

Zelfsturende teams in een mensgerichte organisatie

Mariënne Verhoef is een waardengedreven bestuurder. Ze kantelde de Amsterdamse jeugdhulporganisatie Spirit van een managementgestuurde organisatie naar een organisatie van zelfsturende teams. | Gerdi Meyknecht en Wilma Schepers

Mariënne Verhoef heeft veel ervaring met personeel en organisatie zonder hrm'er te zijn. Ze neemt afstand van te strakke sturende en structurerende tools die hrm zo vaak eigen zijn. Liever stuurt ze op waarden als betrokkenheid, verantwoordelijkheid en diversiteit. Haar kracht zit in het de mens centraal stellen en vanuit die kracht werkt zij in de organisatie.

Bij Spirit, een organisatie voor jeugd- en opvoedhulp in Amsterdam en omstreken, heeft ze samen met de collega's een organisatie met managementlagen en sturingsprotocollen omgevormd naar een organisatie van zelfsturende teams. In de ondersteuning van de teams hanteert Spirit het principe van paralleliteit: de presentie en de inzet die Spirit vraagt van de medewerkers in hun contact met hulpvragers, zet Spirit op gelijke wijze in voor het functioneren van de teams.

Zoals voor Mariënne de medewerkers de spil zijn waar alles om draait, zijn voor de teams de ouders en kinderen voor wie Spirit werkt het centrum van hun aandacht. Spirit heeft het concept van paralleliteit tot in de puntjes doorgevoerd.

Werkelijkheid

Als we Mariënne vragen te analyseren waar haar kantelende kracht vandaan komt, zegt ze: 'Op het gevaar af dat ik achteraf een wer-

kelijkheid construeer die verklaart waarom ik ben die ik ben, denk ik dat mijn ouders een groot voorbeeld voor me zijn geweest. Niet bewust. Het is hun manier van in het leven staan die me gevormd heeft.'

'Ons gezin verhuisde nog voor ik geboren werd naar Zeeland. Mijn vader had een aanstelling om in Middelburg een christelijke middelbare school op te zetten. We woonden naast de school en ons leven wás de school. En de school, dat waren de leerlingen en docenten voor wie mijn ouders – óók mijn moeder – een betrokken hart hadden. Mijn vaders focus lag op het geven van kansen aan kinderen die anders geen kansen hadden gekregen. Mijn moeder zorgde voor het persoonlijk wel en wee van de docenten. Hun kern was hun grote betrokkenheid bij de mensen met wie zij verbonden waren en het samen staan voor een gezamenlijke opdracht die een hoger doel dient. Vanuit het geloof van mijn ouders was het ontwikkelen en inzetten van je talenten een sterke drijfveer. Die diepe waarden draag ik ook met me mee.'

'Iets anders is mijn eigenheid. Ik weet niet of ik die van mijn ouders meegekregen heb, maar ik herinner me mijn verantwoordiging – ik zat in de eerste klas van de lagere school – toen de juf me op mijn kop gaf. Ik mocht een ander kind niets voorzeggen. Ik dacht: waarom mag dat niet, samen weten we meer dan al-

leen? Dat is een sterke drive: zelf nadenken, een eigen visie, een eigen mening en daar verantwoordelijkheid voor nemen.'

Loopbaan

'Ik ben gaan studeren in Wageningen, planologie. De studie trok me omdat het propedeusejaar een breed pakket bood waaruit ik later nog zou kunnen kiezen. Onderdeel van planologie is voorlichtingskunde: het creëren van draagvlak voor grote (planologische) projecten. Dit thema – draagvlak creëren – loopt als een rode draad door mijn loopbaan.'

Op een gegeven moment werd ik gevraagd voor de bestuursraad van het Ministerie van Financiën. Ze zochten iemand die nu juist geen econoom of jurist was en de verbinding zou weten te leggen met de maatschappelijke ontwikkelingen. Ik bracht daar een andere stijl mee. Ik herinner me een vergadering die ik als kersverse voorzitter opende door te vertellen wie ik was – getrouwd, twee kinderen – en de aanwezigen uit te nodigen voor een voorstelronde. Onwennigheid was de reactie, terwijl voor mij persoonlijke interesse belangrijk is voor een goede werrelatie.'

'Ik heb met veel plezier op het ministerie aan organisatieopbouw gewerkt. Na vijf jaar wilde ik graag naar een maatschappelijke organisatie. Ik werkte bij Financiën

Kantelaars zijn mensen met bijzondere eigenschappen. Zij slaan inhoudelijk een nieuwe weg in en realiseren hun ambitie. In deze serie interviewt Wilma Schepers samen met Gerdi Meyknecht en Anki Duin van PACT voor Kindcentra een aantal kantelaars die consequent en in de praktijk de ontwikkelbehoefte van een kind centraal stellen. In een kindcentrum, vanuit de jeugdhulp, in een brede school of in de kinderopvang. Wat betekent dit voor ouders, voor betrokken professionals en voor de manier waarop je het primair proces organiseert.



aan een verandertraject onder de naam ‘Spirit’ toen mijn oog viel op een advertentie voor een bestuurder bij – mooi toeval – de Amsterdamse organisatie Spirit. Mooi, dat ik ook inderdaad daar ben gaan werken.’

Kantelen

‘Het werkveld van Spirit was nieuw voor mij, de discussies in de organisatie waren vertrouwd. Bij mijn komst zocht Spirit naar inhoudelijke vernieuwing terwijl men vast zat in hiërarchische structuren. Spirit was heel goed in de uitvoering van de principes van het “new public management”, met een grote rol voor het management en veel aandacht voor de cyclus van planning en control. Voor de sociale sector was dat een beweging naar meer zakelijkheid.’

‘Ik zag dat er te veel energie wegglekte naar procedures, terwijl ik de professionele

teams juist veel meer ruimte wilde geven voor het primaire proces. Deze ruimte was in mijn ogen nodig om de hulpverleners echt eigen verantwoordelijkheid te laten nemen in het op maat werken met gezinnen en jongeren. Dat vraagt ook om persoonlijk commitment. Ik miste het besef dat een mens meer is dan een rationeel denkend wezen, een mens is ook fysiek, heeft emoties en beleeft spiritualiteit.’

‘We merken dat als je als hulpverlener in een instruerende omgeving zit, je dat vertaalt in het werken met kinderen en ouders: wij weten wel hoe jij je problemen op moet lossen. Zo’n houding mist de empathie met de worsteling van ouders of jongeren voor wie het leven geen een-twee-drietje is. Als je zelf aangesproken wordt op je oplossend vermogen, zelf verantwoordelijkheid moet nemen, dan herken je het zoeken van ouders en kinderen beter. Dan kun je je beter met hen verbinder.

Het betekent ook meer respect voor en vertrouwen in het oplossend vermogen van gezinnen. Die weten vaak heel goed wat er mis is en waar de oplossing ligt. Ze hebben ons nodig om hen te coachen, voor therapie en begeleiding.’

‘Die steunende houding is kenmerkend voor de teams en die krijgen ze ook vanuit de organisatie. Rondom de teams functioneert een kwaliteitsteam dat support biedt, gegevens over bijvoorbeeld cliënttevredenheid terugkoppelt en kennis aanreikt. Collega’s nemen deel aan een “community of practice” waar ervaringen uitgewisseld worden en er zijn coaches die meedenken als een team worstelt met onderlinge verhoudingen. Het idee van paralleliteit doordeseemt de organisatie. Dit alles vraagt “presentie” van alle medewerkers, niet alleen van de hulpverleners. Een term die bij ons staat voor het in contact met cliënten en met collega’s, aanwezig zijn als persoon, betrokken zijn en verantwoordelijkheid nemen voor jezelf.’

‘We zijn een lerende en levendige organisatie. Met altijd weer andere vraagstukken. Zo zijn we nu bezig met het thema vakmanschap. Presentie en een coachende manier van werken roepen bij medewerkers ook de vraag op wat te doen met hun inhoudelijke kennis en kunde. Daarin zijn we op zoek naar een nieuw evenwicht waarin presentie en kennis over gezinsystemen in balans zijn.’

Spirit is een organisatie voor specialistische jeugdhulp

Spirit richt zich op jeugdigen en gezinnen. Het werkgebied beslaat Amsterdam en wijde omstreken. Voor Spirit vormen de dromen, wensen, behoeften en ambities van jeugdigen en hun gezin het vertrekpunt voor het handelen van medewerkers en hulpverleners. De betrokkenheid van Spirit bij de jeugdigen en gezinnen rust op drie pijlers: een liefdevolle relatie, perspectief en ruimte voor ontwikkeling en veerkrachtige medewerkers. In de zorg voor medewerkers hanteert Spirit het principe van paralleliteit: de presentie en de inzet die medewerkers van Spirit bieden in hun contact met hulpvragers, zet Spirit in bij de ondersteuning van de medewerkers.