

Certe LIVE is Certe LIFE!

Hoe nieuw leven kan ontstaan tijdens Leidinggeven in Veranderingen

Certe

Certe is van oorsprong een samenvoeging van drie laboratoriumorganisaties voor integrale medische diagnostiek en advies voor de eerste en tweedelijns gezondheidszorg in Noord Nederland. Allerlei ontwikkelingen op het gebied van concurrentie, fusies, innovaties zoals robotisering en automatisering, verscherpte kostprijzen, het leveren van duurzame zorg, etc. zorgden voor veel onzekerheden en onbekendheid met en in de nieuwe organisatie Certe. Het urgentiebesef dat 'het anders moest' – ook om te overleven als organisatie - drong de laatste jaren sterk door. Maar ja..., hoe dan?! Een transitie gaat immers verder dan een verandering. Het vraagt een totale mindshift van alle betrokkenen. De literatuur staat er bol van, maar het is bekend dat de praktijk weerbarstiger is.

Bestuurder van Certe, Harjan van Dam, maakt duidelijk waarom het verandertraject is ingezet. 'Certe is een fusieorganisatie waarvan ieder onderdeel een eigen identiteit had. Het vormen van een nieuwe gezamenlijke identiteit met ongeveer 1000 man en vrouw gaat niet vanzelf. We hebben bewust gekozen voor het proces van bewustwording en eenwording. Dit gaat nog jaren duren. Met Vivace samen hebben we de start van dit programma gemaakt: het LIVE-traject voor de inmiddels ruim duizend medewerkers.' Leidend waren de Certe-kernwaarden: betrokken, betrouwbaar, samenwerkend en vooruitstrevend.

Het verandertraject

Vivace kreeg de opdracht om in de periode van mei 2015 t/m november 2016 een leertraject voor alle leidinggevendenden én alle medewerkers van Certe

uit te voeren. Het doel hiervan was om te werken aan persoonlijk en professioneel leiderschap, de geformuleerde kernwaarden te leren vertalen naar de dagelijkse werkpraktijk en meer zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van werk(en). Daardoor ontstond aan de ene kant de noodzaak tot leren en aan de andere kant: meebewegen met alle veranderingen binnen Certe. Het leertraject bestond uit trainingen, conferenties en bijeenkomsten voor de directieraad, de directeuren, het MT en bijeenkomsten voor de medewerkers. Tevens was er voor leidinggevendenden een individueel coachtraject.

Eddie Klooster, manager facilitaire dienst:

'Ik had coaching nodig om te ontdekken hoe ik me in deze nieuwe organisatie kan ontplooiën. Ik kan weer een beetje vliegen!'

Gedurende het traject leerden leidinggevendenden dialooggesprekken voeren (actief luisteren, opschorten van het oordeel, onderzoekend spreken), en werden zij gestimuleerd moedige gesprekken aan te gaan met als motto: 'confrontatie om het behoud van de relatie'. Er was, ook voor medewerkers, aandacht voor leren luisteren, voor versterken van het reflectief en probleemoplossend vermogen, voor professioneel communiceren en voor leren op de werkplek. In de conferenties voor leidinggevendenden werden inspirerende 'toppers rond leiderschap' (Wouter Hart met 'Verdraaide organisaties' en Erben Wennemars met 'Houvast in verandering') ingezet.

Certe LIVE is Certe LIFE!

Hoe nieuw leven kan ontstaan tijdens Leidinggeven in Veranderingen

Rianne Scholts, teammanager:

‘In mijn functie moet ik zakelijk zijn. Ik heb geleerd dat ik ‘hard’ en ‘hart’ kan zijn. Zakelijk én met gevoel.’

De keuze viel op Vivace

Certe koos voor Vivace, omdat er meteen een klik was. Bovendien had Vivace in eerdere trajecten aantoonbaar succes geboekt. Vivace staat voor professionaliteit, voor empathisch vermogen en ervaringswijsheid. Vivace, bestaand uit Ineke Wikkerink en Gerda Nobel, zijn complementair en goed op elkaar ingespeeld. Zij lieten reeds in het offertetraject zien dat ze beschikken over de juiste toon en vaardigheden voor dit traject. Dat gaf Certe het vertrouwen om voor Vivace te kiezen.

Veranderen in de praktijk

Hoofddoel van het verandertraject was: één Certe-organisatie worden. Hoog op de agenda stonden de onderlinge kennismaking tussen collega's en onderdelen van de organisatie, bewustwording van de veranderende werkomgeving en de eigen rol daarin. Er werden bijeenkomsten georganiseerd in het centraal gelegen conferentieoord in Bakkeveen. Voor deze bijeenkomsten werden de locaties gemixt uitgenodigd. De nieuwe contacten die daardoor ontstonden leverden nieuwe inzichten op in elkaars werksituatie. Deze bijeenkomsten stimuleerden het nadenken over de betekenis van dit traject op persoonlijk en op organisatievlak. En heel belangrijk: er werden onderling veel tips en adviezen gedeeld. De tendens 'de veranderingen overkomen me en ik heb daar weinig vat op' werd mede door de

bijeenkomsten omgebogen naar 'ik ben onderdeel van het proces en kan daar invloed op uitoefenen'. Zo ontstond het besef van zelfleiderschap en werd het 'wij-gevoel' versterkt. Regelmatig werden initiatieven genomen om kennis en kunde over te dragen of met de leidinggevenden te sparren over de ontwikkelingen en ieders aandeel daarin. En ja, daar was soms lef en moed voor nodig.

Elsbeth Prins, diabetesverpleegkundige:

‘LIVE heeft mij opgeleverd dat ik zicht heb gekregen op de organisatie en veel mensen heb leren kennen.’

Sabine Meijer, point-of-care testing:

‘Goed nadenken hoe ik mijn baan vind en hoe ik verder wil. Ik ben bewuster dan voorheen.’

Verandering kwam tot leven: LIVE werd LIFE

Bij de aanvang van het traject was bij sommige divisies sprake van een behoorlijke weerstand om deel te nemen aan de centrale bijeenkomsten bedoeld voor alle medewerkers. Mensen waren kritisch over het nut of vonden zichzelf te druk en waren daardoor niet altijd even open-minded. Vivace beschouwde het als haar verantwoordelijkheid om namens bestuur en directie steeds opnieuw het belang van de bijeenkomsten uit te leggen. In nauwe samenwerking met hen en met de afdeling HR is aan diverse thema's gewerkt. Procesondersteuners vanuit Certe hielden voortdurend vinger aan de pols

Certe LIVE is Certe LIFE!

Hoe nieuw leven kan ontstaan tijdens Leidinggeven in Veranderingen

in Bakkeveen en gaven zo de klankbordgroep input over de inhoud en het verloop van de bijeenkomsten. Zo ontstond een vruchtbare wisselwerking van samen 'opdenken' en uitvoeren met als motto: 'hier leren en creëren wij samen'. Na de eerste trainingen en werkbijeenkomsten voor alle doelgroepen was bijna iedereen, van leidinggevende tot medewerker, overtuigd van het nut en werd duidelijk dat iedereen ook de volgende bijeenkomst zou bijwonen. Ook het feit dat Certe op deze wijze in medewerkers wilde investeren werd gewaardeerd. Mede door toedoen van Vivace ontstond een veilig klimaat waar zorgvuldig met meningen werd omgesprongen. Oude beelden over: 'vroegere concurrenten waar we nu opeens mee (moeten) samenwerken' werden losgelaten en de gemeenschappelijke component: 'we werken samen hard om de beste kwaliteit van zorg aan de patiënt te leveren' kwam meer naar voren. Zo ontstond nieuw leven, een nieuwe openheid en verbinding door de erkenning van het gemeenschappelijke doel. Verrassende werkvormen hielpen daarbij.

Dirk Luijt, analist:

'Heel erg goed dat er is geïnvesteerd in mensen.'

Gaandeweg is zo een gezamenlijk referentiekader gecreëerd: het 'LIVE-denken'. Medewerkers spreken leidinggevenden aan op handelen dat niet past binnen de LIVE-afspraken. Er is een bredere 'view' ontstaan, een nieuw perspectief en een andere manier van communiceren en samenwerken. Romkje van der Velde, HR manager, geeft een voorbeeld: 'Ik hoor soms de opmerking

'dat is LIVE-like'. We zijn er dus in geslaagd gemeenschappelijkheid over een aantal zaken te ontwikkelen.' Mensen kunnen elkaar beter vinden, de transparantie van de organisatie is vergroot, zowel onderling als richting leidinggevend en directie. Deuren staan letterlijk open en daarvan wordt gebruik gemaakt.

Uit de evaluatie van het LIVE-traject blijkt dat medewerkers én leidinggevend duidelijker kaders stellen aan hun werk, dat zij zich zichtbaarder voelen als persoon, dat zij open communicatie van groot belang vinden voor samenwerking en dat steeds meer eigen initiatief ontstaat. Medewerkers zijn zich bewust van hun plek in de organisatie, van hun eigen waarde en van het belang van elkaar kennen en van elkaar leren. Managers gaan het gesprek aan over de verwachtingen die zij van medewerkers hebben. Harjan van Dam: 'Je zou dat de Certe-norm kunnen noemen'.

Matthijs Berends, data-analist:

LIVE heeft fantastisch veel gebracht. Het besef dat je terwijl je werkt breder kunt denken en meer kunt betekenen voor jezelf, voor afdelingen, voor de organisatie.'

Els Moolenaar, medewerker functieafdeling:

'Ik ben me meer bewust geworden wie ik ben en hoe ik, ook binnen Certe, van waarde kan zijn.'

Certe LIVE is Certe LIFE!

Hoe nieuw leven kan ontstaan tijdens Leidinggeven in Veranderingen

Vivace denkt in oplossingen

Veranderingen in een organisatie kan medewerkers een gevoel van eenzaamheid geven. Door het LIVE-traject voelden medewerkers zich uitgenodigd om zich uit te spreken. Vivace leerde hen consequent om zich geen slachtoffer te voelen, maar om te denken 'wat kan ik zelf doen'. Geen 'ojee' dus, maar 'o ja!'. Vivace slaagde erin om gedachten en gevoelens bespreekbaar te maken en mensen elkaar te laten vinden. Gerda Nobel en Ineke Wikkerink namen hun verantwoordelijkheid en bleven betrokken en alert. Zij toonden vooral veel flexibiliteit in het aanpassen van plannen als dat nodig was. Altijd werd gezocht naar oplossingen. Harjan van Dam: 'De klant is koning. Vivace denkt in oplossingen.'

En nu verder!

Certe ziet het LIVE-traject als een start van de verandering. Romkje van der Velde: 'Veranderingen zullen beklijven als we er blijvend aandacht aan besteden. LIVE is life, de geboorte van een verandertraject.' Harjan van Dam: 'Als we het hierbij laten dan ebt het weg bij de meeste mensen. Dat zou eeuwig zonde zijn. We moeten blijven herhalen en versterken, dus er komt een vorm waarin we LIVE gaande blijven houden.'

Sprankelend en professioneel

Management en medewerkers van Certe durven Vivace van harte aan te bevelen aan andere organisaties. Vivace is uitermate geschikt om verandertrajecten uit te voeren, bijvoorbeeld in de zorg en in het onderwijs. Dienstverlenende organisaties sluiten goed aan bij hun kwaliteiten.

Romkje van der Velde: 'Ik vind dat ze hun naam waarmaken. Vivace is sprankelend en professioneel! Doordat Vivace een kleine organisatie is, is er veel persoonlijk contact. Bovendien beschikken ze over een groot netwerk. Harjan: 'Ze zijn zoals ze zijn, heel dichtbij. Down to earth and back to reality. Vivace is erg goed in balanceren op het koord van oprechtheid, duidelijkheid en strengheid. Het is de toon die de muziek maakt – en Vivace weet die juiste toon te vinden.'

tekst: Mathilde van Werven

Informatie

www.certe.nl

www.vivace-ctc.nl

Studieboek deelnemers:

High Performance 3.0 van P. Stoppelenburg

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

- **Managementdevelopment**
- **Cultuurversterkingstrajecten**
- **Talentontwikkeling bij medewerkers**
- **Individuele coaching**
- **Teamontwikkeling**
- **Lekker werken, lekker leven**
- **Meedenken**

Dit alles onder het motto: Levendig Verbinden