

OR informatie



Zorg stapt over op zelfsturing

Transitevergoeding en -kosten op hoofdlijnen bekend

Or ING Zakelijk: 'Een or die er toe doet'

Or moet bij de (pensioen)les blijven

Waar zijn de helden?



Thema: ontwikkelingen in de

Buurtzorg verheft zelforganisatie tot kunst

Invloed op zelfsturing

Zelfsturing is hot en Buurtzorg heeft zelforganisatie tot 'Nederlandse kunst' verheven. Het lijkt zo simpel: zorg voor een omslag in het denken van bestuurders en management en maak professionals verantwoordelijk. Geef hen terug wat hen eerder in de klassieke organisatie uit handen genomen is: hun autonomie.*

Door Saskia Reijnen

Echte waardering voor zelfsturing in organisaties veronderstelt een flinke mentale omslag. De or kan een belangrijke bijdrage leveren aan dit proces. Wat zijn daarbij de kritische succesfactoren voor ontwikkeling van zelfsturing en welke fasen worden doorlopen? Hoe kan de or op strategisch niveau echt toegevoegde waarde leveren?

Implicatie

Zelfsturing impliceert dat:

- het team verantwoording aflegt over met de organisatie overeengekomen resultaten, het team is dus zeker niet geheel autonoom;
- het team passende bevoegdheden heeft;
- het team zodanig is samengesteld dat het de taak zelfstandig kan realiseren;
- de omvang van het team zodanig is dat er ook daadwerkelijk sprake kan zijn van een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel;
- de leiding en de ondersteuning in een andere rol komen.

(Bron: damhuiselshoutverschure 2013, Vooruitvinden)

Ontwikkeling zelfsturende teams

Een zelfsturend team is er niet zomaar. Het heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen. Volgens Van Amelsfoort (2003) is er pas sprake van een zelfsturend team wanneer alle fasen (professionaliteit, organiserend vermogen, samenwerken en resultaatge-

richtheid) vorm hebben gekregen en zijn ingebed in de structuur, de systemen, de processen en de stijl van leidinggeven in de organisatie. In iedere fase is specifiek leiderschap nodig (zie fasenmodel).

Succesfactoren voor zelfsturing

Ontwikkeling en implementatie van zelfsturende teams kent een aantal cruciale succesfactoren die belangrijk zijn voor de or om rekening mee te houden.

1. Draagvlak bestuurder en management én het oprechte geloof in zelfsturing

De ontwikkeling en implementatie van zelfsturing is een cultuurverandering. Dat vereist een fundamentele omslag in het denken van bestuurders en management, want die lagen raken in belangrijke mate overbodig als dit model echt doorzet. Het helpt als er van buitenaf een paradigmaverschuiving wordt opgelegd, zoals bij enkele transities. Dit werkt alleen als professionals ook daadwerkelijk de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid te nemen en die ruimte ook blijven voelen. Succesvolle zelfsturende teams gedijen alleen binnen een context waarin men ook oprecht gelooft in zelfsturing.

2. Tijd en aandacht voor de transitie

Het vraagt tijd en aandacht om de inrichting van de organisatie aan te passen, zoals het herzien van stafdiensten en het opnieuw afspreken van spelregels (bijvoorbeeld ten aanzien van de beoordelingssystematiek). Daarnaast zijn tijd en ruimte nodig voor teambuilding, zodat teamleden kunnen leren om met elkaar samen te werken.

3. Verbindend en faciliterend leiderschap; ruimte en vertrouwen geven

Een van de voorwaarden is de ontwikkeling van faciliterend leiderschap en de daarbij behorende waardencultuur. Niet 'beheersing en controle' zijn het uitgangspunt, maar 'groei en autonomie'. Sturen, controleren en verantwoorden belemmeren de ontwikkeling van zelfsturing. Verbinden en faciliteren zijn de nieuwe vormen van leiderschap. Als managers niet het juiste gedrag laten zien, moet je ze niet laten zitten. Dan geef je als organisatie het verkeerde signaal af.

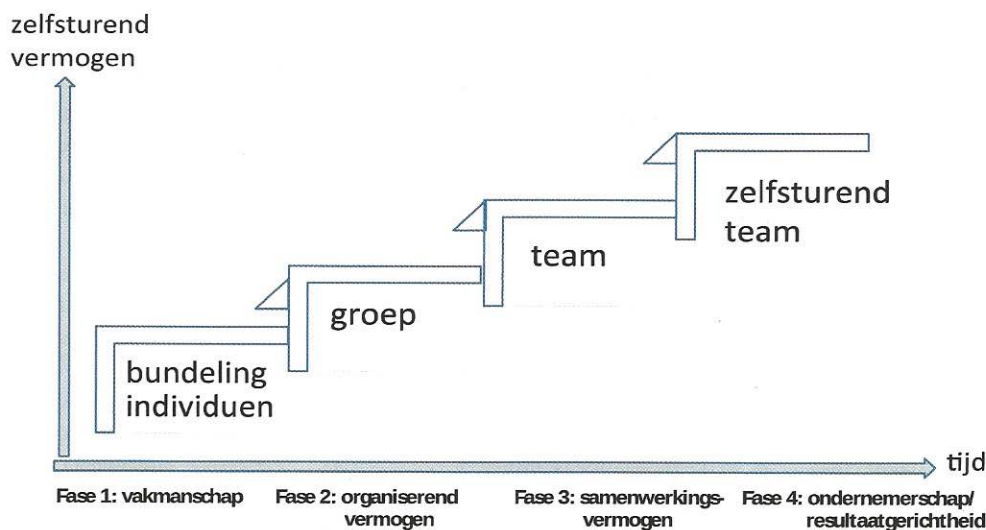
4. Voldoende regelmogelijkheden en een afgebakende teamtaak

Bevoegdheden moeten herverdeeld worden om als team daadwerkelijk te kunnen gaan sturen. Daarnaast heeft het team heldere en werkbare kaders nodig en een gemeenschappelijke teamtaak. De regelende taken die voorheen bij een manager lagen, zijn uiteindelijk geïntegreerd in het team.

Gebruikte literatuur

- Reijnen, S., *Invloed op zelfsturing*. In: OR&Communicatie, december 2014, Vakmedianet
- Olffen, W. van, *Engage! het veranderavontuur aangaan, volhouden en bestendigen*, 2014
- DamhuisElshoutVerschure, *Vooruitvinden*, 2013
- Amelsfoort, P. van, *Zelfsturende teams*, 2003
- www.invoorzorg.nl

* Met zelfsturing bedoel ik ook: zelforganisatie, resultaat verantwoordelijke eenheden



	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Professionaliteit	Verkleinen kwetsbaarheid	Team houdt opleidingsplan zelf bij	Leden beoordelen en coachen elkaar op de uitvoering	Het team leidt uit de verandering nieuwe taken af
Organiserend vermogen	Invoeren eenvoudige regeltaken	Team regelt zelfstandig de werkverdeling	Leden beoordelen en coachen elkaar op regeltaken	Met partners in de omgeving worden afspraken gemaakt
Samenwerken	De leiding verbetert het werkoverleg	Team stelt spelregels op	Leden leren van elkaar	Conflicten met de omgeving worden opgelost
Resultaatgericht	Leiding koppelt prestaties van een ieder terug	Problemen worden systematisch geanalyseerd	Team beslist mee over doelen van de organisatie	Team stelt doelen bij als gevolg van veranderingen in de omgeving
Communicatie	Vindt plaats op 'dezelfde tijd en dezelfde plaats': 'face to face' op locatie.	Vindt plaats op 'dezelfde tijd en ook vanuit andere plaats': slimmer vergaderen	Vindt plaats op 'andere tijd en vanuit andere plaats': - communicatie 2.0, - intranet - iPad en vergaderapps	Volledig onafhankelijk van plaats en tijd: - communicatie 3.0, - sociale media (twitter, facebook, yammer), - nieuwe ict-technologie
Fasenmodel volgens Van Amelsfoort (2003)				

5. Ict-infrastructuur
Eén van de pijlers van het succes van Buurtzorg is een automatische en flexibele ict- en communicatiestructuur. Alle werknemers

Zelfsturing 3.0
Ieder team heeft een groepswatsapp en via twitter wordt het laatste nieuws gevolgd en 'geluisterd' naar cliënten en wat er speelt in wijken en buurten. Ieder team heeft een eigen facebookpagina voor een grotere zichtbaarheid en bekendheid in de wijk of regio. Binnen LinkedIngroepen worden kennis en ervaring gedeeld en teams richten ook eigen besloten LinkedIngroepen op. Indien mogelijk wordt yammer gekoppeld aan het interne netwerk.

staan met elkaar in contact en kunnen vrijelijk informatie delen. De gebruiker staat hierbij centraal, niet het systeem.

6. Transformatie van de communicatie en inzet van sociale media
Zelfsturende teams houden een organisatie draaiende door optimale communicatie. Top-down communicatie 1.0 zal altijd blijven plaatsvinden, maar het accent zal moeten verschuiven naar een snelle en vooral dynamische uitwisseling tussen medewerkers, teams en betrokken organisaties in de keten. Sociale media en digitale platforms bieden daartoe legio mogelijkheden en zullen daarvoor het werk moeten gaan doen. Deze ontwikkeling staat echter nog in de kinderschoenen. Gezien de ict-ontwikkelingen in de zorg (zorgprofessionals hebben inmiddels

een smartphone of tablet) zal deze ontwikkeling een enorme vlucht nemen.

Complex proces
Het succesvol invoeren en verder ontwikkelen van zelfsturende teams is complex en kent vele dilemma's. Eén ding is zeker: diepgaande verandering raakt de 'harde schijf' van de organisatie. Het gaat immers om een ingrijpende cultuurverandering en het diepgaand veranderen van overtuigingen en patronen. Dat organiseren is een krachtsinspanning die gepaard gaat met onrust en onzekerheid, inefficiëntie en frustratie. Dat is strijdig met onze behoefte aan rust, duidelijkheid en zekerheid. Een cultuurverandering is per definitie een traag proces, want mensen hebben een natuurlijk verlangen om alles bij het 'oude en vertrouwde' te houden. ➔

Cultuur

In het boek *Engage* van Woody van Olffen wordt cultuur omschreven als alles waaraan we de kernwaarden in de organisatie herkennen. Hoe richting gekozen wordt, hoe besluiten worden genomen, hoe mensen samenwerken en met elkaar omgaan. Dat wordt zichtbaar in rituelen, in tradities, de visie en in hoe er leiding wordt gegeven. Binnen de cultuur 'voel je' wat er van je verwacht wordt, zonder dat dat ergens in regels en procedures is omschreven. Cultuurverandering staat hoog op de agenda en krijgt meer aandacht dan ooit daarvoor. Het wordt steeds meer gezien als het fundament van de organisatie. Medewerkers krijgen steeds vaker te horen dat de cultuur nu echt moet gaan veranderen, krijgen veranderplannen voorgeschoteld en worden uitgedaagd om hun mening te geven tijdens veranderversies. De or wordt steeds meer gevraagd om 'partner in cultuurontwikkeling' te zijn bij het uitdenken van veranderstrategieën.

In de cockpit

Kortom, als zelfsturing en bijbehorende cultuurverandering op de agenda staat, heeft de

or zeker een belangrijke rol te vervullen. Welke dat precies is, is afhankelijk van een aantal factoren en zeer afhankelijk van de context. Zijn de arbeidsverhoudingen formeel, hiërarchisch en gespannen, dan past het de or om zich onafhankelijker en formeler op te stellen. Zijn verhoudingen gelijkwaardiger, met een goede relatie tussen or en directie, dan ligt een vroegtijdige betrokkenheid en meer strategische rol van de or meer voor de hand. Van belang is dan om in actie te komen, de cockpit van de organisatie te betreden en het vizier te richten op de belangrijkste vraagstukken: mogelijke succes- en faalfactoren:

1. Richt je op de kernthema's, dat wat daadwerkelijk gaande is binnen de organisatie (bijv. de ontwikkeling van leiderschap en professionaliteit van medewerkers)
2. Kies bewust je rol(len) in het proces, stem daarover af (binnen de or en met je bestuurder) en handel van daaruit.
3. Bemoei je niet te veel met de inhoud van plannen, maar toets vooral of medewerkers betrokken zijn en/of directe participatie plaatsvindt daar waar mensen werken.
4. Zoek je houvast niet in inhoudelijke cur-

sussen en beteugel je behoefte om 'alles te willen weten'.

5. Gun het jezelf en anderen om te leren en te experimenteren, zie de cultuurverandering als een spannend avontuur.
6. Doe dingen binnen de or echt anders, onderzoek wat de cultuur is binnen de or en welke opvattingen en gedrag er daarvoor moeten veranderen. Heb het lef om elkaar daarop aan te spreken.
7. Maar vooral: wees zelfbewust en geloof in je eigen unieke toegevoegde waarde als or! ➔

Saskia Reijnen is zelfstandig adviseur, trainer en auteur van onder meer het boek 'Invloed op Zelfsturing', saskia@pinq.nu.

Kom je ook?

OR informatie workshopdag

23 april 2015, BCN, Utrecht

Met keuze uit 15 workshops, waaronder, workshop 7: 'Invloed op zelfsturing' door Saskia Reijnen

www.orinformatie.nl/workshopdag

WORDT DE ONDERNEMINGS- RAAD GEHOORD?



DE VOORT ZET DE TOON!



Prof. Cobbenhagenlaan 75
Postbus 414, 5000 AK Tilburg

T +31 (0)13 466 88 88
@MZ_DeVoort

SAMEN UITBLINKEN

WWW.DEVOORT.NL