

Zelfsturende teams en intern ondernemerschap

Visie & Ambitie als basis voor succes

F. Bouman en H. Finkenflügel

1 Inleiding

In december 2015 kopte de zorgnieuws internetsite Skipr: "Helpt zorginstellingen zet in op zelfsturende teams" (Skipr, 2015). Dat bleek uit een onderzoek uitgevoerd door Finance Ideas en HEAD, de vereniging van financiële specialisten in de zorg. Zij geven aan dat zorginstellingen inzetten op zelfsturende teams om te komen tot een betere interne bedrijfsvoering en het opvangen van financiële risico's. De veronderstelling is dat er door meer verantwoordelijkheid te leggen bij de teams minder overhead nodig is, er beter klantgericht gewerkt kan worden en dit uiteindelijk zal leiden tot lagere kosten. Zelfsturing, en dan vooral het weghalen van managementlagen in de organisatie, wordt hier gepresenteerd als de panacee voor de oplopende kosten in de zorg.

Ook in andere media wordt de suggestie gewekt dat er te veel managers rondlopen in de zorg en dat die met hun nadruk op verantwoording, procedures en protocollen ook nog eens de begeleiders en verpleegkundigen van hun echte werk afhouden. Veel organisaties kiezen voor het laten vervallen van één of meerdere managementlagen. Dat levert een directe kostenbesparing op waarmee bezuinigingen in de zorg opgevangen kunnen worden en er meer mensen in het primair proces kunnen worden

aangesteld. Kostenbeheersing lijkt echter de verkeerde, en in ieder geval een onvoldoende drijfveer, om tot zelfsturing te komen. Ook zal het saneren van managementlagen niet als vanzelf tot zelfsturing leiden. In dit artikel wordt zelfsturing beschreven als een middel om medewerkers zelf inhoud te kunnen geven aan hun vak en om het intern ondernemerschap van teams en teamleden te versterken, om daarmee veel directer in te kunnen spelen op de behoeften en verwachtingen van cliënten. Maar het levert ook direct nieuwe vragen op ten aanzien van de organisatie van zorg en het team dat die zorg levert. Het werken met zelfsturende teams vraagt van zorgorganisa-

Beleid & Management

De auteurs behandelen theoretische en praktische aspecten van het opzetten van zelfsturende teams. Vertrekkend bij de socio-techniek worden vervolgens de principes van (werkzaamheid van) zelfsturende teams behandeld. Het artikel is van belang voor bestuurders en iedereen die te maken heeft met organisatieveranderingen waarbij oplossingen worden gezocht om directer op ondersteuningsbehoeften van cliënten te reageren dan mogelijk is in de traditionele management 'aangestuurde' organisatie.

WB

ties een andere manier van organiseren. In het laatste deel van het artikel gaan we daarop in.

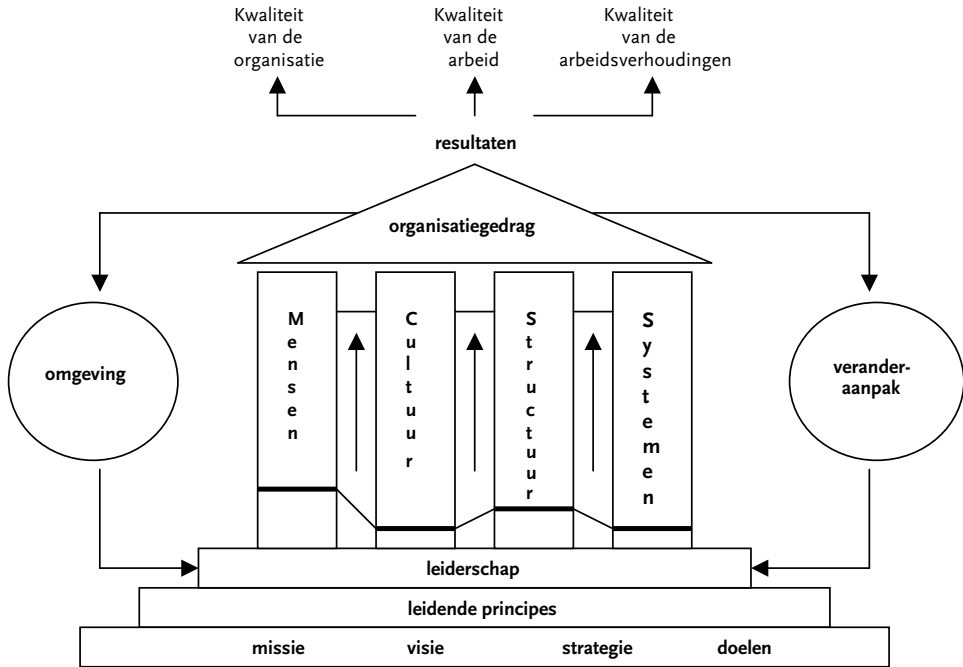
In dit artikel wordt aansluiting gezocht bij de theorie van de sociotechniek. Praktijkvoorbeelden worden gebruikt (zie de kaders) om de theorie en de uitwerking daarvan te illustreren. De praktijkvoorbeelden zijn afkomstig van een focusgroep met medewerkers en verwanten van cliënten van een zorgorganisatie voor mensen met een verstandelijke beperking. Deze organisatie heeft anderhalf jaar geleden de keuze gemaakt om teams zelforganiserend te maken. Kenmerkend voor het proces in deze organisatie is dat cliënten, verwanten en medewerkers samen het team vormen.

Dit artikel heeft als doel om de lezer theoretische en praktische handvatten aan te reiken om in zorgorganisaties organiseerprincipes dusdanig toe te passen dat zij uiteindelijk leiden tot zelfsturing en regie bij professionals, samenwerkend in teamverband. Medewerkers en teams die dicht bij de klanten staan en ingebed zijn in de lokale context kunnen beter maatwerkoplossingen bieden aan cliënten en daarmee ook van meer waarde zijn voor de organisatie waar ze deel van uitmaken.

2 Zelfsturing als organiseerprincipe: theoretisch kader

Organisaties hebben behoefte aan meer slagvaardigheid naar hun doelgroep, markt, en dienstverlening. Ook zoeken zij een betere aansluiting met de arbeidsmarkt. Medewerkers zijn op zoek naar interessante banen, waarin zij zichzelf “realiseren”. Van belang voor hen is invloed in hun arbeidsproces en het kunnen uitoefenen van hun professionele vaardig-

heden. Mensen verrichten hun werk binnen organisaties en de systemen van die organisatie. Er kan al snel een tegenstelling ontstaan tussen de belangen van de organisatie en het belang van de medewerker. Hart en Buiting (2012) hebben in hun boek ‘Verdraaide organisaties’ laten zien hoe de systeemwereld de ‘bedoeling’ kan domineren of zelfs overnemen en op welke wijze medewerkers terug kunnen keren naar de bedoeling en weer eigenaar worden van hun eigen werk. De Sitter (1989) gaat niet uit van een tegenstelling die zou bestaan tussen mens en organisatie, maar beschrijft hoe de twee componenten samen geoptimaliseerd worden. In de sociotechniek worden mensen en hun gedrag en de arbeidsrelaties (socius) in samenhang beschouwd met de structuur van de organisatie en de systemen (techniek). Bij het (her)ontwerpen van productiesystemen gaat het dan altijd om drie resultaatgebieden: kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de arbeidsrelaties (de Sitter, 1982). Om tot verbetering op deze resultaatgebieden, die volgens de Sitter het bestaansrecht van de organisatie vormen, te komen is het van belang dat er een fundament is dat gebaseerd is op strategische keuzes. De organisatie heeft een missie, visie, strategie en doelen nodig en dient helder te zijn over leidende principes en leiderschap. Op dit fundament rusten dan de vier pijlers: mensen, cultuur, structuur en systemen. En die leiden gezamenlijk tot organisatiegedrag. De vier pijlers zijn aspecten van een organisatie die in samenhang met elkaar bezien moeten worden.



De pijlers waarop de prestaties van de organisatie steunen (In: van Zadelhoff, vrij naar Van Amelsvoort, 1993)

Organisatieveranderingen zullen altijd op alle vier pijlers aangrijpen. Ingrijpen op één pijler zal niet tot duurzame vernieuwing leiden. Zo zien we dat door het louter ingrijpen in de structuur, zoals het weghalen van een managementlaag, geen echte vernieuwing tot stand kan komen. Daar is vanuit de benadering van de sociotechniek dus meer voor nodig. Het gaat altijd om het zoeken van de balans op deze vier pijlers. Als reactie op het Taylorisme waarbij de taak centraal staat en het idee is dat mensen het productiefste zijn als zij eenvoudige taken vaak kunnen uitvoeren, stelt de sociotechniek dat medewerkers de meeste waarde aan een organisatie toevoegen als zij verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de integrale opdracht. Mensen vinden werk interessant en zijn bereid om daarin te

investeren als zij veel regelruimte ervaren, zich daarin kunnen manifesteren, en ook hun eigen doelen kunnen realiseren. Als een werkend individu geen regelvermogen krijgt zal hij zich uiterlijk aanpassen aan de situatie en zich tegelijkertijd innerlijk verzetten (ziekteverzuim). Wanneer regelbehoefte en regelvermogen niet met elkaar in balans zijn ontstaat vervreemding, ongenoegen en stress in de organisatie. De Sitter vat de kern van sociotechniek samen als: “complexe taken in een eenvoudige organisatie in plaats van eenvoudige taken in een complexe organisatie”. Morgan (1986) legde vier uitgangspunten voor zelforganisatie vast. Hij geeft aan dat er een overvloedigheid aan functies (‘redundancy of functions’) bestaat en dat medewerkers heel goed in staat zijn om naast uitvoerende

ook regelende en innoverende functies uit te oefenen. Binnen het team is dan sprake van integratie van uitvoerende, controlerende, voorbereidende en ondersteunende taken. Er is sprake van taakintegratie. Door het team veel regelmogelijkheden te geven kan het team ook veel beter en directer reageren op de variëteit en verstoringen die zich voordoen bij hun klanten ('requisite variety'). Voldoende speelruimte voor teams betekent ook dat specificaties en procedures moeten verminderen ('minimal critical specifications'). Ten slotte hebben teamleden mogelijkheden om te leren maar ook om bestaande processen ter discussie te stellen en te veranderen ('double loop learning').

Een team kan dan worden gedefinieerd als een groep medewerkers die in gezamenlijkheid verantwoordelijkheid nemen voor het totale proces van dienstverlening. Het team maakt zelf afspraken met de klant, bewaakt zelf de voortgang, zorgt dat problemen opgelost worden en werkt aan verbetering van processen en het product. Dit alles binnen de kaders en de doelstellingen van de organisatie en in gedeelde verantwoordelijkheid met de andere teams.

Bij het herontwerpen van organisaties dient aandacht besteed te worden aan de samenstelling van teams. Van Amelsvoort en Scholtes (1993) formuleren negen principes om dergelijke teams samen te stellen.

1. De teamtaak is compleet, begrensd en gekoppeld aan een meetbaar resultaat.
2. Het team kan snel beslissen, is niet te kwetsbaar en levert een herkenbare bijdrage aan de organisatie.

3. Het team beschikt over voldoende bevoegdheden en beïnvloedingsmogelijkheden om slagvaardig op variëteit en onvoorspelbaarheid te kunnen reageren.
4. Het team beschikt over aanspreekpunten op de verschillende taken en belast één of meerdere teamleden met interne en externe afstemming.
5. Team en management maken afspraken over de te leveren prestaties.
6. Beheers- en stuursystemen sluiten aan op de eigen verantwoordelijkheid van het team, ondersteunen het team en bieden vooral speelruimte.
7. De taken van de teamleden zijn onderling afhankelijk en vullen elkaar aan.
8. Teamleden zijn voor meerder taken binnen het team inzetbaar.
9. Het beloningssysteem volgt en stimuleert de teamleden tot verdere ontplooiing en bijdragen aan de teamontwikkeling.

In deze negen principes zien we al dat het team niet los van de organisatie kan opereren. Er is zeker geen sprake van vrijheid – blijheid. Het werken met zelforganiserende of zelfsturende teams (het onderscheid lichten we verderop in dit artikel toe) stelt hoge eisen aan de vormgeving van de organisatie. Al eerder beschreven we het belang van de gedeelde visie, missie en doelen. Het werken met teams (en dat kunnen er in een zorgorganisatie enkele maar ook honderden zijn) vraagt om coördinerende mechanismes. Daar komen we in dit artikel later op terug als we beschrijven hoe organisaties het werken met zelforganiserende of zelfsturende teams mogelijk kunnen maken.

Hoewel kostenbeheersing best een uitkomst kan zijn van zelforganiserende of zelfsturende teams is het doel dus veel meer gelegen in het aanspreken en waarderen van de kwaliteiten van de medewerkers en het direct kunnen reageren op veranderende vragen van de klanten. Niet alleen vragen van klanten veranderen maar ook de context, het werk- en speelveld verandert. De consequenties van de participatiewet (1 januari 2015), een andere financiering van de zorg (WMO, WLZ, (basis)GGZ) en verschuiving van intramuraal naar meer ambulant, druk op thuiszorg en mantelzorg; vernieuwde klantvragen en behoefte aan productinnovaties geven een nieuwe betekenis en drive aan de zorginstellingen en dwingt hen om na te denken over nieuwe vormen van

organiseren rond klanten en markten. Het aanpassen van structuren en systemen om nieuwe klanten (bijv. gemeenten) te bedienen en te reageren op deze maatschappelijke veranderingen is niet meer voldoende. Klanten vragen om nabijheid, om op maat gesneden antwoorden en willen weten met wie ze te maken hebben. Dat geldt zeker voor externe klanten maar geldt ook voor de interne klanten zoals het voorbeeld in het onderstaande kader aangeeft.

Participatie van mantelzorgers, ouders, familieleden, wettelijk vertegenwoordigers van cliënten zal naar de toekomst een grotere rol spelen. Bij het ontwikkelen van een visie op zelforganisatie en het werken met resultaat-

Iris, verpleegkundige bij een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking zegt hierover: *“Toen bij ons zelforganisatie werd ingevoerd was ik enthousiast. Ik dacht, en met mij meer collega’s, dat we meer verantwoordelijkheid zouden krijgen, meer eigenaarschap zouden voelen en elkaars kwaliteiten meer zouden benutten. In de praktijk viel dat toch wat tegen. Natuurlijk gingen wij als team enthousiast aan de slag en onze bewoners werden nog steeds met toewijding en professionaliteit verzorgd. Ook met ons verantwoordelijkheidsgevoel was niets mis. Toch hebben wij ons vergaloppeerd op de betekenis van zelforganisatie. Er komt veel bij kijken. Al snel kwamen wij erachter, dat de ondersteunende diensten nauwelijks een nieuwe dienstverlenende opstelling hadden naar ons, zij hadden hun eigen problemen met zelforganisatie. Dat vereiste een vernieuwde afstemming op en met elkaar. Ook merkten wij als team, dat we helemaal geen teamvisie hadden ontwikkeld op zorg, zelfsturing, resultaatverantwoordelijk zijn, professionele ontwikkeling en vernieuwing. We hadden geen kapstok, geen basis vanuit een gedeelde teamvisie en dat brak ons op. Ons handelen was alleen gebaseerd op de uitvoering van de zorgtaak, maar dat deden we altijd al. Ook toen we nog een teamleider hadden. Wij zijn nu bezig met een vorm van herstart. Natuurlijk gaan we door met zelforganisatie, dat heeft veel voordelen in onze samenwerking en teamleren. Samen met een professional buiten het team gaan we werken aan een teamvisie; dat moet een fundament worden waarop het team haar inspiratie vandaan kan halen, maar ook de toekomstrichting aangeeft. En misschien wel het allerbelangrijkste is dat we een ambitie willen formuleren”.*

verantwoordelijke teams is het van waarde hen te betrekken in denk- en adviesgroepen. Door ervaring met de verzorging en het leven met hun naaste familie kunnen zij een perfecte rol spelen bij het ontwikkelen van vernieuwende diensten. Vaak werken zij ook als vrijwilliger mee met de teams en sommigen ontwikkelen zich deels als professional vanuit die ervaring. Het zou zonde zijn om die kennis niet te benutten. In de zorginstellingen voor bewoners met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking participeren vaak ouders, broers en zussen mee in de teams als vrijwilliger.

Marian, moeder van een volwassen zoon met een verstandelijke beperking, die beschermd woont, zegt hierover: *“ Ik ben blij dat ik veel kan bijdragen aan de ontwikkeling van de hulpverlening van het team die mede mijn zoon verzorgt. Toen ik hoorde van zelforganisatieplannen ben ik mij daarin ook gaan verdiepen, vooral omdat ik vind dat wij als ouders hierin ook mee kunnen denken. Ook wij hebben een visie op hoe de teams van zelforganisatie kunnen werken. Mijn zoon woont hier al 20 jaar en ik help hier al 20 jaar, ik heb ook ideeën en laat mijn stem graag horen. Niet om het beter te weten, maar om kennis te delen. Bij een bijeenkomst bleek bijvoorbeeld, dat er behoefte was aan kennis over budgetbeheer. Toevallig kende ik een ouder die in zijn professionele leven werkt als controller. Die kennis kan het team nu ook benutten”.*

3 Valkuilen bij en naar zelfsturing

Ook in de meer traditionele vormen van het organiseren van zorg is het al zo dat teams hun primaire taken in het zorgproces goed en vrij zelfstandig kunnen uitvoeren. Het direct begeleiden van cliënten of het organiseren van een facilitair proces is hun professie en daarin zullen zij zich verder ontwikkelen. Om tot een zelforganiserend of zelfsturend team te komen is het nodig om te werken vanuit een eigen teamvisie en ambitie. Een visie, missie en ambitie werkt verbindend in een organisatie en geeft richting aan de ontwikkeling van het team. Als er in het herontwerp van de organisatie, met daarin zelforganiserende teams, onvoldoende aandacht is voor die gedeelde visie dan is er nog meer kans om frustraties te ontwikkelen en die zullen het teamsucces in de weg staan. De teams krijgen dan niet alleen te maken met onderlinge samenwerkingsproblemen, maar ook met het organiseren van allerlei ondersteunende diensten. Dat laatste is een onderbelicht maar belangrijk aandachtspunt bij de invoering van zelforganisatie of zelfsturing. Denk aan administratie, ICT voorzieningen en helpdesk, interne keuken, wasserij, onderhoudsdiensten aan gebouwen, technische dienst, budgetbeheer en wie daar over gaat. Al deze ondersteunende diensten hebben hun eigen werkprocessen die op een eenduidige manier gelden voor alle teams in de organisatie. Daarnaast vergt de coördinatie van de zorgbehoeften van de bewoners/cliënten en de contacten met familie en vertegenwoordigers het nodige van de teams. En wat te denken van communicatie met zieke collega's en het invullen van vacatures.

In de praktijk komt het teveel voor, dat men start met zelfsturing zonder over die diversiteit

aan onderwerpen, vraagstukken na te denken en dan kan het goed misgaan en zal de frustratie toenemen. Teams realiseren zich dan pas, dat de teamleider wel heel veel voor hen deed en oploste. Invoering van de door de organisatie gekozen principes van zelforganisatie vereist ook een gedegen inventarisatie van de valkuilen en vraagt om begeleiding tijdens het invoeringsproces. Die inventarisatie gaat dan om het benoemen van de afhankelijkheden. Belangrijke vraag is daarbij altijd wat het team zelf kan en waar het samenwerking zoekt met andere teams. Dat kunnen zorgteams zijn maar zeker ook teams in het facilitair proces. Teams zijn er voor verantwoordelijk dat alles gedaan wordt om de vraag van de klant te beantwoorden, maar het is niet zo dat ze alles zelf moeten doen. Het vereist monitoring en begeleiding in de vorm van leertrajecten van bepaalde expertises die in het team ontbreken maar die wel toekomstige competenties moeten zijn. Ook de rol van de coach die vaak vanuit het vakgebied zelf komt, en geen specialist is op niet-zorgtaken, zal een andere dynamiek krijgen. Coaches worden vooral opgeleid om geen sturend gedrag in te zetten, terwijl de praktijk leert, dat teams zeker in de opstartfase (die al snel 6 maanden kan duren) soms oplossingen willen en sturend gedrag en initiatieven van de coach daarbij op prijs stellen. Coaches kiezen vaak en te lang voor een non-directieve aanpak, en dat kan echt anders zonder de verantwoordelijkheid van het team over te nemen. Het volgende kader is daar een illustratie van.

George werkte jaren als teamleider en sinds een jaar als coach voor een aantal zelforganiserende teams. *“Wat ik vooral geleerd heb als coach het afgelopen jaar is, dat mijn teams vooral behoefte hadden aan ondersteuning bij het opnieuw “ijken” van afspraken met de wasserij, de keuken, het maken van keuzes om sommige diensten zelf uit te voeren of intern/extern in te kopen, hoe een budget te beheren. Na verloop van een periode waarin het team zich alleen voelde zwemmen heb ik ervoor gekozen om vanuit mijn ervaring als teamleider toch ook soms een directieve rol op mij te nemen, zonder daarbij de verantwoordelijkheid over te nemen. Ik zat soms ook als begeleider bij het overleg over vraagstukken. Ik realiseerde mij, dat coachen ook betekent dat het team even bij de hand genomen wil worden, om daarna weer alleen door te kunnen. Ondersteunende diensten waren ook bezig met hun nieuwe rol als zelforganiserende teams samen met een coach. Samenwerken met andere coaches leverde ook vernieuwing en begrip op. Voor mij betekent deze ervaring dat organisaties altijd op pad zijn met (zelf)organisatie. Eigenlijk ben je nooit klaar en leer je elke dag over organiseringsprincipes en over de wendbaarheid van jezelf en je collega’s”.*

4 Zelfsturing als basis voor intern ondernemerschap

Inmiddels is in meerdere zorgorganisaties ervaring opgedaan met zgn. “zelfsturende teams”. In de huidige praktijk betekent dit

vooral dat teams overgaan tot het zelf regelen van allerlei routinematige taken, ook wel regeltaken genoemd, die tot doel hebben teams meer invloed te geven hoe ze hun werkzaamheden gaan uitvoeren en organiseren en de bureaucratie te verminderen. Feitelijk krijgen de teams van het hoger management de ruimte en verantwoordelijkheid om hun dagelijkse operatie zelfstandig te gaan leiden zonder inmenging of bemoeienis van een teamleider. Regeltaken worden door het team zelf opgepakt, beslissingen bij de uitvoering die dicht tegen hun professionele inhoudelijke vaardigheden liggen, lees vooral “zorgtaken”, worden snel genomen. De stelling in dit artikel is, dat dit geen echte vernieuwende zelfsturing is, maar dat er vooral sprake van is om teams ondersteunende en regeltaken zelfstandig te laten uitvoeren. Op zichzelf is daar niets mis mee, en is het misschien voor sommige organisaties een eerste stap op weg naar zelfsturing. Echter, zelfsturing betekent niet alleen zelforganiseren van operationele taken door de teamleden, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor de *visie, ambitie en strategie* van het organisatieonderdeel waarvan het team deel uitmaakt. Om uiteindelijk ook bij te dragen aan succes op commercieel, bedrijfsmatig, innovatief terrein en duurzaamheid van de organisatie en de samenleving. Dan is zelfsturing dus veel meer dan dagelijks de operatie uitvoeren.

Een belangrijk motief om tot zelfsturing over te gaan is dat zelfsturende teams veel beter en directer op de vraag van klanten kunnen reageren. In die zin zijn zelfsturende teams een middel, een voorwaarde, om intern ondernemerschap te stimuleren. Intern ondernemer-

schap is het creëren van klantwaarde, elke dag, hoe klein dat soms ook lijkt. Innoveren, nieuwe diensten creëren, altijd stilstaan bij: “kan het anders kan het beter, lef hebben, uitproberen, leren van falen en focus op de toekomst”. Basisuitgangspunt en opvatting hierbij is dan nog steeds: regie bij de professionals leidt tot meer motivatie en kwaliteit, en er kan sneller gereageerd worden op veranderende klantbehoeften. Daarnaast is er de vooronderstelling, dat intern ondernemerschap gestimuleerd wordt als mensen meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen in hun werkzaamheden. Dat is zeker geen onzinnige gedachte maar het is wel van belang dat intern ondernemerschap gestimuleerd wordt door een onderliggende visie van de organisatie op de gekozen markt, en hoe zij daar een rol in wil spelen. Mensen kunnen meer verantwoordelijkheid aan en nemen soms ook meer verantwoordelijkheid dan formeel toegestaan wordt.

Intern ondernemerschap kan tot stand komen als organisaties bereid zijn te investeren in mensen en zelforganisatie die verder gaat dan de routinematige regeltaken van alledag. Dat is het proces van zelforganisatie (regeltaken in en door het team) naar zelfsturing (verankering van ondernemerschap in het team). Ook daarvoor is het nodig dat teams gaan werken vanuit een eigen visie, ambitie en identiteit, die perfect aansluiten op de hoger gelegen organisatiestrategie. Daar zal management in moeten durven investeren, want dat gaat nog meer uit de talenten van mensen halen en zal leiden tot betere resultaten en meer werkplezier. Ondernemerschap en alles wat daarmee te maken heeft is een latente competentie die veel mensen in meer of mindere mate in zich

hebben. Organisaties zouden meer kunnen doen om dat te prikkelen. Naast plezier gaat dat mensen helpen om met nog meer energie aan team- en organisatiesucces bij te dragen. Van teamcoaches zal dat meer dan voorheen vragen om kennis en inzicht in strategieontwikkelingsconcepten. Daardoor zijn zij beter in staat om teams te begeleiden naar wat wij echte zelfsturing noemen, n.l. het zelfstandig kunnen en mogen nemen van (strategische) beslissingen die het team en de klant(markt) aangaan. Uiteraard zal dit nooit ten koste gaan van de hoger gelegen organisatiestrategie. Taakvolwassen teams weten dat als geen ander, maar er is een groeiproces voor nodig om dat te bereiken.

5 Zelfsturing: ontwikkelen van een visie, ambitie en teamstrategie

Een belangrijke vraag is natuurlijk: waarom zou een team een eigen visie, ambitie en strategie moeten ontwikkelen. Het antwoord is eigenlijk logisch: het kunnen realiseren van een ambitie, van wat we met onze organisatie willen bereiken, vraagt om een heldere koers en richting. Hoe gaan we onze ambitie aanpakken en realiseren, waarmee doen we dat, wat betekent dat voor ons personeels- en opleidingsbeleid, de marketing- en communicatie-aanpak et cetera? Dit soms complexe denk en doe-proces behoort allemaal tot het domein van *strategie*. Bestuur en directies van organisaties zijn verantwoordelijk voor het grote geheel en faciliteren alle onderliggende afdelingen en teams om een afgeleide afdelings/team strategie te ontwikkelen die bestaat uit een teamvisie, ambitie, identiteit en teamstrategie. Zonder een scherpe koers lopen organisaties en onderliggende teams het risico dat energie

en kundigheid van mens en organisatie niet effectief worden aangewend, maar alle kanten op kunnen vliegen met o.a. als gevolg:

- onduidelijke marktpositionering van de organisatie, waardoor klanten onvoldoende beeld hebben wat zij kunnen verwachten en medewerkers onvoldoende weten wat van hen verwacht wordt aan een effectieve bijdrage aan de bedrijfsresultaten, inclusief de ambitie van de organisatie;
- matige tot slechte bedrijfsresultaten, bijvoorbeeld financieel, klanttevredenheid, teruglopende kwaliteitseisen;
- ontevreden medewerkers en soms zelfs aanwijsbaar oplopend kort verzuim.

Deze negatieve aspecten gelden ook voor zelfsturende teams zonder een visie, ambitie en een realistisch plan (teamstrategie). Het hebben van een strategie is juist bedoeld om deze ongewenste situaties te voorkomen en een *heldere positie*, voor een *gekozen doelgroep* en met *gekozen diensten en/of producten*, te gaan innemen.

Een effectieve teamstrategie is gericht op de toekomst en gericht op het realiseren van de gekozen ambities. Het vormt de basis voor de teaminrichting en het mobiliseren van mensen om hieraan positief gemotiveerd te gaan bijdragen. In die zin vormt de juiste mix van visie, ambitie en strategie de inspiratiebron voor teams in vele opzichten.

Belangrijke vragen die spelen bij het strategie (team)ontwikkelingsproces zijn vooral:

- Welke (concurrentie)positie wil het team innemen op de, deels door de organisatie gekozen, doelgroep? (Concurrentiepositie, want er zijn meer aanbieders op de zorgmarkt.)

- Is de huidige positie nog verdedigbaar en voldoende duurzaam?
- Ontwikkelen wij voldoende duurzame klantrelaties?
- Zijn wij onderscheidend genoeg en weten onze klanten dat nog steeds?
- Willen wij groeien en op welke wijze dan?
- Zijn onze diensten en producten nog voldoende onderscheidend en innovatief?

Voor zelforganiserende teams die naar “the next level”, echte zelfsturing, willen is het nodig, dat zij conceptueel inzicht ontwikkelen over een proces voor strategieontwikkeling en dat inzicht weten toe te passen binnen haar team, en verantwoordelijkheidsgebied. Wij pleiten er voor om dat ontwikkelproces “naar een eigen teamstrategie” te laten begeleiden door een teamcoach met voldoende managementervaring. De belangrijkste eerste stap in het proces naar zelfsturing is dan ook het met elkaar ontwikkelen van een visie en ambitie. *Het ontwikkelen van een visie* door het team, een visie op haar diensten, dienstverlening, een visie op haar aanwezigheid in de (zorg) markt, een aanwezigheid voor haar gekozen klanten.

6 Het ontwikkelen van een visie

Mensen in een organisatie hebben er behoefte aan de wereld om hen heen te begrijpen, tenminste in zoverre dat zij er actief hun weg in kunnen vinden. Mensen zoeken ook verklaringen voor het hoe en waarom van dingen die gebeuren; zij willen begrijpen wat de organisatie en hun afdeling doet. Pas dan krijgen zij het gevoel greep op de situatie te hebben en worden de activiteiten die zij verrichten begrijpelijk en zinvol.

Visie staat aan het begin van een strategieontwikkelingsproces voor teams die naar zelfsturing willen groeien, en heeft betrekking op een toekomstbeeld en bevat redenen waarom mensen ernaar zouden moeten streven die toekomst te creëren. Het gaat om het denken van droom naar werkelijkheid. Het gaat om het uitspreken van een persoonlijke visie op de toekomst: *hoe zien wij persoonlijk en als team de toekomst, hoe ziet onze omgeving eruit, hoe gedragen onze (gewenste) klanten zich, hoe gedragen wij ons, wat zijn dan belangrijke normen en waarden, welke klantwensen zijn er dan, welke rol spelen wij hierbij, welke diensten en producten levert ons team, welke bijdrage leveren wij aan klant en maatschappij, hoe ziet de wereld eruit over x jaar, en welke perspectieven levert dat op in termen van mogelijkheden voor mens en organisatie?*

Een visie ontwikkelen is een betrekkelijk concreet proces en kan eenvoudig zijn. Tegelijkertijd is het ook een lastig proces, omdat het moeite kost jezelf en anderen de vrije denkrimte te gunnen en te geven zonder meteen alle gedachten te willen beoordelen op directe haalbaarheid. Het lijkt soms chaotisch en kost tijd die wel geïnvesteerd moet worden. In veel organisaties hebben mensen het geduld niet om zich daar samen in te bekwaamen, waardoor het ofwel niet gebeurt, ofwel gemakkelijk tot conflicten leidt.

Enkele veel gehoorde problemen zijn:

We hebben er te weinig tijd voor, er is zoveel te doen.

Een dergelijke uitspraak is typerend voor een reactieve houding en sterke actiegerichtheid; ‘eerst doen, dan denken’. Een overmaat aan dadendrang kan gemakke-

lijk leiden tot ineffektieve acties. Bovendien leidt het tot onvoldoende beheersing van het werk en het onvoldoende stellen van prioriteiten. Daaruit vloeit dan weer het patroon van ‘branden blussen’ voort.

Effectief uitgewerkte visies hebben zes belangrijke kenmerken:

1. *Voorstelbaar*: draagt een beeld over van hoe de toekomst eruit zal zien.
2. *Aantrekkelijk*: spreekt de langetermijnbelangen aan van medewerkers, klanten, aandeelhouders en anderen die een belang in de organisatie hebben.
3. *Haalbaar*: is realistisch en bereikbaar.
4. *Gericht*: is duidelijk genoeg om als richtsnoer te dienen bij besluitvorming.
5. *Flexibel*: is algemeen genoeg om individueel initiatief en alternatieve reacties toe te laten in het licht van veranderende omstandigheden.
6. *Communicerbaar*: is gemakkelijk te communiceren; kan binnen vijf minuten uitgelegd en begrepen worden.

In de praktijk zien we dat het formuleren van een visie en ambitie van een team veelal gedaan wordt door de medewerkers. Ook hier geldt dat nog meer kan worden samengewerkt in de driehoek cliënt, cliëntvertegenwoordiger, en de medewerkers. Natuurlijk is er een scheiding in verantwoordelijkheid, maar kennisdelen kan veel waarde toevoegen aan het teamdenken, en ook de grenzen aangeven die er zijn in de verantwoordelijkheid van bijvoorbeeld ouder, cliënt, werker.

Harry, vertegenwoordiger van zijn broer:
“ Ik vond het leuk om een bijdrage te leveren aan de ambitie van het team dat mijn broer verzorgt. In mijn dagelijks werk heb ik daar ook mee te maken. Ik snap heel goed wat de nieuwe participatiewet voor de zorgsector en haar teams inhoudt, en de vraagstukken die dat oplevert. Er wordt veel van de werkers gevraagd en de financiering loopt terug. Dat is niet makkelijk. Ik kan geen bedden opmaken, maar heb wel een visie op organisaties, dat breng ik met liefde in”.

Alvorens naar de volgende stap te gaan, namelijk het formuleren van een *team ambitie*, is het belangrijk dat de visie vastgesteld en gedeeld wordt. Ook kan niet genoeg benadrukt worden, dat voor zelforganiserende teams die naar “the next level”, echte zelfsturing, willen groeien het nodig is dat zij conceptueel inzicht ontwikkelen in het proces van strategieontwikkeling en dat inzicht weten toe te passen binnen het team, en hun verantwoordelijkheidsgebied. Een leidende rol is hier weggelegd voor een *coach*. Deze coach kan op basis van zijn eigen ervaring met strategieontwikkeling met meerdere teams aan de slag. Zelfsturend vermogen neemt toe naarmate het team meer inzicht en ervaring krijgt met het bewust kiezen van een visie, ambitie en strategisch plan. Die visie legt tevens de basis voor toekomstig beleid en actie voor o.a.: personeels- en opleidingsbeleid, interne en externe klant(markt) communicatie, resultaatgerichte afspraken met teams en teamleden.

7 Het bepalen en formuleren van de ambitie

Ambitie volgt op visie en grijpt terug op visie. Een ambitie geeft aan wat het team in de toekomst zou willen bereiken, en zou willen zijn en put hierbij uit de visiediscussie. Het gaat erom voor de teamleden en het team als geheel richtinggevende, realistische en uitdagende toekomstposities op de korte en/of langere termijn neer te durven zetten.

“Wie willen we zijn en wat gaan wij elke dag realiseren?”.

Bij het definiëren van de eigen ambitie gaat het letterlijk om het expliciteren, bewust worden van de eigen identiteit en het beoogde speelveld van het team. Kernvragen zijn dan: *Wat doen wij, leveren wij, voor wie, welke klanten kiezen wij, en hoe doen wij dat, welke formule kiezen wij? Hoe realiseren wij onze ambitie in termen van het binnenhalen van opdrachten/werk? Maar ook: welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen?*

Bij *ambitie* gaat het ook om het kiezen van hetgeen waarin wij willen uitblinken en waarop een vorm van “concurrentiepositie” gekozen wordt t.o.v. andere aanbieders van vergelijkbare diensten. Dat is noodzakelijk omdat dit:

- een directe invloed kan hebben voor volgende strategische keuzes en mogelijke investeringen en veranderingen die daarop moeten volgen, bijvoorbeeld het moeten ontwikkelen van andere, nieuwe competenties voor de teamleden;
- als inspiratie en focus voor alle medewerkers gaat dienen, als positieve prikkel voor medewerkers om een bijdrage te gaan leveren aan gedeeld succes;

- moet leiden tot een gedegen en gedragen keuze van de diensten die zij wel en niet gaan aanbieden.

Teamdocument: een praktijkvoorbeeld

Visie, ambitie en strategisch plan vormen een belangrijk onderdeel van het teamdocument. Dit teamdocument vormt de fysieke basis van waaruit het team dagelijks handelt. Hierin legt het team ook de identiteit vast, en de motieven vanwaaruit zij werkt. Zo'n strategiedocument behelst ook de kernwaarden die het team hanteert. Uiteindelijk komt dit alles vooral tot uiting in het dagelijks handelen.

Een team dat mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) begeleidt kwam tot het volgende motto en ambitie; wij citeren uit hun Teamvisiedocument:

Ons motto: “Hart voor elkaar” (vanuit Leven, Wonen, Ontmoeten).

Dit motto is dagelijks zichtbaar in ons handelen en werken met elkaar, als team voor elkaar en voor de bewoners. Het geeft ons team de energie elke dag het beste uit onszelf en de bewoners te halen. Een veilig leefklimaat is onze basis. Hierbij denken wij in kansen. Als enthousiast team vinden wij het belangrijk dat iedere bewoner met plezier bij ons en met elkaar woont en dat daar een gezonde sociale en persoonlijke ontwikkeling mogelijk is vanuit een gevarieerd zorgaanbod passend bij de ambitie Zorg op maat. Wij richten ons op de ontwikkelingskansen en de ontwikkelingsmogelijkheden van de bewoners in nauwe samenwerking met hen zelf, familie en mogelijk andere professionals in het werkveld.

Onze ambitie

Kernbegrippen met betrekking tot onze ambitie zijn: professionaliteit, veiligheid en waardering, plezier, werkend vanuit een gedeelde visie, samenwerkend in de breedste zin van het woord, kwaliteit van zorg & begeleiding, verbindend en vernieuwend bezig zijn, een reëel maatwerk toekomstperspectief voor iedere bewoner geformuleerd in een zorg/leefplan.

In de onderstaande verwoording als de *gezamenlijke ambitie*:

“Het team maakt zich elke dag sterk voor kwalitatief goede zorg met een positief leef, woon en ontmoetingsklimaat. Daarmee realiseert zij ‘Zorg op maat’ voor haar bewoners.

Het team heeft daarnaast ook een separaat aanbod, ambitie en resultaten geformuleerd op hun drie speerpunten in de zorg, n.l. leven, wonen, ontmoeten.

En dat is van betekenis, want het hebben van een teamambitie leidt tot het formuleren en vastleggen van o.a.:

- diensten die het team wil leveren;
- de manier waarop zij de diensten wil aanbieden;
- hoe zij willen communiceren over hun ambitie met bewoners, patiënten, familie, ketenpartners;
- competenties die zij moeten en willen ontwikkelen, om de ambitie waar te maken;
- wat de kaders zijn van de zelfsturingsbevoegdheden;
- hoe hoger management de kaders ter beschikking kan stellen en zelfsturing gaat ondersteunen;

- wat zij als resultaten gaan neerzetten (= resultaatgericht management).

Deze benadering van verandermanagement, want dat is het ook, voor team en coach is een continu leerproces. Zo ontstaat betrokkenheid, (ondernemer)eigenaarschap, persoonlijke verantwoordelijkheid en zelfsturing. Voor faciliterend management, directie en bestuurders vraagt dit vooral nadenken over hun persoonlijke besturingsfilosofie en nagaan of zij werkelijk het proces naar zelfsturende teams willen vormgeven vanuit een diepe wens om de “professional in de regie te zetten”, of dat het de volgende hype is om te bezuinigen.

8 Wat betekent dit nu voor de organisatie?

Als organisaties kiezen voor zelfsturing vereist dit van directies en bestuurders een visie op besturen. Vragen die beantwoord moeten worden zijn vooral:

- Wat is onze visie op mensen, medewerkers, professionals; durft de organisatie vertrouwen te geven aan haar medewerkers?
- Wat is de betekenis die wij willen geven aan “werk”?
- Zijn onze motieven kwaliteit gestuurd, of bezuiniging gestuurd, of een mix?
- Wat willen wij bereiken met zelfsturing?
- Zijn wij bereid om te investeren in leiderschap en intern ondernemen, en zelf “los” te laten, verantwoordelijkheid en bevoegdheden af te staan?

Zoals in de inleiding werd aangegeven wordt het fundament van de organisatie gelegd door een gedeelde visie, missie en ambitie. Daar hoort bij dat de organisatie duidelijk moet zijn over de leidende principes en leiderschap.

Leidende principes liggen niet vast en zijn onderdeel van het proces, de reis die ondernomen wordt om te werken met zelfsturende teams. Teams die in staat gesteld worden met behulp van een coach een afgeleide visie, identiteit en teamstrategie te ontwikkelen die leidend is. Van Amelsvoort en Metsemakers (2000) komen tot zeven leidende principes (zie ook ST-groep). Deze principes creëren de voorwaarden voor medewerkers en teams om zelfsturend te worden.

1. De koppeling naar klanten staat centraal. Een team beantwoordt de klantvraag, voelt zich eigenaar van de vraag en is herkenbaar voor de klant. Als andere teams nodig zijn, dan zo min mogelijk. De vraag kan complex zijn maar de organisatie is eenvoudig en transparant.
2. Medewerkers hebben regelcapaciteit en teams zijn zelfsturend. Teams werken binnen kaders en reageren zelf op verstoringen. Leiderschap is een combinatie van de rollen managen, leiden en coachen.
3. Er worden effectieve teams samengesteld, passend bij de taak en de kaders. Teams worden begeleid door coaches.
4. Coördinatie is horizontaal vormgegeven. Afstemming en besluitvorming vinden plaats op basis van onderlinge klant-leveranciers relaties.
5. Besluitvorming vindt plaats op basis van dialoog en partnership. De klantwaarde is altijd leidend bij besluitvorming.
6. Gezamenlijk overeengekomen resultaten/doelen bepalen de sturing en verbeteracties.
7. Systemen ondersteunen en stimuleren de teams en de ontwikkeling van die systemen wordt door de betrokkenen (zorgteams) gestuurd.

Omdat zelfsturende teams zelf verantwoordelijk zijn voor het beantwoorden van de vragen van cliënten wordt de regelbehoefte verminderd en de complexiteit gereduceerd. Regelkringen liggen zo laag mogelijk in de organisatie. De verbinding tussen al die teams zit in de gezamenlijke opdracht zoals die verwoord is in de visie en wordt vertaald in de leidende principes. Om succesvol maximale zelfsturing te realiseren is durf nodig, maar dat kan niet zonder een excellente veranderstrategie en uithoudingsvermogen. In termen van de sociotechniek komen in zo'n veranderstrategie mensen, cultuur, structuur en systemen met elkaar in een nieuw evenwicht. De zin van de organisatie, die we in navolging van de Sitter definieerden als kwaliteit van organisatie, arbeid en arbeidsverhoudingen wordt bepaald door omgevingscondities en de functies die de organisaties willen vervullen. Zorgorganisaties kiezen voor kleine, wendbare eenheden die sneller kunnen reageren op veranderende vragen van cliënten, andere doelgroepen en die vragen om nabijheid. Dat vraagt om diversiteit terwijl structuren en systemen altijd tenderen naar uniformiteit. Daar waar de werkstructuren achterblijven en belemmerend werken op de ontwikkeling van mensen en cultuur dienen zij opnieuw gedefinieerd te worden zodat een organisatie ontstaat die faciliterend is aan de visie, ambitie en strategie op alle niveaus in de organisatie.

Ten slotte

Zelfsturing is vooral ook een kwestie van vertrouwen geven en krijgen en mogen leren. Vertrouwen in medewerkers en in elkaar en de kans krijgen om te leren. Maar ook dat medewerkers het vertrouwen hebben in de organisatie dat het haar ernst is en niet bij de eerste

tegenvaller of een teamconflict teruggrijpt op oude structuren en systemen. Het is een proces dat niet zomaar klaar is en waarschijnlijk nooit af is. Al is het maar omdat de omgeving in verandering blijft en nieuwe en andere eisen blijft stellen aan teams, afzonderlijk en in samenhang.

NTZ

Auteurs

Frans Bouman werkt als coach en raadgever voor organisatievraagstukken. Daarnaast publiceert hij over ondernemend leiderschap en teamontwikkeling (www.boumankracht.nl).

Dr. Harry Finkenflügel is bestuurder van De Twentse Zorgcentra en verbonden aan het instituut voor Beleid en Management Gezondheidszorg, Erasmus universiteit, Rotterdam.

Correspondentie-adres: Harry.Finkenflugel@detwentsezorgcentra.nl

Samenvatting

Steeds meer zorgorganisaties introduceren zelfsturende teams. Zelfsturende teams zijn beter in staat om intern ondernemerschap te laten zien en daarmee directer in te spelen op behoeften van cliënten en de kwaliteiten van medewerkers beter te benutten. Zelfsturing ontstaat niet vanzelf als managementlagen worden geschrapt. Om te komen tot zelfsturing is het ontwikkelen van een eigen visie, ambitie en strategie door het team van doorslaggevend belang. Die moet dan aansluiten bij de visie en strategie van de organisatie. Zelfsturing kan alleen slagen als de organisatie investeert in leiderschap en de professionals ook werkelijk in de regie durft te zetten.

Literatuur

- Amelsvoort, P.J.L.M. van & Scholtes, G.H. (1993). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-groep.
- Amelsvoort, P. van & Metsemakers, M. (2000). *Een praktische benadering van organisatievernieuwing*. Oss: ST-groep.
- Bouman, F. en Koopmans, M. (2007). *Ondernemend leiderschap*, Zaltbommel: Thema.
- Bouman, F. en Koopmans, M. (2006). *Teamleiderschap*, Zaltbommel: Thema.
- Hart, W. en Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*, Deventer: Kluwer.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Sitter, L. (1982). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L. U. (1989). *Moderne sociotechniek. Gedrag en Organisatie 2* (4-5), 222-252.
- Skipr (2015)
www.skipr.nl/actueel/id24922-helft-zorginstellingen-zet-in-op-zelfsturende-teams.html
- ST-groep (niet gedateerd) <http://www.st-groep.nl/upload/pub/Organisatie%20principes.pdf>
- Zadelhoff, H. van (niet gedateerd). *Appendix Sociotechniek nader uitgelegd*
www.havanz.nl/publicaties.htm

Summary

In this article, the principle of 'self-organizing teams' is explored in the context of professional supports organizations in the field of intellectual disabilities. The authors discuss the origin of the concept in the sociotechnical approach where the focus is more on work group interactions than individual performance.