



## Schaalvergroting: de nood aan nieuwe organisatievormen

### Herman ROOSE

*In de jaren zeventig rezen de kleinschalige projecten als paddestoelen uit de grond, als reactie tegen de "grote instellingen". Daardoor ontstond een ware lappendeken van zorgvormen, werkwijzen en organisatiestructuren. Sinds enkele jaren gaat de slinger echter weer de andere kant op. De huidige tendens is samenbrengen, groeperen. Deze tendens tot schaalvergroting is op verschillende terreinen merkbaar, niet in het minst in de belovende sectoren. Wanneer komt de gehandicaptensector zelf aan de beurt?*

*Wellicht is het zorgveld nu te chaotisch en versnipperd en is een vorm van integratie via schaalvergroting nuttig en zelfs nodig. Schaalvergroting houdt onmiskenbaar belangrijke mogelijkheden in. Maar anderzijds is de vrees niet ongegrond dat deze schaalvergroting via de klassieke bureaucratische en hiërarchische organisatievormen zal lopen en dit houdt dan weer bepaalde gevaren in. In dit artikel onderzoeken we een aantal alternatieven die mogelijk de voordelen van klein- en grootschaligheid met elkaar kunnen combineren.*

### SCHAALVERGROTING: STEEDS ACTUELER

Megafusies, allianties, opslorpingen... je kunt vandaag de dag geen krant meer openslaan of geen nieuwsbericht aanhoren of deze termen duiken steeds opnieuw op. De meest opvallende fusies doen zich voor in de bank- en verzekeringswereld, de auto-industrie en de informaticasector. De bedoeling is steeds dezelfde: het realiseren van economische schaalvoordelen, het versterken van de concurrentiepositie, het spreiden van de ontwikkelingskosten.... Deze schaalvergrotingen zijn ongetwijfeld zinvol, aangezien het in deze gevallen gaat om gemakkelijk te standaardiseren diensten of producten. In de zorgsector is dit echter niet het geval. De zorgverstrekking aan cliënten en hun omgeving is veeleer "ambachtelijk" werk, waar routine en standaardisering onmogelijk en niet wenselijk zijn. De zorgverstrekking vereist immers dat we - in denken, voelen en handelen - dicht bij de cliënten staan. In deze zin sluit de zorgsector veel dichter aan bij het KMO-model.

Ook het grote belang van de KMO's wordt in de media steeds opnieuw benadrukt. Als voordelen van de KMO-aanpak worden dan genoemd de klantgerichtheid, de flexibiliteit en de creativiteit waarmee allerlei vernieuwende producten en diensten worden ontwikkeld. Het ontwikkelen van nieuwe machines of technologieën is doorgaans het werk van een beperkt team dat vrij autonoom allerlei innovaties kan onderzoeken en uittesten. Misschien moeten we bij schaalvergroting veeleer werken met een netwerk van KMO's in plaats van alle deelprojecten te integreren in één groot geheel.

Het laatste decennium zien we ook in de "social profit" sector een belangrijke tendens tot schaalvergroting. Dit gebeurt meestal niet op eigen initiatief van de instellingen, maar onder impuls - en in sommige gevallen zelfs onder dwang - van de overheid. Voorbeelden hiervan zijn de fusies en groeperingen van scholen en ziekenhuizen. In de welzijnssector is de fusiegolf van recentere datum. De oprichting van "polyvalente centra" een aantal jaar geleden was een eerste stap in de richting van schaalvergroting binnen het algemeen welzijnswerk. In een tweede fase werden vorig jaar verschillende vzw's in grotere fusiecentra gegroepeerd. Ook de verschillende diensten van de geestelijke

gezondheidszorg werden onlangs op dezelfde manier gegroepeerd tot grotere organisatie-eenheden.

Voor de bijzondere jeugdzorg en de gehandicaptensector is het nog even afwachten. Welke richting het zal uitgaan, zullen we wellicht tijdens de volgende legislatuur vernemen.

---

## DE VOORDELEN VAN SCHAALVERGROTING

Schaalvergroting *kan* een aantal voordelen inhouden. Maar zoals we verder nog zullen zien, hangt veel af van welke organisatievorm bij deze schaalvergroting wordt toegepast.

### De verbreding van het zorgenspectrum

De verschillende deelorganisaties vormen samen één geheel, waarbinnen elke organisatie haar eigen zorgaanbod aanbrengt. Dit leidt in eerste instantie tot een grotere variatie, een verbreding aan aanbodzijde: een betere regionale spreiding, een grotere verscheidenheid aan zorgvormen, zorgvisies en methodieken, een verruiming van de doelgroep, enzovoort. Dit is verrijkend. Losse samenwerkingsverbanden tussen verschillende autonome organisaties houden aantrekkelijke mogelijkheden in, maar het samenwerken onder één koepel is ongetwijfeld nog meer bevorderlijk voor de zorgafstemming en de coördinatie, omdat op deze manier dubbele intakes en dubbele sociale onderzoeken worden vermeden, de cliënt minder van het kastje naar de muur wordt gestuurd, de keuzevrijheid van de cliënt groter wordt... Met andere woorden: de kans dat een cliënt met een bepaalde hulpvraag snel en efficiënt geholpen wordt neemt toe. Toch willen we hier al onmiddellijk een kleine bedenking aan vastknopen: het feit dat een organisatie "alles" in huis heeft en zorg kan aanbieden "van de wieg tot het graf", houdt ook een zeker risico in. Als de organisatie zagezegd een kant-en-klaarantwoord in huis heeft voor alle hulpvragen, kan dit de cliënt en de zorgverstrekkers ervan weerhouden toch nog op zoek te gaan naar eventueel bestaande, nog beter aangepaste zorgvormen. Wanneer men anderzijds verplicht wordt om in het "externe" netwerk op zoek te gaan naar antwoorden op bepaalde hulpvragen en noden, komt men automatisch in contact met andere en/of nieuwe dingen, houdt men de blik voldoende ruim en kan men blijvend van de ander leren.

### Inhoudelijke voordelen

De grotere nabijheid van uiteenlopende projecten, visies, teams... en de toegenomen uitwisselingsmogelijkheden die deze nabijheid inhoudt, kan de inhoudelijke dynamiek versterken. Dit voordeel werd uitvoerig behandeld in het artikel over samenwerking in de vorige Oranjekrant.

### De uitbouw van stafdiensten

Een organisatie binnen de zorgsector is het best gebaat met medewerkers en teams die voldoende professionaliteit in huis hebben om hun opdracht in zeer ruime mate zelfstandig uit te voeren. Voor een *beperkt* aantal *niet-zorggebonden* domeinen (boekhouding, financieel beheer, arbeidsrecht, informatica, wetgeving...) kan een grote organisatie specialisten in huis halen. De coördinatoren van kleinschalige projecten daarentegen moeten vaak duizendpoten zijn: ze moeten niet alleen inhoudelijk sterk staan en een team kunnen leiden, maar daarenboven ook kaas hebben gegeten van arbeidsrecht, financieel beheer, informatica... Dat dit duur en inefficiënt is en de kans op beoordelingsfouten vergroot, hoeft geen betoog.

### Jobrotatie geeft medewerkers en teams "verse lucht"

Een medewerker van een kleinschalig project is professioneel ingesloten binnen de grenzen van het project. In kleinschalige projecten groeit meestal een hecht team van aan elkaar gekluisterde medewerkers. Voor de individuele medewerker die ook eens andere professionele horizons wil verkennen, is ontslag nemen de enige oplossing; voor het team is ontslag geven de enige manier om van een "opgebrande" medewerker af te geraken. Binnen een organisatie die bestaat uit meerdere deelprojecten biedt jobrotatie in deze gevallen een uitweg. Een team dat wat uitgeblust is kan een nieuwe stimulans krijgen van een nieuw teamlid dat de opdracht

*ROOSE Herman, Schaalvergroting, de nood aan nieuwe organisatievormen, Oranjekrant, 1999, jrg. 26, nr. 1*

wel nog als een uitdaging ziet. Een medewerker die wat uitgekeken is op een bepaalde opdracht, kan binnen een ander project op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen. Overigens biedt de mogelijkheid om medewerkers binnen de deelprojecten te verschuiven niet alleen voordelen voor de medewerkers en de teams zelf. In Oranje hebben we ervaren dat ook de gasten er wel bij varen. Ook voor hen brengt de komst van een nieuwe medewerker immers beweging, nieuwe uitdagingen en nieuwe mogelijkheden mee. Tot slot stellen we vast dat de uitwisseling van medewerkers tussen teams ook geestverruimend werkt, in die zin dat gemuteerde medewerkers steeds hun eigen visie, kennis en aanpak meebrengen. Dit verstoort het evenwicht binnen het team vaak op een positieve manier, vastgeroeste patronen en gewoonten worden losgeweekt en er ontstaat een nieuwe dynamiek.

### **Economische schaalvoordelen**

#### **Schaalvergroting vergroot het financiële draagvlak**

Eventuele financiële problemen van een deelproject kunnen opgevangen worden door de hoofdgroep. Voorwaarde hiertoe is wel het bestaan van een intern solidariteitssysteem.

Experimentele of innovatieve zorginitiatieven kunnen meestal niet rekenen op subsidiëring. Niet-gesubsidieerde zorgvormen kunnen in de experimentele fase door de hoofdgroep gefinancierd worden.

Afname in grote hoeveelheden is vaak financieel interessant. Let wel: we bedoelen hier niet de aankopen die gasten zelf kunnen doen. Zelf boodschappen doen in het winkeltje om de hoek is voor de bewoners een eenvoudige maar belangrijke stap naar sociale integratie. De kruidenier, de bakker, de slager kennen de bewoners bij naam en onze bewoners maken deel uit van de buurtgemeenschap, ze horen erbij (zie themanummer "Wonen", Oranjekrant zomer 98).

#### **Dubbele aankopen worden vermeden**

- Terwijl een kleinschalig project steeds volledig uitgerust moet zijn, kunnen bij samenwerking dubbele aankopen vermeden worden. Zo heeft niet elk deelproject zijn eigen (dure) boekhoudprogramma nodig of kan er een centrale uitleendienst worden opgericht zodat niet elk project moet investeren in audiovisuele middelen, feestmateriaal, enzovoort.

#### **Logistiek**

- Een klein project kan zich geen technische dienst permitteren, een grotere groep wel.
- Een minibus aankopen is voor een klein project niet haalbaar. De gezamenlijke aankoop van een busje door een aantal deelprojecten is daarentegen wel haalbaar en rendabel. Het gedeeld gebruik vereist uiteraard duidelijke afspraken en een goede coördinatie.

---

## **MOGELIJKE "BIJWERKINGEN" VAN SCHAALVERGROTING**

Vooraf de manier waarop de schaalvergroting wordt doorgevoerd, zal bepalen of de nieuwe organisatie er beter dan wel kwetsbaarder van wordt. Wanneer de overheid schaalvergroting voorschrijft, zou ze daar eigenlijk een bijsluiter moeten bijvoegen waarin de mogelijke bijwerkingen duidelijk worden vermeld. In bepaalde gevallen wegen de voordelen immers niet op tegen de nadelen. De "bijwerkingen" van schaalvergroting zijn uiteraard nauw met elkaar verbonden en versterken elkaar vaak.

In de volgende paragraaf onderzoeken we de mogelijke valkuilen aan de hand van een aantal voorbeelden. In een volgend punt stellen we dan een aantal nieuwe organisatievormen voor die de voordelen van schaalvergroting maximaliseren en de nadelen minimaliseren.

## **Gevaar voor inhoudelijke nivellering en verarming**

Elke sector is gebaat bij een voldoende grote heterogeniteit, variatie, bandbreedte. In een vorig artikel benadrukten we reeds dat het noodzakelijk is verschillende invalshoeken in het debat te betrekken, willen we komen tot een gefundeerde, valabele en legitieme visie. Elke invalshoek belicht immers een stukje van de "waarheid". Du choc des idées... weet je wel. In die zin is er nood aan voldoende "eigenzinnige" en "afwijkende" actoren, want vaak zijn zij het die grenzen durven verleggen en innovatie kunnen forceren.

Wanneer samenwerking gepaard gaat met fusie (vrij vertaald: samensmelting), is het gevaar reëel dat de opgeslorpte organisaties op de duur hun eigen identiteit moeten prijsgeven. Verschillen tussen projecten dreigen op termijn te vervagen. Symbiotische integratieprocessen leiden immers vaak tot nivellering, waardoor de zo belangrijke rijkdom die verscheidenheid in zich draagt, verloren dreigt te gaan. Op iets langere termijn kunnen deelprojecten zelfs verworden tot elkaars klonen, met een gedeelde visie, een identiek beleid, eenzelfde methodiek,... Het gevaar voor inhoudelijke inteelt is niet ondenkbeeldig.

## **Gevaar voor het stollen van de dynamiek, het initiatief en de creativiteit met als rechtstreeks gevolg de afname van het vernieuwend en grensverleggend vermogen van een organisatie**

Bij schaalvergroting moet een organisatie zich hergroeperen en reorganiseren om de uitbreiding te verwerken en te beheersen. Soms neemt het management daarbij zijn toevlucht tot een doorgedreven centralisatie, een grotere controle en een striktere opvolging, opdat de deelprojecten in de pas zouden blijven lopen. Om toch nog voldoende vat te blijven houden op het geheel, worden vaak striktere procedures en bureaucratische systemen ingevoerd. Het nadeel hiervan is dat de flexibiliteit van de organisatie evenredig afneemt. De efficiëntie neemt weliswaar toe, maar op middellange termijn dreigen inhoudelijke verschraling, verarming en verzanding op te treden. Dit legt een zware hypotheek op het aanpassingsvermogen van de organisatie, waardoor die het moeilijker krijgt om de uitdagingen van morgen het hoofd te bieden.

## **Het Mattheuseffect**

Schaalvergroting gaat in principe gepaard met een evenredige toename van macht en invloed. Dit is één van de betekenissen van het Mattheuseffect: hoe meer middelen, macht en invloed men heeft, hoe meer men er bijkomend kan verwerven.

Schaalvergroting gaat per definitie ook samen met een verhoging van de beschikbare drukkingsmiddelen, een uitbreiding van het relatienetwerk, een grotere controle over de aanbodzijde en een toegenomen impact op het beslissingsniveau. In extremis kan zelfs een soort monopoliepositie ontstaan. Dit hoeft op zich nog geen kwalijke zaak te zijn, op voorwaarde dat zindelijk wordt omgesprongen met de daarmee samenhangende macht. Daarom is er nood aan een morele gedragscode, anders dreigen nieuwe baronieën te ontstaan. Voldoende tegengewicht en interne en externe kritiek moeten het evenwicht in stand houden.

---

## **TE VERMIJDEN BIJ SCHAALVERGROTING : HET BUREAUCRATISCH ORGANISATIEMODEL**

Het "klassieke bureaucratische organisatiemodel" is zowat de brontosaurus onder de organisatievormen. Dit model wordt vooral gekenmerkt door zijn uniformiteit: één missie, één beleid, één methodiek, kortom: een totaal gebrek aan verscheidenheid. In de praktijk vertaalt dit zich in een duidelijke taakverdeling met nauw daarmee samenhangende, welomlijnde deelverantwoordelijkheden en specialisaties. Elke medewerker kent zijn taak, het werk is volgens eenduidige en efficiënte procedures en afspraken geregeld, er is een sterk uitgebouwd controlesysteem. Via interne nota's wordt ondubbelzinnig vastgelegd wat kan en niet kan. Daardoor zijn er ook weinig conflicten en worden de opdrachten op een efficiënte manier uitgevoerd. De medewerker, die in een dergelijke gekende en

*ROOSE Herman, Schaalvergroting, de nood aan nieuwe organisatievormen, Oranjekrant, 1999, jrg. 26, nr.1*

voorspelbare omgeving werkt, wordt vooral beoordeeld naar zijn vermogen om zich te conformeren; het aanbrengen van nieuwe ideeën wordt maar zelden gehonoreerd.

Er valt met deze organisatievorm nog te leven op voorwaarde dat de organisatie niet al te groot is, de directie voldoende oog en interesse heeft voor de ideeën en initiatieven van het personeel en de aard van de activiteiten (productie of dienstverlening) zich leent voor een routinematige en gestandaardiseerde aanpak. Jammer genoeg zijn dit nu net geen kenmerken van de diensten die onze sector verleent.

De kwetsbaarheid van deze organisatievorm neemt toe naarmate de omvang van de organisatie toeneemt en/of naarmate de aard van de activiteiten creativiteit, vernieuwing en evolutie vereist. Bij toenemende schaalgrootte wordt de organisatie topzwaar: de bovenbouw moet worden uitgebreid om voldoende controle en sturing van op het directieniveau toe te laten. De tijd die een voorstel erover doet om van het onderste naar het bovenste niveau binnen de hiërarchie te geraken en vervolgens, vergezeld van een advies, terug te keren naar de basis, wordt ontzettend lang. De kans dat nieuwe initiatieven of ideeën worden aanvaard die ietwat afwijken van de bekende weg, is gering. Soepel en snel reageren wordt onmogelijk, wat nefast is voor de motivatie van de medewerkers. Opmerkingen in de trant van: "je krijgt hier ook nooit iets gedaan", "weten ze daarboven eigenlijk wel waar we hier op de vloer mee bezig zijn?", "om een balpen te krijgen moet je al een bestelbon invullen", zijn niet van de lucht. De algemene leiding wil greep houden op alles wat binnen de organisatie gebeurt, zelfs voor de ad hoc aanpak van een acuut probleem is toestemming van hogerhand nodig. Het langetermijngevolg is een verhoogde kans op een inhoudelijk Tjernobil.

Uiteraard hebben we het hier over extreme gevallen en biedt de realiteit doorgaans een wat milder en genuanceerder beeld, maar toch...

De leiding van een grote organisatie is meer dan een eenvoudige uitvergroting van de leiding van een kleinere organisatie. De vraag dient echter gesteld of een grote organisatie überhaupt in al zijn aspecten van bovenaf kan worden geleid en of een eenduidig beleid voor alle deelprojecten in de praktijk haalbaar is.

Maar misschien is er wel een uitweg uit deze impasse. Als we voor de schaalvergroting binnen de organisatieontwikkeling gebruik zouden maken van nieuwe vormen, kunnen we misschien optimaal genieten van de voordelen van de grootschaligheid terwijl we toch de voordelen van de kleinschaligheid behouden. Wat volgt is een poging in deze richting. Het centrale idee is een "netwerkachtige" structuur, waarvan we de mogelijkheden en beperkingen aan een nader onderzoek onderwerpen.

---

## **OP WEG NAAR NIEUWE ORGANISATIEVORMEN**

We hebben nood aan krachtige, flexibele organisaties met medewerkers die in hun voelen, denken en handelen de cliënt (of het cliëntsysteem) op elk moment centraal stellen, met andere woorden, organisaties die zich organiseren in functie van de behoeften van de cliënt. Dit houdt in dat alle personen met een handicap en hun omgeving er terecht kunnen met al hun vragen. Op elke hulpvraag moet op relatief korte tijd een kwalitatief antwoord volgen, dat eventueel kan bestaan in een (begeleide) doorverwijzing. Daartoe dienen de deelprojecten voldoende voeling te hebben met de noden en het aanbod van de buurt of de regio waarin ze actief zijn. Dit betekent dat de organisatie moet worden ontworpen en georganiseerd vanuit de kant van de klant. De regionale teams moeten over een voldoende grote vrijheid en beslissingsruimte beschikken en moeten middelen krijgen om hun evoluerende opdracht op verantwoorde en kwalitatieve wijze uit te voeren. Daarbij mogen ze niet gehinderd worden door al te zware verticale beslissings-, rapporterings- en controlestructuren. Hiërarchisch georganiseerde regelstructuren en procedures verlammen de organisatie.

Op het niveau van de organisatie zou dit kunnen betekenen dat de schaalvergroting "gecompenseerd" wordt door een interne decentralisatie op basis van zelfsturende teams met een welomlijnde maar ruime autonomie en bevoegdheid. Deze autonomie dient evenwel samen te gaan met een evenredig grote responsabilisering. De basised medewerkers binnen de rechtstreekse zorgverlening en hun directe oversten worden beschouwd als de "top" van de organisatie. De interne spanning tussen deze zelfsturende teams draagt dan

***ROOSE Herman, Schaalvergroting, de nood aan nieuwe organisatievormen, Oranjekrant, 1999, jrg. 26, nr.1***

bij tot de dynamiek, de creativiteit en de vernieuwingsdrang. De kerntaak van de directie bestaat dan niet zozeer in het coördineren, het verzorgen en (waar nodig) het bijsturen van de overkoepelende organisatieprocessen, maar vooral in het creëren van de nodige ruimte waarbinnen de dynamiek kan gedijen en in het coachen van de projectcoördinatoren in verband met de inhoudelijke en organisatorische processen die de projecten met zich meebrengen. Kortom, directies dienen in de eerste plaats de voorwaarden en de middelen te creëren, zodat het aanwezige potentieel bij medewerkers en projecten zich maximaal kan ontplooiën.

Oranje wenst uitdrukkelijk verder te investeren in deze organisatievorm, die inmiddels de vuurproef met succes heeft doorstaan. Oranje bestaat immers uit tientallen kleinschalige deelprojecten van diverse aard, verspreid over een vrij ruime regio. Om versnippering te voorkomen wordt deze regionale en inhoudelijke verscheidenheid bij elkaar gehouden door een netwerkachtige organisatiestructuur, die ervoor zorgt dat al deze uiteenlopende deelprojecten toch op elkaar worden afgestemd.

Kan de anatomie van de grotere organisatie de vorm aannemen van een netwerk van kleine en middelgrote (deel)organisaties? We behandelen achtereenvolgens het belang van de ruimte voor verscheidenheid, de nood aan verbindende elementen en een aantal andere noodzakelijke voorwaarden.

### **Ruimte voor verscheidenheid**

In de inleiding van zijn boek "Lerend management" schrijft Herman VAN DEN BROECK helder en treffend: "In life, the issue is not control, but dynamic connectedness" (vrij vertaald: in het leven komt het er niet zozeer op aan om controle te hebben over de dingen, maar te streven naar een dynamische verbondenheid). En verder: "Ligt de kunst van het management in verregaande beheersing of ligt de kunst eerder in vrijheid geven? Moet een chef leiden of begeleiden? Moeten kwaliteitshandboeken strikte richtlijnen aangeven of flexibiliteit mogelijk maken?"

Bestaat de kunst van het managen in een doorgedreven controle of veeleer in het creëren van bewegingsvrijheid? Moet een chef leiden of begeleiden? Moeten kwaliteitshandboeken strikte richtlijnen aangeven of flexibiliteit mogelijk maken?

Binnen Oranje kiezen we er bewust voor de deelprojecten een grote mate van zelfbestuur en autonomie te geven. Dit vertaalt zich onder meer in de volgende kenmerken.

We streven ernaar om elk deelproject te laten evolueren naar een *zo groot mogelijke zelfstandigheid in het realiseren van de eigen deelopdracht*. De projectcoördinator, in overleg met de teamleden, is verantwoordelijk voor het organiseren van de zorg, de dagelijkse aankopen, de verdeling van de arbeidsuren, het beheer van het toegewezen budget... Uiteraard worden de teams, evenredig met het volume en de kwaliteit van de zorg die ze realiseren, geresponsabiliseerd.

Het is duidelijk dat de responsabilisering van de deelprojecten *in fasen* verloopt en dat niet alle teams op een bepaald moment hetzelfde niveau van autonomie hebben bereikt. Ook de steun van directie of stafdiensten die een project nodig heeft, verschilt van project tot project.

Dit betekent dat elke deelorganisatie binnen de grenzen van de overkoepelende opdracht of "kadermissie" (zie verder) *zijn eigen deelmissie* moet hebben en een strategische plan moet ontwikkelen.

Deelprojecten *kunnen individueel ingeschakeld zijn in ad hoc samenwerkingsverbanden* met externe partners.

Ook de sterk uitgebouwde *vrijwilligerswerking* zorgt voor een extra input, doordat telkens opnieuw nieuwe elementen worden ingebracht. Vrijwilligers zorgen voor een

frisse instroom vanuit de bredere samenleving. Hun niet-professionele kijk en aanpak zijn vaak een verrijking.

### **Nood aan verbindende elementen**

Als alle projecten gewoon los van elkaar zouden evolueren, zou het netwerk al vlug desintegreren en uiteenvallen in een hele resem aparte organisatietjes waarbij de onmiskenbare voordelen van het deel uitmaken van een groter geheel verloren zouden gaan. Daarom zijn de verbindende elementen tussen de deelprojecten van groot belang. Deze verbindende elementen vergelijken we liever niet met cement. Cement klijt de dingen aan elkaar en belet dat ze nog langer kunnen bewegen ten opzichte van elkaar. Dat kan de bedoeling niet zijn. De verbindingselementen moeten elastisch zijn. De afstand tussen de deelprojecten en hun positie ten opzichte van elkaar kunnen in de loop van de tijd veranderen, afhankelijk van wat op een bepaald moment opportuun is.

#### ***Een eerste verbindend element is de "kadermissie".***

De kadermissie houdt verband met de fundamentele waarden en de algemene doelstellingen van de organisatie. In Oranje houdt die algemene doelstelling niet meer of minder in dan dat *"alle personen met een handicap en hun omgeving bij ons terecht kunnen met al hun vragen. We willen voor elke vraag een aanvaardbaar antwoord zoeken en dit binnen een redelijke termijn. In afwachting van een definitieve oplossing gaan we heel ver in het ondersteunen van het cliëntsysteem en het zoeken naar voorlopige oplossingen. Naast deze noodgerichtheid willen we voor elke persoon met een handicap streven naar een volwaardig burgerschap, waarbij we veel belang hechten aan waarden als gelijkwaardigheid en subsidiariteit."*

Deze "kadermissie" schetst de klijtlijnen waarbinnen we willen werken. In die zin zouden we geen formeel samenwerkingsverband kunnen aangaan met een partner die onze kadermissie niet onderschrijft.

#### ***De deelprojecten worden aangemoedigd om hun eigen "deelopdracht" te formuleren, te organiseren en te realiseren binnen deze zeer brede klijtlijnen.***

Dit betekent dat er heel wat ruimte is voor variatie op het gebied van zorgvisie en methodiek. Elk deelproject formuleert dan ook zijn eigen strategisch plan en de daarmee samenhangende kritische succesfactoren. We willen echter nogmaals benadrukken: het is niet omdat we variatie toelaten en zelfs aanmoedigen, dat we zouden toelaten dat onze kadermissie in het gedrang komt.

#### ***Er zijn heel wat contacten tussen de medewerkers van de verschillende projecten.***

Zo wordt er bijvoorbeeld uitvoerig overleg gepleegd over de gedeelde begeleiding van een cliënt en zijn familie, er worden gezamenlijke activiteiten georganiseerd, ideeën worden uitgewisseld, er is een gedeelde infrastructuur, minibussen worden gezamenlijk gebruikt, enzovoort.

#### ***Medewerkers "verhuizen" soms van het ene project naar het andere, wat borg staat voor een intensieve vorm van "kruisbestuiving".***

Dit element werkten we reeds in het begin van dit artikel uit.

#### ***Vaak worden er ad hoc projectteams opgericht.***

Deze zijn samengesteld uit medewerkers van de diverse deelprojecten van de organisatie. Deze medewerkers werken tijdelijk samen rond een thema of activiteit en laten elkaar daarna opnieuw los.

#### ***De opdracht van de Sociale Dienst sluit zeer nauw aan bij de algemene kadermissie.***

De medewerkers van de Sociale Dienst zijn verbonden met alle deelprojecten en fungeren als een soort van doorgeefluik.

### ***Ook het directieteam heeft een "elastisch verbindende" taak.***

De directieleden steunen en sturen waar dit wenselijk en nodig is, elk vanuit hun specifieke expertise. Aangezien we ook in het werken met teams uitgaan van het subsidiariteitsbeginsel wordt niet vaker tussengekomen dan strikt nodig.

### ***Denk- en Afstemmingsgroepen zijn kruispunten tussen projecten.***

Naarmate er meer variatie toegelaten wordt binnen een ruimer geheel, stijgt de nood aan afstemming en coördinatie. De Afstemmingsgroep is een formeel overlegorgaan binnen Oranje. Om de zes weken komen alle projectcoördinatoren samen om elkaars visie en methodiek te bevragen en te commentariëren. Teams dienen zich immers niet alleen te verantwoorden tegenover het bovenliggende echelon (verticale controle), maar evengoed tegenover de collega's met wie ze geen rechtstreekse hiërarchische relatie hebben (horizontale controle). Deze niet-hiërarchische controle is een goed alternatief voor een te grote directiecontrole.

### ***Een goede informatiedoorstroming draagt bij tot een optimale coördinatie.***

Op dit gebied is er binnen Oranje nog werk aan de winkel. Het is voorwaar geen kinderspel ervoor te zorgen dat alle informatie alle betrokkenen van een breed netwerk als Oranje tijdig bereikt. Momenteel zijn we nog aan het uitdokteren hoe we de informatiedoorstroming kunnen optimaliseren, maar we zijn er nog niet echt uit. Intussen gebruiken we alvast een intern e-mailsysteem. E-mail is een snel en niet-storend communicatiemedium: de boodschapoverdracht is nagenoeg ogenblikkelijk maar toch bepaalt elke ontvanger zelf wanneer hij zijn postbus leegt. Het is bovendien een gebruikersvriendelijke manier om informatie snel, breed maar toch gericht te verspreiden. Het is de bedoeling dat alle projecten op die manier met elkaar en met het centrale secretariaat verbonden zijn en zowel horizontaal als verticaal informatie kunnen ontvangen en versturen.

### ***Nog een aantal noodzakelijke voorwaarden***

- Teams die een grote mate van autonomie krijgen, moeten dit ook aankunnen. Niet elk team of deelproject staat hierin al even ver. Bovendien kan een team ook een "terugval" of tijdelijke crisis doormaken die de nood aan ondersteuning en eventuele sturing van bovenaf opnieuw doet toenemen. Wel wordt de nodige coaching en ondersteuning voorzien zodat het team steeds kan evolueren in de richting van grotere zelfsturing en differentiatie. Hetzelfde geldt overigens voor de individuele medewerkers.
- De vitaliteit van een team en de kwaliteit van het werk zijn in belangrijke mate afhankelijk van het leiderschap van de projectcoördinator. De projectcoördinatoren zijn de meest kritische factor binnen onze organisatie. De rol en het profiel van de projectcoördinator bieden stof voor een apart themanummer. We gaan er hier dan ook niet verder op in.
- In de meer dan 33 jaar dat Oranje actief is binnen de sector is er al heel wat expertise en metier opgebouwd. Vooral de medewerkers die al een paar jaar meedraaien, dragen deze competentie in zich en geven ze door aan nieuwe collega's. Zij vormen als het ware de driesem van Oranje. Het is van het grootste belang dat deze expertise in huis gehouden wordt. Vandaar dat bij nieuwe aanwervingen ervaring binnen de sector helemaal geen prioriteit is, soms zelfs integendeel. Door medewerkers aan te werven die ook al in andere sectoren actief waren, komen nieuwe ideeën en andere manieren om met bepaalde problemen om te gaan binnen en wordt onze visie op de zorgverstrekking verruimd. Overigens halen de meeste nieuwe medewerkers het tekort aan specifieke sectorervaring binnen de paar maanden in.
- De rol van de directie en het bestuur wat betreft de (organisatie van) de rechtstreekse zorgverlening is beperkt. Hun taak is veeleer ondersteunend: de directie en het bestuur staan de teams bij in hun complexe opdracht, maar alleen waar en wanneer nodig. Als alles goed draait houden ze zich op de achtergrond. De directie creëert de noodzakelijke voorwaarden door middelen te werven en te

verdelen en door ruimte en groeikansen te bieden aan alle medewerkers en teams. Ook dit is een van de achillespezen van de grootschaligheid. Kan de directie ermee overweg dat bepaalde medewerkers op bepaalde gebieden veel deskundiger zijn, of weet de directie het altijd beter? Kan de directie de medewerkers op bepaalde terreinen laten voorgaan, of steekt ze de pluim liever op eigen hoed? Wil de directie in alles het laatste woord, of is ze tevreden met vingerafdrukken? Als de directie alles in de hand wil houden en in alles haar zeg wil hebben, beland je automatisch in een onwerkbaar bureaucratisch systeem. De controleopdracht dient zich immers te beperken tot het bewaken van de "kadermissie" en het opvolgen van de algemene resultaten: krijgen personen met een handicap een kwalitatief antwoord op hun vragen? De manier waarop deze doelstelling gerealiseerd wordt, is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de veldmedewerkers. Alleen wanneer een team "uit de bocht" dreigt te gaan, moet de directie haar verantwoordelijkheid opnemen door krachtig bij te sturen. Dit is echter zelden nodig, daar er voortdurend een vinger aan de pols wordt gehouden zodat geanticipeerd kan worden op ernstige problemen lang voordat ze zich effectief voordoen.

- Zelfsturing wordt door directies soms gebruikt om hun eigen onkunde te maskeren. Met andere woorden, ook binnen deze organisatievorm kunnen excessen "levensbedreigende" risico's vormen. Onbekwame directies delegeren moeilijke en complexe beslissingen naar het veld, omdat ze zelf er geen blijf mee weten. Op termijn vallen deze organisaties uiteen en ontstaat er een gezagscrisis. Deze directies blinken vaak uit door hun letterlijke of figuurlijke afwezigheid. Ze nemen misschien wel deel aan allerlei externe commissies en overleggroepen, maar verwaarlozen hun kernopdracht.
- Ook de rol van de inspectie zou veeleer ondersteunend moeten zijn. De kerntaak van de inspectie bestaat erin de voorzieningen te helpen waar nodig opdat ze hun opdracht zo goed mogelijk zouden kunnen vervullen. De controle dient zich vooral te richten op het eindresultaat en de kwaliteit van de zorgverlening, veeleer dan op het rigoureus toepassen van de regels en reglementen. De geest van de wet laat immers oneindig veel meer ruimte dan de letter van de wet.
- We leven in een regeldriftig land. De regelgeving op arbeidsrechtelijk vlak, om maar dit voorbeeld te noemen, is onnodig complex en werkt belemmerend. Daar is niet alleen de organisatie het slachtoffer van, maar in de eerste plaats ook de (kandidaat)medewerker. In onze sector zijn medewerkers hun gewicht in goud waard en vertegenwoordigen ze ons grootste kapitaal. Een overzichtelijker en soepeler arbeidswetgeving zou ons meer tijd gunnen om meer en beter te investeren in de zorgverlening zelf. Wat de regelgeving van het Vlaams Fonds betreft, horen we dat er beterschap op komst is. Het werd tijd.
- Intussen blijven we wel met een "dubbele logica" opgescheept zitten. Aan de ene kant laten we op het gebied van de directe zorgverlening en de organisatie van het werk een ruime mate van variatie en zelfbestuur toe; aan de andere kant kunnen we dit onmogelijk toelaten in het administratieve domein. Wat de externe financiële rapportering en controle betreft, dienen de boekhoudkundige conventies immers strikt nageleefd te worden. Daar is nauwelijks ruimte voor interpretatie en variatie. Dit betekent dat elke medewerker er mee voor verantwoordelijk is dat de administratie haar taak naar behoren kan vervullen, door ervoor te zorgen dat het kasboek klopt, dat alle facturen op tijd worden doorgestuurd, enzovoort. Ook andere regelgevingen verplichten ons ertoe bepaalde procedures en systemen op het gebied van de externe rapportering zeer strikt te volgen. Doen we dit niet volgens het boekje, dan is het gevaar groot dat we onze centen niet krijgen of riskeren we zelfs een sanctie. Op dit vlak kan een organisatie het zich dus niet permitteren om niet bureaucratisch en nauwgezet te werk te gaan. Dit vormt binnen Oranje een aandachtspunt. Elke dag opnieuw merken we dat het voor de medewerkers niet steeds gemakkelijk is om met deze *dubbele logica* om te gaan: aan de ene kant krijgen ze heel wat "interpretatieruimte" waar het de zorgverstrekking zelf betreft; aan de andere kant wordt van hen verwacht dat ze

een strikte bureaucratische logica volgen wat de administratieve procedures betreft. Steeds opnieuw moeten we onze medewerkers wijzen op dit fundamentele verschil en op de totaal verschillende aanpak die dit vergt. Een noodzakelijke, maar soms vermoeiende bezigheid.

## CONCLUSIE

In dit artikel gingen we uitvoerig in op het hete en delicate thema van de *schaalvergroting*. We belichtten zowel de gevaren als de onmiskenbare voordelen ervan, waarbij we benadrukten dat de voor- en nadelen vooral afhankelijk zijn van het organisatiemodel dat gebruikt wordt om de schaalvergroting te realiseren. Rekening houdend met de aard van de dienstverlening, zou een bureaucratisch model bij schaalvergroting een inhoudelijke ramp voor de sector betekenen. Het gevaar voor verzanding, verarming en verschraling - een inhoudelijk Tjernobil - zou toenemen. De weg naar nieuwe organisatievormen is bezaaid met wolfsjizers en schietgeweren, wat niet betekent dat het de moeite niet zou lonen voor deze weg te kiezen. Het is trouwens een weg die we in Oranje al jarenlang bewandelen. Tegenslagen en moeilijkheden bleven ons niet bespaard, maar we hebben ook tal van nieuwe mogelijkheden en voordelen ontdekt.

De denkoefening is verre van af. Om alle nuances en aspecten van dit thema uit te werken zouden we aan een paar honderd bladzijden nog niet genoeg hebben. We beperkten ons hier dan ook tot de grote lijnen. Moge dit artikel een uitnodiging zijn aan iedereen die rond dit thema wil meedenken en discussiëren... We beleven boeiende tijden!

Hieronder nemen we een beperkte lijst op van boeken die het thema op een inspirerende manier benaderen:

BLANCHARD K, et al. ***De kracht van empowerment, drie sleutels tot succes***, 1997, uitgeverij Contact, Business Bibliotheek, Antwerpen/Amsterdam.

BLANCHARD K, WAGHORN T., ***Mission Possible, vandaag bouwen aan een organisatie van wereldklasse***, 1996, Lannoo, Scriptum Management, Tielt

MORGAN G, ***Imaginatie, de kunst van creatief management***, 1998, Lannoo, Scriptum Management, Tielt

SCHERMERHORN J.R et al. ***Basic organizational behavior***, 1998, John Wiley and Sons inc.

VAN AMELSVOORT P, SCHOLTES G, ***Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden***, 1998, ST-groep, Vlijmen

VAN DEN BROECK H, ***Lerend management, verborgen krachten voor managers en organisaties***, 1998, Lannoo, Scriptum Management, Tielt

*Citaten uit dit artikel zijn enkel toegelaten mits vermelding van de bron i.c.:*

***ROOSE Herman, Schaalvergroting, de nood aan nieuwe organisatievormen, Oranjekrant, 1999, jrg. 26, nr.1***