

“We waren opgelucht toen we het besturingsmodel zagen”

Een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking voelt de uitdaging van de veranderende samenleving, de arbeidsmarktkrapte en de toenemende complexiteit in de zorg. De organisatie reageert daarop met een nieuwe strategie en een wijziging van het bestuursmodel, van eenhoofdig naar tweehoofdig.

De nieuwe strategie heeft als titel “Nieuwe Tijden” en als centrale boodschap “Samen één team voor goed leven en goed werken”. De kern van de strategie is dat cliënten, familie, vrienden, kennissen, de gemeenschap, medewerkers en samenwerkingspartners allemaal bijdragen om goed leven en goed werken voor cliënten in de toekomst mogelijk te houden.

De destijds nog eenhoofdige raad van bestuur heeft ons gevraagd mee te denken over een aanpak om te komen tot een schetsontwerp van een nieuw besturingsmodel, dit proces te begeleiden en te adviseren over de vervolgstappen.

Het proces om tot de herziening van het besturingsmodel te komen kende twee belangrijke uitgangspunten. Ten eerste een co-creatief proces waarin medewerkers uit de verschillende lagen en delen van de organisatie, cliënten en familie een rol hebben. Ten tweede een iteratief proces waarin het ontwerp aan de ene kant opgezet werd door een bouwteam en aan de andere kant in een demo van de tussenresultaten reflecties werden gevraagd aan een stuurgroep en een klankbordgroep. Niet vanuit een verantwoordende houding, maar vanuit een houding van samen construeren. Onze rol als adviseurs omvatte met name het opzetten van betekenisvolle bijeenkomsten, het aanreiken van kennis aan het bouwteam en het zijn van de hoeder van de logica in het ontwerp.

Het ontwerpproces was intensief en levendig. De wisselwerking tussen de betrokkenen ging duidelijk over meer dan alleen het besturingsmodel. Zo bracht het traject meer duiding voor de betrokkenen waar de strategie ‘Samen één team’ over gaat en op welke wijze deze anders is dan het nu. Het vroeg van de ‘ontwerpers’ soms echt anders en vrij kijken en luisteren. Iets wat, als het lukte, ook direct inzicht en helderheid bracht voor het ontwerp.

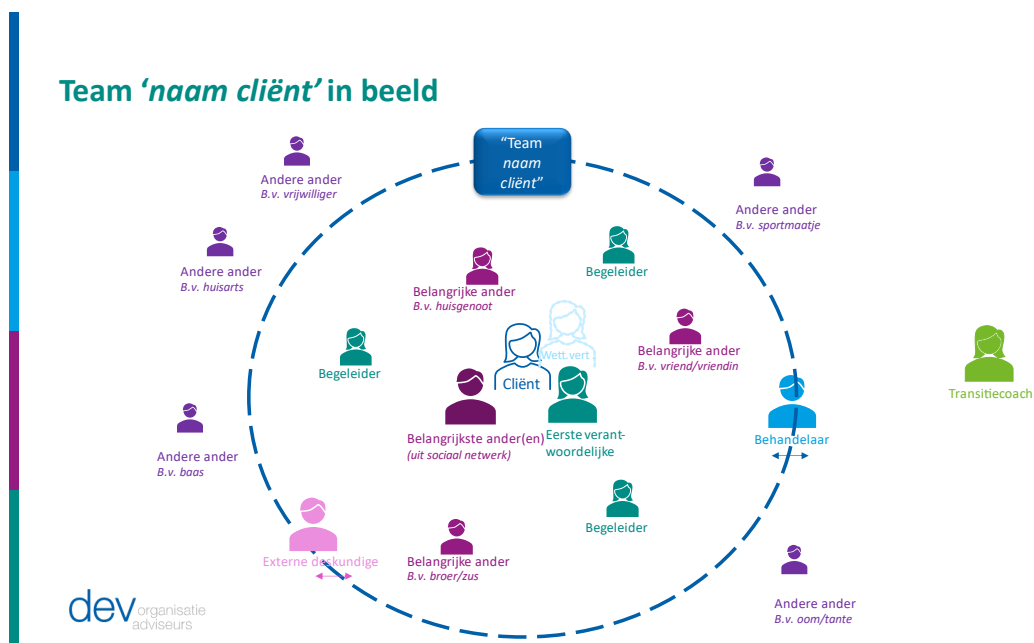
Dat echt anders kijken en luisteren was in de eerste fase van het traject niet vanzelfsprekend. We merkten dat er bij de bouwteamleden sprake was van een zekere ‘handrem’. Dat bleek drie oorzaken te hebben.

- Enige achterdocht bij de bouwteamleden; is er niet al veel door het bestuur ingevuld (‘gaan ze eigenlijk wel wat met onze ideeën doen?’)
- Onduidelijkheid over de mate van vrijheid in het maken van ontwerpen (‘welke kaders zijn er eigenlijk?’)
- Leden van het bouwteam voelden zich geremd door een gevoel van verantwoording naar de eigen ‘achterban’ (‘wordt ik hier straks voor verantwoordelijk gehouden door mijn collega’s?’).

Parallel aan het ontwerpproces nam het bestuur de ruimte om met ons als adviseurs op thema’s te verdiepen, zonder direct doel. Die gesprekken bracht het bestuur er toe om het bouwteam expliciet de opdracht te geven om vrij te denken, zolang het besturingsmodel maar logisch voortvloeide uit de strategie. Om comfort te geven op de gevoelde achterdocht. En om hen duidelijk te maken dat besluiten over het besturingsmodel de verantwoordelijkheid is van het bestuur en zij ook aan te spreken zijn.

Dit was een goede, maar ook spannende stap voor het bestuur. Bij de overhandiging van het ontwerp aan de inmiddels twee bestuursleden gaven zij aan opgelucht te zijn over het resultaat en blij met het proces van de totstandkoming ervan.

Waar zat hem de opluchting in? Vooral in de logica tussen de kernboodschap van de strategie en het hart van het besturingsmodel: het teamconcept. De kern van het team, vernoemd naar de dochter van een lid van de klankbordgroep, bestaat uit de driehoek van cliënt, eerstverantwoordelijke medewerker en de zogenaamde belangrijkste ander(en) uit het sociale netwerk. Dit kan familie zijn, maar hoeft niet. Daaromheen staan ‘belangrijke anderen’, die een rol spelen in het leven van de cliënt. Hieronder een visuele weergave.



Alle teamleden samen dragen de verantwoordelijkheid voor het goede leven en goede werken van de cliënt en nemen op basis van gelijkwaardigheid besluiten, waarbij richtlijnen en protocollen onderdeel zijn van het gesprek.

De opluchting stond ook voor de uitkomst van de avontuurlijke stap voor de bestuurders. “Het klopt helemaal én we hadden het niet zelf kunnen verzinnen” was het compliment aan het bouwteam tijdens de evaluatie.

De tevredenheid met het ontwerpproces van het besturingsmodel zat hem vooral in de persoonlijke groei van leden van het bouwteam, zowel collectief als individueel. Door het iteratieve proces, de wisselwerking tussen bouwteam, klankbordgroep en stuurgroep en de expliciete opdracht van het bestuur groeide het inzicht en het vertrouwen en durfde men steeds vrijer te denken.

Opvallend is dat de basis voor het teamconcept binnen heel korte tijd gelegd is door de klankbordgroep, door cliënten en familieleden zelf. Voor hen was de teamplaat volkomen logisch en makkelijk in te vullen voor de eigen situatie. Een herinnering voor ons dat de wijsheid voor een goed ontwerp van elke laag van een besturingsmodel gevonden kan worden

bij degenen die deel uitmaken van die laag. Dat kan alleen als het zo georganiseerd is dat zij daar in vrijheid, gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid aan kunnen werken.

“Wij zijn blij met de baby en zullen er goed voor zorgen” zei het bestuur ter afronding van de fase van schetsontwerp van het model. Een eindpunt en tegelijk een startpunt van een aantal parallelle processen: het adviestraject, de uitwerking van het detailontwerp en het in gang zetten van communicatie over en organisatie van de overgang naar het nieuwe model. Processen met eigen tempi, die goed stuurmanschap vragen van het bestuur.

Terugkijkend vanuit ons als adviseurs zien wij een proces met een resultaat dat tegelijk een basis legt voor de invoering. Dat zit hem in een paar dingen. Ten eerste zijn de leden van het bouwteam dragers en hoeders van het gedachtengoed achter het model. Dat is in te zetten in de vervolgstappen. Ten tweede heeft de gelijktijdig uitgevoerde verandering van bestuursmodel (van eenhoofdig naar tweehoofdig) gebracht dat wij als adviseurs de ruimte kregen om intensieve gesprekken met de bestuurders te voeren. Bijvoorbeeld over vertrouwde reflexen in dit soort trajecten en mogelijk nieuwe manieren van handelen in je rol als bestuurder. En de mogelijkheid om met hen, in de nieuwe bestuurssamenstelling het model diepgaand door te nemen en hen daar ook onderling discussie over te laten voeren. Dat bleek helpend in het hen samen en congruent in staat te stellen het model aan te nemen....en, zoals zij zelf aangaven, er goed voor te zorgen.