

# Hoe introduceren we een nieuw besturingsmodel?

Een werkgroep uit het management van een zorginstelling heeft een nieuw besturingsmodel ontwikkeld. Een nieuw organogram en een beeld van een nieuwe cultuur van leidinggeven. Prachtig uitgewerkt en uitgeschreven.

Er kwam een nieuwe bestuurder bij en de vraag was: hoe dragen we dit gedachtegoed op haar over? Hoe borgen we dat zij het begrijpt? En dat het hele management, directeuren, managers en teamleiders, ermee gaan werken?

Als eerste organiseerde we een sessie met de oude en nieuwe bestuurder waarbij een adviseur en een acteur aanwezig waren. In het gesprek werden abstracte woorden zoals 'werken vanuit eigen kracht' en 'regisseur zijn' concreet gemaakt en Wat-als -situaties uitgespeeld in scènes.

Daarna volgden bijeenkomsten met het MT. Wij begeleidde deze gesprekken met als centrale vraag: "Wat betekent dit besturingsmodel voor ons werk als manager?"

We bespraken hoe concrete situaties zoals functioneringsgesprekken en overleggen vanuit het nieuwe model aangepakt moesten worden. Ook hierbij zetten we acteurs in. Soms om zelf te oefenen, maar nog veel vaker om 'live' te onderzoeken welk effect verschillende stijlen hadden en hoe ze pasten in de nieuwe lijn.

Daarna begeleidde we enkele bijeenkomsten met MT leden en hun teamleiders. In de plenaire onderdelen werkten we met scènes, waarin het model tastbaar werd en mensen vanuit de zaal hun vragen konden laten voorspelen.

Hierdoor veranderde het besturingsmodel, omdat het model tegen sommige praktijksituaties niet opgewassen bleek. Bovenal brachten we de verschillende lagen met elkaar in gesprek en werkten zo aan onderling vertrouwen en creëerden een cultuur waarin mensen zich vrij voelden om hun zorgen, kritiek én complimenten te uiten.

We gaven de HR afdeling training hoe zij vanuit het nieuwe model het lijnmanagement kon adviseren bij hun praktische cases. We begeleidde langere tijd intervisiegroepen met leidinggevendenden, waarin zij steeds zelfstandiger hun praktijkcases behandelden volgens de Reflectie-in-Actie methodiek.

Als met al groeide het nieuwe besturingsmodel in anderhalf jaar van een mooi, idealistisch idee op papier naar een gedragen manier van doen binnen de organisatie. Soms moest het model worden aangepast en waren er lange en verhitte gesprekken nodig over wat 'dit in de praktijk dan betekent' maar deze discussies verliepen constructief en open. De nieuwe bestuurder is met onze hulp echt in het zadel gekomen en het nieuwe MT werd een hecht team.