

BESTUURDER DE NOORDERBRUG MARIANNE VAN DER HARTEN

'Dol op gedoe en crisis'



Marianne van der Harten.

Marianne van der Harten bestuurt De Noorderbrug samen. Samen met cliënten en medewerkers, maar ook met familieleden van cliënten, vrijwilligers, adviseurs en samenwerkingspartners. Erkenning komt onder meer van Achmea en de VGN die De Noorderbrug uitnodigen om vernieuwend mee te denken over de kwaliteit en veiligheid in de zorg.

Zeven jaar geleden startte Marianne van der Harten als enig bestuurder bij De Noorderbrug, een organisatie voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel, een chronische neurologische aandoening, voor doven met complexe problematiek en mensen met de ziekte van Huntington. De cliënten maken gebruik van behandeling, begeleiding en zorg van De Noorderbrug, zowel intramuraal als extramuraal, verspreid over zeven provincies.

Schouwen

Van der Harten studeerde orthopedagogiek en werkte jarenlang in de kinder- en jeugdpsychiatrie. Ze maakte de overstap naar het management en vond het begeleiden van veranderprocessen interessant. 'Ik ben dol op gedoe en crisis.'

Twijfels waren er in het begin wel. De Noorderbrug was een Triple A-organisatie, een gezonde instelling met een uitstekende financiële positie en met tevreden medewerkers en cliënten. Wat zou Van der Harten daar nog aan kunnen toevoegen? Vanuit haar interim-ervaring wist ze echter dat er in elke organisatie sleetsheid en blinde vlekken zitten. Bovendien stonden er grote veranderingen op stapel: de AWBZ zou omgebouwd worden naar nieuwe wetten en er werden flinke bezuinigingen verwacht.

Aangemoedigd door de voorzitter van de raad van toezicht ging ze eerst schouwen, kijken hoe de organisatie werkt. Stenen optillen noemt ze dat: 'als je stenen optilt zie je er altijd wel beestjes onder zitten.' In bijeenkomsten met cliënten en medewerkers kwam naar voren dat iedereen wel kwaliteit leverde op het eigen eilandje, maar dat er weinig sprake was van verbinding. Er moest gezocht worden naar een 'Wij-land'.

Volgorde

'We hebben onze visie uitgewerkt langs de dimensies van 'goed leven voor de cliënt, mooi werk voor de medewerker en financieel gezond zijn als organisatie'. De dialoog staat centraal om de echte ontmoeting tot stand te brengen, de ander te zien en te waarderen in wie hij is. De Noorderbrug wil op die manier cliënten én medewerkers tot bloei laten komen,' vertelt Van der Harten. Toen deze kernwaarden grondig waren om-

schreven, werd de organisatiestructuur aangepakt. Van der Harten kiest steeds voor deze volgorde: Eerst consensus krijgen over visie en uitgangspunten en dan pas het veranderproces in. 'Dat is wat ik heb geleerd. Op het moment dat je bewust de inhoud centraal stelt vanuit de vraag 'wat voegt waarde toe aan de kwaliteit van leven van de cliënt', dan dienen oplossingen en ontwikkelstappen zich vanzelf aan.'

Protocolen werden aangepakt waar die te lang of te ingewikkeld waren en er werd naar het management gekeken. Bij Van der Hartens aantreden waren er vijftig managers. Dat aantal is, in overleg met de teams en de managers zelf, gedurende de eerste twee jaar gehalveerd. De teams kregen meer verantwoordelijkheden, vanuit de overtuiging dat medewerkers het best gedijen bij zeggenschap en autonomie over professioneel handelen in de lijn van 'het doel', namelijk waarde toevoegen aan het leven van cliënten.

Zelf-organiserend

Toen in 2014 de nieuwe wetgeving werd ingevoerd, voelde dat niet als een enorme breuk. De Noorderbrug was al de weg van verandering ingeslagen en met de nieuwe regels in het verschiep was er een aanleiding om nogmaals met medewerkers en managers indringend

SAMEN

De Noorderbrug koppelde jonge cliënten aan mensen van Kunstacademie Minerva en aan studenten Sociale Geografie van de Universiteit. Deze groep heeft een aantal maanden met elkaar opgetrokken en daar is een foto-expositie uit gekomen. Een mooi resultaat, maar Van der Harten is vooral geroerd door hoe de mensen elkaars werelden hebben leren kennen, dat ze samen een reis hebben gemaakt en begrip voor elkaar hebben gekregen. Bij een van de samenwerkingsverbanden liep de communicatie stroef en toen is ook dat verbeeld in een kunstwerk dat weergeeft waar mensen elkaar niet begrijpen en wat miscommunicatie met mensen doet. Uiteindelijk heeft ook dit geleid tot meer begrip.

door Liesbeth Wieggers
Beelden: Van Vliet Fotografie

Op 800 medewerkers bleven slechts vijf managers over

te overleggen over de volgende stap in de ontwikkeling van de organisatie. Op 1 januari 2015 werden de teams zelf-organiserend gemaakt, waarmee ook het aantal managers verder werd teruggeschroefd. Van der Harten werkt nu met een managementteam van vijf personen en dat is op een groep van zo'n 800 medewerkers bijzonder te noemen. Een boeiend proces, vindt Van der Harten, ondanks dat de grote veranderingen ook verwarring opleveren. 'Mensen zeggen dat het werk weliswaar ingewikkelder is geworden, maar dat het voor hun eigen ontwikkeling en voor wat we de cliënten bieden, beter is.'

De medewerkers geven aan dat ze niet meer kunnen wegsturen of zaken kunnen doorschuiven, maar dat ze zelf iets met de problemen doen. Van der Harten is het daarom helemaal niet eens met de kritiek – gepubliceerd in BoardRoom ZORG nr. 1, red. – dat het kiezen voor zelfsturende teams een excuus is om niet meer te managen. 'Zelforganisatie wil niet zeggen dat je niet stuurt, misschien stuur je zelfs wel meer, maar dan anders en met elkaar. Er zijn wel degelijk kaders, die spreek je met elkaar af op basis van de visie: dat geeft eigenaarschap en maakt verantwoordelijk.'

Medereizigers

In haar eigen woorden is Van der Harten met De Noorderbrug al een aantal jaren op expeditie om visie te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Het is een gezamenlijke zoektocht waar geen blauwdruk voor is, maar waarbij 'medereizigers' kunnen helpen de weg te wijzen. Naast het overleg met cliënten en medewerkers

'Zelforganisatie wil niet zeggen dat je niet stuurt.'



wordt in dit proces ook de kritische blik van buitenaf verwelkomd. Zo werd Annemarie van Dalen, deskundig op het gebied van zorgvernieuwing, uitgenodigd om mee te kijken met de laatste veranderingen. Een van haar constatering was dat sommige teams toch te groot zijn, waardoor het risico bestaat dat mensen wegduiken en geen verantwoordelijkheid meer dragen. Dit wordt meegenomen in het proces naar nieuwe ontwikkelstappen. Ook het bewustzijn van hoe de visie in het dagelijks handelen vorm krijgt, wordt op advies van Van Dalen onder de loep genomen middels visiebijeenkomsten. Een andere medereiziger werd gevonden in iemand van een zusterorganisatie die bij De Noorderbrug een team coachte en zo in samenspraak met het team tot aanbevelingen kwam.

Van der Harten zocht tevens samenwerking met de Stichting Beelden van Kwaliteit van Hans Reinders. De stichting hanteert in samenwerking met de VU een wetenschappelijk onderbouwd meetinstrument om de kwaliteit in de zorg zichtbaar te maken en medewerkers te laten ervaren waar verbeterpunten liggen. Speciaal opgeleide onderzoekers observeren zonder oordeel wat er gebeurt in de interventie tussen cliënt en medewerker en rapporteren daarover aan het team. Vervolgens houdt een kwaliteitspanel het team een spiegel voor aan de hand van die rapportage, stelt vragen en geeft complimenten. In zo'n kwaliteitspanel zitten verschillende medewerkers, cliënten en verwanten en uiteenlopende externe betrokkenen. Het team geeft zelf betekenis aan de beelden die zo ontstaan en kiest thema's waar ze in hun intervisietraject mee aan de slag gaan. Het is tekenend voor Van der Harten dat ze zoveel mogelijk meedoet in die kwaliteitspanels. Ze vindt het een mooie manier van leren. 'Pareltjes van contact tussen mensen en wat je kunt bereiken als je elkaar erkent en herkent komen dan naar boven. Er ontstaan op deze manier echt nieuwe mogelijkheden en perspectieven voor cliënten en voor de teams.'

Battle

Het nieuwe meerjarenbeleid voor 2016-2020 wordt opgesteld naar aanleiding van een battle op het podium van Martiniplaza, 'met 130 mensen, cliënten, medewerkers, leden van de raad van toezicht, verwanten, slimme studenten en nog zo wat stakeholders en met elkaar hebben we bedacht wat de beweging naar de toekomst is voor De Noorderbrug. Op basis hiervan hebben we experimenten uitgevoerd. Deze ervaringen nemen we mee in ons beleid. Ook deze strategie bedenken we met elkaar, samen maken we betekenis.'

Kwaliteit van zorg begint bij het luisteren naar de behoeftes van cliënten en medewerkers. 'Ik heb vanmiddag een sollicitatiegesprek voor een nieuwe manager in mijn MT en dat doe ik samen met cliënten, die hebben daar dus een stem in.'

De werkwijze van Van der Harten is niet onopgemerkt gebleven. Zowel Achmea, als de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland hebben De Noorderbrug gekozen als een van de partners met wie ze een kwaliteitstraject willen opzetten. Ook is De Noorderbrug initiatiefnemer van het samenwerkingsverband Hersenz,

Van eiland naar 'wij-land'

een behandelprogramma voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel in de chronische fase.

Van der Harten wil nog een aantal jaren het ontwikkelproces in De Noorderbrug verder helpen. 'Ik denk dat het nieuwe gedrag al in de genen van de organisatie zit, maar als we daar nog beter taal aan kunnen geven en er verhalen van kunnen maken, want ook verhalen geven verbinding in een organisatie, dan ga ik blij weg.'

Liesbeth Wieggers is freelance journalist.

ACTIEF IN ZEVEN PROVINCIES

Marianne van der Harten blijft niet in haar kantoor aan de rand van de stad Groningen zitten, elke maand is ze een aantal keren op pad om te overleggen met de teams of om cliënten te ontmoeten.

De Noorderbrug biedt behandeling, begeleiding en 24-uurs ondersteuning in zeven provincies in het noorden en midden van het land. In 2015 maakten ongeveer 1200 cliënten gebruik van individuele begeleiding, werkon-

dersteuning en het aanbod van de activiteitencentra, door De Noorderbrug talentencentra genoemd. Hier oefenen cliënten gericht om toe te groeien naar werkplekken in bedrijven en winkels, om zo van betekenis te zijn, mee te doen in de samenleving. De Noorderbrug heeft bovendien ruim 400 plaatsen in wooncentra beschikbaar, verdeeld over vier provincies.

In 2015 bedroeg de omzet rond de 45 miljoen euro.