

Werken aan leiderschap, dialoog en kwaliteit

De rol van Vivace in het traject Leiderschap en Verandering bij Carinova

'Groeien als persoon en als professional is hier blijvend in gang gezet'

Door Mathilde van Werven

De Opleidingsadviseur (**Mea Koopman**), de voorzitter van de Raad van Bestuur (**Johan Gerestein**), Coördinerend Wijkverpleegkundige (**Ingrid Schouw**), Coördinator Zorg (**Esther Ouwerkerk**) en de Directeur Zorg (**Janke Jorritsma**): zij waren nauw betrokken bij het ingrijpende en langdurige professionaliseringstraject 'HPO/LEV' (High Performance Organisatie/Leiderschap en Verandering) dat door Gerda Nobel en Ineke Wikkerink van Vivace is uitgevoerd. Conclusie: het HPO/LEV-traject heeft Carinova blijvend veranderd, zowel in cultuur als in prestatie.

De aanleiding

De zorg verandert voortdurend. Zorginstellingen spelen daarop in door zich zo te transformeren dat ze maatwerk en flexibiliteit kunnen leveren. Van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht'. De regie ligt steeds meer bij de cliënt.

Na de fusie van Carinova Thuiszorg en Zorggroep De Leiboom in 2005 werd het Johan Gerestein duidelijk dat de organisatie, met 4000 medewerkers, zich in financieel opzicht in zwaar weer bevond en dat bovendien de werkmentaliteit van de medewerkers en de kwaliteit van het

management onvoldoende waren. Zijn wens om beide issues aan te pakken leidde tot het uitvoeren van een HPO-scan. Hierdoor werd duidelijk hoe managers en medewerkers tegen de organisatie aankeken. Deze 'nulmeting' werd het vertrekpunt naar prestatieverbetering.

Uit het onderzoek kwamen drie speerpunten naar voren:

- Het ontwikkelen van persoonlijk en professioneel leiderschap.
- Het versterken van de dialoog binnen en buiten de organisatie.
- Voortdurend werken aan prestatieverbetering, gericht op de kwaliteit van de zorg en veiligheid.

Besloten werd om een leertraject op te zetten voor de Raad van Bestuur, de directie, de managers en de coördinatoren. De verbeteraspecten vanuit de HPO-diagnose waren leidend voor het leertraject.

Johan Gerestein: 'Je moet zorgen dat je in de directie mensen hebt zitten die dit proces van harte ondersteunen. Niet alleen om de prestaties van de organisatie te verhogen, maar omdat het een 'way of life' moet zijn. Mijn leiderschapsstijl is: je bent niet beter dan een ander, iedereen is nodig.'

Werken aan leiderschap, dialoog en kwaliteit

De rol van Vivace in het traject Leiderschap en Verandering bij Carinova

De keuze voor Vivace

Voor het uitvoeren van het HPO-leiderschapstraject werden meerdere partijen uitgenodigd. Vivace werd unaniem gekozen. Waarom? Omdat al bij de eerste presentatie bleek dat Vivace zich inhoudelijk goed had voorbereid. Er lag een duidelijk plan van aanpak met daarin een beschrijving van de verschillende vormen van leren. Daarnaast had Vivace reeds haar visitekaartje afgegeven bij het uitvoeren van een training wijkgericht werken voor coördinerend wijkverpleegkundigen en managers in de Thuiszorg. Janke Jorritsma: 'Iedereen die daar vandaan kwam vond het een feestje'.

Janke Jorritsma: 'Vivace is in staat om vertrouwen te winnen en mensen aan het werk en aan het denken te zetten.'

De visie van Vivace

De ontwikkelingen binnen Carinova vroegen om uitbreiding van het managementinstrumentarium op het gebied van kennis, houding en vaardigheden. Leren (kennisleren, houdingsleren, werkplekleren, reflectieleren, etc.) vindt in de visie van Vivace niet alleen plaats tijdens bijeenkomsten maar vooral door toepassing in de dagelijkse praktijk.

Centraal staat de reflectie op het eigen leren, het functioneren als persoon en als leidinggevende. De trainers gebruiken de praktijk van de deelnemers als uitgangspunt. Zij structureren, begeleiden, adviseren en geven feedback. In het

kader van het leerproces nemen de deelnemers deze taken in toenemende mate over. Samenwerking met de opdrachtgever is van groot belang, daarom worden gesprekken gevoerd met de regiegroep: iedere zes weken 'ging de thermometer erin'. Leren werd voortdurend afgestemd op de praktijk. De deelnemers aan het HPO/LEV-traject waren zelf ook zeer betrokken; zowel in hun trouwe aanwezigheid bij de bijeenkomsten als in voorbereiding en studie.

Vivace: 'Hier leren en creëren wij samen.'



Het HPO/LEV-traject, hoe werkt dat?

Gedurende anderhalf jaar werd een leertraject uitgevoerd dat in grote lijnen bestond uit een zelfanalyse, het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan, gezamenlijke bijeenkomsten, vier individuele coachgesprekken, maatjesleren, literatuur- en zelfstudie. Over het maatjesleren zegt Mea Koopman: 'Voor sommige deelnemers was het heel spannend om bij elkaar in de keuken te kijken. Voor 'de dames' kon je je niet

Werken aan leiderschap, dialoog en kwaliteit

De rol van Vivace in het traject Leiderschap en Verandering bij Carinova

verschuilen. Het heeft een grote omslag in denken teweeggebracht.'

Voor de individuele coaching werden coaches uit het netwerk van Vivace ingezet. Zij speelden een grote rol in het welslagen van dit traject. De coachgesprekken werden door de deelnemers ervaren als een 'cadeautje': de mogelijkheid om de eigen professionaliteit te verhogen. Janke Jorritsma: 'Iedereen, ook ik, heeft een 'rode draad' in zijn of haar persoonlijkheid; dingen waar je tegenaan loopt, die je wilt veranderen of waarmee je moet leren omgaan. De coaches stelden de juiste vragen: wat zet je aan het denken, wat wil je, wat ga je doen?' Veel deelnemers zijn van mening dat de individuele coaching de grootste bijdrage heeft geleverd aan hun ontwikkeling, zowel professioneel als persoonlijk.

Vivace is maar klein....

Is een kleine organisatie als Vivace een belemmering bij het uitvoeren van zo'n grootschalig project? De geïnterviewden vinden van niet. Er waren korte lijnen, direct contact, snelle beslissingen, een persoonlijke touch, betrokkenheid. Door zelf mee te lopen in de zorg verzamelden Ineke Wikkerink en Gerda Nobel praktijkvoorbeelden. Door het goede en regelmatige contact tussen Vivace en Carinova ontstond er echt een gezamenlijk traject. Johan Gerestein: 'Groot of klein is geen issue, je selecteert op de personen die de klus gaan doen.'

'Ze helpen je bij bewustwording, daarna helpen ze bij verandering.'



Diep in jezelf (laten) kijken

Medewerkers in een organisatie die met zichzelf worden geconfronteerd, hoe is dat? Zeker als daar tijdens het HPO/LEV-traject een door de politiek ingegeven noodzakelijke inkrimping plaatsvindt waardoor o.a. de managersbanen verdwijnen. Johan Gerestein: 'Soms hoorden we dingen terug waarop we niet zaten te wachten, maar waar we wel op inspeelden. We zaten in zwaar weer, er moest echt iets veranderen en daardoor stonden we open voor alternatieven.' Janke Jorritsma: 'Er ontstond een flow in het bedrijf, waarin je voelde dat je mocht leren en ontwikkelen. Ook boventallige managers zagen het traject en de individuele coaching als een steun in de rug. Het hielp hen bij de ontwikkeling van hun persoonlijk en professioneel leiderschap. Bij een aantal heeft dit zeker bijgedragen aan het snel vinden van een nieuwe baan.'

'Openheid en kwetsbaarheid zijn heel gezond. Vivace roept het vertrouwen op waarbinnen dit kan.'

Werken aan leiderschap, dialoog en kwaliteit

De rol van Vivace in het traject Leiderschap en Verandering bij Carinova

Hoe reageert de organisatie op de cultuurverandering?

Kwetsbaarder durven zijn als persoon en als professional – dat is een van de resultaten van het HPO/LEV-traject. Hoe gaan medewerkers daarmee om? Ingrid Schouw: ‘Medewerkers gaan meer de dialoog aan. Nu de managementlaag gaat verdwijnen zijn de lijnen, ook naar de directie, veel rechtstreekser. Ik merk dat er voor iedereen meer ruimte is om initiatieven te nemen.’ Johan Gerestein: ‘Het is belangrijk dat je het gedrag dat je stimuleert ook werkelijk een plek geeft in de organisatie. Dat de directie, dus ook ik, voorbeeldgedrag laat zien in openheid, dialoog en kwaliteit is voorwaardelijk voor het welslagen van de zelfstandige teams per 1 januari 2015. Daarnaast trekt het ook jonge professionals aan die graag bij ons willen werken.’

Esther Ouwerkerk: ‘Openheid wordt steeds meer normaal gevonden’

De rol van Vivace

Het traject is inmiddels afgerond en geëvalueerd, met als gemiddeld cijfer een 8,4. Wat zijn de belangrijkste uitkomsten? Volgens Janke Jorritsma: ‘Je maakt het bijna nooit mee, maar iedereen is positief, ook de mensen die boventallig zijn. In de organisatie leeft het gevoel ‘Ik mag er zijn en ik mag leren’. Johan Gerestein: ‘Dit is cruciaal geweest voor het succes van onze organisatie, en voor het plezier om daar te werken.’ Groeien als persoon en als

professional is blijvend in gang gezet. Esther Ouwerkerk merkt op dat Vivace voortdurend wist aan te sluiten bij de veranderende politieke context. De kloof tussen directie en werkvloer is grotendeels verdwenen, onder andere doordat beter geluisterd wordt naar de inbreng van het team. Zo wordt de dialoog in praktijk gebracht.

Ingrid Schouw heeft in dit kader een mooie metafoor. Een manager maakt een teamfoto en bekijkt het resultaat. Hij/zij blijkt zelf niet op die foto te staan - en maakt dus zelf geen deel uit van de groep. Het resultaat van het HPO/LEV-traject is: de manager gebruikt nu een zelfontspanner voor het maken van de foto. Door onderdeel van het team te willen zijn en samen te zoeken naar oplossingen kunnen veranderingen bereikt worden.

‘Ze weten hoe ze mensen in hun kracht moeten zetten.’

Wat is het geheim van Vivace?

Over ‘het geheim van Vivace’ - het welslagen van het traject - hoeft niemand lang na te denken. Inhoudelijk waren zij ijzersterk, actueel, goed ingelezen. In hun houding zijn Ineke Wikkerink en Gerda Nobel oorspronkelijk, enthousiast, hebben een goed analytisch vermogen, zien waar de schoen wringt. Zij zetten mensen in hun kracht door uit te gaan van wat er wél is. Dit alles op een natuurlijke en luchtige manier, met humor. Voor de deelnemers: niets was verplicht, niets was vrijblijvend. In die sfeer werd hard en met veel plezier gewerkt. ‘Je kunt je in hen vinden’ zegt Ingrid Schouw.

Werken aan leiderschap, dialoog en kwaliteit

De rol van Vivace in het traject Leiderschap en Verandering bij Carinova

Het zijn twee prettige mensen met warmte in hun stem, ze zetten je aan het nadenken.

Esther Ouwerkerk: 'Al vanaf de presentatie van het eerste voorstel tonen zij een persoonlijke betrokkenheid, met oog voor iedereen, in alle lagen van de organisatie.'

'Samen leren, samen creëren, met diepgang en humor.'



Vivace – voor iedere organisatie?!

Op de vraag 'Aan wie beveel je Vivace aan?' volgt een eensluidend antwoord: aan iedere organisatie! Op voorwaarde dat dit een organisatie is die wil werken aan de ontwikkeling van professioneel en persoonlijk leiderschap, met een bestuur en directie die dit van harte ondersteunen. Dat vormt de juiste context om een HPO/LEV-traject succesvol en met lef uit te kunnen voeren.

Informatie

- www.vivace-ctc.nl
- Studieboek deelnemers: High Performance 3.0 van P. Stoppelenburg
- Interview met Johan Gerestein (voorzitter Raad van Bestuur) en Agnes Nijhof (Coördinerend Wijkverpleegkundige): *Carinova: Van "stopwatchzorg" naar zelfstandige teams, kleinschalig wonen en wijkgericht werken* www.hpocenter.nl/case-studie/carinova-stopwatchzorg-zelfstandige-teams-kleinschalig-wonen-wijkgericht-werken

Vivace werkt in de gezondheidzorg, het onderwijs en het MKB:

- Managementdevelopment
- Cultuurversterkingstrajecten
- Talentontwikkeling bij medewerkers
- Individuele coaching
- Meedenken
- Alles onder het motto: Levendig Verbinden