

Een zorgorganisatie begint te werken met zelfsturende teams

Drie hobbels die je onderweg kunt tegenkomen

Inge Janssen en Suzanne Verdonschot

Een zorgorganisatie start met zelfsturende teams

Meer regeltaken voor de professionals

Binnen een zorgorganisatie besluit de afdeling kennis en behandeling te gaan werken met zelfsturende teams. Er werken hier diëtisten, pedicuren, logopedisten, medische dienst, tandheekkundigen, fysiotherapeuten, ergotherapeuten, bewegingstherapeuten, gedragsdeskundigen, vaktherapeuten en PSH'ers. Het management heeft het idee dat men klantgerichter kan gaan werken als de professionals zelf meer regeltaken doen. Neem bijvoorbeeld het inplannen van een afspraak of het inkopen van materiaal. Hiervoor moest een behandelaar nog altijd contact opnemen met de planning of inkoop. Maar zou het niet handiger zijn voor de behandelaar, en prettiger voor de klant, dat die afspraak direct door de dienstdoende professional wordt ingeboekt? Of dat het juiste materiaal rechtstreeks besteld kan worden door een professional?

Ondersteuning door Kessels & Smit

En een flankerend onderzoek om erachter te komen wat werkt in het proces

De afdeling schakelde een adviseur van Kessels & Smit in om dit proces op weg naar zelfsturing te begeleiden. Inge Janssen volgde dit proces als onderzoeker. Ze was benieuwd welke hobbels een afdeling op weg naar zelfsturing kan tegenkomen. Ze wilde ook weten wat je kunt doen om die te overwinnen.

Aanpak van het onderzoek

Een kwalitatief en verkennend proces

De onderzoeksactiviteiten vonden plaats gedurende oktober 2014 tot en met mei 2015. Het bestond uit:

- Meelopen met een introductiedag en een teamdag voor de behandelaren over zelfsturend werken;
- Bijwonen van ongeveer 10 bijeenkomsten met het ontwerpteam die een trekkersrol had in dit proces (zowel meedoen als meekijken);
- Interviews met 9 medewerkers (1 met een manager; 8 met teamleden uit zes teams).

1

HOBBEL 1: SAMENSTELLING VAN DE TEAMS

Wie bepaalt hoe de nieuwe teams eruit komen te zien en op grond waarvan?

Voorheen waren er 11 teams, samengesteld per discipline (de logopedisten vormden één team, etc.). Nu werkten ze toe naar zes nieuwe teams die meer samengesteld zouden worden op basis van de logica van het werkproces. Dus als ergotherapeuten en fysiotherapeuten al veel samenwerken, was het handig als zij samen een team vormen. Het ontwerpteam is samen gaan zitten en kwam met een voorstel van hoe het hen het meest logisch leek. Ze nodigden de collega's uit hierop te reageren. Hier kwamen wat reacties op en ze probeerden alle wensen te honoreren. De hobbel die zich hier direct voordeed was:

- Het ontwerpteam nam initiatief voor de indeling van de teams. Sommige teamleden kunnen zich hier niet in vinden. Als het zelfsturende teams worden, moeten we dan niet zelf een rol hebben in het samenstellen ervan?
- Het ontwerpteam ontvangt weinig reacties van de collega's op hun voorstel. Zij dachten uitnodigend te zijn met hun mail met daarin het voorstel en verzoek om reactie. Maar de werking blijkt anders.
- Het ontwerpteam wilde vanuit het principe van gulheid de wensen van de mensen die om iets vroegen honoreren. Maar hierbij gingen ze soms voorbij aan de gestelde regels. Zo maakten ze in eerste instantie een team van drie mensen terwijl het minimum was vastgesteld op vijf.

“Voor mij is het niet eenduidig. Ik heb net zoveel met de diëtiste als met de fysiotherapeut en de gedragsdeskundige. De gedragskundige heb ik nog meer nodig in de taakstelling dan de diëtiste. Dus dat ik met de diëtiste één team vorm dat snap ik niet.”

Wat hielp om deze horde te nemen?

Tijdens de eerste bijeenkomst met de nieuwe teams was veel spanning merkbaar. Enkele mensen spraken toen openlijk uit niet blij te zijn met het nieuwe team. Met name omdat ze zich niet welkom voelden. Het voeren van een open gesprek over deze onderstroom, was behulpzaam. Het team nam daarna zelf initiatief om dit verder te brengen.

2

HOBBEL 2: KADERS VERSUS ZELFSTURING

Management verwacht initiatief en medewerkers vragen om kaders

Een punt dat zeer duidelijk terug komt in alle interviews gaat over de onduidelijkheid die teams ervaren. Zij vragen telkens om duidelijkheid en kaders en vinden dat het management hen die moet geven.

“Wat ik hier mis, is dat ik zelf niet eens weet waar we nu zelf op moeten gaan sturen. En dan wordt er gezegd de kaders die verzin je zelf. Ik wil wel graag wel weten waar ik iets over mag gaan zeggen en waar niet.”

“Ik wil in ieder geval wat meer kaders. Nu is het: we gaan wat doen, het is zelforganiserend en jullie mogen alles bedenken. Terwijl ik het idee heb dat er al hele duidelijke sturende lijn achter zit.”

De leidinggevenden zeggen juist dat ze kaders hebben gegeven en dat ze willen dat teams zelf aangeven wat zij gaan doen en hoe omdat zij de experts zijn.

“Je bent als management een vertegenwoordiger die dit uitdraagt. Dat vind ik soms wel lastig; het is wel goed om de visie uit te leggen, het is goed om kaders aan te geven, maar soms voelt het heel tegengesteld, omdat het gaat om zelforganisatie.”

Sommigen benadrukken ook hun eigen rol hierin:

“Wat er nog wel eens gebeurt is dat wat we hier bij de koffietafel zeggen, niet hetzelfde is als wat we zeggen, als de manager erbij is, als de directeur erbij is. Daarmee kunnen we niet zo goed onze boodschap overbrengen”.

Wat hielp om deze horde te nemen?

Op een bepaald moment leefde een vraag over het schrijven van uren. Het team bracht dit punt in. Er kwam een vraag: hoe schrijven we dan onze uren? De leidinggevende deed toen een voorstel. Dat vond het team prettig. Zij konden daarna direct taken verdelen en afspraken inplannen. Het initiatief lag nog bij het team, maar er kwam een gesprek op gang doordat management hen begreep en een tegenvoorstel deed. Toen kon het team in actie komen. Het helpt dus om met elkaar in gesprek te gaan, mee te denken en met oplossingen of voorstellen te komen, of je nu manager bent, of één van de teamleden.

3

HOBBEL 3: WIE DOET WAT?

Bepalen van de eigen regeltaken

Elk team moest zelf gaan onderzoeken en bepalen welke taken ze zelf willen doen en welke niet. Dat vonden ze nog een lastige klus. De teams hadden weinig overzicht over alle regeltaken. En daarbij was het ook lastig om te bepalen dat je zelf de planning wilt gaan doen terwijl een ondersteunende dienst zoals afdeling planning te maken heeft met hun eigen werkprotocol.

Wat hielp om deze horde te nemen?

- De teammonitor heeft hen hierbij geholpen. De teammonitor is een instrument dat je zelf samenstelt en daarna samen invult. Dit instrument van buiten hielp behandelaren en management om na te gaan wat je eigenlijk allemaal kunt verstaan onder regeltaken. Bijvoorbeeld het plannen van de werkoverleggen, het inhoudelijk voorbereiden van een overleg, het zelf beheren van het opleidingsbudget of materiaalbudget.

“Ik denk dat de teammonitor het meeste heeft bijgedragen aan inzicht in zelforganisatie”.

- Daarnaast was het een belangrijke stap om ook de ondersteunende diensten te gaan betrekken bij de bijeenkomsten.

“Ik zou het bijvoorbeeld heel fijn en praktisch vinden om een computer met een geluidskaartje te hebben. Of een laptop waarbij ik een Spotify-abonnement heb. Maar dan bots ik tegen allemaal beleid bij ondersteunende diensten.”