Kan een team zichzelf wel sturen?

Saskia Bakermans, Jos Breas, Dick de Groot en Leo van de Vorst

Circa 50% van de zorginstellingen zet in op zelfsturende teams, zelforganiserende teams, resultaatverantwoordelijke teams of iets soortgelijks[1]. Vele zijn voornemens om er nog aan te beginnen (Financiële Zorgthermometer, 2015). Succesvolle praktijkvoorbeelden worden hierin nagevolgd, waarbij medewerkers meer in hun kracht komen en er flink gesneden wordt in overhead- en managementkosten. Een mooi wenkend perspectief nietwaar? Wij zien echter ook een andere praktijk. In veel zorgorganisaties worstelen teams met de verkregen ruimte. Voor een groot deel is het middenkader verdwenen of sterk uitgedund en krijgen de overgebleven managers de opdracht om zoveel mogelijk los te laten. “Professionals niet in de weg zitten” is de boodschap. Binnen de teams ontstaat spanning. Professionals missen houvast en voelen zich aan hun lot overlaten. Ze voelen zich “slachtoffer” van de bezuinigingen-golf. Tegelijkertijd ligt de kwaliteitslat richting cliënten/patiënten steeds hoger en dient efficiënter gewerkt en geregistreerd te worden. Dit alles met minder tijd, middelen en ondersteuning. Hoe ga je dit dan organiseren?

In de zelfsturende teams probeert men collegiaal tot nieuwe manieren van organiseren te komen. Dit vergt veel onderlinge afstemming, vergadertijd, met vaak weinig concrete resultaten. Het ontbreekt aan sturing. Enige tijd de moed erin houden lukt wel, echter na verloop van tijd leidt dit tot steeds meer onduidelijkheid en onzekerheid. De onmacht neemt toe. Voor de oplossing wordt vaak gekeken naar het management, maar die zijn ook zoekende in hun nieuwe rol om vooral los te laten en op afstand te sturen. Hoe komen we uit deze spanning? Kan het ook anders? In dit white paper gaan we de diepte in aan de hand van een aantal casussen bij zorginstellingen en komen we met handvatten voor teams zodat positieve energie kan ontstaan en het team zich kan ontwikkelen.

Over de auteurs
Deze Sherpa’s maken organisaties wendbaar vanuit het gedachtegoed Sturing & Ruimte.
Ga voor meer informatie en contact naar: http://www.sturingenruimte.nl/

v.l.n.r. Saskia Bakermans, Jos Breas, Dick de Groot en Leo van de Vorst.

[1] In organisaties zien we vele benaming voorbijkomen, zoals zelforganiserende teams, krachtige teams en resultaatverantwoordelijke teams. Voor de leesbaarheid van dit white paper gebruiken we alleen de term “zelfsturende teams”.

Van het ene naar het andere uiterste
Het zal niet verbazen dat het concept zelfsturende teams zo'n vogelvlucht heeft genomen. Voor het afbreken van onnodige bureaucratische structuren en de regelruimte teruggeven waar die hoort (bij de professional!), gaan al gauw de handen op elkaar. Dit principe staat als een huis en het is mooi dat steeds meer zorgorganisaties juist dit willen doorvoeren. Het principe van zelfsturing staat wat ons betreft dus niet ter discussie. Hoe kan het dan dat we meerdere negatieve ervaringen tegenkomen en het langzamer en moeizamer gaat dan verwacht? Waarom kunnen de beloofde voordelen vaak niet waargemaakt worden?

In het kort komt het erop neer dat wij als mensen goed zijn om van het ene naar het andere uiterste te schieten. In de vorige eeuw voerde de dominante managementfilosofie om zoveel mogelijk te sturen de boventoon[2]. Ook zorgorganisaties werden als grote productiefabrieken gezien om op deze wijze schaalvoordelen te bereiken. Als reactie op de negatieve effecten hiervan en tevens vanuit een allergie van een nieuwe generatie denkers, is het andere uiterste geboren: maximale ruimte[3]. Dit principe zet in op het "minimaliseren" van management, om zo de maximale zelfbeschikking terug te geven aan de professional. Het is tenslotte de professional die direct voor de cliënt/patiënt werkt. De rest is onnodige ballast en kost daarnaast nog een hoop geld ook (overhead).

Dit andere uiterste brengt organisaties echter een nieuw set van problemen. Teams met zorgprofessionals moeten ineens zelf op zoek naar een structuur om prettig in samen te werken en zijn veel tijd kwijt aan planning, roostering en administratie. Allemaal interngerichte, zelfs bureaucratische tijd die niet aan de cliënt/patiënt besteed kan worden. Tot slot gaan teams soms onverwachte dingen doen die niet direct aansluiten bij de koers en verwachtingen van het bestuur.

Als reactie daarop, schiet menig organisatie vandaag de dag in een oude reflex. Met als gevolg dat vrijheden van teams worden ingeperkt en het management het oude vertrouwde "command & control" principe een nieuw leven inblaast. Het zal niet verbazen dat dit de spanning alleen maar vergroot. De zorgprofessional voelt zich net een puber die na wat experimenteren door de ouder teruggefloten wordt. Weg vrijheid, weg vertrouwen en weg plezier in het werk.

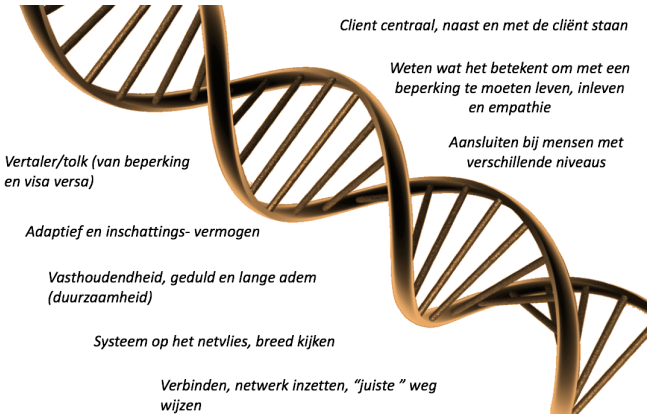
Dit alles roept om een slimmere manier van organiseren, waarbij er lessen getrokken worden van de uitersten in het verleden. Er zijn ten slotte ook goede praktijkvoorbeelden in de zorg, waarbij zelfsturing wel de gewenste effecten heeft gehad. Waar zit dit verschil dan in? Waarom lukt het deze zorgorganisaties wel? Aan de hand van een praktijkvoorbeelden en analyses van betrokken adviseurs worden een aantal "best practices" blootgelegd.

[2] Deze stroming staat ook wel bekend als Scientific management of Taylorisme en heeft zijn oorsprong aan het begin van de 20e eeuw.

[3] Als tegenbeweging op het Taylorisme is de Human Relations stroming ontstaan, met meer nadruk op de mens.

Praktijkcasussen

Verbinding en DNA
Een zorginstelling voor mensen met een beperking met veel lokale teams wilde de samenhang en de identiteit borgen. Hun verwachting was dat we een nieuwe visie gingen ontwikkelen; maar omdenkend zijn we als Sherpa eerst gaan vragen naar alle stukken rondom organisatieontwikkeling van de afgelopen jaren. Deze hebben we afgepeld, geactualiseerd, verbonden en toen teruggekoppeld aan het bestuur. De primaire reactie was "het voelde voorheen als allemaal losse onderdelen, maar nu zien we dat er altijd een rode draad in zit." Vervolgens hebben we samen deze presentatie aangescherpt tot het DNA van de organisatie. Op basis hiervan is een ronde gedaan langs alle teams met als centrale vraag "Waarom ben jij trots om bij deze organisatie te werken?" Dit werden stuk voor stuk energieke teamsessies, waarbij de DNA-presentatie als erg inspirerend werd ervaren en nadat de eerste schroom en nuchterheid was overwonnen, medewerkers enthousiast vertelden waarom zij hier werken. Dit is gebundeld in een korte film die op Intranet ook bij nieuwe medewerkers nog steeds een wow-gevoel oproept.



Stapsgewijs aan de slag met Shared Services Center - Ondernemingsplan

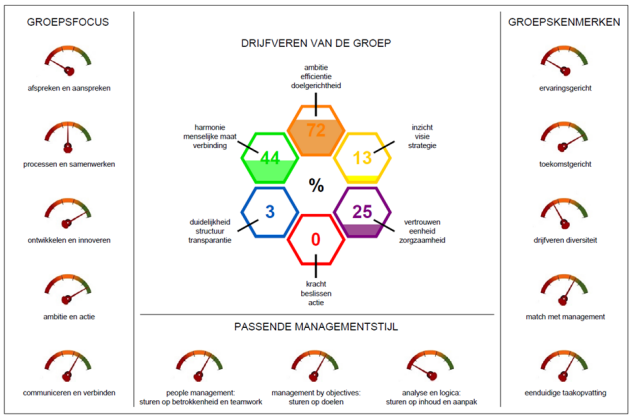
Stap 1: Missie en Visie
Stap 2: Klantvraag en product/dienstenaanbod
Stap 3: Marktverkenning en concurrentieanalyse
Stap 4: Organisatie, processen en middelen
Stap 5: Financiële paragraaf met operationele en financiële meerjarenramingen
Stap 6: SWOT, risicoparagraaf en scenario's
Stap 7: Planning en acties

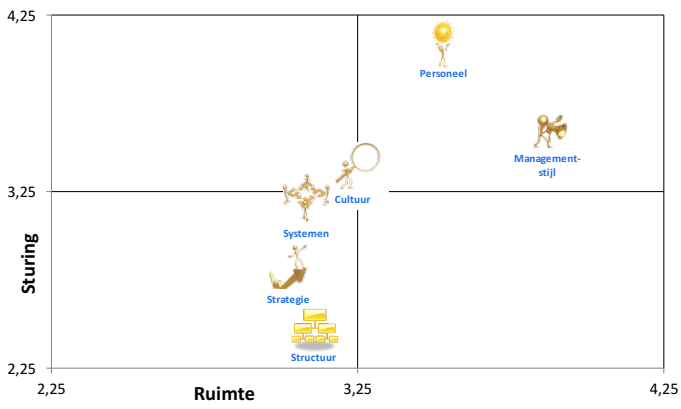
Vervolgstap 8 Presentatie aan Stakeholders
En dan stap 9 uitrol, opstart, uitvoering (10) evaluatie

Gedeelde visie op een veranderende wereld
Bij het team Facilitaire Diensten (FD) van een grote zorginstelling hebben we als Sherpa het proces begeleid in de visieontwikkeling, wat zelfsturing betekent voor de dienstverlening. Gaan de zelfsturende teams zelf inkopen en zelf beslissen? Wat is dan nog de rol en positie van het FD-team? Of gaan we naar een Bol.com model waarbij keuzevrijheid is en de inkoop van diensten en goederen centraal blijft?

We hebben de medewerkers gevraagd naar hun beelden voor de toekomst. Dit begon vanuit angst voor het onbekende. Die hebben we eerst weggenomen, door als reisgids met het team in de toekomst te gaan staan en te kijken hoe de wereld er dan uitziet. Van daaruit is het team gaan dromen wat de ambities zijn van de dienstverlening. Zo ontstond een collectieve ambitie, wat dit betekent en welke consequenties dit heeft. En nu zijn we samen op weg om dit verder vorm te geven. Een spannend proces met veel energie!

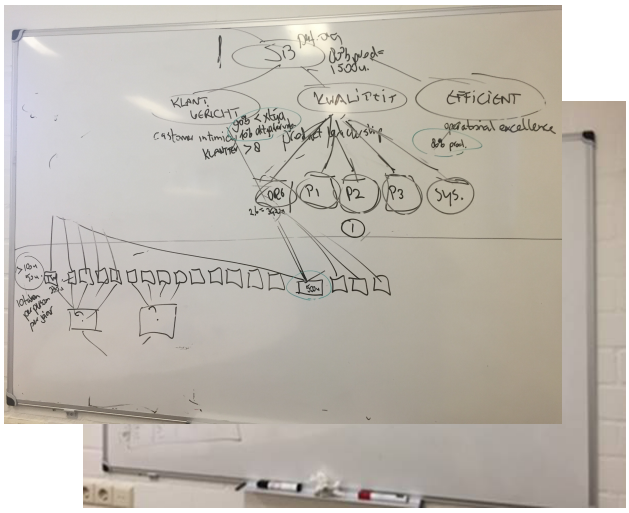
Teams in de eigen kracht
Bij een grote gehandicaptenzorginstelling hebben we als Sherpa managementteams ondersteuning geboden door met RealDrives inzichtelijk te maken wat ieders persoonlijke gedrevenheid is, hoe ieder in het team staat en wat het teambeeld is qua voorkeur en gedrag. Veel ambitieuze plannen (oranje) en erover blijven praten (groen), maar te weinig keuzes maken en doorpakken (rood en blauw). Een confrontatie volgde, over de uitdagingen die voorliggen in de transformatie naar zelfsturing en wat dit van het team vraagt qua sturing en ruimte. Dat vraagt keuzes maken en focus op wat echt belangrijk is. Daarna is ruimte ontstaan om stapsgewijs koers te bepalen met een helderde stapsgewijze aanpak. Op basis van drijfveren heeft iedere team gekozen wie daarin het beste de regie kan pakken. Het teampatroon legt bloot wat de ingesleten patronen zijn die vertragend werken. Dat biedt inzicht in wat te doen staat en hierin wordt in het eerstvolgende teamoverleg meteen doorgepakt met een heldere agenda, concrete voorstellen voor besluit en het nemen van acties. Hierdoor is energie en versnelling ontstaan om als 'sterker' team op een gestructureerde manier met focus in de kracht te komen.





Coach van de coach
Een grote zorgorganisatie met bijna 100 wijkteams wilde in het kader van teamontwikkeling een beweging maken naar meer resultaatgerichtheid en zelfsturing. De teams kregen kaders mee waarbinnen ze zelf hun organisatievorm mochten invullen. De organisatie maakte 3FTE intern vrij voor teamcoaches en vroeg ons in een kleine rol als Sherpa: ben de coach van de coaches en help hen de goede interventies te doen richting de teams. Eén keer per maand hadden wij een afspraak met de teamcoaches om hun dilemma's te bespreken en deze om te zetten in nieuwe inzichten op basis van onze ervaringen bij andere organisaties. Een dankbare rol omdat we met de teamcoaches op meta niveau schakelden over teamontwikkeling met modellen en theorieën en op praktisch niveau hielpen blokkades weg te nemen. Belangrijk instrument was de QuickScan Wendbare Organisatie die als thermometer en benchmark gebruikt werd voor alle teams. De interne teamcoaches groeiden snel in hun rol en hadden na minder dan 1 jaar voldoende bagage om onze rol terug te brengen tot een soort reisverzekering: af en toe sparren om de grootste risico's terug te dringen.

Via de basis op orde naar innovatie
Een woonzorginstelling is enige tijd geleden gestart met zelforganisatie in een deel van de organisatie. Deze teams zijn gaan zwemmen en er heerste alom onduidelijkheid. Als Sherpa (op interim basis) gestart waarbij in beginsel de focus lag op kennismaking. In nabijheid zijn vervolgens de teams meegenomen in het op orde krijgen van de basis. Dit betekent richting geven aan taken en activiteiten en zicht geven in productie. Centrale vraag: "Doen we de juiste dingen en doen we dit efficiënt?". Deze aspecten zijn opgenomen in de gezamenlijk opgestelde teamplannen. Deze teamplannen liggen in het verlengde van het organisatie-meerjarenplan.
Door het op orde hebben van de basis is ruimte ontstaan voor innovatie, wat medewerkers per direct positieve energie opgeleverd heeft. De teams voelen dat er positieve beweging ontstaat; op naar een hoger niveau. Vervolgens is de uitvoering van het teamplan gemonitord en geborgd, door het inzetten en coachen van de portefeuillehouder Productie. Hierdoor kon de interim-rol met een goed gevoel worden overgedragen aan het team zelf.



Jeugd	Team 1	Team 2
Kennisgebieden	*100% score 3*	*100% score 3*
Basisonderwijs	59%	78%
Jonge kinderen (0-6 jr)	27%	64%
Kinderen (6-12 jr)	68%	71%
Kinderopvang	45%	67%
Ontwikkelingsachterstand (CL)	40%	60%
Opvoeding	59%	60%
Pubers/adolescenten (13-18 jr)	77%	78%
Schooladvies en schoolkeuze begeleiding VO	45%	78%
Seksualiteit	63%	67%

Sturen op kennis
Bij een GGZ-instelling lag de vraag voor om de kennis van teams in kaart te brengen. Als eerste is met een brede afvaardiging vanuit de teams de gewenste kennis bepaald. Er is gekeken naar externe ontwikkelingen en de benodigde kennis om hierop in te kunnen spelen. Naast "harde" kennis is ook gekeken naar competenties. Vervolgens is aan medewerkers gevraagd om zichzelf op deze kennisgebieden te scoren. Dit leidde tot een kennisplaatje per medewerker en per team. Kijkend naar de huidige en gewenste kennis is gekozen om komende periode extra in te zetten op het speerpunt Jeugd. Er zijn trainingen, lunchbijeenkomsten en andere interventies georganiseerd om het kennisniveau te vergroten. Na een jaar werken is opnieuw gemeten. Bij bijna alle teams is de kennis op Jeugd gestegen. Echter bij 1 team viel de score tegen. Om die reden is gekeken naar de teamsamenstellingen. Een specialist Jeugd van een team was bereid om naar het team met weinig kennis te verhuizen. Deze medewerker is nu de steun en toeverlaat op Jeugd en helpt medewerkers "on the job" te ontwikkelen. Als een soort van reisverzekering, zullen we deze instelling komende tijd ondersteunen, door periodiek een kennismeting uit te voeren en te helpen bij de ontwikkelstappen.

Een nieuwe cyclus
De praktijkvoorbeelden laten steeds een gedeelte zien van een langere periode aan teamontwikkeling. Waarbij we bij de ene casus meer de reisgids mochten zijn, om samen met de teams een nieuwe ambitie of droom te bepalen, waren we in andere trajecten eerder de coach of monitor en spiegelden we gedrag en prestaties. Tot slot zijn we ook weleens de reisgenoot om gedurende een langere periode teams op de werkvloer te ondersteunen.

Wij zien teamontwikkeling als een cyclus, waarbij we bekijken waar het team nu staat (Positie), een nieuwe stip op de horizon geplaats wordt vanuit een gezamenlijke droom (Ambitie) en vervolgens stappen gezet worden om dit te bereiken (Reis). In onderstaand model, de PAR-aanpak, zijn de opbrengsten van iedere stap beschreven.

Uiteindelijk breekt er een moment aan om opnieuw te kijken waar het team staat en wordt de cyclus herhaald. Wat dit moment met teams doet en oplevert, hebben wij bij een instelling voor mensen met een beperking mogen ervaren en is als volgt beschreven.

De lerende zorginstelling
Tegen het einde van het jaar is een medewerkersdag georganiseerd om het einde van een jaar hard werken te markeren. Daarmee is niet in de valkuil gestapt om het genuanceerd te hebben over wat goed ging en wat minder goed ging. Deze dag stond juist in het teken van successen vieren. Naast het feestelijke element en daarmee de erkenning voor het werk dat verzet is, is het tevens een afsluiting voor dat wat geweest is en een rituele overgang naar een nieuwe periode.

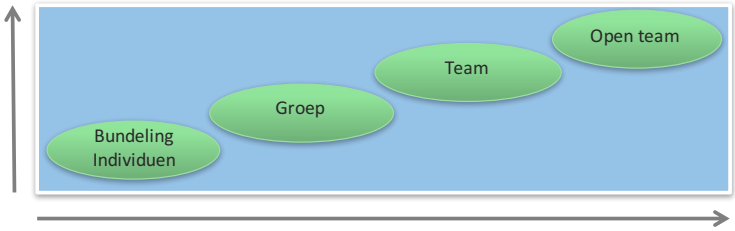
Begin van het jaar werd opnieuw een vragenlijst uitgezet onder het personeel. De 1-meting liet een aanzienlijke verbetering zien voor bijna alle teams. Een rondje langs de teams werd gedaan om de resultaten te bespreken. De anekdotes van teamleden droegen uitstekend bij aan het samen betekenis geven van de cijfers.

Vervolgens is met een afvaardiging uit alle teams de ambitie van de organisatie opnieuw doorgesproken. Hieruit bleek dat de geformuleerde ambitie van vorig jaar nog steeds overeind stond. Alle externe veranderingen benadrukten dat de omslag dit jaar volledig gemaakt moest worden. Aandacht en extra tijd voor teamontwikkeling is daarom nadrukkelijk meegenomen in het organisatiejaarplan en de diverse teamplannen.

Na opnieuw een periode hard werken is aan de teams gevraagd om hun eigen resultaten onder de loep te nemen. Vorig jaar was hier al mee geoefend, maar nog niet alles verliep vlekkeloos. Zo was voor sommige resultaten de stuurinformatie incompleet. Echter de medewerkers hadden flinke stappen gezet om de (steeds veranderende) positie in de wijk en de gemeente te vinden en het management was ook meer buiten de deur bezig om dienstverlening te contracteren.

Door het doorlopen van tweemaal de PAR-cyclus hebben teams een waardevolle vaardigheid geleerd, namelijk om samen naar het eigen doen en laten te leren kijken, samen verbeterpunten te herkennen en samen door te voeren. Hiermee heeft het lerend vermogen gekregen; een waardevolle schat voor deze zorginstelling.

Van zelfsturing naar teamontwikkeling
Terug naar de titel van dit white paper: Kan een team zichzelf wel sturen? Het is een opendeur: ieder team is anders. Toch wordt in veel organisaties één standaard opgelegd voor alle teams. Dit is volgens ons de belangrijkste reden waarom zelfsturingstrajecten zo vaak mislukken. Er wordt een organisatieconcept neergelegd waar ieder team zich aan moet conformeren. In dit geval kan een team zichzelf dus niet sturen omdat het aan alle kanten vastgebonden zit en verwachtingen worden opgelegd. Hoe lossen we dit op? Door om te denken! In plaats van zelfsturing spreken we vanaf nu over teamontwikkeling. Bepaal als team waar je staat en kijk vervolgens samen welke ontwikkeling er toegevoegd kan worden. Belangrijk daarbij is om vooral ook te waarderen waar het team nu staat ("waardeer wat er is en voeg toe"). Iedere fase of situatie is goed. Het is namelijk door de jaren heen opgebouwd door mensen die voor verschillende uitdagingen hebben gestaan. Dit maakt dat ze staan waar ze nu staan. Het fasenmodel teamontwikkeling van Van Amelsvoort kan hierbij helpen.



Accent Fase 1	Accent Fase 2	Accent Fase 3	Accent Fase 4
* Centraal staan de eigen vaardigheden * Zoeken naar de juiste rol.	* Regels en procedures worden ontwikkeld * Tegenstellingen tekenen zich af * Positie conflicten	* Team formuleert waarden en normen * Gevoel voor gezamenlijke verantwoordelijkheid (wij-gevoel)	* Plaatsbepaling in de externe omgeving; besef dat het team een functie vervult in een groter geheel * verbeterprogramma
Vaktechnische volwassenheid	Organisatorische volwassenheid	Sociale volwassenheid	Zelfstandig verbeteren

Afhankelijk van waar het team staat zal het enerzijds op een bepaalde manier sturing en dus ook op een verschillende wijze ondersteuning van de organisatie vragen. Anderzijds krijgt het ruimte en de vraag is in hoeverre het team al in staat is deze ruimte (verantwoordelijkheid) te nemen. Bij een "bundeling individuen" zal het team behoefte hebben aan duidelijkheid over de rollen en taakverdeling. De organisatie kan dan prima ondersteunen door voorbeelden aan te dragen hoe andere teams dit oplossen. De organisatie zorgt er zo voor dat het wiel niet twee keer uitgevonden hoeft te worden. Echter in deze fase is het team doorgaans nog niet in staat om gezamenlijk te sturen. Hierin kan een teammanager een prima rol vervullen. Dit neemt een stuk ballast weg van het team, zodat het eerst zichzelf kan uitvinden. Uiteindelijk zal de teammanager, naar mate het team zich verder ontwikkelt en de ruimte pakt, steeds meer de rol van coach gaan aannemen. Het dagelijks aansturen zal het team zelf gaan doen. Het zal echter nog wel behoefte hebben aan iemand die de spiegel voorhoudt en ontwikkelpunten helpt te ontdekken. Soms helpt het dan als er op momenten toch wat sturing gegeven wordt! Daarnaast zullen de stafafdelingen nodig zijn om de teams van bepaalde specifieke kennis te voorzien, zoals inkoopprocessen, HRM, ICT en stuurinformatie. Dit vraagt ook van deze disciplines een transformatie naar (interne) klantgerichte dienstverlening.

De paradox van Sturing én Ruimte
Een leerpunt uit de praktijkcasussen is dat de paradox "Sturing en Ruimte" omarmt wordt. Zoals in de inleiding aangegeven werd, zijn mensen en daarmee organisaties goed in het denken in uitersten. Waarbij eerst gekozen werd voor veel sturing, wordt nu alles losgelaten om maximale ruimte te omarmen. In de praktijkverhalen zien we juist een andere basiskeuze, namelijk om de positieve effecten van sturing én van ruimte te pakken. Daardoor wordt geprofiteerd van het beste van beide werelden. Door Sturing en Ruimte niet meer als tegenpolen te zien, maar door het als paradox te zien verandert er wat in de onderstroom van teams. Dit is een belangrijke stap om de teamontwikkeling voort te zetten. We hebben deze punten samengevat in een vierluik:

- Teamleden leren *meervoudig te kijken*, waarbij ze inzicht en begrip krijgen voor andermans ideeën en standpunten. Tegenstellingen in het team worden daarmee niet meer vermeden omdat het tot conflicten zou kunnen leiden, maar worden juist opgezocht omdat het team daardoor groeit.
- Door te *stoppen met balanceren* verdwijnt spanning en negatieve energie. Mensen leren vrij te denken en vervangen "of-of" en "ja, maar" door "en-en-denken".
- Bij Sturing en Ruimte wordt de nadruk gelegd op *waardeer wat er is en voeg toe.* Benadruk vanuit de teamontwikkeling waar het team goed in is en kijk waar de energie zit om zich verder op te ontwikkelen. Juist het omarmen van de paradox zet de nadruk op aanleren en bouwen in plaats van afleren en afbreken.
- Tot slot wordt *groot denken en klein doen* aangewakkerd. Teams durven vrij te dromen en verkennen samen waar ze over 10 jaar willen staan. Daarnaast wordt vandaag al het eerste stapje gezet op die lange reis. Juist het pragmatische (durf te doen) gecombineerd met het idealistische (durf te dromen) zorgt voor gewenste resultaten.

Bronnen
De Groot, D. & Janssen, P. (2013). Zorg boven het maaiveld.

Financiële Zorgthermometer (2015). Geraadpleegd via: https://www.headonline.nl/kennis/financiele-zorgthermometer/uitkomsten-financiele-zorgthermometer

RealDrives (2017). Geraadpleegd via: http://www.realdrives.com

Van Amelsvoort, G. & Van Jaarsveld, J. (2001). Teamontwikkeling en leidinggeven.

Van de Vorst, L. & Roelofs, H. (2009). Sturing en Ruimte: Een nieuw managementconcept gebaseerd op de filosofie van de paradox.
Zie ook www.sturingenruimte.nl