Wie is de baas?

Een dubbelportret over zelforganisatie en leiderschap in de thuiszorg en verpleging.

Door: Ben Kuipers, Nicole Braham en Marion Herder – Erasmus Universiteit Rotterdam

Zowel in de thuiszorg als intramurale ouderenzorg wordt er veel gevraagd van zorgteam medewerkers en hun leidinggevenden. Stelselveranderingen en maatschappelijke veranderingen hebben tot gevolg dat cliënten en hun informele zorgnetwerk meer eigen regie krijgen en vaak ook nemen. Dat gaat niet allemaal vanzelf; zowel cliënten als zorgprofessionals lopen daarbij tegen vragen aan. Veel zorgorganisaties kiezen er voor om in antwoord op de ontwikkelingen meer verantwoordelijkheid bij medewerkers en hun teams te leggen. Zelforganisatie, zelfsturing en resultaatverantwoordelijk werken zijn veel gehoorde termen in de thuiszorg en verpleging. Dergelijke manieren van organiseren hebben op hun beurt weer gevolgen voor de rol en positie van leidinggevenden. Dit dubbelportret laat de ervaringen van twee organisaties op dat vlak zien. Beweging 3.0 (regio Eemland/Utrecht) heeft al de nodige jaren ervaring met zelforganisatie en blijft het organisatie- en leiderschapsmodel verder ontwikkelen. Cedrah (Zuid-Holland en Zeeland) begeeft zich meer in de oriënterende fase met proeftuinen en een interne dialoog.

Cedrah

Cedrah verleent met zo'n 900 medewerkers en 600 vrijwilligers zorg aan ouderen in de regio Zuid-Holland en Zeeland. Dit doet Cedrah vanuit een reformatorisch identiteitsprofiel. Sinds 2015 oriënteert de organisatie zich concreet op zelforganisatie.

Warm en liefdevol

In tegenstelling tot veel andere organisaties werken teams binnen Cedrah niet zelfsturend. De organisatie besteedt op dit moment veel aandacht aan kleinschalig werken en experimenteert met zelforganisatie. De christelijke normen en waarden staan hoog in het vaandel, waarin oog hebben voor persoonlijke zorg erg belangrijk is. '*Op welke manier er zorg wordt geboden, hier, dat is echt, daar durf ik absoluut de woorden warm en liefdevol aan toe te voegen*', aldus een teamleider.

De zorg aan cliënten is merkbaar veranderd de afgelopen jaren. De medewerkers vinden het niet eenvoudig om de omgeving van de cliënt, zoals mantelzorgers en familie, te betrekken bij het zorgplan. Eén van de intramurale medewerkers zegt daarover; "*Zoals je vroeger natuurlijk de hele verzorging deed, nou de familie kwam wel op visite, je vroeg dan weleens wat, maar nu is het ook de verantwoording aan de mantelzorgers om ook te zorgen*."

De teams verschillen in grootte, waarbij medewerkers uit grote teams in kleinere subteams samenwerken. Leidinggevenden proberen teams te stimuleren om meer zelfstandig te werken, door bijvoorbeeld het geven van feedback aan elkaar te stimuleren: '*maar dat verloopt nog niet vlekkeloos terwijl dat wel moet. Je moet dan wel mensen in je team hebben zitten die heel taakvolwassen zijn,*' aldus een teamleider. Binnen de thuiszorgteams willen met name de wijkverpleegkundigen wel graag zelfsturend werken. Binnen Cedrah vindt men het belangrijk om medewerkers zelf de positieve effecten van nieuwe manieren van werken te laten ervaren. Hierdoor worden teamleden die voorheen meer vasthielden aan de oude manier van werken ook enthousiast.

Foto: Cedrah

In de aanloop naar meer zelforganisatie vindt Cedrah het belangrijk dat medewerkers gefaciliteerd worden door de systemen in de organisatie. Daar ligt voor hen echter nog een uitdaging: '*De medewerkers, in de thuiszorg met name, die vragen meer om zelfregie. En bijvoorbeeld in het plannen. En ook onze systemen die gaan daar steeds meer op ingericht worden, maar het beleid loopt daar op achter. En dat is gewoon heel erg jammer*.' Door stafafdelingen qua beleid daarop aan te laten sluiten, kunnen teams sneller stappen maken naar zelfsturing.

Hoe kunnen we jou helpen?

In de afgelopen paar jaar is er bij Cedrah een leiderschapstraject ingezet en dit zal worden vervolgd en aangepast op de huidige ontwikkelingen. Leidinggevenden worden gevraagd medewerkers mee te nemen, te stimuleren en enthousiasmeren voor veranderingen in de organisatie. Daarbij komt dat zij een andere manier van leidinggeven gaan toepassen, zodat teams zich meer ondersteund voelen door hun leidinggevenden in plaats van gestuurd. Eén van de thuiszorgmedewerkers vertelt; "*Ook gewoon dat ik op een gegeven moment wel aangaf tegenover mijn leidinggevende van: volgens mij weet ik meer van de thuiszorg af dan jij*." Door meer verantwoordelijkheid bij medewerkers te leggen, is het mogelijk dat leidinggevenden minder afweten van de feitelijke handelingen.

Cedrah vindt aandacht voor de individuele medewerker in een organisatieverandering erg belangrijk. Zo zegt één van de locatiemanagers; "*We zoeken naar iedereen individueel: Hoe kunnen we jou helpen om zo goed mogelijk mee te komen in deze ontwikkelingen?*"

Beweging3.0

Beweging3.0 is met ruim 2500 medewerkers actief op het gebied van zorg, wonen en welzijn in regio Eemland in Utrecht. De visie van de organisatie is Leven, Wonen en Ontmoeten. In 2010 is de organisatie gestart met zelforganiserende teams.

Ruimte voor dat wat nodig is

Sinds 2010 wordt in de thuiszorg van Beweging3.0 met zelforganiserende teams gewerkt. Waar voorheen een team kon bestaan uit 60 medewerkers, is dat sinds vijf jaar 10-15 medewerkers. Deze kleine zorgteams bestaan uit medewerkers van verschillende niveaus; verzorgenden, verpleegkundigen en HBO verpleegkundigen. Zelforganisatie bij Beweging3.0 betekent dat teams zelf cliënten aannemen, administratieve taken verrichten, collega's aannemen, problemen in het team zelfstandig oplossen en resultaatverantwoordelijk zijn. In de teams is veel belegd, maar de leidinggevende blijft de beoordelaarsrol houden: "*Kijk, soms hebben ze echt zoiets van: 'ja waarvoor hebben we de leidinggevende nog nodig, we weten het zelf nog beter'",* aldus een manager. De teams werken bij Beweging3.0 dan ook zelforganiserend, maar niet zelfsturend. *"Ik ben niet zo'n voorstander van de term zelfsturend. Maar zelforganiserend, daar geloof ik heel erg in. Omdat je mensen eigenlijk heel veel ruimte geeft om dat te doen wat nodig is in relatie met de klant",* aldus een manager.

Bij het werken in zelforganiserende teams is het vanaf het begin belangrijk geweest dat er geen hiërarchie binnen het team is. Er zijn verschillende teamrollen, die in het team zijn verdeeld op basis van competenties en de affiniteiten van de zorgmedewerkers. Zo werkt de wijkverpleegkundige aan het opbouwen van het netwerk binnen de wijk en let hij/zij op de kwaliteitsbewaking. Verder is er een arrangeur in het team die de bedrijfsmatige taken vervult. Ondanks de duidelijk afgebakende teamrollen blijft het een uitdaging om een goede balans in het team te houden tussen de verschillende teamrollen. Het risico bestaat dat er een nieuwe, informele leidinggevende gecreëerd wordt, of dat deze rol al snel bij de wijkverpleegkundige terecht komt. *"Blijkbaar begon het team te leunen op de wijkverpleegkundige. Ja, dat is niet de bedoeling. Het team moet het gewoon samen doen. Maar ineens kwam ik hier en dacht ik dat zijn gewoon de bazen geworden.",* vertelt iemand uit het management.

Foto: Beweging3.0

Binnen de zelforganiserende teams staat leren en ontwikkelen centraal. Hierbij is het belangrijk dat het team met elkaar blijft reflecteren op ontwikkelingen en samenwerking. Zo heeft de organisatie een coachingstraject waarbij wordt gekeken naar de kwaliteiten binnen het team, wat het team wil bereiken en hoe het team dat gaat doen. Hierbij is het ook van belang dat teamleden elkaar blijven aanspreken op samenwerking en prestaties omdat je die als team moet neerzetten. "*Ja, een goed team waarin iedereen open is en dat je dingen kan bespreken, dat is het mooiste geval,"* aldus een extramurale medewerker. Een van de medewerkers verwoordt dat dat niet vanzelf gaat; *"Ik vind het wel één van de lastige dingen hoor, ik vind het niet moeilijk om op kleine dingen elkaar aan te spreken, van je bent dit of dit vergeten, maar wel als er consequent iets is".*

Wat gaat de leidinggevende nog doen?

Voor sommige taken geven zorgmedewerkers aan nog aansturing te verlangen. Zorgmedewerkers hebben scholing gehad om collega's zelf aan te kunnen nemen. Maar zoals wordt aangegeven door een van hen; *"Nou, daar kan ik allemaal nog een heel eind in komen, maar een arbeidsvoorwaarden met salarisbepaling enzovoort, jongens dat is HR, dat is… niet aan mij!"* Ook bij verzuim komt het belang van hiërarchie volgens een van de medewerkers duidelijk naar voren: *"Als het gaat over iemand met langdurend verzuim en een lastig hersteltraject, ja dan mis je toch echt de hiërarchie".*

Bij de ontwikkeling van zelforganisatie in 2010 hebben teamleidinggevenden meegedacht over de vorm en invulling; *"We hebben inderdaad gekeken van welk taken en verantwoordelijkheden vinden we dat een team moet kunnen oppakken om voldoende veerkracht te krijgen, zoveel als dat het team aankan",* aldus een manager.

Waar eerder de leidinggevende veel ondersteunende informatie verstrekte aan het team, is Beweging3.0 nu bezig met het ontwikkelen van een digitaal platform. Dit platform moet teams meer ondersteuning bieden, door delen van kennis en informatie, ter ondersteuning van de samenwerking, van het leren en ontwikkelen. Medewerkers uit alle lagen van de organisatie kunnen op het digitaal platform informatie opzoeken, vragen uitzetten die door collega's (van alle lagen uit de organisatie) beantwoord kunnen worden. Tevens worden zowel de doelen als de resultaten visueel gemaakt*: "Voorheen werd zo'n teamplan al snel in een la gelegd", vertelt een manager.*

Over het takenpakket en de toekomstige rol van de leidinggevende in de thuiszorg is twijfel. Een van de managers zegt daarover; *"Je hoort mij ook wel een beetje zoeken 'wat gaat de leidinggevende nog doen', maar die zal dingen doen die in de lijn liggen als verzuim, conflicten, netwerkcontact, innovatie. Die heeft natuurlijk toch nog de beslisboom, hè, uiteindelijk."*

Blijvende ontwikkeling

De ervaringen van zowel Cedrah als Beweging3.0 laten zien dat de ontwikkeling en implementatie van zelforganisatie veel dialoog en aandacht vergt. Er zijn faciliterende systemen en processen nodig vanuit de staf, maar meer nog staat de veranderende rol van de leidinggevende centraal. Leiderschap lijkt een nieuwe verdeling te krijgen tussen team en formeel leidinggevende. Enerzijds gaat het daarbij om takenpakket en verantwoordelijkheden, anderzijds juist ook om nieuwe verhoudingen en het blijven maken van de verbinding tussen medewerkers en leiding. De invulling die beide organisaties daarbij lijken te kiezen is die van meer coachend en bevragend wat het team nodig heeft en tegelijkertijd op specifieke onderdelen als bijvoorbeeld rond HR de eindverantwoordelijkheid behoudend.

Onderzoek en zelfscan

De Erasmus Universiteit Rotterdam voert een onderzoek uit naar de invulling van zelforganisatie en de gevolgen voor leiderschap in diverse zorgorganisaties in samenwerking

met de Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (A+O VVT), een samenwerkingsverband van werkgevers- en werknemersorganisaties in de VVT-branche. De uitkomsten van dit onderzoek met de titel "Verandering in leiderschap, leiderschap in verandering" onder meer dan 40 zorgteams en hun leidinggevenden worden medio 2016 aan de sector gerapporteerd. Medewerkers, leidinggevenden en organisaties in de sector kunnen daarnaast inzicht verkrijgen in de wijze waarop zelforganisatie en leiderschap in hun eigen team(s) vorm krijgen door mee te doen aan een eenvoudige zelfscan, ontwikkeld door de Erasmus Universiteit Rotterdam: http://aovvt.risbo.org/

Voor meer informatie over het onderzoeksproject kunt u contact opnemen met de projectleider dr. Ben Kuipers kuipers@fsw.eur.nl

Zie ook: www.aovvt.nl