

Volgens de Financiële Zorgthermometer (december 2015) zet de helft van de Wlz-instellingen in op zelfsturende teams. Meer verantwoordelijkheid bij de teams moet leiden tot minder overhead, meer klantgerichtheid en lagere kosten, aldus de respondenten. Zorgprofessionals moeten meer verantwoordelijkheid krijgen en minder (aan)sturing door het weghalen of verkleinen van de managementlaag met grotere span-of-control en coachend leiderschap. Gaat dat zo werken? Een vraag die menig bestuurder en zorgfinancial bezighoudt. De paradox is dat maximale ruimte voor teams en zorgprofessionals niet door minder sturing, maar juist door maximale sturing vanuit de organisatie bereikt kan worden. Een wenkend perspectief voor elke ondernemende zorginstelling. Maar hoe dit te bereiken?

# ZELFSTURING IN DE ZORG VANUIT EEN WENKEND PERSPECTIEF

1

## Denk niet langer 'of/of', denk juist 'en/en'

Stop met balanceren tussen keuzes in sturen óf ruimte. Kijk meervoudig en integraal vanuit alle organisatorische perspectieven wat maximale sturing en ruimte geeft: strategie, structuur, systemen, personeel, managementstijl en cultuur. Denk groot en doe klein. Begin morgen. Waardeer wat er is en voeg toe wat nodig is.

2

## Bepaal je positie - durf te meten

Hoeveel sturing geven we als management en welke ruimte bieden we? Hoe wordt dit door medewerkers ervaren? Een 0-meting geeft antwoord op de vraag wat je vertrekpunt is voor zelfsturing.

- Hebben we een koersvaste en heldere strategie én is er ruimte voor innovatieve experimenten?
- Is er orde in de structuur én kunnen projecten en losse opdrachten hier gemakkelijk in bewegen?
- Hanteren we strakke regels en procedures met een PDCA-cyclus én ervaren medewerkers de vrijheid om als nodig af te wijken?
- Is er ruimte voor elke medewerker om uniek te zijn én organisatiebrede saamhorigheid?
- Kan het management autoritair én participatief optreden?
- Hoe verhouden sterke normen én stille waarden zich in de organisatiecultuur?

3

## Spreek je ambitie uit – durf te dromen

Ga samen de dialoog aan om je ambitie van de organisatie te formuleren: waar droomt de coachend leider en het zelfsturend team van?

- De turbulente zorgmarkt na de transformatie en decentralisatie vraagt een dynamische én geplande strategie met duidelijke kaders en PDCA-borging;
- Leg een basisstructuur vast met formele en informele structuren: nooit meer hoeven reorganiseren;
- Maak de systemen op-maat én verplicht vanuit resultaatverantwoordelijk werken (RVW);
- Werk aan unieke saamhorigheid 'Madagaskar the movie' met integrale talentontwikkeling en samenwerken;
- Ontwikkel coachend leiderschap vanuit vertrouwen én controle: steun de teams met een SMARTe vertaling van organisatiedoelen naar teambijdragen.
- Vertaal zorgondernemerschap naar gedrag en zoek de match met de drijfveren van zelfsturende teams.

vier...

## Ga samen op reis – durf te doen

Met de stip op de horizon gaan we gezamenlijke op reis, stapsgewijs, de organisatie-ambities waarmaken. Met een optimum tussen groot denken en klein doen. Op zoek naar een nieuw evenwicht tussen de paradoxale sturing & ruimte. ///