

Mensen voorop, de organisatie omkeren, inclusief HR-filosofie. Maar hoe?

Anne-Marie Vermeulen, Annemieke van der Zijden (GGD West-Brabant) en Bert Bloem (eelloo):
"Je hebt een sterke gezamenlijke basis nodig: een verhaal dat iedereen deelt."



Hoe kunnen we onze HR-filosofie omkeren, zodat elke professional krachtadig inspeelt op wat de samenleving vraagt? Zonder aansturing van managers? In deze klantcase lees je hoe GGD West-Brabant samen met eelloo dat éne, grote verhaal creëerde en effectieve hulpmiddelen inzette. En daarmee de hele organisatie richting gaf.

Makkelijk en soepel proces? Niet altijd: de omslag van een hiërarchische organisatie naar zelforganiserende teams is ingrijpend. Oude zekerheden verdwijnen en er ontstaat een nieuwe dynamiek: het beste van jezelf geven, in plaats van alleen doen wat is afgesproken. GGD West-Brabant vroeg eelloo om daarbij te ondersteunen. Directeur Annemieke van der Zijden: "Je merkt dat eelloo zelf heeft doorgemaakt waar wij middenin zitten."

SNEL BESLISSINGEN NEMEN

In 2015 besloot GGD West-Brabant de organisatie anders in te richten. Annemieke van der Zijden: “We reageerden te langzaam op veranderingen in de samenleving. Wilden wij waarde toevoegen, dan moesten we ons makkelijker kunnen aanpassen. Dat kan alleen, als professionals zélf snel beslissingen kunnen nemen.” Krachtdadig zijn was de wens. GGD West-Brabant investeerde flink in de ruim 300 professionals en begon te transformeren naar een organisatie met zelforganiserende teams.

DE VRAAG AAN EELLOO

Na het primaire proces volgden de ondersteunende afdelingen. Annemieke van der Zijden: “Gaandeweg merkten we dat onze hele HR-filosofie op de kop moest. We zochten een bedrijf dat ons kon helpen het HR-instrumentarium in te richten voor mensen die zelf de regie nemen over hun werk. We nodigden vier bureaus uit en de keuze viel op eelloo, vooral omdat ze zelf ook zonder leidinggevendenden werken. Ze zijn inhoudelijk deskundig én lopen een stap op ons voor.” Begin 2017 startte de samenwerking.

HANDBOEK

Vanuit het proces dat eelloo zelf doormaakte – een complete omkering van HR naar Resources for Humans (RH) – deelden Bert Bloem en Quint Dozel inzichten met GGD West-Brabant. “Als je de mensen voorop zet, betekent dat ook dat je ze zelf werkplannen laat schrijven, dat ze zichzelf beoordelen en elkaar feedback geven”, zegt Bert Bloem van eelloo.



"Bij eelloo werken ze zelf zonder leidinggevendenden.

Ze zijn inhoudelijk deskundig én lopen een stap op ons voor."

“Je hebt dan een sterke gezamenlijke basis nodig: een verhaal, een richting en kernwaarden die iedereen deelt. Wie zijn we? Waar staan we voor? Hoe doen we het? In sessies met MT-leden en andere professionals tekende het verhaal zich af. Dit werd de basis voor een handboek dat iedereen focuspunten geeft.”

VERHAAL VAN ONS ALLEMAAL

Annemieke van der Zijden over de aanpak: “Het verhaal van GGD West-Brabant is van ons allemaal, dat merk je echt. Opstaan voor kwetsbare mensen is voor ons de rode draad. Elke professional is zich hiervan bewust. Als je iets ziet wat niet klopt, ga je het aanpakken en niet de andere kant op kijken. Dat bewustzijn helpt mensen iedere dag prioriteiten te stellen.”

OPDRACHTEN GEVEN EN AANNEMEN

Naast een handboek ontwikkelde eelloo het ‘dilemma-model’. Dit belicht alle aspecten die helder moeten zijn bij het aannemen van een opdracht – of het nu gaat om het MT dat jaarlijks de opdracht aanneemt van de samenleving, of om de teams, of om de individuele professionals die het werk verdelen. Ieder heeft het recht voorstellen te doen voor de werkwijze, middelen, tijd, kennis en meer. Wanneer alle elementen zijn aangescherpt, kan de opdrachtgever de opdracht in vertrouwen loslaten. De betekenis van de opdracht is

Over GGD West-Brabant

GGD West-Brabant zet zich in voor de gezondheid van inwoners van 18 gemeenten. Het takenpakket van GGD'en is voor een groot deel wettelijk vastgelegd: van preventie van infectieziekten tot jeugdgezondheidszorg. GGD West-Brabant legt daarbij het accent op kwetsbare mensen en groepen, zodat ook zij gezond, veilig en gelukkig kunnen leven in de snel veranderende samenleving.

"Het is heel fijn als er een bureau naast je staat dat weet waar je doorheen moet, want je neemt alle zekerheden weg."

duidelijk (waarom) en de professionals hebben zicht op de randvoorwaarden (wat). Van daaruit nemen zij individuele verantwoordelijkheid over de uitvoering (hoe).

ALLE ONDERDELEN VAN HRM

Opdrachten geven en aannemen, werving en selectie, beoordelen; alle onderdelen van HRM neemt eelloo onder de loep. "De functieprofielen zijn bijvoorbeeld omschreven naar werkzaamheden", zegt Annemieke van der Zijden. "Dat sloot naadloos aan bij waar we mee bezig waren, maar zelf waren we er niet opgekomen. Het is heel fijn als er een bureau naast je staat dat weet waar je doorheen moet, want je neemt alle zekerheden weg zoals maakbaarheid, gelijkheid en beheersbaarheid."

EPORTFOLIO

De volgende stap is dat mensen zich vanuit hun talent en ambitie gaan verbinden aan werk. In zes teams is gestart met een pilot met het ePortfolio van eelloo: een platform waarin mensen hun eigen werkplan schrijven, zichzelf presenteren, feedback verzamelen en de balans opmaken over hun functioneren.

WERKZAAMHEDEN EN TALENTEN VERBINDEN

Anne-Marie Vermeulen, ontwikkelmanager bij GGD West-Brabant, is vanuit haar rol nauw betrokken bij de omslag naar zelforganisatie. "Als je zoiets als een ePortfolio introduceert, denk je: weer iets erbij waar je tijd in moet steken. Voor mezelf duurde het ook even voordat ik ermee ging werken", vertelt ze. "Ik begon pas na de eerste evaluatie van de pilot. De opkomst was hoog: 55 van de 70 mensen waren aanwezig en zij hadden enthousiaste verhalen. Ik zie de voordelen als we dit met de hele organisatie gaan doen. Het ePortfolio gaat ons helpen met het verbinden aan werkzaamheden en talenten."

MEER LEF EN VERANTWOORDELIJKHEID

Twee jaar nadat de transformatie werd ingezet, is de conclusie van Anne-Marie Vermeulen: "Je ziet dat mensen meer lef hebben. Ze pakken meer verantwoordelijkheid. Er hangt een heel andere vibe dan toen ze nog overal toestemming voor vroegen aan de leidinggevende." Tegengeluiden zijn er ook: "Voor sommige teams is het lastig om zelforganisatie vorm te geven; zeker als er veel protocollen zijn. Ook onze bestuurlijke context is er nog niet op ingericht. Verpleegkundigen en beleidsmedewerkers spreken nu samen met ambtenaren van gemeenten over plannen voor het komende jaar. Voor sommige ambtenaren was dat even wennen; voorheen spraken zij met een manager."

MAATWERK

"Mijn droom is dat we over vijf jaar volledig werken in integrale teams en dat we nog dichter bij de samenleving zitten", zo schetst Anne-Marie Vermeulen haar toekomstbeeld voor GGD West-Brabant. De begeleiding van eelloo gaat voorlopig door. Annemieke van der Zijden: "Toen we voor eelloo kozen, wisten we dat ze ons een stap verder konden helpen. De mensen zijn helemaal zichzelf en leveren maatwerk. Ze vertellen een eigen verhaal dat raakt, ze maken ons bewust van de complexiteit van het proces en brengen helderheid."

Meer informatie

Wil je meer informatie over deze klantcase of over eelloo? Neem contact op met Bert Bloem: b.bloem@eelloo.nl of (06) 39 63 56 96