

# 'Radicaal ontregelen' zorgt voor vertrouwen en gigantische groei

GGZ-organisatie [Centiv](#) bewijst dat ontregelen kan en werkt. Hier bepalen medewerkers dankzij een proces van 'radicaal democratiseren' zelf over het beleid en de werkomstandigheden. En dat vertrouwen in de medewerkers levert keihard resultaat op: Centiv groeit sinds deze interventie elk jaar met dubbele cijfers. De cliënttevredenheid is torenhoog, er is geen werkgerelateerd ziekteverzuim meer en er worden zelfs innovatieve behandelmethoden ontwikkeld. Hoe heeft Centiv dit voor elkaar gekregen?

## Radicaal het roer om

Een aantal jaren geleden was de situatie nog totaal anders. De financiële resultaten van de GGZ-organisatie waren zwaar negatief en de cliënttevredenheid en medewerkerstevredenheid waren laag. Het móest echt anders. Het management besloot dit niet met kleine stapjes aan te pakken, maar radicaal het roer om te gooien. Dit begon bij het creëren van vertrouwen in het proces bij de medewerkers. Zij kregen de oprechte vraag wat ze zelf zouden willen veranderen aan de organisatie. Dit leverde een aantal kansen voor 'quick wins' op die ook direct uitgevoerd werden - een duidelijk signaal dat hun mening echt serieus genomen werd. Dankzij deze basis van vertrouwen stonden ze open voor grotere veranderingen, waarbij het loslaten van regels centraal stond.

**“Uit ervaring kan ik aangeven dat ik niet eerder zo autonoom, met zoveel werkplezier en vooral zonder heel veel gedoe heb kunnen werken! Heel fijn om je echt te kunnen richten op het primaire proces van behandelen.”**

Christa Maesen, voormalig werknemer en GZ-psycholoog

## Medewerkers bepalen beleid

De organisatie werd vervolgens totaal vernieuwd. Centiv werd een plek waar het écht draait om de medewerkers. Teams bepalen zelf hun rooster, aannamebeleid, locatiebeleid en behandel aanbod. Ook wat betreft

vakantiedagen, opleidingsbudget, declaraties en zelfs de inrichting van de gebouwen zijn ze (binnen heldere kaders) zelf aan zet. Medewerkers zien Centiv als hun eigen organisatie, en ervaren daardoor zeggenschap, autonomie en ondernemendheid. Ze werken graag bij Centiv en zijn vanuit hun enthousiasme automatisch ambassadeur. De directie is er vervolgens om te faciliteren en de buitenwereld te managen in plaats van te controleren. Deze omslag van 'top down' naar 'bottom up' management vraagt visie, lef en het stellen van kaders, maar werkt: met een groei van ruim 1000% in acht jaar tijd kan daar geen twijfel over bestaan. Ook in 2024 wordt weer een groei van ongeveer 20% verwacht.

## Hoe krijg je dit voor elkaar?

Zo'n organisatie lijkt bijna een sprookje, maar Centiv bewijst dat het kan en deelt graag tips met het management van organisaties die ook radicaal willen democratiseren:

1. Vraag welke zaken de werkvloer nodig heeft en realiseer direct de quick wins. Zo bouw je legitimiteit op. Geef ze ook het vertrouwen om zelf hun eigen ideeën door te voeren.
2. Leg zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de teams: rooster, locatie, behandelaanbod, collega's, declaraties, opleidingen, vakanties. Schep duidelijke kaders waarbinnen het een en ander vrij kan.
3. Schrap rigoureuze interne regels of maak deze veel ruimer, zodat er minder controle, administratie en goedkeuring nodig zijn.
4. Niemand neemt een manager die de hele dag zit te vergaderen serieus. Je bent niet beschikbaar voor je mensen, en ze komen ook niet met oplossingen naar je toe. Schrap 80% van al die vergaderingen, lees het boek over "getting things done" (tijdmanagement) en verdiep je in hoe je processen LEAN maakt.
5. Zie iemand die bij jou komt met een probleem als een grote kans: vraag hoe diegene het op zou lossen. Zo maak je gebruik van eenieders intelligentie en blijf jij niet degene die alles moet bepalen.
6. Zorg dat je als manager ook het vertrouwen van jouw meerdere krijgt. Er is een investering nodig om verandering door te voeren, zeker voor de eerste quick wins. Echte verandering duurt zeker zes maanden. Spreek af dat jullie samen bepalen wat er gebeurt, maar dat jij bepaalt hoe. Als je de resultaten laat zien, kan het vertrouwen groeien. Stuur regelmatig even een update en verras hen nooit met slechtere resultaten dan je belooft.



## Een aantal voorbeelden van regels die zijn losgelaten

Bekijk [hier de lijst](#) met alle losgelaten of aangepaste regels.

**“Betere zorg met minder geld, maar vooral met minder administratie, wie wil dat nou niet?”**

Ester Binneveld, Verpleegkundig specialist

Meer lezen?

Lees ook eens de verhalen van andere koplopers die met het thema zeggenschap aan de slag zijn gegaan:

## Wil je meer weten of heb je vragen over dit

# Koploperinitiatief? Neem contact op met Wouter Hoge

## **Wouter Hoge**

Directeur

[06 - 33 84 07 62](tel:06-33840762)

[wouter.hoge@gmail.com](mailto:wouter.hoge@gmail.com)