



bron-Magazine Zorgvisie
fotograaf-Jan Willem Schouten

Voor Linda Bijl is leiderschap professionals de ruimte geven voor de cliënt

Linda Bijl hoeft je niets uit te leggen over hoe de zorg voor de jeugd functioneert. Ze heeft er lang genoeg in rondgelopen om gefrustreerd te raken over de manier waarop in organisaties vaak om de cliënt heen wordt gewerkt in plaats van voor de cliënt. Die frustratie vond zijn uitweg in de opzet van een nieuw zorgaanbod: De Opvoedpoli. 'Daarin doen we alles anders.'

Wat is leidinggeven? Voor Linda Bijl is dat: zorgen dat het goed komt. De bestaande aanbieders in de jeugdzorg zorgden hier naar haar opvattingen niet voor, dus creëerde ze een nieuwe aanbieder: De Opvoedpoli. 'Ik kan bij dat "zorgen dat het goed komt" een heel verhaal houden', zegt ze, 'maar in essentie komt het erop neer dat je als leider richting moet geven en moet gáán voor een doel. En dat vind ik dus iets anders dan "uit je ego stappen", een omschrijving die ik ook wel eens hoor over leiding geven. Dat is niet mijn manier, want ik wil wel degelijk ook als individu iets bereiken.'

Bijl heeft een lange leerschool gehad om tot haar doel te komen. Na haar studie orthopedagogiek begon ze 25 jaar geleden met werken. Ze had al snel een managementfunctie, zorg organiseren paste bij haar. 'Bij Altra heb ik niet alleen leren leidinggeven, maar ook leren fuseren', zegt ze. 'Daarna ben ik tien jaar interimmer geweest.' In het licht van die laatste functie is het opvallend dat ze nu zegt dat leiderschap dingen zelf doen is in plaats van overal interimers voor inhuren. Kan zij dit geloofwaardig zeggen? Ze lacht en zegt: 'Interimmer zijn is een prachtig vak en in bepaalde situaties kan het heel nuttig zijn gebruik te maken van de diensten die zo iemand levert, vooral als er echt iets moet veranderen binnen een organisatie. Maar een gezonde organisatie moet het zelf kunnen opvangen als iemand er even niet is. En zeker moeilijke zaken als mensen ontslaan als de situatie daarom vraagt, moet je zelf doen. Als je dat aan een ander overlaat, zet je jezelf als leider buitenspel. Je bent dan niet geloofwaardig meer.'

Veranderen

Gedurende haar carrière groeide Bijl's wens om een ander type organisatie te ontwikkelen. Doorleren over verandermanagement hielp haar hierbij. Met De Opvoedpoli kon zij die verandering vervolgens zelf vormgeven. 'Het verschil met andere organisaties is dat wij veel minder controle kennen en heel visiegedreven zijn', zegt zij. 'Toch zijn we ook ouderwets, een beetje de maatschappelijk werker op de fiets. Maar we organiseren

echt alles om de cliënt heen en dat heeft consequenties voor wat je wel en niet doet. En: ik heb een duidelijke verantwoordelijkheid. Ik heb bewust gekozen voor de bv-vorm omdat die me een verantwoordelijkheid geeft als ondernemer. Als de klanten niet meer komen, ga ik failliet. Ik heb er al mijn privékapitaal inzitten', vertelt ze. 'Binnen de organisatie is sprake van heel weinig controle: vertrouwen, veiligheid en verantwoordelijkheid staan voorop. We hebben achttien poli's en ook achttien zelfstandige directeuren, geen tussenlagen. Maar in de poli's zit wel altijd rood en er hangt altijd een kroonluchter, dat wel, ik kom uit de Jordaan tenslotte. Mijn stijl klinkt door.'

Terug naar het primaire proces

Leidt haar opvatting tot een andere manier van leidinggeven dan ze bij eerdere werkgevers om zich heen zag? Zelf vindt ze van wel. 'We zijn in de zorg een beetje de weg kwijt', zegt ze. 'Je hebt het proces nodig om je doel te bereiken, maar het proces wordt vaak als het doel gezien. Dus: niet samen met de medewerkers zorg bieden, maar draagvlak creëren, intern communiceren en daarvoor procedures maken. Dan verlies je uit het oog voor wie je dat allemaal doet. We hebben in de zorg zoveel geld en ruimte gekregen dat we het steeds beter willen doen en dat willen we dan ook nog eens beschreven zien en aantoonbaar maken. Daarin kun je verdwalen en het leidt tot verspilling. We moeten terug naar de uitvoering, het primaire proces. We hebben professionals nodig om het werk voor de cliënt goed te doen. En dat is dus wat ik als leider probeer te doen: die professionals de ruimte geven die ze nodig hebben. De Opvoedpoli mag niet meer dan tien procent personeel hebben dat geen zorg verleent. Daarmee beschermen we onszelf tegen het toch uitgroeien naar een bureaucratische organisatie.'

Deze opvatting heeft ook gevolgen voor de cliënten, vindt Bijl, in de zin dat die mensen om zich heen hebben die flexibel zijn en echt kijken naar wat de cliënt nodig heeft. 'Maar ook zij moeten het uiteindelijk zelf doen', zegt ze. 'Wij gaan uit van de eigen kracht van de gezinnen die we begeleiden.

We spreken een duidelijke context af waarbinnen we werken en we spreken ook verwachtingen naar hen uit. Het gevolg is dat we maar heel weinig geweldsincidenten hebben. We zijn daarom ook gestopt met sluiten op de locaties, die hebben we gewoon niet nodig.'

De pioniersfase voorbij

Bijl heeft met de Opvoedpoli een eigen bedrijf gecreëerd en een scheiding tussen werk en privé bestaat nauwelijks. Maar: 'Afgelopen zomer ben ik twee maanden weg geweest', zegt ze, 'dat was goed voor mij en voor de organisatie. Het heeft laten zien dat de pioniersfase van de organisatie nu voorbij is en dat de organisatie blijft bestaan als ik er niet ben. Op dit moment is het misschien nog zo dat de groei in de gewenste richting een knauw zou krijgen als ik wegviel, maar de organisatie zou in ieder geval niet meer omvallen. En over een aantal jaren is het misschien ook goed als er iemand komt die rust brengt. Ik ben een aanjager. Voor het rust brengen heb ik andere mensen om me heen. Leiderschap is ook je eigen tegendruk organiseren. Dus zitten in het managementteam mensen van tussen 30 en 63 jaar, die ook nog eens verschillende culturele achtergronden hebben. Samen maken en veranderen we de organisatie. Niet door te reorganiseren, maar door bij te sturen op basis van de focus die we hebben afgesproken. Kansen bieden aan kinderen en hun ouders blijft het doel. Door de manier waarop de financieringsstromen lopen, zijn we ons veel meer op de GGz gaan richten dan de bedoeling was. Blijkbaar was dat dus nodig. En we blijven het ook doen, maar het moet wel minder nadruk krijgen. We willen juist niet dat kinderen in de GGz belanden. We willen er al zijn op het moment dat het ingewikkeld wordt in het gezin en op school. Vanuit die gedachte zijn we nu de slag aan het maken om onszelf opnieuw uit te vinden.'