Sturen zonder mandaat in de zorg

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

Met het verplatten van zorgorganisaties is de positie en gewenste rol van de teamleider sterk veranderd. Over het algemeen hebben medewerkers in de teams meer verantwoordelijkheden en regelruimte gekregen, zoals het managen van relaties met cliënten/klanten en netwerkpartners, het selecteren van nieuwe collega's, zelf de roosters maken en regelen van vervanging. Deze organisatorische taken hoorden voorheen in het takenpakket van de teamleider thuis. Niet voor niets lijkt de teamleider, of in ieder geval de traditionele invulling ervan, in steeds meer organisaties compleet verdwenen te zijn. Toch ervaart menig zorgorganisatie dat het niet zonder een leiderschapsfunctie dichtbij de teams kan, echter dan wel passend bij de organisatievormen van deze tijd. De functie van "coachende teamleider" heeft om die reden massaal z'n intrede gedaan in de zorg. Van deze vliegende keep wordt verwacht dat het meerdere teams tegelijkertijd dienend en coachend begeleidt. En dan zonder in de valkuilen van beklemmende hiërarchie te vervallen. Daarnaast worden er ook organisatiebrede teamcoaches ingezet die beschikbaar zijn voor alle teams, elk in hun eigen fase van ontwikkeling. De kleinschalige, zelfsturende of zelf-organiserende teams hebben alle ruimte gekregen om te doen waar zij als zorgprofessionals goed in zijn en nog een beetje meer. Vooral dus niet te veel bemoeien, als teamcoach of teamleider nieuwe stijl[1].

Maar wat betekent het nu om met de handen op de rug een team te moeten aansturen? Toekijken vanaf de zijlijn naar een team welke het liefst zelfstandig, zonder grote bemoeienis en vanuit een gelijkwaardigheidsprincipe het werk uitvoert. Hoe kan een teamleider van toegevoegde waarde zijn en waar loopt hij/zij in de praktijk tegenaan? Hoe geef je tegelijkertijd veel ruimte en voeg je toch voldoende sturing toe? Aan vier ervaren teamleiders/coaches in de zorg zijn deze dilemma's voorgelegd. Zij vertellen openhartig over hun werk, waar zij energie uit halen, welke hindernissen zij dagelijks tegenkomen en wat hun werk zo mooi maakt. In de teksten worden fictieve namen genoemd, omwille van de privacy en om zonder belemmeringen te kunnen spreken. Na de praktijkverhalen volgt onze analyse en worden tips meegegeven hoe te sturen zonder mandaat in de zorg.

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/

[1] In dit white paper wordt door elkaar de termen teamleider, teamcoach of teammanager gebruikt. Hiermee wordt dezelfde rol bedoeld.

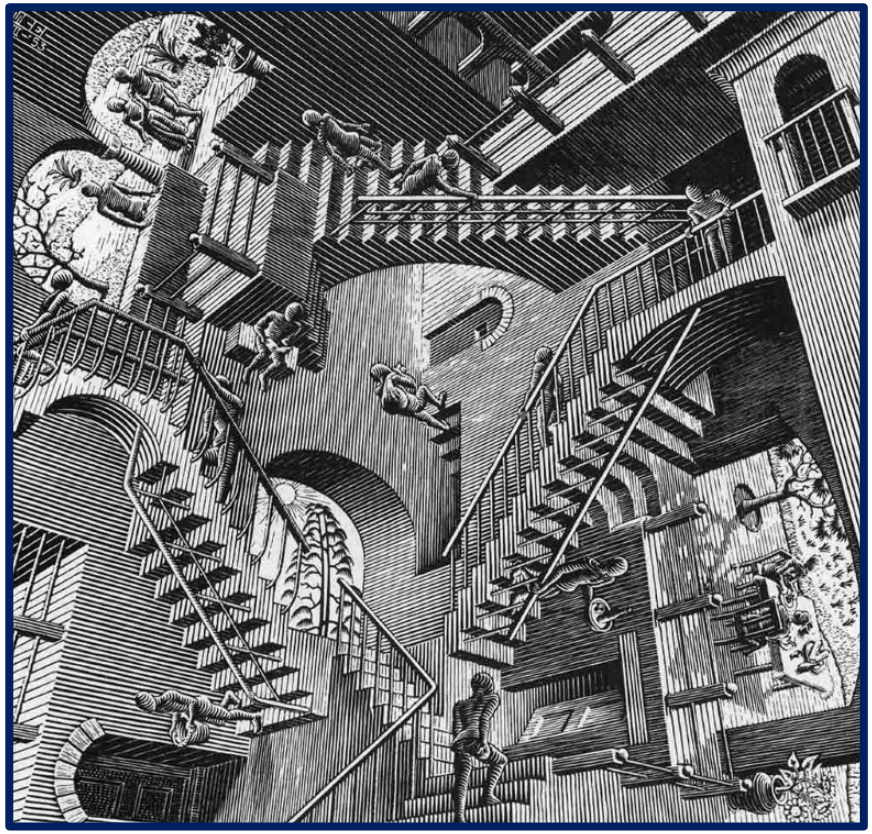
Sturen met gevoel

Sandra is manager bij een zorginstelling voor mensen met een beperking. Ze is verantwoordelijk voor drie teams, in totaal bestaande uit ongeveer 20 medewerkers. Op de vraag hoe zij stuurt geeft ze direct aan: "*Ik werk heel veel vanuit mijn gevoel. Ik weet in mijn achterhoofd waar de organisatie naar toe wil, maar de mens staat centraal.*"

Zonder mandaat is sturen soms best lastig. Door goed te luisteren en in te leven, probeer ik vaak iemands blik te verruimen door een andere kant te laten zien. Ik kom met voorstellen, proefballonnetjes; die bedenk ik ter plekke. En ik zeg altijd: *"Niks is bij mij voor eeuwig"*. Een praktisch voorbeeld op het moment dat een medewerkster terugkwam van zwangerschapsverlof. Eerste reflex van de groep was om de taken weer als vanouds te verdelen, maar dan gooi ik in de groep: *"Wat als Nicolette iets anders gaat doen?"*. Hierdoor zet ik ze aan het denken. Anderen komen zelf met voorstellen, dan kijk ik vooral of dit matcht met de visie van de organisatie. Een ander voorbeeld gaat over het feit dat samenwerking met een ander team niet prettig verliep. Ik merkte dat ik ze eerst gelijk gaf en eigenlijk met ze meehuilde. Daar baalde ik zelf van; de medewerkers vonden dit juist fijn! Ik voelde ze vervolgens goed aan en mocht zo de rol pakken van diegene die ze uit deze negatieve spiraal mocht trekken. In plaats van praten over, gingen we gezamenlijk op zoek naar onze eigen rollen om op deze wijze te kijken wat we zelf konden doen om de samenwerking te verbeteren. Uithuilen en doorpakken!

Het is situatieafhankelijk, maar ik doe heel veel op gevoel. Soms heb ik spijt, dan geef ik dit ook eerlijk terug aan het team. Dan geef ik bij de start van een vergadering aan dat ik hem slecht heb voorbereid, geen agenda heb verstuurd en leg uit waarom het zo is. Ik ga eigenlijk ook nooit de verdediging in, als ik iets verkeerd heb gedaan dan is het zo. Ik kan het niet meer terugdraaien, van hieruit moeten we verder. Ik kan slecht tegen mensen die terug blijven pakken. Misschien komt het omdat ik zelf een meervoudig gehandicapt kind heb. Wij maken er het beste van, anders hebben we nooit meer een leuke dag. Nooit blijven we hangen bij de vraag waarom ons dit is overkomen? Ik ben hiermee zelf ook klant en geef vanuit dit perspectief ook dingen terug. Soms denk ik zal ik het wel of niet zeggen. Ik wil voorkomen dat mensen denken: *"O, daar heb je haar weer"*. Ik heb geen verborgen agenda. Ik ondersteun de visie van de organisatie en die zal ik altijd uitdragen. Als ik er niet helemaal achter sta, geef ik weleens mijn persoonlijke visie. Doseren, want daar schuilt ook een gevaar in. Belangrijk vind ik dat medewerkers zich door ontwikkelen. Laatst heeft Marijke een opleiding volledig afgerond en daar ben ik trots op en dat laat ik goed merken. Soms schuift de inhoud van een medewerker en dan probeer ik zorgen over de toekomst weg te nemen. *"Jouw werk komt er anders uit te zien, wij hebben werk zat. Wees je daar bewust van."*

Ik vergelijk me zelf richting de drie teams weleens met een voorzitter van een buurtvereniging. De drie teams bespreken heel veel zelf aan hun eigen keukentafel, maar hebben elkaar als goede buren ook nodig. Ik zorg voor de afstemming onderling, de inrichting van de openbare ruimte en ook dat er geen ruzie is over overhangende takken en geluidsoverlast. De teams hebben daarmee zelf veel mandaat in hun eigen huis en mijn mandaat ligt op de buurt. En deze metafoor voelt prettig en helpt me om iedere dag met veel plezier naar het werk te gaan!



"Relativiteit"

Inspiratie door Escher Ten geleide van de praktijkverhalen zijn vier tekeningen van de surrealistische-kunstenaar Maurits Cornelis Escher (1898-1972) toegevoegd. De kunstwerken geven naar onze mening een haarfijne illustratie van de lastig te vatten realiteit waar de geïnterviewde teamleiders dagelijks in verkeren. Deze meesterwerken van Escher geven de dilemma's weer voor de vraagstukken van nu.

Een ontdekkingsreis vol verrassingen
Marja is teammanager bij een ouderenzorginstelling en geeft leiding aan twee zorgafdelingen, in totaal een 25-tal medewerkers. De organisatie is op weg naar taakvolwassen teams en past daarbij LEAN toe om het werk efficiënter en effectiever te organiseren. De teammanagers zijn hierin geschoold en sturen de teams hierop aan. De LEAN-werkwijze wordt gevolgd, zoals de dagstart, waarbij elk team zijn eigen verbeterpunten oppakt. In de dagelijkse praktijk wordt echter duidelijk dat de teams de LEAN-werkwijze nog niet echt eigen hebben gemaakt. Het verantwoordelijkheid nemen, keuzes maken, elkaar aanspreken, ja daar schort het nog best wel aan. Daar is extra training en teamcoaching voor nodig.

De teams zijn qua cultuur best wel verschillend van elkaar en vragen ander leiderschap. De ene afdeling vraagt om iemand die er liefst elke dag is en de lead neemt in de dagelijkse vragen die op de afdeling spelen. Hier wordt een coachende rol gewenst en gewaardeerd, die vervuld wordt door de eerst verpleegkundige. De andere afdeling spreekt expliciet uit dat iedereen hetzelfde blijft doen en gelijkwaardig aan elkaar is. Hier is deze coachende rol eigenlijk niet gewenst van de eerste verpleegkundigen. En dan te bedenken dat deze twee eerst verpleegkundigen een steeds grotere rol gaan spelen als aanspreekpunt voor de teammanager. Denk aan alle beleidsmatige zaken. Hier loop je als teammanager tegen dilemma's aan hoe te handelen. Het vraagt extra zorgvuldig overleggen en communiceren met de afdelingen. Binnen beide teams is gelijkwaardigheid een belangrijk en gevoelig issue.
Op de weg naar taakvolwassen teams is er nog een complicerende factor, namelijk dat de behandelaren nog altijd een apart team vormen. De zorgteams zijn dagelijks meer afhankelijkheid van de arts of psycholoog dan vooraf werd verondersteld. Deze invloed op het dagelijks proces belemmert de zorgafdelingen in het nemen van de eigen regie De ruimte van de teams en de teammanager wordt daarmee onbewust ingeperkt door de behandelaar. Een boeiende strijd die nog niet gestreden is.

Ander aandachtspunt zijn heldere kaders voor de zorgafdelingen. De teams willen helderheid en duidelijkheid over bijvoorbeeld de middelen die ze mogen inzetten. Denk daarbij aan vragen over welke zak met geld de teams hebben voor: opleidingen, investeringen in het gebouw, passende zorg voor de cliënten, cliënt-activiteiten, begeleiding bij ziekte, et cetera. Het is allemaal nu niet duidelijk voor de teams en dus komen ze bij de teammanager voor antwoord op hun vragen, die het antwoord ook nog niet altijd heeft. Deze vragen worden in overleg en per mail neergelegd bij directie en staf, maar er komt helaas geen eensluidend antwoord. Waarom is niet duidelijk. Vermoedelijk stoeien ze er zelf nog mee. Maar erbij laten is geen optie want we moeten wel verder. Dus naar beste eer en geweten neem je als teammanager besluiten wat de speelruimte is voor de teams. Daarbij probeer je te steunen op de managementrapportages. Maar afdelingsspecifieke en bewoner specifieke stuurinformatie ontbreekt nog of komt veel te laat. Dat maakt het nog lastiger voor (bij)sturing. Naar de teams moet je telkens een slag om de arm houden en dat voelt niet goed. Dit kost allemaal erg veel tijd en energie.

Bij de start met taakvolwassen teams was het idee: 'geef de teams alle ruimte en laat maximaal los'. Maar al snel bleek dat 'de ruimte' die de teams feitelijk hebben niet duidelijk was. Gaandeweg is helder geworden dat het nodig is dat directie en management duidelijk aangeven wat de kaders en spelregels zijn. Pas dan kunnen de teams echt doorgroeien naar taakvolwassenheid.

"Reptielen"

Je moet de ruimte wel willen pakken

Bob is locatiemanager bij een zorginstelling voor mensen met een beperking. Hij is verantwoordelijk voor een vijftal zorgteams, in totaal bestaande uit ongeveer 100 medewerkers. Op de vraag welke aansturing je krijgt is het antwoord dat de directeur veel ruimte biedt en vrijheid laat om te bepalen hoe je je werk als manager doet. Er wordt gestuurd vanuit vertrouwen.

De verantwoordelijkheid voor de realisatie ligt bij de locatiemanagers om als team uitvoering te geven aan het beleid. De managers krijgen de ruimte om hun eigen jaarplan op te stellen. Die plannen zijn eigenlijk nog niet SMART genoeg en zouden specifieker mogen worden waardoor het beter meetbaar is wat er bereikt is en wat er te doen staat. Maar ook om plannen behapbaar te maken, want de ambitie van de organisatie is groot en de zorgteams kunnen zich niet nog sneller ontwikkelen. Als locatiemanager heb je behoefte aan de visie van de directeur om aansluiting te kunnen houden met het beleid en de koers die gevaren wordt vanuit de organisatie. Maar ook om te kunnen sparren rondom vragen die voorliggen. Dit vraagt een coachende rol van de directeur.

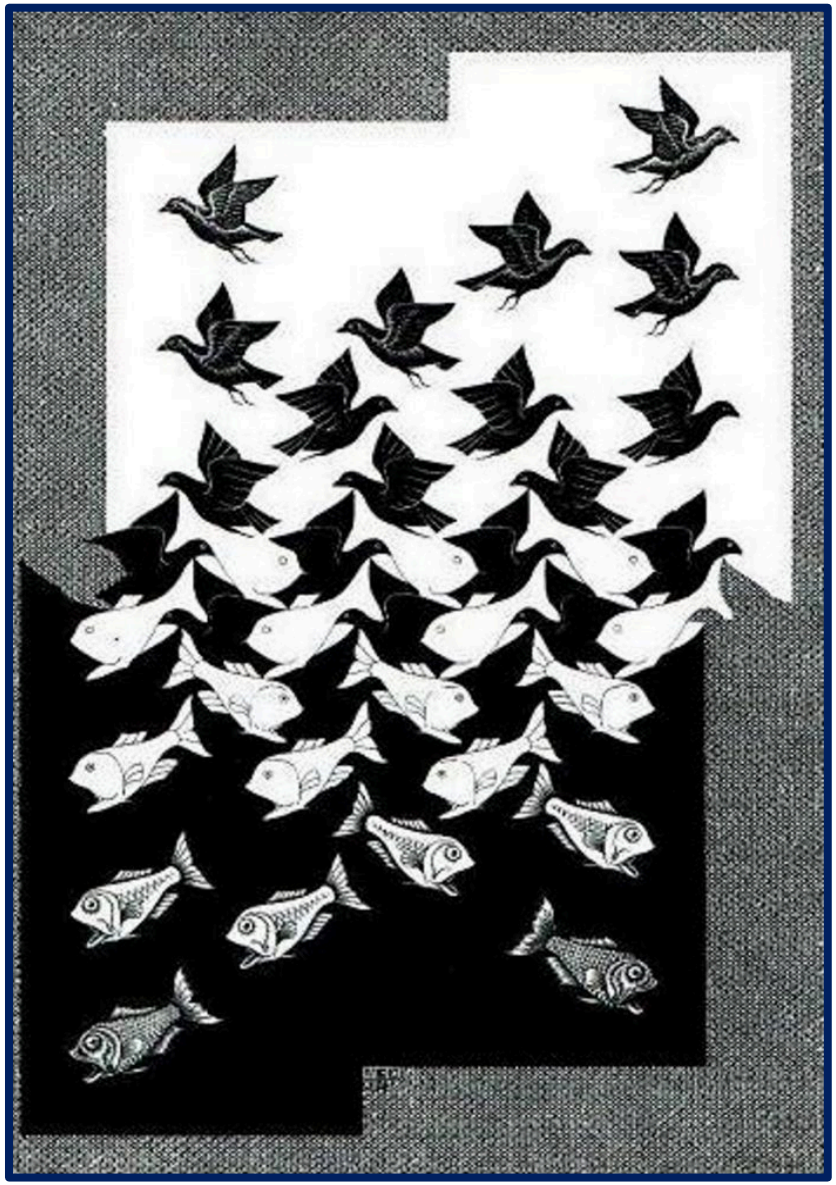
We komen van een oude situatie waar je een duidelijk sturende managementrol had als locatiemanager. Nu moeten we met zelfsturende teams op zoek naar het passende leiderschap dat voor ieder team nodig is. Hierbij gaat de aandacht vooral naar focus houden en zicht houden op de (door)ontwikkeling van de teams.

Een team is in naam van de ene op de andere dag zelfsturend, maar de praktijk vraagt meer tijd. Bij goed zelfsturende en taakvolwassen teams kun je meer coachend leiderschap tonen en de vraag stellen aan het team: wat heb je van mij nodig? Bij sommige teams zie je dat ze niet volledig zelfsturend zijn of kunnen zijn. Daar zal je als manager dus meer richting moeten geven richting het stellen van doelen, knopen hakken en monitoring of het ook daadwerkelijk lukt. Dat vraagt situationeel leiderschap op basis van je inschatting van de medewerker en zijn/haar team. Dat doe je niet alleen. De samenwerking met gedragsdeskundigen, artsen en consulenten is hierin heel belangrijk.

Nu we enige tijd op pad zijn met zelfsturing komt de vraag: redden we het met de mogelijkheden, hebben we de juiste mensen aan boord, worden die goed gefaciliteerd en is de ontwikkeling voor iedereen bij te benen? Kunst is de mensen mee te kunnen en willen nemen. De werkdrukbeleving is relatief hoog en soms is het beter een pas op de plaats te maken onder het motto: dit is het meest haalbare op dit moment. Je kunt gras ook niet harder laten groeien door er aan te trekken.

Bob sluit af met de oneliner: *"Positivisme is het nieuwe realisme"*. We moeten trots zijn op de goede dingen en waardering geven aan de medewerkers en de teams. Goed is goed genoeg en niet overvragen van de teams met ontwikkel- en verandersnelheid of nog betere prestaties eisen.

Het is zorg eigen dat er vaak geen scherp en concreet afgebakend mandaat wordt afgegeven. Dat betekent dat er veel ruimte wordt geboden door de leiding. Dat betekent dat je die ruimte zelf wel moet willen pakken om er je eigen invulling aan te mogen en kunnen geven. Een mooie uitdaging voor wie durft.



"Lucht en water"

De kunst van het loslaten

De geïnterviewde is een teamleider in de VV&T-sector alwaar ze onlangs gestart zijn met kleinschalige teams. Het betreft een drietal teams onder haar verantwoordelijkheid. Het werken met kleinschalige teams vraagt per direct een andere houding van de teamleider. Daar waar de teamleider tot voor kort alles oploste, neemt zij nu een cruciale rol in, in het proces van teamontwikkeling. Dit onder de noemer "de kunst van het loslaten". Wanneer een teamleider niet kan loslaten (helicopterview in plaats van detail) gaan de medewerkers in het team geen verantwoordelijkheid pakken en blijf je hangen in de oude situatie.

De drie teams ontwikkelen zich zeer verschillend. Eén team ontwikkelde al snel het 'wij' gevoel – geen outlayers, afspraak is afspraak loopt hier als een rode draad doorheen. De verschillende portefeuilles (kwaliteit, team-organisatie, planning, logistiek en kennis) worden constructief opgepakt. Medewerkers zijn goed in staat elkaar feedback te geven. De teamleider pakt hier de rol van coach goed op en weet op momenten te spiegelen. Wanneer vragen worden gesteld door medewerkers volgt doorgaans de vraag van de teamleider: Hoe zou je dit zelf doen? Het coachend leiderschap met op onderdelen strakke sturing (bijv. kaders om goed te kunnen roosteren) volgt vanzelfsprekend. De overige twee teams kampen op dit moment nog met veel zieken. Dit bemoeilijkt de overgang naar kleinschalige teams. Medewerkers ervaren door de werkdruk nog geen ruimte om te ontwikkelen en vallen hierdoor snel terug in oud gedrag. Hier zie je dat afspraken niet worden nagekomen. Het teamgevoel ontbreekt, het geven van feedback is lastig en het roddelcircuit maakt overuren. Tot slot is er nog onvoldoende ruimte om de portefeuilles zoals boven benoemd goed vorm te geven

Voor de teamleider is het loslaten lastiger omdat medewerkers (nog) niet in staat zijn de verantwoordelijkheden over te nemen. Vaak zie je in deze teams ook medewerkers die in de weerstand blijven hangen, de zogezegde karhangers. Omdat medewerkers elkaar niet aanspreken pakt de teamleider dit doorgaans weer op. Niet doen! In deze situatie is het juist van belang om het loslaten rigoureus in te zetten. Door medewerkers te leren hoe ze het moeten doen zie je dat ze respect krijgen voor de taken die de teamleider hiervoor uitvoerde. Medewerkers worden slimmer! Het voelen is een hele belangrijke, zeker onder het motto "fouten maken mag als je er maar van leert". Het samenwerken is het uitgangspunt. Het benoemen van het gezamenlijke traject van teamleider en teamleden is super belangrijk. Voor beide kanten verandert de rol! Stel je als teamleider maar kwetsbaar op! Een gezamenlijk kader in de vorm van een teamplan voor het betreffende jaar schept duidelijkheid, van belang is dat je dit teamplan gedurende het jaar wel monitort.

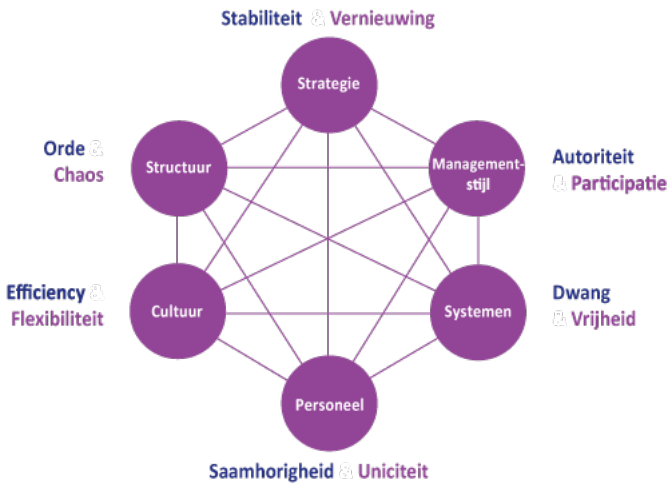
De betreffende teamleider ervaart geen heldere koers vanuit de organisatie. Dit maakt dat er voortdurend bijgesteld wordt. Dit wordt als heel onrustig ervaren en dit draagt niet bij aan positieve ontwikkeling van kleinschalige teams. Tevens wordt aangegeven dat de organisatie niet beschikt over innovatiekracht, hierdoor blijft de organisatie achter en vooral hangen in oud denken. Je moet van goeden huize komen om als team/afdeling dan tegen de wind in te kruizen en om te denken. Sommige teamleiders komen met oud gedrag weg. Dit leidt ook tot ruis binnen de teamleiders groep als het gaat om uit te voeren taken.

Concreet geldt ook hier het managementconcept van sturing en ruimte. De kaders dienen helder te zijn voor alle teamleiders en voor alle teams: het wat! Het hoe kan het team zelf bepalen. Waarbij met vallen en opstaan de nieuwe verantwoordelijkheden eigen gemaakt worden. Waarbij kleine dingen soms grote dingen veroorzaken en voor de teamleider geldt dat wat zij niet weet zij ook niet kan oplossen.

"Hand met spiegelende bol"

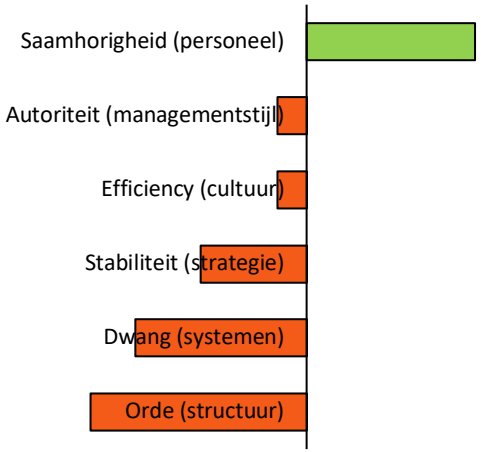
Op weg naar mandaat nieuwe stijl

In de voorbije jaren heeft **PROVEN**PARTNERS duizenden zorgprofessionals bevraagd over de organisatie waarin zij werken[2]. Op 12 indicatoren (de 12 waarheden) is gemeten hoe goed er sturing én ruimte gegeven en beleefd wordt in zorgorganisaties (zie onderstaand figuur).



Een kenmerkend resultaat voor de zorgsector is dat het goed scoort op de 6 *ruimtelijke* waarheden (de zes termen in het roze). De cliënt staat centraal en de professional krijgt veel ruimte om de zorg te bieden die nodig is. Op een van de sturende variabelen zien we ook een hoge score en dit beeld wordt bevestigd in de interviews. Binnen de teams is namelijk een grote saamhorigheid te herkennen. Dit komt door de kleinschaligheid van teams, de mate waarin het organisatorisch stuk samen opgepakt wordt en het sterke "wij-gevoel".

Er zijn echter ook belemmeringen in de sturing te ontdekken, samen te vatten rondom vijf sturende variabelen. Dit beeld zien we terug in de metingen en ook bij de praktijkverhalen van de geïnterviewde teamleiders (zie onderstaand figuur).



De sleutel ligt in het waarderen van wat er al goed gaat, namelijk maximale ruimte geven aan de zorgprofessional. Vooral niet afbreken of inperken, maar juist behouden wat de zorgsector zo kenmerkt. De nodige ontwikkeling zit op het *toevoegen* van meer organisatiesturing. Dus maximale ruimte én maximale sturing. De vraag is echter, hoe doe je dat nu?

[2] De *QuickScan Wendbare Organisatie,* ontwikkelt door **PROVEN**PARTNERS, wordt jaarlijks bij verschillende zorgorganisaties uitgezet en meet in hoeverre sturing én ruimte toegepast wordt op organisatie, team en medewerker niveau.

1 Ten eerste door een stabiele strategie, die medewerkers houvast en duidelijkheid biedt, over de koers van de organisatie. Daarbij dient de organisatiefocus te verschuiven van kostenreductie naar waarde-maximalisatie. De financiering van de zorg is de afgelopen jaren zo veranderd dat meer zorgondernemerschap broodnodig is. Hiermee wordt een nieuwe zakelijkheid bedoeld, gericht op het aangrijpen van kansen die door ontwikkelingen in de buitenwereld, zoals technologische innovatie en maatschappelijke veranderingen, geboden worden. Een stabiele strategie kenmerkt zich dan door externe ontwikkelingen kritisch te toetsen of en in welke mate dit kansen biedt voor de organisatie. Dit lijkt een utopie in een sector die zich kenmerkt door het komen en gaan van wet- en regelgeving. De vraag echter die bij iedere externe ontwikkeling gesteld moet worden is deze: 'Hoe kunnen wij deze ontwikkeling benutten om meerwaarde te creëren?'. Externe ontwikkelingen dienen dus vooral goed overwogen, getoetst en vertaald te worden. Dit beschermt medewerkers, voorkomt ge-jo-jo en zorgt voor kansen.

- ***Tip:*** *Stuur niet op kostenreductie maar op waardevermeerdering en vertaal dit consistent op alle niveaus, voor heldere en stabiele strategie/koers van de organisatie.*

2 Ten tweede wordt het beeld bevestigd dat er uitdagingen liggen op het sturende aspect van leidinggeven, in de positieve zin: een "autoriteit" zijn. Teams missen bijvoorbeeld de vertaling van organisatiekaders naar wat dit voor hen als team betekent. Dit uit zich in onnodig veel vergaderen en diffuse besluitvorming. De teamleider kan juist hierin een rol vervullen, door heldere team- en situatie-specifieke kaders te formuleren met het team. Vervolgens dient de teamleider erop toe te zien dat, in onder andere team-overleggen, de prestatieafspraken geagendeerd worden en de status besproken wordt aan de hand van een concrete actielijst (wie doet wat en wanneer).

- ***Tip:*** *Stuur als teamleider op de planning, uitvoering, monitoring en (eventuele) bijstelling van de teamprestatie-afspraken. Samen met het team, in de rol van bewaker van de gewenste koers. Denk groot met elkaar en zet in de uitvoering juist kleine stappen.*

3 Ten derde is er behoefte aan een hogere efficiëntie. Binnen de teams helpt het om in te zetten op het leren van fouten. Dit is een cultuuromslag. De "zachtere intervisieclubjes" kunnen plaatsmaken voor "hardere leercirkels" waar met een LEAN-bril gekeken wordt naar verspillingen, fouten en leerpunten besproken worden, samen verbeteracties opgepakt worden en al het voorgaande kort-cyclisch en kritisch op het effect geëvalueerd wordt. Dit verlaagt de administratieve lasten en creëert meer ruimte voor ondernemerschap.

- ***Tip:*** *Zet leercirkels op waar het leren van fouten centraal staat. Fouten maken mag, bekijk situaties meervoudig om er samen van te leren en bedenk oplossingen zodat dezelfde fouten niet nogmaals gemaakt hoeven te worden.*

4 Ten vierde helpt het om meer orde in de (team)structuur te krijgen. Teams hebben baat bij heldere afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een belangrijke mindset-verandering is daarvoor benodigd: Je hoeft niet formeel de baas te zijn om te kunnen of mogen sturen. Er zijn mooie voorbeelden te vinden van gezamenlijke verantwoordelijkheid en bevoegdheid binnen teams, bijvoorbeeld door teamportefeuilles en -houders te benoemen. Niet op basis van formele bevoegdheid, maar juist de innerlijke drijfveer als leidraad van wie wat oppakt. Dit is "mandaat nieuwe stijl" en zorgt voor energie, betrokkenheid en uiteindelijk een hogere kwaliteit van dat wat uitgevoerd wordt.

- ***Tip:*** *Transformeer van formele bevoegdheden naar situationele bevoegdheden in rollen. Benoem teamportefeuillehouders en richt vooral op de verbinding tussen teams, bijvoorbeeld door de ervaringen van portefeuillehouders van 1 onderwerp samen te brengen door ervan te leren.*

5 Ten vijfde en tot slot door dwingende systemen, zoals processen, protocollen en werkwijzen. Bij het eerste punt over het creëren van een stabiele strategie werd al aangegeven dat externe ontwikkelingen eerst afgewogen en vertaald dienen te worden. Juist de vertaling van processen, protocollen en werkwijzen naar organisatie- en team-specifieke afspraken, zorgt voor rust en vertrouwen. Het dient namelijk als ruggensteun voor in de praktijk, waar de professional altijd op kan terugvallen. In deze afspraken dient overigens altijd de cliënt in zijn of haar contact met de zorgprofessional centraal te staan. Dit is dé maatstaf voor huidige en nieuwe systemen en zal meestal gericht zijn op het weghalen van hinderlijke bureaucratie en onnodige administratie.

- ***Tip:*** *Gebruik LEAN-principes om verspilling te halen uit processen, gericht op het verminderen van administratieve lasten, zodat meer tijd en energie naar cliënten kan gaan.*

Samenvattend en als hoofdboodschap van dit white paper: blijf als zorgorganisatie energie steken in mensen (cliënt en professional) zoals dit altijd gedaan is. Voeg daarnaast extra inspanning toe op organisatiesturing. Val daarbij niet in de valkuil om te gaan balanceren: maximaliseer sturing én maximaleer ruimte. Dit voelt misschien tegenstrijdig, maar zal elkaar juist gaan versterken. De crux zit in het "en/en" denken. Het tijd- en energieverlies dat zorgorganisaties nu ervaren, wordt juist verminderd door meer helderheid en focus. Integraal en meervoudig kijken, vanuit sturing en ruimte op alle organisatievariabelen, helpt bij het nodige inzicht om de verbeterslag te kunnen maken.

Wil je meer te weten komen over sturing en ruimte in zorgorganisaties en meer praktijkervaringen van collega-teamleiders horen? Kom dan 9 maart 2018 naar onze masterclass.
Voor meer informatie en aanmelden, ga naar
www.sturingenruimte.nl

Bronvermelding

- De Groot, D. & Janssen, P. (2013). Zorg boven het maaiveld.
- M.C. Escher. Verkregen van: https://www.alletop10lijstjes.nl/top-10-beroemde-werken-m-c-escher/ & http://www.mcescher.nl/galerij/onmogelijk-constructies/
- 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