



Een reisverslag van een fusie in de jeugdgezondheidszorg

Over een aardschok, bevlogen mensen en opwaarts delegeren.

De zon staat vrolijk aan de hemel als ik een oud gebouw in Utrecht binnenstap, zonder receptie, waar ik hartelijk wordt ontvangen. Even later zit ik tegenover Marlous Breijer en Fleur Losser. Ze zijn er klaar voor: “We hebben al bedacht waar dit interview op de website komt te staan”. Hun afkomst als verpleegkundige verloochent zich niet. Met warmte praten ze over hun werk en collega’s. Het is duidelijk dat de organisatieveranderingen binnen deze zorginstelling over mensen gaan. Een persoonlijk gesprek.

Marlous Breijer, manager ad interim voor de moedermaatschappij van de jeugdgezondheidszorginstelling: “In de afgelopen zeven jaar heb ik als regiodirecteur veel geleerd over de geschiedenis van de thuiszorg, fusies en reorganisaties. Ik stapte fris in deze opdracht, maar ik vertrek weer op het moment dat het afgerond is. Deze rol past me nu goed.” Marlous begeleidde in 2010 de integratie van verschillende zorginstellingen waardoor het werkgebied van een vestiging tegenwoordig zo groot is dat een rayonmanager alleen niet volstaat. Daar komt Fleur Losser in beeld, die samen met de rayonmanager verantwoordelijk is voor de JGZ in een grote regio.

Grote veranderingen

Fleur: “Deze instelling was oorspronkelijk klein en de mensen werkten er al heel erg lang. Ik heb nog nooit zoveel jubilarissen (25 jaar) in één organisatie bij elkaar gezien. Dat is typisch deze jeugdzorginstelling. De mensen zijn honkvast. De rayonmanager, met wie ik samenwerk, heeft ooit nog in de teams gewerkt. Ik werk er nu 4 jaar. Hiervoor zat ik in een innovatieve organisatie, waar altijd de laatste technologie werd ingezet en op vele fronten voorop werd gelopen. Toen ik in deze organisatie kwam moest ik erg wennen. Het was minder innovatief en de organisatie en medewerkers waren weinig extern gericht. Het was wel een warm bad. Bovendien kon het om ons heen ‘stormen’ (fusies, organisatieveranderingen), deze JGZ organisatie bleef buiten schot. We hoefden nooit anders te werken, er waren geen boventalligen. We ondervonden hooguit enige hinder van het vertrek van mensen bij P&O of een kleine ICT aangelegenheid.”

Toen dienden zich grote veranderingen aan, de eerste in de vorm van de implementatie van het digitaal dossier. Het werd een proces dat met horten en stoten verliep. Het eindproduct moest uiteindelijk onvolmaakt de lucht in. De verandering was groot en greep diep in op het primaire proces. Daarmee waren de eerste weerstanden een feit. De tweede verandering volgde snel daarop.

De fusie

Fleur: “De medewerkers en het management hoopten op een samenwerking met een andere regionale thuiszorgorganisatie, het soort organisatie dat we voor ideaal hielden. Er was een mooie grote JGZ-tak, de interne cultuur kwam overeen en ik had er zelf ooit gewerkt. Het ging echter niet door. We werden overgenomen door de huidige fusiepartner. Het werd aangekondigd als een overnamefusie.”

“Wij hadden goed lopende werkprocessen, maar we werden voor ons gevoel *overruled*. Van de ene dag op de andere moesten we op een andere manier werken. Het was een lastige periode. Ik was verantwoordelijk voor 5 teams en elke teamvergadering werd er gemopperd over alles dat mis ging. De rayonmanager had in principe geen direct contact met de medewerkers. Ik stond er voor mijn gevoel alleen voor en probeerde voor de teams op te komen. Op een gegeven moment kon ik het niet meer alleen af. Ik vond dat er dringend een tweede teamleider bij moest komen. Marlous: “Ik wilde dat niet direct doorzetten, maar eerst zoeken naar het probleem áchter het probleem.” Toen kondigde de derde verandering zich aan.

Een financieel probleem

Fleur: “We hadden het niet zien aankomen. We hadden nog nooit financiële problemen gehad. Nu bleek dat er een forse overformatie van verpleegkundigen was. Het werd een onzekere periode en het duurde lang voordat er een duidelijke strategie werd neergezet. Onze JGZ draaide verlies. Dat was de druppel.”

Marlous: “Toen ik in 2011 aantrad als directeur a.i., werd mij duidelijk wat het fusieproces voor de medewerkers betekende. Tijdens een vergadering van het managementteam bleek bovendien dat de fusie onvoldoende besproken was met de collega managers JGZ. Er moest iets gebeuren, dus ik ging op zoek naar een oplossing.”

Een veranderkundige

“Ik kende Shirine van een andere opdracht die ze voor mij uitvoerde en was onder de indruk van haar manier van werken. Ze spreekt mensen direct aan, benoemt de problemen, maar op een manier waarop niemand zich aangevallen voelt. Ze is direct, vraagt door en stelt je altijd de vraag hoe je het anders zou kunnen doen. Het probleem wordt op speelse wijze helder.”

Marlous: “Zo iemand had ik nodig die bij deze jeugdzorginstelling, niet alleen op managementniveau, maar ook bij de medewerkers. Ik was ervan overtuigd dat de weerstand bij de medewerkers niet zomaar was ontstaan. Samen met Shirine en de rayonmanager bedachten we een plan. We wilden de medewerkers de gelegenheid geven om hun kant van het verhaal te vertellen. Shirine ging met elk team een dag meelopen. Vooraf werd aangekondigd dat ‘een veranderkundige’ zou komen. Het werd méér dan meelopen. Het had direct werking!”

Fleur: “Ze stelde open vragen. Ze vroeg niet alleen of je het naar je zin had, maar liet je nadenken over je eigen rol in de organisatie. Je beseft dan direct dat je zelf ook een rol in het gebeuren hebt! Ze liet ons naar buiten kijken, bijvoorbeeld door te vragen: ‘Heb je een idee wat er op je afkomt?’ De medewerkers waren zeer verrast. Ze hadden zich ‘het meelopen’ en de rol van Shirine toch anders voorgesteld. Ze dachten dat ze uitgebreid konden vertellen over ‘wat de rayonmanager en ik wel niet goed gedaan hadden’. Zo was het niet helemaal en tóch werd de benadering als prettig ervaren!”

Opwaarts delegeren

Fleur: "Shirine schreef geen uitgebreid rapport. In plaats daarvan kwam er 1 A4, 'een praatpapier' noemde ze dat. "Ik vond dat wel jammer. Ik wilde graag zwart op wit zien wat we moesten doen, maar ik was heel blij met wat er in stond. Ik was niet de enige die debet was aan de patronen. Het lag voor een deel ook bij de rayonmanager en voor een deel bij de teams zelf. Het was een enorme geruststelling om te horen dat ieder ander, in dezelfde omstandigheden hetzelfde had gedaan en in dezelfde situatie was terechtgekomen."

"Typisch Shirine: Ze belegde een bijeenkomst voor het management, de adviseurs én de medewerkers, waar ze in één keer aan iedereen haar bevindingen en analyse vertelde én een vervolgstategie uitlegde. Je kon je hieraan committeren, of niet. Deze werkwijze was in alle opzichten totaal nieuw voor ons. Er werd voor het eerst weer geluisterd naar de medewerkers. Er was eindelijk aandacht voor hen. De bijeenkomst gaf veel helderheid. De medewerkers hadden in de gesprekken met Shirine het management van alles de schuld gegeven. Ze kregen nu ook een beeld van hun eigen aandeel in het verhaal!"

Marlous: "De teams zaten teveel in het patroon van 'opwaarts delegeren'. Alle problemen werden bij de leidinggevenden gelegd, die het maar moesten oplossen. Het gevolg was dat zij steeds harder gingen lopen."

Cultuuromslag

Marlous: "Shirine's aanpak is origineel, doeltreffend en passend bij de organisatie, de medewerkers en de situatie van het moment. Haar strategie is de teams te leren om blijvend te veranderen en altijd voorbereid te zijn op veranderingen. Ze leren dat ze de zaken eerst zelf moeten oplossen, zelfstandiger moeten worden en minder afhankelijk van het management. Tegelijkertijd wordt het management begeleid naar anders leidinggeven."

Fleur: "Een werkgroep met uit elk team een medewerker, kreeg de opdracht een medewerkersdag voor te bereiden. In de aanloop naar die dag waren er een aantal voorbereidingsbijeenkomsten. Er gebeurde daarin al ontzettend veel. Shirine hanteerde een strakke agenda, maar liet die al snel los. Er kwamen emoties los. Moeiteloos paste ze de agenda aan en gaf ons alle ruimte om ons verhaal te vertellen. Ze lette op de manier waarop mensen binnenkwamen; zuchtend, moeilijk kijkend en daar ging ze op in, liet mensen hun verhaal doen. Mensen uit andere teams reageerden daar weer op. Zo kwam er ruimte voor ons verhaal en analyse. Waarom waren we moe en boos? Iemand vertelde dat ze heel erg verdrietig was en zich gekwetst voelde. Dat het vroeger zo gezellig was, zo goed en dat dat nu niet meer zo was."

De emoties van de voorbereiding bleken een voorbode voor een bijzondere bijeenkomst. Fleur: "Het werd langzaam helder. We moesten afscheid nemen van de oude JGZ cultuur, waar abrupt de schaar in was gezet, maar nog nauwelijks tijd was genomen voor echte rouwverwerking."

Rouwverwerking

“Shirine stelde voor om tijdens de medewerkersdag uitgebreid aandacht te geven aan rouwverwerking en ruimte voor het afscheid van de oude JGZ cultuur. We besloten om het ‘klein’ te houden en er twee dagen voor elk 50 medewerkers van te maken. Aan elke medewerker was gevraagd om iets mee te nemen, dat herinnerde aan de oude JGZ tijd; foto’s, accessoires, prijzen ed. In de ochtend maakten we er collages van. Daarna schreven we bedankjes op post-its, waarop we alles kwijt konden wat we nog te zeggen hadden. We liepen nog een keer langs de collages en lazen alle briefjes van elkaar. Toen was het klaar.”

“Dezelfde ochtend kwam het omslagmoment; de stap van wat ooit was naar de toekomst’. Vervolgens heb ik samen met de rayonmanager een presentatie gegeven over de nieuwe organisatie.”

“In de middag ging het gezelschap van 50 man uiteen in subgroepen, de eigen teams. Onder leiding van Shirine werd elk team zich ervan bewust dat ze weliswaar teams waren in sociaal opzicht (uitjes, koffie drinken bij zwangerschap), maar dat binnen de teams niemand elkaar aansprak op het functioneren. Er werd geen visie gedeeld. Artsen en wijkverpleegkundigen en assistenten bespraken hun werk wel met elkaar, maar dat is iets anders dan ‘elkaars functioneren’. De teams moesten meer team worden en hun verantwoording leren nemen.”

“We sloten de dag af met een presentatie voor het vervolg, dat gebaseerd was op drie pijlers:
- de klant centraal: meer de vraag van de klant zien en horen in plaats van aanbod gericht werken
- de teams integreren; een betere samenwerking in de keten
- toewerken naar zelfsturende teams.”

Hier en nu

Elk team heeft nu een eigen teamcoach, afkomstig uit de nieuwe organisatie, die door Shirine getraind en gecoacht wordt. Marlous: “Ik ben een groot voorstander van het ‘train de trainer’ model. Als je mensen binnen de organisatie opleidt, beklijft het. Als Shirine weg is moeten we het zonder haar kunnen doen. **De manier waarop zij werkt gaat verder dan ‘binnenvliegen, een kunstje doen en weer weggaan’. Ze verandert de organisatie van binnenuit en creëert een veilige ruimte. Ze geeft vertrouwen. Ze hoort je echt. Ze stelt vragen vanuit nieuwsgierigheid, niet vanuit een oordeel. Ze staat écht voor je open. Je antwoord is altijd goed.**”

“Je merkt het ook aan de manier waarop mensen nu antwoord geven. Ze reageren echt anders. Er is een soort oplettendheid gekomen. Je moet zelf voortdurend alert zijn op het vragen vanuit oprechte nieuwsgierigheid. Daarmee geef je vertrouwen.”

Na de start op 1 januari 2012 heeft elk team 3 teambijeenkomsten gehad. Elke maand is er een intervisiebijeenkomst met de teamcoaches, Shirine en Fleur. Fleur: "We willen te snel. Te hard. Shirine moet voortdurend op de rem trappen. Dan zegt ze: 'Wacht even, het moet nog echt landen bij de medewerkers'. We kijken steeds terug naar vorige bijeenkomsten en vergelijken ze met de status quo. Dan blijken er vaak nog ingesleten patronen te leven. Het is niet 'zeggen, weten, verder... nu!' Shirine zegt: 'Kijk terug, doe het eens over, wat doen we anders, wat gebeurt er dan?'"

Fleur: "Dit is een *ontwikkel*plan. Het gaat niet om het plan zelf, het gaat om de weg, tussen de regels lezen, voelen wat er gebeurt. Ik had gisteren drie bijeenkomsten achter elkaar. Ik was doodmoe, maar ik zie nu wel dat er beweging komt in de teams. De medewerkers moeten mee op reis. Of ze willen of niet. Ik dacht eerst dat er een paar mensen dreigden af te haken, maar dat lijkt toch niet te gebeuren. Er is nog wel weerstand, niet uit onwil maar uit betrokkenheid en onzekerheid. Als je het zo kan zien, maak je het lichter. Het is een angst van ons allemaal om wat je in 20 jaar hebt opgebouwd, los te laten zónder te weten wat er gaat gebeuren."

"In mijn positie ben ik de enige in deze functie. Ik heb geen maatjes. Mijn direct leidinggevende is ziek. Ik kan aan weinig mensen mijn verhaal kwijt, maar ik voel me gesteund door Shirine (en mijn huidige regiomanager). Ik kan een situatie inbrengen, maar ze zegt nooit: 'Je moet het op die manier doen'. Ze laat me zo kijken dat ik zelf de oplossing kan vinden. Vanuit een bepaalde gedachte zet ze me terug en laat me het vraagstuk wat er ligt onderzoeken. Door haar manier van bevragen laat ze me zelf het antwoord geven en omdat het uit mezelf komt, past het beter bij me." "Ik ben rustiger geworden, terwijl het werk er echt niet minder om is geworden." Marlous (lachend): "Het is opvallend dat ik je niet meer gehoord heb over een 2^e teamleider."

s