



# ‘KOMT HET GOED ZONDER MIJ?’

*Zelfsturende teams zijn de mode in het land van zorg en welzijn. Dat is zoeken voor leidinggevendenden. Het subtiele spel van afstand nemen en ondersteunen ligt de ene beter dan de ander.*

**C**laudia Groot werkt voor gehandicaptenorganisatie Middin op de locatie Binnenklingen, een woonvoorziening voor mensen die intensieve zorg nodig hebben. Ze is verantwoordelijk voor drie teams. Daarnaast begeleidt ze de nachtdienst. Allemaal zelfsturende teams, hoewel ze bij Middin de omschrijving ‘zelfwerkende teams’ gebruiken. ‘De term “zelfsturing” zou kunnen betekenen dat medewerkers zichzelf alle kanten op kunnen sturen. In zelfwerkende teams draait het om eigenaarschap: het zelfstandig beslissingen kunnen nemen over het eigen werk’, aldus zorgmanager Groot. Een belangrijk verschil tussen een team dat wordt aangestuurd of dat zichzelf aanstuurt is volgens Groot de omgang met problemen. ‘In een team dat gewend is leiding te krijgen, zal een medewerker een probleem benoemen en het vervolgens bij de leidinggevende neerleggen. Medewerkers uit een zelfwerkend team zullen (een deel van) de oplossing zelf aanreiken. Mensen worden creatiever.’

Sensire werkt vanaf 2009 met zelfsturende teams. Bij de Achterhoekse thuiszorgorganisatie noemen ze het ook weer net anders: ‘zelfstandige teams’. Als een van de laatste onderdelen heeft de jeugdgezondheidszorg (JGZ) van Sensire een jaar geleden zelfstandige teams ingevoerd. Wilma Heesen is als zorgmanager onder meer verantwoorde-

lijk voor de JGZ, de gezondheidszorg voor 0- tot 4-jarigen. Zij ondersteunt tien teams, bestaande uit jeugdverpleegkundigen, jeugdartsen en assistenten van evenzoveel consultatiebureaus.

## Duidelijk kader

Een zelfsturend team kan volgens Heesen alleen goed functioneren als er een duidelijk kader is waarbinnen het functioneert. ‘De JGZ-teams werken volgens protocollen die voortkomen uit de wet op de jeugdgezondheid. Deze wet, het beschikbare budget en de kwaliteitseisen die elk team heeft geformuleerd vormen het kader. Binnen dat kader is er zeggenschap over de doelen die teamleden willen halen, de invulling van de extra taken en de manier waarop ze het werk plannen.’ Claudia Groot van Middin: ‘In de teams worden visie en doelen besproken over hoe het werk wordt gedaan en worden er concrete werkafspraken gemaakt. Maar over de invulling van de taken gaat het team zelf.’

Het bespreekbaar maken van de onderlinge verhoudingen in de teams is volgens Groot een essentieel onderdeel van zelfsturing. ‘Mensen zijn verschillend. De een loopt voorop. De ander volgt. Die verschillende rollen heb je zelfs nodig. Maar het kan in een zelfwerkend team spanningen opleveren die erkend en uitgesproken moeten worden’. Beide zorgmanagers blijven op de hoogte

van wat er speelt in de zelfsturende teams door het voeren van ‘horizontale’ gesprekken met hun medewerkers. Heesen heeft elk kwartaal een resultaatgesprek met vertegenwoordigers van een team. ‘We kijken dan of de afgesproken kwaliteitseisen zijn behaald. Dat kunnen kwantitatieve gegevens zijn: hoeveel dossiers zijn op tijd overgedragen? Maar ook kwalitatieve: zijn er fouten gemaakt in de verleende zorg? Het gesprek levert een agenda op voor het team en voor mij als zorgmanager.’

Claudia Groot is regelmatig aanwezig bij teamvergaderingen. Ze heeft bovendien jaarlijks met elke medewerker een zogenaamd cyclusgesprek. ‘Daarin bespreek ik onder meer hoe medewerkers meer eigenaarschap kunnen ervaren.’

Cyclusgesprekken met medewerkers met een hogere opleiding (mbo+ en hbo) hebben een ander karakter. ‘Zij hebben een coachende rol naar de medewerkers van een lager niveau toe. Ik leer hun dat je niet de oplossing, maar het probleem centraal moet stellen, dan komt de oplossing vaak vanzelf. Ook moeten we voorkomen dat de hoger opgeleide medewerkers leiding gaan geven en “de nieuwe baasjes” worden.’

Medewerkers denken verschillend over zelfsturing. De een vindt het leuk en voelt zich uitgedaagd. De ander schiet in de weerstand. Groot: ‘Er zijn nu eenmaal altijd

## Meer in hun mars

Lenette Schuijt is zelfstandig organisatieadviseur, coach en gespecialiseerd op het gebied van zelfsturende teams. Zij vertelt: 'Zulke teams vragen van zorgmanagers om een omschakeling. In plaats van achteraf te controleren, moeten ze nu vooraf de juiste randvoorwaarden stellen om de zelfsturende teams tot een succes te maken. Het gaat dan bijvoorbeeld om de criteria die je stelt aan de begroting of aan de kwaliteitsdoelen die moeten worden gehaald.

Maar het begint allemaal met een mentale verandering. Zowel bij de zorgmanagers als de medewerkers. Zorgmanagers moeten leren op hun handen te gaan zitten en erop te vertrouwen dat zelfsturende teams in staat zijn zelf hun beslissingen te nemen. Ook moeten ze ruimte geven aan de teams om hun eigen fouten te maken. Ik generaliseer een beetje, maar vrouwen hebben de neiging om dingen niet rechtstreeks uit te spreken. Ze gaan dan mopperen in de wandelgangen. Gelukkig kun je met conflict- en feedbacktrainingen mensen leren om elkaar aan te spreken op dingen die niet goed gaan.

In zogeheten horizontale gesprekken zijn zorgmanager en medewerkers gelijk. Maar dat betekent niet dat er geen kritische vragen worden gesteld. Een zorgmanager moet doorvragen. "Jullie zouden een medewerkerstevredenheidsonderzoek houden afgelopen jaar, maar dat is niet gebeurd. Hoe komt dat en wat gaan jullie daaraan doen?"

Dat er nieuwe baasjes ontstaan is volgens mij geen probleem. Zolang het team een collectieve verantwoordelijkheid heeft, is het geen probleem dat bepaalde mensen zich ontwikkelen tot informele leider.

Medewerkers hoor je vaak zeggen: "Dat kan ik niet." Of "Daarvoor ben ik niet ingehuurd." Belangrijk is daarom dat zorgmanagers hun medewerkers van begin af aan laten meedenken over de nieuwe inrichting van de organisatie. En om ze steeds een beetje meer verantwoordelijkheid te laten ervaren. Je kunt ze bijvoorbeeld laten invallen in een ander team of je kunt ze nieuwe vaardigheden aanleren.

Dat mensen in de weerstand schieten, gebeurt bij elke organisatieverandering. Het wordt een probleem als de medewerker blijft volharden in haar weerstand. De zorgmanager moet volstrekt duidelijk zijn: "We gaan sowieso deze kant op. Als het niets voor jou is, moet je daar uiteindelijk consequenties uit trekken."

mensen die graag werken binnen duidelijke – hiërarchische – kaders. Ik hoor nog steeds: "Zeg me nou wat ik moet doen!" Voor de zorgmanager van Middin is het in haar werk soms zoeken.

'Hoe nabij moet ik zijn en hoeveel afstand kan ik nemen? We gaan niet in drie maanden van de oude situatie naar de nieuwe. Dat weet ik. Zo'n traject kost wel een jaar. Maar onze doelgroep is kwetsbaar. Ik heb soms moeite om erop te vertrouwen dat het goed komt zonder mijn tussenkomst.' Heesen zegt beter te kunnen loslaten: 'Ik heb het in me om mensen de ruimte te geven hun werk zo goed mogelijk te laten doen.' Maar het betekent soms ook dat Heesen te veel ruimte geeft.

'Soms zijn de kaders niet duidelijk genoeg. Zo bleek dat in bepaalde teams telkens

weer dezelfde mensen invielen. De teams zijn nu verantwoordelijk voor de formatie en dus ook voor een gelijkere verdeling van invaluren.'

Als de zorgmanagers de juiste balans hebben gevonden tussen 'afstand nemen' en 'nabij zijn', werkt dat door in de teams. Heesen: 'Omdat er wederzijds vertrouwen is, komt er veel energie los.'

Groot ervaart dat medewerkers haar minder nodig hebben. 'Medewerkers bedenken vaker zelf creatieve oplossingen voor de problemen die ze tegenkomen.' En dat het soms andere oplossingen zijn dan zij zelf zou hebben bedacht, is alleen maar mooi. 'Dan weet je dat het werkt.' Heesen, lachend: 'De beste feedback die ik heb gekregen, is dat medewerkers zeggen dat ze geen last meer van me hebben.' ■

## COLOFON

### Zorg+Welzijn Magazine

is een uitgave van Bohn Stafleu van Loghum, onderdeel van Springer Media B.V. Eenentwintigste jaargang, nummer 12, december 2015

#### REDACTIE

**Algemeen hoofdredacteur** Welzijn Marike Vroom  
**Hoofdredacteur** Piet-Hein Peeters  
**Eindredactie/coördinatie** Herman Keppy  
**Redactie** Carolien Stam  
**Webredactie** Alexandra Sweers  
**Uitgever** René Tijssen

#### ADVERTENTIES

Cross Media Nederland bv. e-mail: judith.goudzwaard@crossadvertising.nl, Tel.: 010 7421021  
 Aanleveren van advertentiemateriaal kan via media.marketing@bsl.nl, Mark Gerlich, 030 6383742

#### ABONNEMENTEN

Zorg+Welzijn verschijnt 10 keer per jaar. Abonnementsprijs: (print + online toegang) € 151,13 (incl. BTW), Studenten 50 % korting. Het abonnement kan elk gewenst moment ingaan en wordt automatisch verlengd tenzij twee maanden voor de vervaldatum schriftelijk is opgezegd. Klantenservice Bohn Stafleu van Loghum Postbus 246, 3990 GA Houten Telefoon: 030 6383736 Wijzigingen doorgeven via formulier op [www.bsl.nl/contact](http://www.bsl.nl/contact).

#### VOORWAARDEN

Op leveringen en diensten zijn de bij de Kamer van Koophandel gedeponeerde algemene voorwaarden van Springer Media B.V. van toepassing, tevens raadpleegbaar op [www.springermedia.nl](http://www.springermedia.nl). De voorwaarden worden op verzoek toegezonden. Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen en berichten uit dit tijdschrift is slechts geoorloofd met bronvermelding en met schriftelijke toestemming van de uitgever. Het verlenen van toestemming tot publicatie in deze uitgave houdt in dat de Standaardpublicatievoorwaarden van Springer Media B.V., gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Utrecht onder dossiernummer 3210/635, van toepassing zijn, tenzij schriftelijk anders is overeengekomen. De Standaardpublicatievoorwaarden voor tijdschriften zijn in te zien op [www.bsl.nl/schrijven-bij-bohn-stafleu-van-loghum/auteursinstructies](http://www.bsl.nl/schrijven-bij-bohn-stafleu-van-loghum/auteursinstructies) of kunnen bij de uitgever worden opgevraagd. [www.bsl.nl](http://www.bsl.nl)

© 2015, Bohn Stafleu van Loghum



Bohn  
Stafleu  
van Loghum



ISSN 1381-4664