

# Je moet ondernemer zijn, geen manager!

## Interview prof. dr. Hans Becker, Voorzitter RvB Humanitas

*Cris Zomerdijk en Femke de Jonge*

*“Ik denk dat er veel te veel managers zijn. En managers denken vaak dat het managen moet gebeuren via budgetten. Met culturele sturing bereik je echter meer resultaat. Kijk naar vele managers bij de grote organisaties. Dat zijn soms halve oplichters die zich veel mooier voordoen dan ze zijn. Die worden daarbij ook nog vaak als een soort halfgoden gezien. Of hun gekozen richting de goede is (geweest) interesseert eigenlijk niemand. Een manager is dan ook iemand die kunstjes heeft geleerd. Voor échte verandering, zoals bij Humanitas, moet je een ondernemer zijn. Iemand met karaktereigenschappen als doorzettingsvermogen, lef, creativiteit, een empathische visie en het vermogen om anderen te enthousiasmeren.”*

We spreken met prof. dr. Hans Becker, sinds 1992 werkzaam als algemeen directeur van Humanitas, inmiddels internationale “zorg-goeroe” en bijzonder hoogleraar ‘Humanisering van de Zorg’.

- [Hoe was de situatie toen u begon?](#)
- [Hoe heeft u het toen aangepakt?](#)
- [Witte jassen uit, bloemetjesjurken aan](#)
- [De kern van het Humanitasconcept](#)
- [Beïnvloeding via de ‘corporate story’](#)
- [Het succes van de heer Becker](#)
- [Een visie die er wereldwijd toe doet](#)

### **Hoe was de situatie toen u begon?**

Wat ik aantrof toen ik bij Humanitas begon was een standaard, ambtelijke zorginstelling. Een hiërarchische tent waar alles liep via vaste protocollen en instructies en veel vergaderd werd. Het geld kwam (vanzelf) binnen en werd weer ‘uitgezet’. Naar de wensen en behoeften van de cliënten – toen

nog patiënten genoemd – werd niet gekeken. Als je de organisatie als een piramide zou uitbeelden, stonden de dokters in de witte jassen bovenaan, en de patiënten en familie onderaan. In de verpleeghuizen lagen ouderen met zijn zessen bij elkaar op zaal. Hun enige privacy bestond uit een gordijntje dat om het bed heen getrokken werd. Alles was wit of grijs geverfd, want dat was ‘hygiënisch’. Familie die op bezoek kwam, keek steeds op de klok om te zien hoe snel ze met goed fatsoen weg konden. In de bejaardenhuizen was het niet veel beter, kamertjes van 20 m<sup>2</sup> waar gewoond en geslapen werd. Mijn vader noemde mijn nieuwe core-business (bejaarden- en verpleeghuizen) misère-eilanden en de werkelijkheid bleek nog net iets erger.

Humanitas was klassiek en hiërarchisch gestructureerd. Zo had elke vestiging minimaal één directeur, een aantal sectorhoofden en teamcoördinatoren die nauwelijks bijdroegen aan het directe welzijn van de cliënt. Er werd teveel gepraat vanuit een negatieve (‘nee-dat-kan-niet’) insteek en dat kost onnodig geld. Humanitas was een dure bureaucratische organisatie die verlies leed.

### **Hoe heeft u het toen aangepakt?**

Ten eerste ben ik direct afgestapt van de richtlijn ‘er is geen geld’ en begonnen met geld uitgeven aan zichtbare zaken. Ik wilde het in eerste instantie vooral leuker maken, de kosten gaan tenslotte voor de baten uit. Zo heb ik bijvoorbeeld direct de hal opgeknapt en deze aangekleed met muurschilderingen en kunst. Zowel de medewerkers als de cliënten ervoeren hierdoor dat er verandering op komst was.

Daarna heb ik de core business geherdefinieerd. Eerst was het alleen ‘cure’ en ‘care’, oftewel mensen proberen beter te maken en te verzorgen (de heer Becker spreekt in dit kader van “afsoppen” en “het hok schoonhouden”). Dat is echter niet iets wat de cliënt echt gelukkig maakt. De nieuwe filosofie heb ik opgehangen aan menselijk geluk en welzijn. Menselijk geluk bestaat uit twee pijlers, enerzijds individueel, baas zijn over je eigen leven en anderzijds ergens bijhoren. De core-business heb ik hiermee verbreed naar ‘cure’, ‘care’, ‘welzijn’ en ‘wonen’ en vastgelegd in een helder verhaal, het “mission statement”.

### **Witte jassen uit, bloemetjesjurken aan**

De witte jassen moesten uit en de bloemetjesjurken aan. Daarnaast heb ik wat verplegers vervangen door barpersoneel, waardoor de cliënt meer welzijn ervaart. Medewerkers die al twintig jaar hun status vergaarden door het dragen van een witte jas werden hier niet blij van, maar ik wist wat ik wilde. Namelijk een platte organisatie en enthousiaste ondernemende, creatieve medewerkers. Ik heb het oude MT afgeschaft, twee hiërarchische lagen verwijderd en een aantal directeuren ontslagen. Andere functies heb ik geleidelijk laten opheffen, door vertrekkende medewerkers niet meer te vervangen. Niemand mist deze functies overigens. In plaats van één directeur per vestiging is er nu één directeur op drie tot vijf vestigingen. Destijds ben ik behoorlijk dictatoriaal aan de slag gegaan. Ik duwde gewoon door. Dan krijg je vanzelf aanhangers en tegenwerkers. De tegenwerkers gaf ik nog een “tik op hun neus” en die verdwenen dan vaak of ze draaiden bij. Als de filosofie je niet aanspreekt of bevalt, moet je gewoon gaan, in een organisatie hoort een zekere eenheid te zijn anders loopt het niet. De aanhangers ging ik juist meer inspireren waardoor zij de kritische massa ook enthousiast kregen en we een omslag realiseerden. Daarnaast nam ik geen bureaucraten of sterk financieel georiënteerde types meer aan maar ondernemende medewerkers die geloven in de ontwikkelde filosofie.

### **De kern van het Humanitasconcept**

Voor het realiseren van culturele sturing en verandering binnen de organisatie heb ik een ‘corporate story’ ontwikkeld. Dat is niet makkelijk en het duurt even voordat je een goed verhaal hebt. Het moet aansprekend zijn en nuchter gecommuniceerd worden, uiteindelijk in ‘one-liners’. Het creëren van draagvlak en het realiseren van verandering lukt overigens niet met het uitdragen van de corporate story alleen. Het vereist ook daadkracht je moet laten zien dat veranderingen werken. De kern van mijn visie heb ik vertaald in vier kernwaarden:

- Eigen regie: de nadruk op de dingen die (nog) wél kunnen, voor zowel cliënt als medewerker. Mensen moeten zelf kunnen beslissen over hoe hun leven eruit ziet. (‘helpen met de handen op de rug’).
- Een positieve basishouding (‘ja-cultuur’): een positieve grondhouding, omgeving en sfeer met de nadruk op de leuke dingen. Van het houden van vijf katten, tot het hele jaar door alleen bruine bonen eten, niets is te gek. Zo zeggen wij in eerste instantie ‘ja’ tegen alle verzoeken, zoals

bijvoorbeeld een demente en incontinentie hond meenemen naar een appartement. In de oude 'nee-cultuur' wordt dan meteen gedacht vanuit negatieve aspecten; het beest moet uitgelaten worden als die mevrouw het zelf niet meer kan en als de hond in een hoek piest en poept moet het schoongemaakt worden. Vanuit onze 'ja-cultuur' kun je ook denken aan het welzijn van deze mevrouw. Doordat ze nu dagelijks haar ommetje maakt en misschien wel sociale contacten opdoet (met andere hondenbezitters) voelt ze zich beter. Dit betekent minder zorg en levert een hoop op. Ook financieel!

- Eigen activiteit ('use it or lose it'): eigen werkzaamheid en het gebruik van eigen capaciteiten, alsmede het scheppen van de mogelijkheden daartoe. Dingen zélf doen, dat geeft eigenwaarde en houdt je overgebleven functies overeind of brengen ze zelfs terug. Zoiets simpels als zelf je steunkousen aantrekken in plaats van dat het voor je gedaan wordt. Teveel zorg is dus erger dan te weinig.
- Een "extended family-aanpak": een speciale vorm van sociale interactie met alle belangengroepen versterkt door de levensloopbestendige complexen. Het gaat hier niet alleen om open en eerlijke communicatie tussen de cliënt en Humanitas-medewerkers. Ook de interactie met de familie, vrijwilligers, leveranciers en mensen van buiten het complex draagt hieraan bij. Als je vraaggestuurd wilt werken moet je ook de familie vragen waar zij behoefte aan hebben. De cliënt is namelijk tevreden als de familie langskomt, dat vinden zij vaak het allerbelangrijkst. Wij hebben daarom bijvoorbeeld échte restaurants waar iedereen heerlijk kan eten, een bar, een supermarkt, een herinneringsmuseum en dierenweide voor de kinderen, een internetcafé en nog veel meer. Het Atrium ziet er eigenlijk uit als een overdekt dorpsplein!

### **Beïnvloeding via de 'corporate story'**

Deze [kernwaarden](#) moest ik tussen de oren van mijn mensen zien te krijgen. En hoe doe je dat? Ik doe dat door steeds de vier kernwaarden te ventileren en te verdiepen. Natuurlijk intern in bijvoorbeeld blaadjes, jaarverslagen en speeches. Maar met name door externe publiciteit middels interviews (ook internationale), lezingen, televisie- en radio-optredens, de eigen 1 keer per week uitzendende Humanitas TV, excursies en regelmatig in de schrijvende media te verschijnen.

Ik verander het gedrag van de mensen intern via de externe beeldvorming. Er treedt dan een vliegwiel in werking. Steeds meer mensen horen over mijn filosofie en willen er over schrijven. De oriëntatie van medewerkers verandert door wat de pers schrijft, hierdoor voeren zij hun acties vanuit onze kernwaarden uit. Die publiciteit is er natuurlijk niet ineens. Je moet allereerst een goed verhaal hebben. De pers wil namelijk altijd heel zwart of wit, slecht of goed. Door tegendraadse uitspraken te doen lok je een reactie uit, krijg je aandacht en kun je de publiciteit een beetje sturen. Als ik bijvoorbeeld zeg dat geluk onze core business is, vindt iedereen dat geweldig. De pers schreef al snel over een 'paradijs' terwijl dit toen nog geen realiteit was. Dit versnelt de verandering, medewerkers en cliënten worden trots en willen graag bij de Humanitas-familie horen.

Dat vliegwiel doet ook zijn werk als het gaat om het vinden van goede medewerkers. In een krappe arbeidsmarkt is het door 'buitenpubliciteit' van Humanitas toch redelijk eenvoudig om goede mensen te krijgen. Zij komen dikwijls uit zichzelf naar Humanitas toe omdat de filosofie hen aanspreekt of omdat bestaande medewerkers en vrijwilligers hen inspireren. Daarbij laat ik de coöpterende arbeidsmarkt zijn werk doen, soort zoekt soort. Een echte bureaucraat zal er nooit voor kiezen om hier te werken. Ik probeer er hierbinnen een eenheid van te maken en de mensen op de juiste plek te zetten zodat ze goed tot hun recht komen. Daarnaast werven zowel cliënten, vrijwilligers als medewerkers op deze manier zelf nieuwe collega's. De verandering geef je daarmee ook van binnenuit vorm want je krijgt steeds meer enthousiaste en actieve mensen in huis.

### **Het succes van de heer Becker**

Ik heb de afgelopen zestien jaar eigenlijk nooit twijfels gehad over mijn aanpak. Ik heb ook nog nooit een consultant ingehuurd. Op basis van intuïtie en daadkracht heb ik de filosofie uiteengezet en zie ik wel waar we komen. Ik ben rationeel en emotioneel tegelijk en een beetje tegendraads. Al doende leer ik en pas ik zaken aan, hierdoor vernieuw ik continu en soms heel eenvoudig. Ik ben een echte Rotterdammer, een dóener en werk dan ook zo'n 80 uur per werk. Je moet het leuk vinden om iets te creëren. Ik ben het meest trots op mijn gebouwenpark, herinneringsmuseum en mijn restaurants ('ik koop net zo makkelijk schoenen als gebouwen'). Ik ben op

dit moment met 16 échte restaurants de grootste restauranthouder van Rotterdam!

Als ik [kritische succesfactoren](#) benoem dan zijn dat toch wel één echt goed verhaal hebben en dit doorlopend, consistent en eerlijk blijven communiceren, zowel intern als extern. En een tweede is geld uitgeven. Daarbij moet je niet ingewikkeld doen over wat makkelijk kan. Al dat gepraat in veel organisaties kost onnodig veel geld. Als je daarmee stopt, heb je al snel geld over. Als de uitgave minder kost dan er over te praten moet je direct ja zeggen. Dat past ook bij de 'ja-cultuur'.

De ontwikkelingen op het gebied van thuiszorg/WMO hadden wel een dieptepunt voor mij kunnen zijn. Als dat anders was gelopen, had ik dingen moeten gaan laten die ik essentieel vind voor de zorg. Ook de verscherpte [corporate governance](#) en de richtlijnen die hieruit voortvloeien, kosten vaak onnodig veel energie en geld. Dat frustrereert mij wel een beetje want het is al moeilijk en duur genoeg. De verdere bureaucrativering door overheidskeurmerken en regeltjes hadden me bijna doen opstappen, maar ik heb ervoor gekozen er ook na mijn vijftenzestigste tegen te blijven vechten.

## **Een visie die er wereldwijd toe doet**

De grootste winst van de transformatie die Humanitas heeft doorgemaakt, is dat we nu mondiaal meespelen. We staan op de kaart en ontvangen internationaal erkenning. Zo staat onze filosofie in veel boeken beschreven en word ik met grote regelmaat uitgenodigd voor lezingen in Australië, Amerika, Duitsland, Frankrijk en bijvoorbeeld IJsland die jaregeleden nog een toppositie binnen de zorg hadden. Daarnaast komen er veel andere zorginstellingen bij ons op bezoek om te zien hoe het concept in de praktijk werkt. Onderdelen uit de filosofie denkt men soms te kunnen kopiëren, door bijvoorbeeld een paar extra schilderijen op te hangen. Wij hebben echter duizenden schilderijen en ik ben nu bezig met negen volwaardige herinneringsmusea van 400 m2 in te richten met 'herinneringsvoorwerpen'. Door deze integrale aanpak vanuit een aantal simpele basisgedachten hebben wij steeds een stapje voor op anderen. Als is de baas was geworden van een dierentuin of school, dan had ik het net zo aangepakt. Ik verwacht bovendien dat door de culturele sturing het concept ook zonder mij kan (blijven) werken. Het wordt spannend om te zien of dit

daadwerkelijk het geval is.... Maar voorlopig vind ik het nog veel te leuk en blijf ik in elk geval tot 2010!

### **Noot van de auteurs:**

De auteurs zijn van mening dat de belangrijkste kritische succesfactor in de transformatie van Humanitas het persoonlijk [leiderschap](#) (onafhankelijk en tegendraads) van Hans Becker is geweest. Zijn enorme daadkracht en lef weet hij te combineren met een zeer informele en open manier van communiceren. Hierdoor heeft hij inmiddels vele aanhangers geïnspireerd voor zijn visie en dit heeft Humanitas geen windeieren gelegd. Kortom, een bijzonder verhaal waarin ook het patroon van [Sturen op](#)

[Verantwoordelijkheid](#) te herkennen is. Door zijn filosofie eenvoudig uit te dragen en continu te herhalen geeft hij anderen richting en focus. Hij confronteert medewerkers met zijn uitgangspunten en stuurt aan op het naleven ervan. Daarnaast weet hij [ondernemerschap](#) te stimuleren en boort hij eigen verantwoordelijkheidsgevoel aan bij de 'Humanitas-familie'. Medewerkers krijgen alle ruimte en geen enkel initiatief is hem te gek. Nutteloze regels worden afgeschaft en de nadruk ligt op het 'doen' in plaats van het blijven 'denken'. Hierdoor heeft hij inmiddels vele aanhangers geïnspireerd voor zijn visie en unieke manier van leidinggeven. Dit heeft Humanitas zeker geen windeieren gelegd en wij zijn ervan overtuigd dat dit ook voor andere organisaties kan gelden!

Wij zijn benieuwd naar verhalen en ervaringen rondom persoonlijk leiderschap, culturele sturing en het stimuleren van ondernemerschap binnen en buiten de zorg en nodigen u graag uit uw reactie te plaatsen.

### **Resultaten:**

Inmiddels is Humanitas gegroeid van 12 vestigingen met 1200 medewerkers en 1300 ouderen in 1992 naar 32 vestigingen met 3500 medewerkers en 1500 vrijwilligers die gezamenlijk 8000 cliënten opvangen eind 2008. Humanitas heeft in zo'n 10 jaar 16 officiële restaurants opgezet en voor zo'n 150 miljoen euro aan levensloopbestendige complexen neergezet. Er wordt nu voor nog zo'n 200 miljoen euro aan complexen ontwikkeld, waardoor Humanitas een van de grotere ontwikkelaars is in de regio Rotterdam. De heer Becker ontving voor het door hem ontwikkelde Humanitas concept diverse onderscheidingen waaronder 'Zorgmanager van het Jaar', de Erasmus-te-paard penning van de Erasmus Universiteit,

de Van Borselen Penning van de gemeente Rotterdam en hij werd in 1997 benoemd tot Officier in de Orde van Oranje Nassau. In 2006 ontving hij, wegens bijzondere verdienste voor de provincie Zuid-Holland de hoogste onderscheiding van deze provincie, de Gouden Lis.

**Achtergrondinformatie:**

- Becker, H.M. (2007). *Levenskunst op leeftijd: geluk bevorderende zorg in een vergrijzende wereld*. Eburon.
- Humanitas. (2006). Jaarverslag Stichting Humanitas Rotterdam 2006.
- Marrewijk, M. en Becker, H.M. (2004). The Hidden hand of Cultural Governance: The Transformation Process of Humanitas, a Community-driven Organization Providing Cure, Care, Housing and Well-being to Elderly People. *Journal of Business Ethics*, Vol 55, pp. 205-214.
- Schutte, A. en Hendriks, T. (2007). *Corporate Stories: verwoorden, vertellen en verankeren*. Kluwer.