

# ‘De klant als bron voor organiseren en adviseren’

*Hoe de Parnassia Groep kantelde naar 360 zelforganiserende teams*

*Met 360 zelforganiserende teams kantelen naar herstelgerichte zorg. Dat is de metamorfose die ggz-instelling Parnassia Groep nu doormaakt. Daarbij werd de aandacht geleidelijk verlegd van de inzet van externe adviseurs naar meer intern advies. ‘Het organisatie-ontwerp werd toch iets te veel het ontwerp van het adviesbureau.’*

**I**e Parnassia Groep, actief in de geestelijke gezondheidszorg, zit midden in een grootschalige metamorfose. Duizenden medewerkers gaan in een paar jaar tijd over van hun eigen afdelingen naar liefst 360 zelforganiserende teams; de ondersteunende stafdiensten worden opnieuw ingericht. Uitgangspunt is een nieuwe visie op herstelgerichte zorg, die steeds meer school maakt in de zorgsector. Idee hierachter is dat hulpverleners in de behandeling uitgaan van de mogelijkheden en talenten van patiënten. Zij krijgen meer de regie over hun eigen leven vanuit de visie dat zij zelf weten wat goed voor hen is of niet in het herstelproces. Hierbij krijgen de hulpverleners meer ruimte om op hun eigen professionele kennis en ervaring te vertrouwen. In dat samenspel moet de patiënt zich verzekerd weten van de beste zorg, en daarmee van de snelste weg naar herstel.

We praten hierover, onder leiding van adviseur/coach Birgit Vandermeulen van Qidos (zie kader), met drie professionals van de Parnassia Groep, samen goed voor een slordige vijftig jaar werker-ervaring binnen deze ggz-instelling: Wilma Bus is programmaleider Herstelgericht Organiseren. Rob Boeijen heeft meerdere rollen: hij is teamcoach, coachend leidinggevende van een aantal ambulante teams en coördinator van de teamcoaches. Een soortgelijke rol geldt voor Marc Baars: projectmanager Het Nieuwe Werken, teamcoach en trainer van de interne leerlijn Herstelgericht Organiseren.

## Organiseren bij de bron

In 2013 startte Parnassia de kanteling naar herstelgericht werken. ‘Met als uitgangspunt dat je in kleine teams van tien à vijftien medewerkers



Birgit Vandermeulen (Qidos)

## ‘Het organisatie-ontwerp werd toch iets te veel het ontwerp van het adviesbureau’

### ADVIEZEN VOOR DE ADVISEUR

1. Blijf het vertrekpunt voor ogen houden en de uitgangspunten *challenges*: ‘Leg mij eens uit: waarom doen we dit, hoe is de regel, wat is de speelruimte?’
2. Vul wetenschappelijke en professionele kennis aan met ervaringskennis. In herstelgericht organiseren is ervaringsdeskundigheid een essentiële asset.
3. Kijk naar de kenmerken van de branche, snap de business van de klant, neem de tijd om de cultuur te begrijpen.
4. Sluit aan bij waar de klant staat. Kijk goed wat je zelf kunt toevoegen aan dat wat de klant nodig heeft, waar diens voorkeuren en behoeften liggen. Laat het team de relevantie vaststellen met betrekking tot de wijze van uitvoering. Zoek aansluiting en cocreatie.’
5. Verbreed je vaardigheden van adviseren naar coachend adviseren. Wees nieuwsgierig, sta open om te leren, ben positief kritisch. Heb lef en wees liefdevol. De externe blik is echt wat waard!

veranderingen veel sneller kunt doorvoeren. En dat medewerkers de veranderingen zó implementeren zoals zij denken dat het in hun situatie het beste werkt’, zegt Bus. ‘Als je uitgaat van een nieuwe inhoud, moet de organisatievorm daar logischerwijs op volgen. In dat denk- en ontwerpproces hebben we gebruik gemaakt van een extern adviesbureau.’

Boeijen verwijst in dit verband naar het gedachtengoed van Wouter Hart: ‘Die beschrijft in zijn boek *Verdraaide organisaties* het principe dat je altijd zo dicht mogelijk bij de bron, in ons geval dus de patiënt, moet organiseren. Voor onze behandelaars betekent dat bijvoorbeeld: stel samen met de patiënt een behandelplan op. En voor de leiding: veel minder sturen, meer faciliteren en heldere kaders aangeven.’ Bedoeling is dat de Parnassia-teams meer zelf organiseren. Geldt dat ook voor de vraag bij wie ze welke adviezen inwinnen? Baars: ‘Zeker. En die vraag naar advies verschilt erg per team. Ieder team kan gebruik maken van interne teamcoaches. Daarnaast nemen teamleden een aanvullende teamrol op zich, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit of HR. Ze worden daarin ondersteund door een teamadviseur van de gerelateerde ondersteunende stafdienst.’

Voor alle teams zijn wel bepaalde kaders of grenzen aan de zelforganisatie aangegeven, schetst Bus: ‘Als een team wil verhuizen, is het niet de bedoeling dat een team zelf een makelaar gaat bellen. Daar hebben we onze eigen ondersteunende vastgoedafdeling voor. Dat houden we vast, anders verlies je heel snel de onmiskenbare schaalvoordelen die je als grote organisatie nou eenmaal hebt.’

### Worsteling om los te laten

Spannend is de rol van de interne adviseurs en coaches: want op welk punt houdt de zelforganisatie op en wil je je kennis en ervaring etaleren? Baars: ‘Ik merk dat zelf ook in mijn rol als coach. Ga ik de teamleden vertellen hoe iets moet? Of sluit ik me aan bij hun vragen, zodat ze vervolgens zelf naar de oplossingen zoeken? Ik zie dat de ene adviseur daar afwachtender in is dan de ander. Die ruimte moet



Marc Baars (Parnassia)



Wilma Bus (Parnassia)



Rob Boeijen (Parnassia)

er ook wel zijn, je doet het immers allemaal op je eigen manier.' Het is de kunst om in een transitie naar herstelgericht organiseren te accepteren dat dingen soms een tijdje niet goed gaan. Bus: 'Een leidinggevende worstelde met de aansturing van haar team. Ze zag dat de productie niet werd gehaald. En ze wist: als ik nu ga ingrijpen, heeft dat geen enkele zin. Integendeel. Het team moet het immers zélf organiseren. Hoe lang kijk je dat aan? Gelukkig ging haar team na enige tijd toch beter draaien. Het punt is dat het als leidinggevende tegen je natuur indruist om alles maar los te laten. Daar begeleiden we mensen dus in, bijvoorbeeld via de leerlijnen in onze Parnassia Academie.' Daarbij hebben leidinggevers vaak nog de ballast van 'oud denken', zoals Bus dat formuleert: 'Dan vervallen ze toch weer in de modus dat ze mensen moeten aansturen, "omdat er anders niks van terecht komt". Onzin natuurlijk, verreweg de meeste werknemers kunnen veel meer dan je denkt. En dan ze zelf denken. Zo weten ze vaak heel goed wat ze nodig hebben om hun patiënten goed te kunnen behandelen.'

## Er ligt veel op het bordje van het middenmanagement

### Cruciale rol middenkader

Hoe ver is de Parnassia Groep in de transformatie naar herstelgericht werken? Bus: 'Zo'n veranderprogramma is in wezen nooit klaar. Formeel loopt het tot medio 2017. 'Op dit moment zijn 284 teams in enige mate gestart met zelforganisatie.'

En hebben we afscheid genomen van 9 procent van de managers, wat ook een direct gevolg is van meer zelforganisatie; het inboeken van besparingen is ook een van de doelen van het programma, daar moeten we eerlijk in zijn.'

Sowieso ligt er veel op het bordje van het middenmanagement, beaamt Bus: 'Ze moeten teams

### OVER QIDOS

HR trainings- en adviesbureau Qidos gelooft in krachtige mensen, verbindend leiderschap en bewegende organisaties. Bij netwerkorganisatie Qidos werken zelfstandig professionals die doelgroepgerichte programma's voor organisaties, leidinggevend en medewerkers ontwerpen en ontwikkelen.

Doel: het versterken van mensen in hun werk! Met dat doel voor ogen, biedt Qidos maatwerk aan opdrachtgevers rond thema's als persoonlijke effectiviteit, leiderschap, nieuw organiseren, duurzame inzetbaarheid en flexibel werken.

gaan aansturen, die zichzelf moeten gaan organiseren. Hoe pak je zo iets aan? Ze moeten anders gaan samenwerken binnen de organisatie, zichzelf overbodig maken. Ze moeten voldoen aan nieuwe competenties als zelfreflectie en flexibiliteit en blijven tegelijkertijd wel resultaatverantwoordelijk. Dat zijn bij elkaar heel wat veranderingen, dat hebben we in het begin denk ik niet goed genoeg gefaciliteerd. En daarbij hebben we onderschat hoe mega-belangrijk hun rol is in zo'n grote transitie.'

### Meer begrijpen, minder zenden

Binnen de Parnassia Groep is de aandacht geleidelijk verlegd van de inzet van externe adviseurs naar meer intern advies. Van het adviesbureau dat meedacht in de ontwerpfasen, werd vrij snel afscheid genomen. Waarom? 'Het ontwerp werd toch iets teveel een extern ontwerp. Een belangrijke vervolgstap was het goed eigen en passend maken van dit ontwerp. Deze stap hebben we intern gezet.'

Dat is ook een dilemma voor externe adviseurs in het algemeen: als je uitstraalt dat je het helemaal anders wilt gaan doen, is je impliciete boodschap, vaak onbedoeld, dat het daarvoor allemaal niet goed was', zegt Bus.

Ze geeft aan dat het voordeel van interne adviseurs is dat die meer gevoel hebben bij wat men intern belangrijk vindt, bij wat er op de werkvloeren leeft. 'Tegelijk realiseren we ons dat dat ook risico's met zich meebrengt: je mist bijvoorbeeld de frisse, onafhankelijke blik van buiten.'

Baars geeft aan dat er ook aan 'klantzijde' vaak winst valt te halen: 'Als je externe adviseurs uitnodigt voor een pitch, formuleer dan heel precies wat je wilt en welke expertise je zoekt. Dan heb je veel meer kans dat jouw behoeften goed aansluiten op wat de adviseur kan.' En anders zal een organisatie toch snel intern gaan kijken naar het aanwezige adviespotentieel, vult Boeijen aan: 'Vergeet ook niet dat wijzelf over enorm veel onontdekte kennis en kunde beschikken. Zowel behandelinhoudelijk als qua bedrijfsvoering. Van externe adviseurs verwacht ik dat ze coachend adviseren. Van 'ik weet wat goed voor jou is' naar 'wat heb jij nodig?' Dat ze minder zenden en meer werken vanuit de leerbehoeften die wij als professionals hebben. Het gaat niet om het implementeren van de vorm, het gaat om het veranderen van het proces.'

---

*Peter Groothengel is freelance journalist en tekstschrijver.*

