



Foto: Marco Magieise

V.l.n.r.: Marc Bindels, Rob Houtepen, Rob Rotscheid, Dick de Groot, Bernard de Vries Robles, Leo van de Vorst en Ronald Jager

Samen op weg naar krachtige teams

STUREN VANAF DE KRIJTLIJN

De transformatie van twaalf regionale zorgunits in vijf resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's) waarbij waardecreatie uitgangspunt is, is een ingrijpend maar ook noodzakelijk proces voor de Amarant Groep. De hoge kortingen die gemeenten en verzekeraars opleggen dwingen Amarant Groep tot een grotere mate van efficiency terwijl de zorgkwaliteit verder omhoog moet. Vandaar de nadruk op het vergroten van het zelforganiserend vermogen op de werkvloer. Toch wordt een term als 'zelfsturing' doelbewust niet gebruikt. Bij deze transformatie naar krachtige teams gaat het nadrukkelijk om het innoveren van de zorg zelf, om het bevorderen van het ondernemerschap van medewerkers maar niet om 'ondernemertje spelen'.

Woorden kunnen stimuleren maar even- goed beperken. Volgens Marc Bindels, lid van de raad van bestuur van de Amarant Groep, kan het gebruik van bepaalde termen ook betekenen dat je de daarmee verbonden ideologie aanhangt en oplegt. “En hoewel wij het zelforganiserend vermogen van de medewerkers willen vergroten geloven wij niet in zelfsturing als concept. We wilden dat iedereen zich op de zorginhoud ging concentreren. Tenminste 90% van je tijd en aandacht moet daar naartoe gaan, maximaal 10% mag aan de werkprocessen daaromheen worden gewijd, zeiden we. Het is bijvoorbeeld niet de bedoeling dat elk team zijn eigen inkoop en zijn eigen ICT gaat regelen. Dat blijft centraal georganiseerd waarbij deze ondersteuning en expertise vooral klantgericht aan de teams wordt aangeboden. Maar voor de rest hebben we niet gedetailleerd aangegeven hoe die verbetering van de zorginhoud moest plaatsvinden, want innovatie kun je niet opleggen.”

Bewoordingen oude stijl

Elke RVE kreeg een tweehoofdige leiding. De ene RVE-manager concentreert zich uitsluitend op de bedrijfsvoering, zodat de andere het hoofd en de handen vrij heeft voor de transformatie/innovatie. Tachtig clustermanagers, die elk gemiddeld vijf teams aanstuurden, moesten een interne plaatsingsprocedure volgen met een drijfverentest om na te gaan of ze geschikt waren voor de nieuwe rol die van hen verwacht werd als ‘coachend leider’ van krachtige teams. Enkelen vielen af, zowel voorafgaand aan als ná het plaatsingstraject. “Het is altijd pijnlijk als iemand niet in aanmerking komt of een half jaar later zelf tot de conclusie komt dat de nieuwe manier van werken hem of haar niet past, maar het gebeurt,” aldus Marc Bindels. “Het is moeilijk niet steeds te vervallen in het oude clustermanagement gedrag. Dat geldt ook voor ons als raad van bestuur. De manier waarop je praat tijdens het overleg met een manager of zorgverlener kan in bewoordingen oude stijl zijn en dus ook dat gedrag oproepen. Maar wij kunnen en weten het niet ‘beter’ dan de medewerkers zelf. Deze gedragsverandering, dat is nu net de kern van de hele transformatie.”

Brabantbreed delen

De medewerkers worden geacht ideeën voor kwaliteitsverhoging binnen hun eigen eenheid in praktijk te brengen en succesvolle innovaties ook te delen met hun collega’s in andere teams. In de oude situatie waren alle disciplines, van intramurale zorg voor mensen met een (ernstige meervoudige) verstandelijke beperking tot en met ambulante zorg voor meer zelfredzame cliënten, binnen regionale units gecon-

centreerd. Nu heeft elke RVE zijn eigen specialisme en werken we Brabantbreed. Daardoor kunnen er ook vertegenwoordigers van drie verschillende RVE’s met die van één grote gemeente om tafel gaan zitten.” Die gemeenten stellen daarbij hun eisen, sinds Den Haag ze verantwoordelijk heeft gemaakt voor de zorg. “De kortingen die ons zijn opgelegd variëren sterk, van 10% tot uitschieters van zelfs 63%,” zegt Rob Houtepen, concerncontroller van de Amarant Groep. “We hebben voorheen bepaald niet op gouden bergen geleefd, maar we hebben altijd een solide beleid gevoerd en we zijn solvabel. Om die enorme kortingen op te vangen spreken we reserves aan, maar we hebben ook besloten ons nog transparanter op te stellen tegenover de buitenwereld en onze eigen medewerkers. Door vanaf 2015 de jaarrekening te segmenteren worden de resultaten per financieringsvorm (WLZ, Wmo, Jeugdwet en Zorgverzekeringswet) inzichtelijk gemaakt. Als de resultaten van een financieringsvorm negatief zijn, wordt dit meteen duidelijk. De segmentering bevordert dus de transparantie.”

Afschalen als strategisch doel

Transformatie is het zesde sturingsgebied geworden, zegt Rob Houtepen. “Elke drie maanden bespreken we met de managers wat er het afgelopen kwartaal voor initiatieven op dit gebied genomen zijn en formuleren we realistische doelstellingen voor het volgende kwartaal.” Maar de druk om tot succesvolle innovaties te komen is wel degelijk voelbaar. “Gemeenten hebben de neiging cliënten lichter in te schalen dan wij, maar voor een lichte categorie krijgen we tweehonderdvijftig euro per maand en voor een zware duizend. Dat scheelt nogal wat.” ‘Afschalen’ is daarom ook een strategische doelstelling van de raad van bestuur zelf, zegt Marc Bindels: “Met de vele ontwikkelingen op technologische gebied krijgen we gelukkig ook de tools in handen om dat afschalen mogelijk te maken. Mensen kunnen langer thuis verzorgd worden dankzij digitale hulpmiddelen. We hebben bijvoorbeeld, samen met vijf zorgaanbieders, een app ontwikkeld waarmee cliënten via hun telefoon tal van filmpjes met gedetailleerde aanwijzingen voor onder andere het schoonmaken van hun woning tot en met het financieel beheer van hun middelen kunnen downloaden. Dat bevordert hun zelfredzaamheid en vermindert hun afhankelijkheid van onze zorgverlening. Maar ook van organisatorische innovaties hebben we veel baat. De invoering van de FACT-methodiek bijvoorbeeld heeft de kosten per cliënt met duizenden euro’s per jaar omlaag gebracht.”

Bernard de Vries Robles, werkzaam als zelfstandig management consultant in de zorg en lid van de commu-

Dick de Groot en Bernard de Vries Robles in samenwerking met Jeroen Kuypers, Kuypers persproducties

nicatiecommissie van HEAD, wil weten wat de raad van bestuur heeft gedaan om de medewerkers ook daadwerkelijk op weg te helpen op het onzekere pad van meer autonomie en verantwoordelijkheid. En Rob Rotscheid, partner bij Finance Ideas en lid van de raad van toezicht bij verscheidene zorginstellingen, vraagt zich af welke softcontrols zijn ingebouwd. De vraag van De Vries Robles is er een naar de mate van empathie, die van Rotscheid komt er concreet op neer “of de medewerkers het eigenlijk wel leuk vinden, die transformatie?”

Risico op reputatieschade

Volgens Marc Bindels komt het vooral neer op de vraag: mag ik fouten maken? “Veiligheid is een zeer belangrijk issue in deze transformatie, de veiligheid om fouten te mogen maken. Wij praten daar geregeld over, op alle niveaus, zoals in een speciaal hieraan gewijd overleg met de ondernemingsraad.” Ronald Jager, lid van de communicatiecommissie van HEAD, stelt dat de vrijheid om fouten te kunnen maken – en natuurlijk herstellen – essentieel is, “omdat iemand die nooit fouten maakt ook iemand is die niets doet. Van zo’n persoon mag je geen initiatieven tot innovatie verwachten. Het lijkt mij ook dat een cultuur waarin competitie geen rol speelt het foutpercentage naar beneden helpt brengen. Dan worden fouten niet in elkaars schoenen geschoven maar wordt de verantwoordelijkheid ervoor juist gedeeld, en dus ook de zoektocht naar een rechtzetting ervan.” Rob Rotscheid wijst echter op een ander risico: fouten die in de krant terecht komen en vervolgens in de publieke opinie een eigen leven gaan leiden. “We leven nu eenmaal in een maatschappij die geen ongelukken accepteert, die bij elke fout onmiddellijk op zoek gaat naar een schuldige. Met andere woorden: het risico op reputatieschade is al groot en zou alleen maar groter kunnen worden wanneer medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen en dus ook meer kans lopen fouten te maken. Bovendien vergroot je als organisatie nog een ander risico, namelijk dat de angst voor het maken van fouten tot een sfeer van verkramping gaat leiden, wat weer niet bevorderlijk is voor innovatie.”

Het antwoord van Marc Bindels is dat de Amarant Groep de medewerkers traint alle risico’s goed in te schatten en te beheersen maar dat volkomen foutloos werken uiteraard een utopie is, helaas...

Van controleren naar coachen

De reacties op de transformatie variëren echter van aan de ene kant verstarring en aan de andere kant volledig losgaan. Vooral voor de clustermanagers is de aanpassing niet vanzelfsprekend, meent Dick de Groot, specialist in ‘zorgondernemerschap’ en bij de transformatie van Amarant betrokken. “Zij hebben de neiging te vervallen in oud gedrag. Dat is waar ze goed in waren en succes mee hadden. Nu wordt van hen verwacht dat ze hun medewerkers niet zozeer controleren als wel coachen, dat vraagt andere inzet van je eigen drijfveren en die van de teams. Het schept een wat paradoxale situatie waarin je de medewerkers en teams maximaal de ruimte kunt geven, juist omdat je maximaal in control bent door maximale sturing, het wenkend perspectief. Waar het om gaat is duidelijke kaders scheppen waarbinnen de medewerkers hun creativiteit optimaal kunnen ontplooiën. Ik heb het een RVE-manager eens heel helder horen omschrijven. Hij zei: ‘Het is alsof ik aan de rand van het voetbalveld sta en popel van verlangen het gras op te hollen. Maar ik houd me in, verplaats mijn schoenen tot precies op de krijtlijn van het veld en ga geen centimeter verder’. Dat vraagt lef en empathie.”

Evengoed een taal- als een bestuurskwestie

Maar voor de medewerkers op de werkvloer betekent de transformatie evengoed een stap in het ongewisse. Marc Bindels: “Ongeveer één op de vijf vindt de verandering op zich niet leuk. Anderen hebben moeite met bepaalde aspecten ervan, bijvoorbeeld de vergrote financiële transparantie. Binnen de ondernemingsraad werd ons gevraagd wat wij als raad van bestuur ervan vonden dat medewerkers nu konden zien wat hun teamleden verdienden. Dan moet je heel erg bedachtzaam reageren, want zodra je als raad van bestuur hierin gaat bijsturen “door het bijvoorbeeld top-down” te verbieden, riskeer je in een discussie verzeild te raken

Gedragsverandering is de kern van de hele transformatie

waarvan de uitkomst is dat we stappen terug zetten in plaats van vooruit. Een van de kenmerken van deze transformatie is nu juist dat wij als raad van bestuur geen vooropgezet idee hebben waar ze exact zal uitkomen. We geven richting en kaders. Dit veranderingsproces is evengoed een taal- als een bestuurskwestie.” Rob Houtepen voegt eraan toe dat de weerstand soms meer een gevolg is van onwennigheid en onwetendheid en dan geleidelijk verdwijnt. “De nieuwe teams weten hoe het er financieel voor staat en hebben meer zeggenschap over personeelskwesties. Bij een sollicitatie beslissen zij bijvoorbeeld over de laatste drie kandidaten. Maar aanvankelijk leidde dat tot spraakverwarring. Toen er een eerste bijeenkomst was over HR-kwesties werd er door meer dan één medewerker opgemerkt dat hij echt niet wist wat hij op een vergadering had bij te dragen over HR en daarbij cv-ketels voor ogen had.” Ook het feit dat de ondersteunende diensten centraal georganiseerd blijven en in wezen buiten het transformatieproces staan, kan tot problemen leiden. “Er was een team dat zelf een printer bestelde en trots meldde dat het daarmee honderd euro had uitgespaard,” zegt Marc Bindels. “Dat die printer duurdere inkt gebruikt en aanvankelijk niet in het netwerk kon worden ingeschakeld was natuurlijk koren op de molen van onze eigen ICT-afdeling. ‘Leuk hè, die krachtige teams’ was de schriftelijke reactie. Ook dan moet je als raad van bestuur voorzichtig maar helder daarop reageren, want het venijn zit weer in de formulering.”

Een webwinkeloplossing

Bernard de Vries Robles vindt het incident tekenend voor dit soort veranderingsprocessen. “Toen ik er zelf bij één betrokken was werd er een oplossing bedacht waarbij de medewerkers desgewenst producten als printers en laptops zelf aanschaffen, maar dan wel enkel via een aantal webwinkels waar de keuze welbewust beperkt was tot een aantal merken en types dat in lijn lag van de overige apparatuur die in de organisatie gebruikt werd. Zo was iedereen tevreden. De webwinkel leverde echter op locatie, waardoor er weer een nieuw probleem werd geschapen, namelijk wie er verantwoordelijk was voor ontvangst.”

Leo van de Vorst, teambuilder en kennisactivator bij Proven Partners, wijst op het schijnbare karakter van de tegenstelling tussen autonome teams en centraal geleide stafdiensten. “In zo’n geval kun je het beste vertegenwoordigers van beide partijen bij elkaar brengen en het gesprek als volgt beginnen: “Erkennen jullie als zorgverleners de competentie van de ICT-dienst op het gebied van bedrijfsvoering?” Het antwoord is uiteraard bevestigend. Diezelfde vraag kun je aan de vertegenwoordigers van de stafdienst vragen: “Erkennen jullie het recht van de zorgverleners om hun eigen middelen te kiezen?” Ook daarop zal het antwoord ‘ja’ zijn. Dan ben je er nog niet, maar dan heb je wel de angel uit de kwestie getrokken. De rest van het gesprek zal gaan over de voorwaarden waaronder zal worden samengewerkt en het inregelen van sturing en ruimte. De uiteindelijke oplossing die uit de bus komt is echter niet van wezenlijk belang. Het gaat om het gesprek zelf, net zoals het bestuur van de zorginstelling zich niet mag blindstaren op het uiteindelijke resultaat van het transformatieproces. Het succes daarvan is het proces zelf.”

Half op weg

Dat is ook de mening van de raad van bestuur van de Amarant Groep. “Wij hebben van meet af aan gesteld dat de transformatie geen doel op zich is. De krachtige teams zijn voor ons een middel om tot een ander doel te komen en dat is aantoonbare waardecreatie: een kwalitatief betere zorgverlening. Alles draait uiteindelijk om de inhoud van het werk, en alle innovaties dienen dan ook gericht te zijn op dat werk. Daarvoor hebben we nog een lange weg te gaan, want de medezeggenschap ligt nog onvoldoende op het niveau van de werkvloer zelf. En toch hebben we al een heel eind op die weg afgelegd. Toen we een inspiratiebijeenkomst hadden in het bijzijn van de leden van de centrale cliëntenraad en de raad van toezicht waren juist de leden van de krachtige teams zelf aan het woord, die indrukwekkend goed presenteerden en het via filmpjes visualiseerden. Het zelfvertrouwen waarmee ze dat deden, in een volle zaal, was het beste bewijs dat hun zelforganiserend vermogen door het transformatieproces inderdaad duurzaam was vergroot.”