

Artikel voor personeelsblad Rijngeestgroep december 2004

Foto bijschriften:

Ron Laport: 'Niet overhaast te werk te gaan'

Paul Bouvy: 'Je moet een visie onderhouden'

Kopsuggesties:

**Samen werken aan een instellingsbrede visie**

**De beste route naar een breed gedragen visie**

Lead:

**Een nieuwe organisatie heeft niet alleen een nieuwe structuur en werkwijze nodig, maar ook een eigen visie waarin alle medewerkers zich kunnen herkennen. Twee psychiaters, Ron Laport van de Rijngeest Groep en Paul Bouvy van de Robert Fleury Stichting, benadrukken het belang van een visie voor Rivierduinen en doen voorstellen voor de manier waarop die kan worden ontwikkeld.**

Nog een maand, dan is de fusie tussen de Rijngeest Groep en de Robert Fleury Stichting een feit. Ron Laport, adjunct-directeur zorginnovatie voor de Rijngeest Groep en Paul Bouvy, A-opleider binnen de Robert Fleury Stichting, verwachten dat het samengaan weinig praktische problemen zal opleveren. Ron Laport: 'Beide instellingen zijn op hoofdlijnen hetzelfde georganiseerd. Dat is heel plezierig. Onder de eenheden in de basiszorg – en dat is al bijna zeventig procent van het geheel – verandert er weinig. De medewerkers gaan gewoon door met hun werk.' Paul Bouvy ziet evenmin redenen waarom per 1 januari zaken ineens anders zouden verlopen. 'Alleen bij het servicebedrijf gaat een en ander veranderen. Een aantal mensen moet vanuit Leidschendam naar Leiden verhuizen.'

Bedoeling is dat er voor de nieuwe organisatie een visie ontwikkeld wordt, een centrale boodschap die de identiteit van Rivierduinen gaat bepalen. Onlangs wisselden Laport en Bouvy hierover van gedachten met de Raad van Bestuur en de concernstaf.

### **Blikrichtingen**

Laport licht het belang van een visie toe: 'De visie van een instelling als Rivierduinen heeft veel blikrichtingen die allemaal geëxpliciteerd moeten worden. Zo hebben we een visie nodig op de professionals in de organisatie. Willen we *middle-of-the-road* professionals of excellente professionals? Want daaraan zit weer het onderzoek gekoppeld. Daarnaast hebben we een visie nodig op onze klanten. En op de financiering. Slagen we er niet in om uit al die elementen een basisvisie te destilleren, dan krijgen we een nietszeggend geheel waarin slechts ieder zijn eigen belang veilig wil stellen. Vraag is dus hoe we dat proces van visievorming handen en voeten geven. Daarom ging onze bespreking feitelijk nog niet eens over de inhoud van de visie, maar over de stap ervóór: Hoe kom je tot een visie die door de volle breedte van je organisatie gedragen wordt?'

### **Compromis**

Zowel Laport als Bouvy kennen voldoende voorbeelden van hoe een instelling vooral niet moet handelen bij het ontwikkelen van een visie. Zo pleit Laport ervoor niet overhaast te werk te gaan: 'We zitten nog midden in het bestuurlijke en organisatorische traject. Als we nu een visie zouden ontwikkelen, dan wordt die een compromis. Dan vrees ik dat we al snel verzanden in een onderhandeling, waarin per se een stukje van de Rijngeest Groep en een stukje van de Robert Fleury Stichting moeten zitten. Dan krijg je een visie met open deuren, zoals: "De instelling wil excellente psychiatrie leveren". Ja, je kunt moeilijk zeggen dat we er

een rommeltje van gaan maken. Zo'n visie zou een farce zijn. Daarom lijkt het me veel beter dat we in februari, als het wat rustiger is geworden, samen gaan kijken naar de visieontwikkeling.'

Paul Bouvy voegt daaraan toe: 'Een overhaast ontwikkelde visie is óf slappe thee, óf hij is eenzijdig uitgewerkt door het management. In beide gevallen kunnen de medewerkers er niets mee beginnen, dus wordt zo'n visie niet gedragen door de organisatie.' De ideale visie laat volgens Bouvy vorm en inhoud van de instelling naadloos op elkaar aansluiten. Daarnaast is een goede visie richtinggevend op individueel niveau. 'Maar zo'n visie ziet je eigenlijk nog nergens in Nederland.'

Ron Laport moest tot voor kort zelfs niets hebben van visies binnen de GGZ. Hij ging om toen hij een half jaar geleden een studiereis maakte naar Birmingham. 'Daar bezocht ik een zorgonderdeel voor patiënten met psychotische stoornissen, waar men de volgende, simpele visie had: "Wij moeten proberen om stigmatisering voor onze patiënten te voorkomen". Die visie gaf richting aan het hele primaire proces, allerlei besluiten op patiëntniveau grepen erop terug! Vanuit een simpel concept kun je dus vertalingen maken naar de verschillende onderdelen van de organisatie. Toen dacht ik: zoiets hebben wij nodig. Dan heb je iets in handen.'

### **Onderhoud**

Met het ontwikkeltraject alleen is de instelling er nog niet. Een visie heeft 'onderhoud' nodig. Zo bezat de Robert Fleury Stichting gedurende een aantal jaren een visie die daadwerkelijk leefde binnen de organisatie. Hij verwaterde echter in de loop van de tijd. Bouvy: 'Onze visie was destijds maatgevend voor de gehele instelling. Medewerkers identificeerden zich ermee en geloofden erin, want het was een kloppend geheel. Bij het aannemen van nieuwe mensen konden we er een helder verhaal over vertellen en bij begrotingsbesprekingen was hij richtinggevend voor de besluitvorming. Maar na een aantal jaren merkte ik dat andere zaken, zoals wisselingen in het bestuur, onze energie opslokten. Daardoor verdween de visie naar de achtergrond.'

### **Denktank**

Beide heren zijn ervan overtuigd dat Rivierduinen volgend jaar tot een gedegen, breed gedragen visie zal komen. Laport en Bouvy hebben daarbij expliciete ideeën over het ontwikkeltraject. Ze voelen veel voor een aanpak zoals destijds is toegepast binnen de Robert Fleury Stichting. 'We startten het traject met een klein aantal medewerkers, een soort denktank. Die bestond uit een dwarsdoorsnede van de organisatie en een paar managers', licht Bouvy toe. 'Die denktank zette in een uitgebreide nota de knelpunten en succesfactoren op een rij en beantwoordde daarin ook vragen als: "Waarom vinden we dat eigenlijk een knelpunt, of juist een succes?". Als je dát goed in beeld kunt brengen, ben je al een heel eind op weg. Die nota is voorgelegd aan het management. En ten slotte werd het resultaat samengevat in een pakkende slogan, een soort oneliner die de betekenis dekte.'

Bouvy verwacht dat het fusietraject van Rivierduinen en het ontwikkelen van een visie elkaar enorm kunnen versterken: 'Met zo'n gezamenlijk denkproces krijgt het fusie- en integratietraject van Rivierduinen een goed momentum.'

### **Sleutelfiguren**

Laport is het daarmee eens: 'Ik stel voor dat jij en ik in die denktank plaatsnemen. Die zouden we vervolgens moeten aanvullen met een klein clubje sleutelfiguren, breed uit de organisatie. De keuze van de juiste personen is daarbij heel belangrijk. Het moeten creatieve mensen zijn die een aantal velden goed kunnen overzien en die er niet alleen in zitten om hun eigen afdeling te vertegenwoordigen. Misschien is er nog meer input te krijgen door interviews af te

nemen bij *stakeholders*, die kunnen aangeven welke aspecten ze in de visie terug willen zien. Het resultaat leggen we voor aan een managementconferentie, zodat die iets concreets heeft om over te praten. Uiteindelijk beslist de Raad van Bestuur met het management. En laten we dan met elkaar afspreken dat de visie na drie jaar verloopt, tenzij iedereen er nog steeds achter staat, dan wordt hij verlengd met een aantal jaar. Op die manier blijft hij veel beter leven.'

1144 woorden