

Op zoek naar de soul van de vereniging

Een handreiking om van te leren, vanuit ervaringen bij de Landelijke Huisartsen Vereniging

De afgelopen 2 jaar hebben we werkend vanuit de Landelijke Huisartsen Vereniging een aantal *learnings* opgedaan, over wat wel en niet werkt in het moderniseren van een vereniging en de bijbehorende organisatie. We lieten ons inspireren door het ontwikkelperspectief van Frederic Laloux, omschreven in zijn boek *Reinventing Organizations*. In dit artikel delen we graag onze bevindingen, successen en dilemma's, om collega's, vakgenoten en andere verenigingen te inspireren.

Tijdsgeest

Voor verenigingen zijn het lastige tijden, zoals te zien in het filmpje van de KNVB:

Klik hier om het filmpje te bekijken

leden gedragen zich als klanten en vragen zich af wat ze 'ontvangen' voor de contributie die ze betalen. Wanneer tijd schaars is- en dat is bij huisartsen zeker het geval- moet je scherp zijn op wat voor vereniging je bent, zodat leden eraan willen bijdragen. Rijkens en Schmidt leggen in hun onderzoek naar het functioneren van brancheorganisaties een verband tussen de strategische keuzes en de effectiviteit. De concurrentiepositie van een brancheorganisatie, wordt – blijkt uit hun onderzoek- bepaald door het wij-gevoel. Dat is volgens hen de drijvende kracht – door ons vertaald in de 'soul' – van een vereniging.

Voor de LHV reden genoeg om kritisch te kijken naar de samenwerking en cultuur van de vereniging en haar organisatie,

en daarbij het werken aan wat voor vereniging we willen zijn en het wij-gevoel. Daarmee – hoopten we – ontstaat soul. Soul wordt in de van Dale omschreven als spontane en emotionele muziek, ontstaan door toevoeging van gosselementen aan rhythm en blues. Precies wat we wilden.

Reinventing de LHV

Laloux inspireerde ons in zijn vernieuwende boek om beter in te spelen op de vragen die aan een professionele organisatie zoals de LHV worden gesteld, in een complexe en dynamische omgeving met continu verschuivende panelen en belangen. Laloux beschrijft organisaties als levende systemen en benoemt drie doorbraken in organiseren: zelfsturing, heelheid en de verbinding aan het evolutieve doel. Voor de LHV hebben we daar een eigen vertaling van gemaakt, zodat het aansloot op de taal van de medewerkers. De mechanismes die voortkomen uit de behoefte om te controleren en beheersen hebben we vervangen door het versterken van eigenaarschap, het werken vanuit de bedoeling en het bedenken van bij deze organisatie passende *rituelen*. Voor de LHV een wenkend perspectief, vanuit de constatering dat de organisatie en de vereniging versnipperd waren, besluitvorming hiërarchisch, traag en niet altijd voorspelbaar. Samenwerking was ingewikkeld en er was afstand tussen landelijke en regionale organisatie. Daardoor werd te weinig proactief gehandeld. Ledentevredenheid was op zich goed, maar het gevoel van leden bij 'hun' LHV verminderde.

Veranderstrategie

We betrokken zoveel mogelijk medewerkers bij de verandering, waarin een veranderteam van 20 medewerkers de leiding nam. Hieromheen ontstonden werkgroepen die concreet aan de slag gingen en een visie op leiderschap ontwikkelden, een nieuwe kantooromgeving creëerden en gezamenlijke de bedoeling, leidende principes en kernwaarden bouwden. Door veel te piloten en experimenteren vermeden we ellenlange discussies of

alles goed genoeg doordacht, onderbouwd en uitvoerbaar was. Als het lukte handhaafden we het, als het niet werkte probeerden we iets anders. We richtten de aandacht zoveel mogelijk op iedereen die in beweging wilde komen, en probeerden ons niet af te laten leiden door negatief sentiment. We zochten naar haakjes om de soul van de LHV weer aan te krijgen, en probeerden

zelfsturing te versterken:

- ...door de organisatiestructuur te versimpelen
- ...door de leden centraal te zetten in de beleidscyclus
- ...door te werken aan resultaatverantwoordelijke teams
- ...door overleghackers te introduceren
- ...door het moderniseren van de ledenraad

de binding aan het evolutieve doel te vergroten:

- ...door een heldere bedoeling, leidende principes & kernwaarden
- ...door te werken aan gezamenlijke prioriteiten

Heelheid aan te brengen:

- ...door op een andere manier de gesprekken met medewerkers te voeren
- ...door stem te geven aan de minderheid en nieuwe rituelen te introduceren
- ...door het onderling contact op allerlei manieren te stimuleren

Zelfsturing versterken

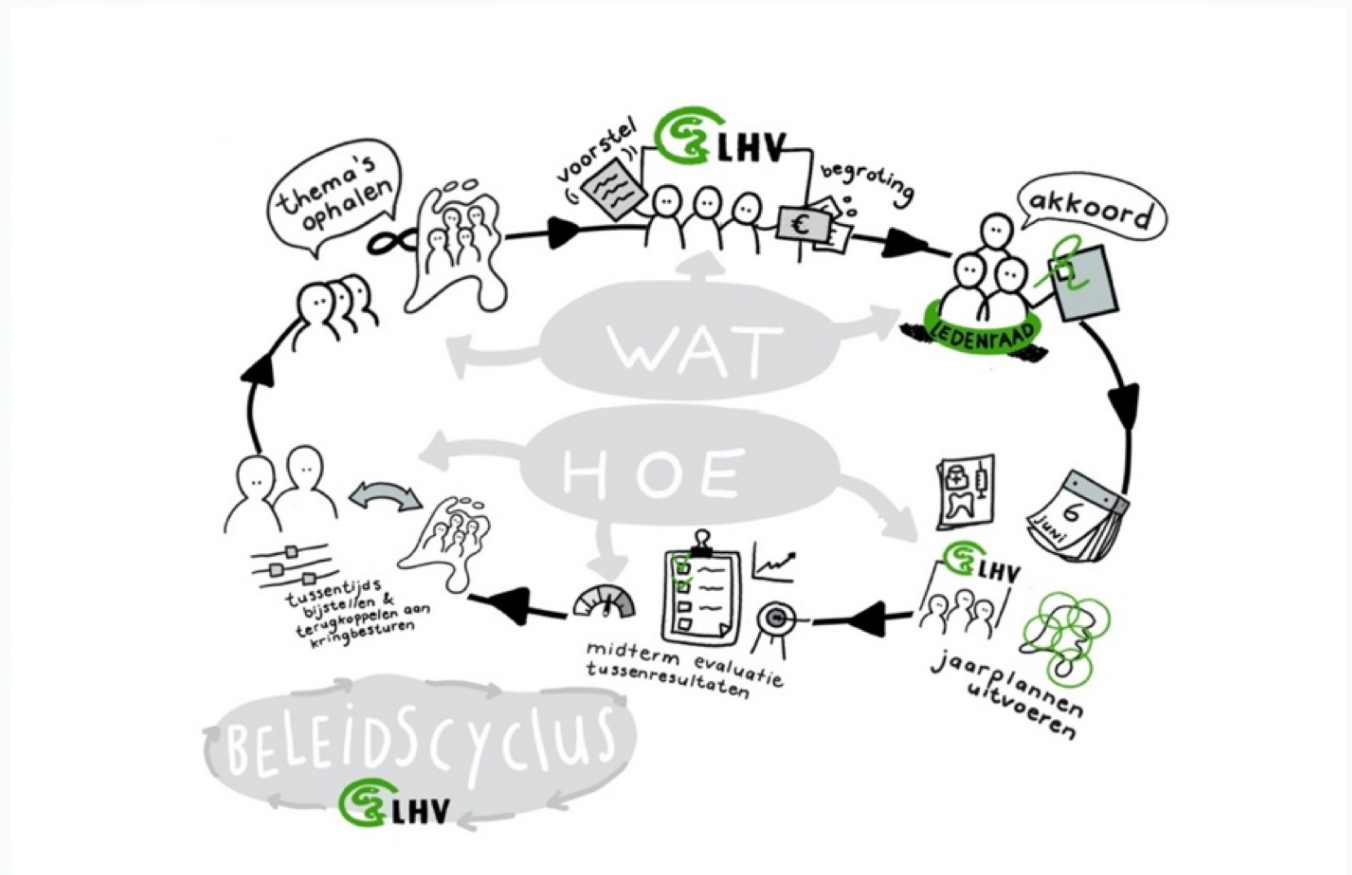
....door de organisatiestructuur te versimpelen

We brachten minder hiërarchische lagen aan om de gelijkwaardigheid in samenwerking te vergroten. Het aantal afdelingen ging van 12 naar 3. Het aantal managers van 12 naar 4. Managers zijn nu meer coachend leidinggevend, en minder betrokken bij de inhoud van het werk. We versterkten de verbinding tussen bestuur en organisatie, door het MT en bestuur samen te laten vergaderen en alle afspraken, agenda's en vergaderstukken open en zichtbaar te delen met de hele organisatie.

....door de leden centraal te zetten in de beleidscyclus

Hoe ontwikkelen we meer vertrouwen bij de leden, en laten we in een nieuw ritueel zien dat zij kiezen en dat we als LHV-organisatie doen wat we zeggen en hierop zichtbaar zijn? Een groep medewerkers ontwikkelde naar aanleiding van deze vraag een nieuwe beleidscyclus, waarin de rol van de ledenraad is aangescherpt op het bepalen van het WAT, en de organisatie verantwoordelijk is voor het HOE. De kunst in dit nieuwe ritueel is om uitgebreid thema's op te halen vanuit het land en de diverse afdelingen en stakeholders, en om die vervolgens gebundeld terug te leggen bij het bestuur (de ledenraad). Zij krijgen de belangrijke taak om te prioriteren en echt te kiezen, en dat betekent dat het ergens pijn doet. Dat je echt richting geeft aan je prioriteiten, dus niet alleen zeggen: we willen meer tijd voor de patiënt, maar ook antwoord op de vraag wat is daar dan voor nodig? Waar gaan we onze energie op richten de komende periode? De LHV-organisatie geeft uitvoering aan deze prioriteiten en samen wordt er na een half jaar gekeken of het ook de juiste effecten heeft opgeleverd.

De uitdaging van de beleidscyclus uitvoeren bleek te liggen op het richting geven door de ledenraad en in het doorvertalen



naar de medewerkers en de bestuurders van de prioriteiten. Want die waren gewend om naast de richting vanuit de ledenraad, ook ruimte te nemen voor wat zij belangrijk vonden. Autonomie en zelf sturen op jouw werkpakket was een groot goed, en het versterken van afhankelijkheid en verbinding gaf hier spanning op. Het vraagt nog steeds aandacht om te bespreken waar medewerkers aan willen

bijdragen en of dit ook past bij wat de leden van de vereniging vragen. Dingen niet meer doen, blijft heel lastig.

....door te werken aan resultaatverantwoordelijke teams

Doorontwikkelen naar volledig zelfsturende teams bleek een brug te ver. In teamsessies (per afdeling of project) richtten we ons op het vergroten van eigenaarschap, elkaar inzetten op

basis van kwaliteiten en het kunnen voeren van goede conflicten en samen leren. Met de prioriteiten onder de arm, werd het al gemakkelijker om te werken aan resultaatverantwoordelijke teams. We leerden samen sparren door middel van de principes van Martial Arts en Krav Maga. Het ontwikkelen van teams en samen leren werken krijgt momenteel vervolg door interne teamcoaches op te leiden die teams bij vragen kunnen helpen.

....door overleghackers te introduceren

'We willen minder overleggen en meer lol in het samenzijn met duidelijke besluiten', aldus het veranderteam. Er was duidelijk een groot verlangen naar meer soul in het werk. We introduceerden en experimenteerden met een groep overleghackers, die met behulp van diverse overlegmethodes probeerden om het huidige overlegstelsel te versimpelen en interactiever te maken. We organiseerden cursussen om met behulp van tekeningen in plaats van tekst te vergaderen, te notuleren en te communiceren. We maakten hiervoor een handboek.

...door het moderniseren van de ledenraad

We wilden de invloed van de leden vergroten, om zo de

besluitvorming flexibeler te maken, zonder de zorgvuldigheid te verliezen. Het ging erom dat huisarts-bestuurders hun rol als bestuurder pakten, en niet alleen N=1-huisarts-verhalen inzetten in een bestuurlijke context. Tegelijkertijd stond in de ledenraad ook veelal de inhoud centraal en was het wij-gevoel niet altijd voelbaar. Meerdere redenen om aan de samenwerking te werken in de ledenraad, het belangrijkste orgaan van de vereniging. We veranderden in een pilotjaar de vergaderdynamiek en -frequentie, door meer met elkaar in gesprek te gaan, en minder via de microfoon meningen te verzamelen. We introduceerden een 2-daagse waar ook aandacht was voor de samenwerking en leren van je rol als bestuurder. We werkten met besluitvorming via de principes van Deep Democracy. We organiseerden chocolademelksessies om te reflecteren op hoe we het doen en waar aanknopingspunten zitten voor verbetering.

Conclusie

De plattere organisatiestructuur, aandacht voor samenwerken en het nieuwe ritueel van de beleidscyclus hebben de resultaatverantwoordelijkheid en invloed van leden verbeterd.

Lijnen zijn korter, samenwerking is verbeterd en er is meer transparantie. De verbetering is er zowel binnen de bureau-organisatie, als ook met het landelijk bestuur, de regionale besturen en de ledenraad. Met de nieuwe beleidscyclus is het gelukt om leden meer invloed te geven, en om echt te kiezen waar de vereniging haar energie op zet. Momenteel wordt deze werkwijze digitaal geoptimaliseerd. Het overleghacken werkte even, maar toch bleef de oude overlegstructuur en vergadercultuur in stand. Hierdoor voelde het voor medewerkers inefficiënt en is het wij-gevoel in het werk nog niet verbeterd. Wellicht was het nog te vroeg en hadden we meer bij de teams en hun behoeften kunnen aansluiten? Het is met de ledenraad wel gelukt om meer verbinding, interactie en efficiency te organiseren.



MISSIE VAN DE LHV
**'Wij ondersteunen
huisartsen zodat
zij bevlogen hun
werk kunnen doen
en tijd hebben
voor de patiënt'**

ONZE LEIDENDE PRINCIPES

- Wij leveren excellente dienstverlening aan leden;
- kijken vooruit en staan open voor verandering;
- bundelen onze krachten om écht iets te betekenen voor huisartsen;
- bouwen aan open en eerlijke relaties zodat we worden gezien als dé betrouwbare gesprekspartner.

ONZE KERNWAARDEN

#Samenwerken
#Kwaliteit
#Hulpvaardig
#Verbinden
#Durf



Binding aan het evolutieve doel

.... door een heldere bedoeling, leidende principes & kernwaarden

De nieuwe LHV heeft een heldere bedoeling met nieuwe kernwaarden, om richting te geven aan wat voor soort vereniging we willen zijn. Het veranderteam samengesteld uit medewerkers en leidinggevendenden dwars door de organisatie bepaalde samen de bedoeling, leidende principes en kernwaarden en oefende in een aantal sessies met dagelijkse praktijkcases om te kijken of ze voldoende schuurden. Vanuit welke principes en waarden werken we als medewerkers en hoe merken we dat, wanneer we dit doen? Wat vertelt dit onze leden en hoe merken zij dat we vanuit deze waarden leven? Kunnen we onze keuzes en prioritering hierop baseren? Kan iedere medewerker dat? De gesprekken over deze vragen waren waardevol en soms ook lastig, omdat de waan van de dag soms ook doet vergeten dat deze waarden van belang zijn.

Met name de leidende principes 'we staan open voor verandering' en 'excellente dienstverlening' schuurden flink. De nieuwe kernwaarde 'durf' was letterlijk spannend. Het werd duidelijk dat een gedeelte van de organisatie vooral leden kenden, die 'vooral willen behouden wat ze hebben', terwijl anderen aangaven juist te merken dat er meer innovatie nodig is om de potentiële leden aan zich te binden. Hier ontstonden direct polariteiten op, die niet tegen te spreken zijn: want er zijn inderdaad leden die 'niet willen veranderen' en er zijn leden die 'volop innovatie vragen'. De vraag blijft alleen: wat voor vereniging willen wij zijn? Door ruimte te geven aan beide polariteiten en actief op zoek te gaan naar de verschillen wordt het continue gesprek over de bedoeling van de vereniging gevoerd en alle wijsheid hierin meegenomen. Dat is de uitdaging die voor lag, en dat gesprek is nog steeds gaande. De kernwaarden helpen daarbij.

...door te werken aan gezamenlijke prioriteiten ¹

De compleet vernieuwde beleidscyclus geeft heldere input op wat de leden belangrijk vinden. Dat vertaalde de organisatie verder door naar gezamenlijke doelen. Met behulp van de OGSM-methode¹ (die we op maat maakten voor de LHV), bundelden we de krachten en konden we starten met (project) teams vanuit gezamenlijke doelen. Dit gaf het MT een stuur in handen, dat een helder overzicht gaf van de prioriteiten en belangrijkste projecten die de komende twee jaar aandacht en capaciteit kregen. Ook werd de afhankelijkheid tussen de teams hiermee duidelijker.

Een teamstart-sessie ondersteunt nu het gesprek tussen de teamleden over welk resultaat ze willen bereiken. En ze bespreken op welke manier ze graag samenwerken en wie welke kwaliteiten, gedragskenmerken en MBTI-profiel² meeneemt. De kernwaarden samenwerken, kwaliteit,

hulpvaardig, verbinden en durf zijn hiermee onderdeel van reflectie op de teamdoelen. Een volgende stap was dat het jaarplan, het stuurplan, de communicatie en verhalen over de prioriteiten voor 2019 volledig gericht zijn op die prioriteiten, zodat de herkenbaarheid voor medewerkers en leden en de transparantie rondom behaalde of niet behaald resultaten toeneemt.

Conclusie

Het is gelukt om vanuit de leidende principes en kernwaarden richting te geven aan de jaarplannen van de ledenraad. Ze krijgen aandacht in het werken van projectteams en in de gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Ze hangen in al onze overlegzalen, zitten in onze cursusmappen en vervangen in de toekomst het vinkje van de manager dat voorheen op een bestuursnotitie gezet moest worden. Ook het werken met gezamenlijke prioriteiten helpt om

meer verbinding tussen teams en afdelingen in de organisatie te voelen.

Omdat we met de bedoeling en de prioriteiten aansloten bij de huidige situatie, is hier nog geen vernieuwend evolutief doel uitgekomen dat richting geeft voor de langere termijn, zoals Laloux dat bedoelt. De vraag komt nu op: leveren de dingen die we doen voldoende impact op voor de huisartsen? Zijn we niet teveel bezig met het beheersen van symptomen en te weinig met het vinden van structurele oplossingen voor huisartsen? Durven we als beroepsvereniging echt voor de troepen uit te lopen en de leden te prikkelen voor vernieuwende standpunten? Wat is de vereniging waar leden over 10 jaar bij willen horen?



¹ OGSM staat voor Objective, Goals, Strategies en Measures, een methode om gericht voortgang te bewaken en focus aan te brengen.

² De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) is een systematiek om de verschillen in persoonlijkheid van mensen te classificeren.

Heelheid

...door de gesprekken met medewerkers anders te voeren

We veranderden de jaargesprekken met de medewerkers. In plaats van een beoordeling op deels niet te beïnvloedbare criteria, voeren we nu een gesprek hoe het met de medewerker gaat, wat goed gaat en beter kan, wat energie geeft en wat juist niet, wat nodig is en wat verwachtingen en wensen en te behalen resultaten voor het volgend jaar zijn. We gebruiken daarvoor de bedoeling, leidende principes en kernwaarden. De medewerker bereidt dit voor en heeft meer invloed op de inhoud van het gesprek.

...door stem te geven aan de minderheid

Jezelf zijn en jouw stem laten horen, stimuleerden we allereerst door in overleg en bijeenkomsten een Check in te introduceren. Het doel van een check in is dat een ieder ruimte krijgt om te vertellen hoe het met hem is, en wat de intentie is voor dat bepaalde overleg. Het effect is vaak dat er meer openheid en menselijke maat ontstaat, en dat een overleg effectiever en impactvoller verloopt. Dit was erg onwennig en deed veel stof opwaaien, er waren mensen die het heel prettig vonden, en

mensen die geïrriteerd raakten. We pasten het aan per sessie om de verbinding te houden vanuit het principe 'meet them where they are'.

Na een periode van gewenning op andere overlegmethodes, starten we met besluitvorming volgens Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid toevoegen aan het meerderheidsbesluit. Zorgen dat we bespreken wat belangrijk is, en dat ieder daar vanuit zijn vak en eigen plek waarde op toevoegt, los van hiërarchie. Beginnend bij de medewerkers; zorgen dat zij in de groep delen wat voor hen belangrijk is. Vervolgens ook in het MT; werken vanuit het principe dat ieders mening het besluit verrijkt.

...door het onderlinge contact op allerlei manieren te stimuleren

Elkaar kennen en zien in gelijkwaardigheid was een belangrijk punt. We maakten gebruik van de kans om onze huisvesting te vernieuwen. We verbouwden, onder begeleiding van een interne werkgroep, ons kantoor in Utrecht naar een prachtige nieuwe werken omgeving. Gericht op contact en samenwerking. We kozen voor een nieuw ICT systeem dat de verbinding

met de regiokantoren gaat verbeteren. We organiseerden bijeenkomsten, uitjes, excursies, vergaderden thuis, zongen samen liedjes, organiseerden opleidingsmarathons, borrelden en feesten om het wij-gevoel te stimuleren en elkaar op een andere manier dan via de inhoud van het werk te leren kennen.

Conclusie

Het begrip heelheid is en blijft ingewikkeld in een organisatie als de LHV. Het is nu gemakkelijker om jezelf te zijn, jouw stem of minderheidsstandpunt te laten horen, al blijft dit ten opzichte van een leidinggevende of een bestuurder soms lastig. De groep medewerkers die deelneemt en de initiatieven om zelf iets te organiseren neemt toe, evenals het enthousiasme over de gezamenlijke trainingen op vaardigheden en gedrag. Wat ook geholpen heeft is dat we veel nieuwe medewerkers hebben aangetrokken en bewust hebben ingezet op plaatsen voor junior beleidsadviseurs, met functieprofielen passend bij de nieuwe organisatie.



Learnings

Laloux's principes implementeren in een bestaande organisatie, en in dit geval, in een vereniging met bestaande macht en politieke belangen is mogelijk. Het kan door het óf radicaal (nieuwe mensen, nieuw evolutief doel) te doen, óf met de bestaande mensen die willen vernieuwen steeds oprekken, uitproberen en vastklikken. Bij de LHV is gekozen voor de laatste veranderstrategie. De keuze voor de veranderstrategie moet passen bij de verantwoordelijke directeur. Als je aansluit bij

de bestaande situatie, en het veranderproces met de huidige mensen in gang zet, dan kun je wezenlijke stappen zetten, maar loop je aan tegen de grenzen hoever je de bestaande organisatie maximaal kunt oprekken. We zien dat dit meer samenhang, eigenaarschap en prioriteren vanuit gezamenlijke doelen heeft opgeleverd.

De volgende stap is de impact voor huisartsen vergroten, een evolutief doel creëren samen met bestuurders, medewerkers, leden, en vernieuwers uit de branche. Het is nodig om de resultaatverantwoordelijke teams door te ontwikkelen en de

overlegstructuur te vernieuwen. Laloux inspireerde ons hoe de LHV in beweging te krijgen, en we gaan door. Met lef en lol, experimenteren en kiezen, en steeds weer opnieuw verbinden aan de bedoeling: het ondersteunen van de huisartsen zodat zij bevoegen hun werk kunnen doen en tijd hebben voor de patiënt.

Paul van Rooij, directeur Landelijke Huisartsen Vereniging
Maartje van Rossum, organisatieadviseur, SoulSearchers

December 2018

Gebruikte literatuur

- Laloux, F. (2015). Reinventing organizations: de Nederlandse editie. Tiel: Uitgeverij LannooRijkes, H, Schmidt, D et al (2015). Grensverleggende brancheorganisaties. Uitgever: Gorcum B.V., Koninklijke van
- Hart, W. (2012). De verdraaide organisatie. Terug naar de bedoeling. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.