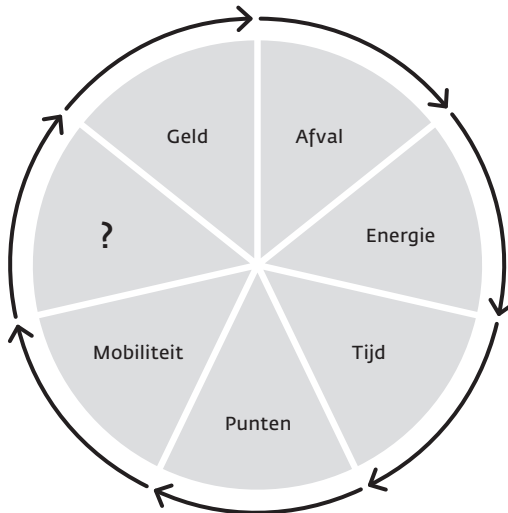
www.zuivelboerderij-ijsseloord.nl) of zorgruil (zie www.expertisecentrummantelzorg.nl). Ik ben zo vrij te citeren: 'In Nederland is groeiende belangstelling voor het opzetten van zorgruil. Het idee achter zorgruil is dat vrijwillige zorg of hulp wederkerig is. Wie iets doet voor een ander, krijgt daarvoor een vergoeding in de vorm van punten'.

En zo wordt – opnieuw door een breed scala van initiatieven en initiatieffjes – een trend zichtbaar waarin de transactiemiddelen waarmee we met elkaar waarde creëren, breder worden; transacties ontwikkelen zich van mono-waarden naar hybride waarden. Simpel uitgangspunt is: mag en kan iemand – naast geld – ook met tijd of energie betalen. Het gaat dus niet om 'of-of' maar om het tegelijkertijd mogen gebruiken of inzetten van meerdere transactiemiddelen. Dit standpunt is niet zonder problemen.

Systeme aggregatieniveaus

Onderzocht moet wel worden wat uitgangspunten en voorwaarden zijn om te komen tot 'hybride vormen van financieren'. Dit vraagt om het verkennen van die voorwaarden en uitgangspunten met als uiteindelijk doel het ontwikkelen van een soort van toolbox én de bijbehorende voorwaarden waardoor *tussen* én mogelijk *in* organisaties gewerkt kan worden met een mix aan transactiemiddelen zoals tijd, geld, energie of punten. En dan graag ook met inbegrip van de fiscale en juridische consequenties.

Want stelt u zich eens voor dat een zorgpunt of een zorgflorijn belast wordt met 21% BTW. Dan hebben we toch wel een probleempje. Dat maakt het van belang uit te zoeken wat de bouwstenen zijn van een dergelijk 'systeem'. Omdat het woord systeem ons een beetje op het verkeerde been kan zetten; we moeten collectief afspraken maken. Op welke schaalgrootte zou een systeem ingericht moeten worden? Wat zijn partijen en de omvang daarvan die daarbij betrokken moeten worden? Die systeem-insteek is van waarde om op een transparante en



FIGUUR 4 Geld voor gevorderden: van mono waarde naar hybride financieren

stabele manier tussen partijen gebruik te maken van transactiemiddelen. Want telkens blijkt weer dat het lastig is om van een sympathiek 'keukentafel initiatief' door te groeien naar een volwaardig, volwassen en in de tijd stabiel systeem. Wat vraagt dat aan voorwaarden, aan nieuwe regels en aan principes? Wat vraagt het aan governance, burgers en instituties?

Past dat hybride bankieren wel in het institutionele 'geld' landschap zoals we dat nu kennen? Banken zijn helemaal niet blij met dit soort gedachten. En niet in de laatste plaats: zal dit onderzoek (vermoedelijk) onvermijdelijk ook leiden tot een serie juridische en fiscale vragen? Bij elkaar spannende en complexe vragen waar we zeker met dit onderzoek maar deels antwoorden op zullen krijgen.

Uit lopend en eerder onderzoek komt ook duidelijk naar voren dat veel bestaande bedrijven, instellingen en organisaties worstelen met dit soort processen, met het verduurzamen van hun bestaande business model. Ze worstelen met het veranderingsproces, waar we eigenlijk al middenin zitten. Het veranderproces om te komen van een oud naar een nieuw business model blijft voor heel veel organisaties een lastige opgave - zeker in een tijd van recessie. Maar tja, eigenlijk wisten we dat al, want dat is juist de kern van transitie. Veel bedrijven, instellingen en organisaties zijn – niet verwonderlijk – op zoek naar nieuwe verdienmodellen en denken of hopen door in te zetten op vooral technologische duurzaamheid, die te 'ontdekken'.

En hoe nu verder

De hiervoor geschetste transitie in transacties vraagt om het doorontwikkelen van een eerste generatie met elkaar samenhangende concepten die her en der in de maatschappij zichtbaar worden. Om samen te zoeken naar nieuwe concepten dus. Nog te veel en te vaak blijft het bij bevroren keukentafelplannen die niet gerealiseerd worden of individuele kleinschalige activiteiten her en der in de maatschappij. Waar begonnen wordt met groot enthousiasme, maar de werkelijkheid toch weerbarstiger blijkt dan oorspronkelijk werd gedacht. Want tussen droom en daad is heel veel doorzettingsvermogen nodig, verbonden met nieuwe institutionele arrangementen. Een netwerk is natuurlijk de gelegenheid om dit soort ervaringen met elkaar uit te wisselen.

Wat die transitie precies betekent weten we niet, noch als mensen, noch als politiek, noch als bedrijven, laat staan als maatschappij. Dat onderzoeken en uitwerken, terwijl we dat met elkaar vormgeven en accepteren dat er veel niet goed gaat, *daar* draait het uiteindelijk om. Dus prutsenderwijs met elkaar de toekomst vormgeven. Dat is de uitdaging waar we samen voor staan.

Plaats maken in het institutionele landschap

Als hoogleraar Duurzaam Ondernemen heb ik eigenlijk als dieperliggende ambitie een economie van de toekomst weer te geven en te bevorderen. Maar de plannen en activiteiten die voortkomen uit de snel in aantal toenemende pilots, projecten, 'proeftuinen', casussen en dergelijke moeten wel hun plaats vinden in een institutionele- en reglementaire context. En moeten vormgegeven worden door wet- en regelgeving. Het bestaande institutionele 'weefwerk' is niet altijd ontvankelijk, laat staan ingericht, om deze nieuwe maar soms nog wat 'rafelige' ontwikkelingen te herkennen en in te bedden. Maar ook die context is aan het veranderen.

Ook in de sector waarin u werkzaam bent geldt dat we zullen moeten participeren in die nieuwe ontwikkelingen om deze samen anders vorm te geven. Soms vergeten directeuren (of hoe u ze in uw sector ook noemt) of 'voorzouwen' echter dat draagvlak de basis is voor veranderingen. Eerst het huis op orde voordat ramen en deuren opgezet kunnen worden. Toets uw bestaande zorgarrangementen eens aan de nieuwe ontwikkelingen die ik u noemde. Toets ze aan de nieuwe business concepten; organiseer cliënt-patiënt betrokkenheid; financier mede-werker-client –patiëntpanels; reserveer experimenteerruimte. Het is zaak daar structureel tijd aan te besteden, want zonder draagvlak gaat het niet lukken.

Lastige uitdagingen

De uiteindelijke idee van nieuwe business modellen in combinatie met hybride transactiemiddelen is te komen tot het anders met elkaar organiseren en 'financieren' van maatschappelijk en economische relevante projecten, zoals zorg, energie, voedsel, et cetera. We hebben dat eerder benoemd als een ontwikkeling richting de WEconomy: een economie van een nieuwe vorm van samen.

Participeren betekent ook risico's delen

Vergeet niet dat in de basis de opzet is dat samen investeren ook samen delen in de opbrengsten én de risico's betekent. Dat klinkt makkelijk maar als de een tijd, de ander energie en een derde zorg investeert, hoe maken we met elkaar dan een 'business case'? Juist dat is de kern van het te ontwikkelen denken en de daarmee verbonden concepten en (toekomstige) praktijken. Want samen zó werken moet op een stabiele en transparante manier gebeuren. Moet gebeuren in een stabiele institutionele omgeving nu, en met oog voor de toekomst. En moet gebeuren met het oog op een inclusieve samenleving.

Wie om zich heen kijkt, kan zien dat op allerlei plekken in de maatschappij die ontwikkelingen prutsenderweg vorm krijgen. Alles bij elkaar wordt wel zichtbaar dat we terecht zijn gekomen in een tijd van anders, van anders samen. Een tijd waarin we echt een transitie moeten maken. Een tijd waarin we elkaars hulp en steun daarvoor hard kunnen gebruiken. Maar we zijn nog pas in een beginfase. Werk aan de winkel dus.

Derde discussie vraag

Dit leidt tot een derde en laatste vraag. In de zorg zijn aanzetten te vinden waar op kleine en lokale schaal geëxperimenteerd wordt met hybride vormen van financieren. Nu is het is het belangrijk om die uit te rollen tot een serie opgeschaalde experimenten die gaandeweg met elkaar verbonden kunnen worden. De vraag is: *bent u daar eigenlijk als instelling, als speler, als partij, misschien als burger of als regelgever mee bezig?* Hoeveel 'pruts' initiatieven heeft u al? Een lastige vraag die naar ik hoop voor een derde keer voldoende stof tot discussie oplevert. Maar voor u weer met elkaar in gesprek gaat, zou ik heel graag nog even willen afronden.

Uitleiding

Ik kom aan het einde van mijn betoog. Terwijl ik graag mijn erkentelijkheid wil uitspreken voor de gelegenheid hier te mogen spreken, is ook duidelijk dat ik naar aanleiding van de opgeworpen vragen geen eenduidig antwoord kan geven over wat de kern van transitie in de zorg is. Langzamerhand ontstaat er gelukkig wel vanuit verschillende invalshoeken en disciplines een voorzichtige verkenning hoe een organisatie-ecologie voor zorg en voor andere zaken zoals

bijvoorbeeld voedsel, afvalwater en energie georganiseerd kan worden. Dat is ronduit bemoedigend, maar het echte werk moet nog beginnen. Toch mag ik wel zeggen dat er heel veel gebeurt, dat er veel positiefs is. Er is heel veel dat we kunnen gebruiken.

Zonder dat er sprake is van een blauwdruk geef ik een paar kenmerken. Het gaat om organiseren zonder een duidelijk machtscentrum. Om organiseren dat gebaseerd is op de kracht van diversiteit en polyfonie. Om het bewust creëren van experimenten en van beweging en veel minder om structuur. Om groepen mensen die zich met elkaar verbinden op basis van een gezamenlijke ambitie en veel minder op basis van positie. Die dat doen omdat er sprake is van een netwerk van gezamenlijke competenties en vaardigheden. En dan gaan we gewoon aan de slag met experimenten, met wat ik noem 'tuinhuisjes'; plekken om professioneel te experimenteren, maar in een regel-luwe omgeving. Feitelijk als een ontdekkingsreiziger in organisaties op reis met organisatieverandering als gezamenlijke opgave en tijdelijkheid als wezenlijk kenmerk. Niet om gewoon van A naar B te reizen – dat weet u allemaal wel – maar eerder om te trekken. En om daarin te zoeken naar een evenwicht tussen wat we al wisten en wat we gaandeweg ontdekken.

Laveren tussen optimisme en pessimisme

Zô gaan organiseren, impliceert een verschuiving in ons denken, een echte transitie. Eén waarvan we de consequenties in ons organisatorische inrichten en handelen slecht kunnen overzien. Het roept de vraag op welke instituties je dan nodig hebt met elkaar. Dat durven bespreken is de kern van een echte transitie. We kunnen dat nog niet overzien. Feitelijk hebben wij daar nog geen goede organisatiekundige concepten voor. We gaan vertrekken en we zien wel wat het wordt. En ook weten we niet goed – en dat is nog veel erger – hoe we daaraan leiding moeten geven. Ik open geen debat over regie of management of 'zorgend leadership'. Die manier van denken een stap verder helpen, is dringend noodzakelijk. En dat zou ik 'duurzaam ondernemen met zorg' willen noemen.

De optimist in mij zal gegeven het voorgaande vaststellen dat dit in ieder geval de komende jaren leidt tot voldoende werk. De pessimist zal constateren dat het met een dergelijke klus amper mogelijk is iets waardevols te bereiken. In beide rollen schuilt echter ook de realist. De realist weet dat meerdere grenzen bereikt zijn en kent als geen ander de weerbarstigheid van de organisatorische realiteit.

Ondanks deze uitdagingen ziet de realist een perspectief, en probeert op basis daarvan te komen tot werkbare plannen, die er toe doen en die wederkerigheid - u weet wel, die nieuwe vorm van solidariteit - die de menselijke maat en nieuwe vormen van professioneel organiseren dichterbij brengt.

Nog even kom ik daarin terug op de IJzeren Driehoek waar ik mee begonnen ben. Als de kern van transitie het radicaal anders met elkaar gaan organiseren is, dan is een terechte vraag welk advies aan de drie centrale partijen (verzekeraars, zorginstellingen, de overheid) daarbij hoort. Allereerst zou ik zeggen: weg met die IJzeren Driehoek. Maak er samen een 'triangel' van. Zorg dat er weer muziek klinkt. Want zoeken, trekken en daardoor gaandeweg anders leren organiseren doe je met, voor en door elkaar en niet als organisatie. Een organisatie is weinig anders dan de resultante van dat zoekproces. Ik kom daar zo nog even op terug.

Advies aan de zorginstellingen

Mijn advies aan de zorginstellingen is: in tijden van transitie is het zaak te experimenteren. Reserveer daarvoor een beetje geld, maar vooral energie en denkkraft. Bouw met elkaar *tuinhuisjes*: experimenteerplekken waar we het nieuwe gedogen en uitproberen. Doe dat niet één, maar veel keer. Alleen zó valt te ontdekken wat anders kan en hoe dat organisatorisch werkt.

Advies aan de verzekeraars en financiers

Mijn advies aan de verzekeraars is: stop met alleen te sturen op de ratio van prijs-prestatie. Er is een echte ondergrens aan het 'zeventienseconden steunkousen paradigma'. Mensen in de zorg leven niet van brood alleen. Reserveer 10% van de bruto omzet voor het mogelijk maken van nieuwe initiatieven – binnen en buiten de zorg. Geef mensen ruimte en vertrouwen, want wat is er veel dwangmatig wantrouwen. En zeker: er zal het nodige misgaan, maar dat is inherent aan met elkaar veranderen.

Afrondend advies aan de overheid

Tot slot advies aan de overheid: de legitimiteit van de overheid begint te verlopen. De vanzelfsprekende autoriteit vloeit weg uit de overheid en gaat naar andere spelers. Jongeren hebben de overheid niet meer nodig en regelen het zelf wel. De overheid moet zelf in transitie. Het politieke systeem *moet* anders, want de samenleving is aan het veranderen. De overheid moet echt ruimte gaan bieden aan dergelijke initiatieven. Zij moet visie hebben en duidelijk richting

aangeven waar ontwikkelingen heen moeten gaan en daar dan blijven staan. Regelluwe zones, probeergebieden en maatschappelijke oefenterreinen kunnen daarbij geweldig helpen. Soms moet de overheid dingen toestaan en een oogje toeknippen. En dat standvastig en kordaat. Met een visie op de maatschappij zoals we die morgen en later nodig hebben. Lastig, zeker, maar was dat nu juist niet de rol van de overheid: morgen mogelijk maken?

Een integraal advies aan zorginstellingen, verzekeraars, financiers en overheid zou dan kunnen zijn: verbind, gun en faciliteer elkaars experimenten. Niet vanuit hiërarchie of regie, maar vanuit de behoefte aan anders, aan wederkerigheid, aan te willen leren organiseren.

Doe dat liefst op gemeentelijk, mogelijk op regionaal niveau, want steden doen er toe en hebben de toekomst. Hanteer het axioma: 'klein is het nieuwe groot'. En let op de zorg-organisatie-valkuil: het gaat uiteindelijk niet om effectiviteit, om efficiency of om toezicht of controle, maar om organiseren met het oog voor het kwetsbare en ter bevordering en het behoud van de menselijke waardigheid.

Ter afronding

We leven in tijden van transitie – niet in een tijdperk van verandering, maar in verandering van tijdperk (met dank aan collega Jan Rotmans van de EUR). In de onderstroom van onze maatschappij zien we dat nieuwe vormen van organiseren worden uitgetoetst in bijvoorbeeld coöperaties, allianties en alle mogelijke netwerken. Vormen die tegelijkertijd betrekking hebben op het private én op het collectieve domein. Daar zijn heel veel keukentafelconcepten bij. Prachtige prutsprobesels. Dat is prima. Maar tegelijkertijd wordt juist daarin de energie van onze samenleving zichtbaar.

Voorbij veel misbruikte woorden als zelfregie, participatiesamenleving en samenredzaamheid wordt zo het zoeken naar een andere inrichting van dat wat van waarde is zichtbaar. Wat we met elkaar delen aan waarden noem ik: beschaving. Een beschaving in transitie is dat we met elkaar die gedachte accepteren en de onderstroom waarin dat zoeken aan de gang is koesteren, uitwerken en de ruimte geven. Dat we accepteren dat het soms misgaat. Dat is dan maar zo, hoe lastig, hoe pijnlijk en verdrietig dan ook. Noem het veranderen door vallen en opstaan. Maar hoe dan ook: monter verder. Er is nog veel werk aan de winkel.

Ik dank u voor uw aandacht.



De heer C. Oosterlaan
Vissum



Door de Groene Top 100 van Trouw wordt *Jan Jonker* gezien als één van de meest invloedrijke Nederlanders op het terrein van duurzaamheid. Hij wordt door voor- en tegenstanders beschreven als 'betrokken', 'enthousiasmerend', 'activistisch', 'radicaal' en recent 'revolutionair'. Met hart en ziel zet hij duurzaam ondernemen om in innovatieve en gedurfde projecten, om zo burgers, bedrijven en (academische) collega's te betrekken bij een van de centrale vraagstukken van deze tijd. Zijn onderzoek richt zich op nieuwe business modellen, strategie en organisatieverandering.

Duurzaamheidsvragen zijn wat hem betreft per definitie strategisch van aard en zitten in alles wat we met elkaar organiseren zoals bakstenen, kogellager vet en limonade. Dat realiseren is niet alleen een bedrijfskundige opgave maar ook een maatschappelijke, een sociale. Het gaat daarbij altijd om het zoeken van balans tussen technische mogelijkheden, het organiseren van het vraagstuk en de veranderkundige realisatie. Hij is intensief met deze vragen bezig omdat het voor hem de kernopgave van deze tijd is.

Hij is o.a. auteur van de 'groene' bestseller *Duurzaam Denken Doen* (Kluwer, 2011), *Werken aan de WEconomy* (Kluwer, 2012), *Nieuwe Business Modellen II* (2013), *De Kunst van Veranderen* (samen met *Marco de Witte*, Kluwer, 2013) en *Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie* (verschijnt 13 november 2014). Zijn publicaties kunnen o.a. besteld worden via www.nieuwebusinessmodellen.info

Sinds 2011 is hij hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast is hij in 2014 benoemd tot hoogleraar op de Chair d'Excellence Pierre de Fermat. Hij wordt daarmee voor de tweede keer hoogleraar en wel in de Région Midi-Pyrénées in Frankrijk. Zijn leeropdracht betreft onderzoek naar het ontwikkelen van regionale (economische) netwerken met het oog op duurzaamheid. Zijn leerstoel staat bij de Toulouse Business School in Toulouse.

✉ j.jonker@fm.ru.nl



LEEUWENDAAL

Optimaliseert organisaties, mobiliseert mensen

OVERHEID

ONDERWIJS

ZORG

- ◆ samenwerken en governance
- ◆ organiseren en bekostiging
- ◆ werving en search
- ◆ interim-management
- ◆ organisatiepsychologie en assessments
- ◆ ontwikkelen en training
- ◆ functioneren en beloning
- ◆ arbeids- en ambtenarenrecht
- ◆ communicatie en creatie



Zorg om Zorg

We bevinden ons midden in een verandering van tijdperk. Dwingen de bezuinigingen, de nieuwe wet- en regelgeving en verschillende ontwikkelingen in de samenleving niet om opnieuw fundamenteel na te denken over de organisatie van de zorg en hoe deze aangeboden wordt aan cliënten? De zorg reageert traag op deze 'taaiere' vragen. Zorgverleners vinden het mogelijk eng om met de nieuwe werkelijkheid om te gaan. In deze Paul Cremers Lezing 2014 gaat Jan Jonker in op veranderingen in de zorg in tijden van transitie.

Kern is het anders leren organiseren. De intentie is om nieuw denken 'van buiten' te introduceren. Om te zoeken naar nieuwe wegen om het bevorderen en het behouden van menselijke waardigheid in de zorgsector de kern in de zorg te laten zijn. Dat wordt wel verbindend ondernemen genoemd, met als essentie wederkerigheid tussen de partijen. Dat brengt de uitdaging met zich mee om zorg te realiseren met een andere configuratie van spelers en transactiemiddelen.

Anders organiseren plaatst ons als maatschappij, als burgers en als instelling voor heel spannende opgaven. Opgaven die te maken hebben met ons denken over hoe we organiseren, over organisaties, maar bovenal over wat van waarde is. De centrale opgave van organiseren is waardecreatie, met elkaar en door en voor elkaar. In de zorg geldt dat misschien nog wel meer dan in andere sectoren. In deze lezing wordt getracht verschillende manieren van zoeken 'naar hoe het anders kan' te belichten.



LEEUWENDAAL

Optimaliseert organisaties, mobiliseert mensen

