

# RUIMTE, STURING OF BEIDE?

## PARADOXAAL LEIDERSCHAP EN 'EN/EN-DENKEN'



Leo van de Vorst is een van de oprichters van PROVENPARTNERS. Als 'sherpa' helpt hij organisaties op weg naar 'hun' top, door zich te focussen op zaken als persoonlijk leiderschap, eigenaarschap en vooral: het leggen van verbindingen.

“Wij werken vanuit het gedachtegoed van sturing en ruimte. Sturing van bovenaf en ruimte geven zijn schijnbare tegenstellingen. Wij proberen die paradox centraal te stellen. In feite heb je zowel sturing als ruimte nodig. Het is niet ‘of’ maar ‘en’”, begint Leo, die uitlegt hoe je dat gedachtegoed in de praktijk brengt. “We werken altijd met praktische onderwerpen, waar het management, teams en individuele medewerkers ook écht mee te maken krijgen. Voor het management is dat bijvoorbeeld strategie, voor teams het rooster en voor medewerkers zaken waar ze op de werkvloer tegenaan lopen.”

### RUIMTE VOOR TEAMS

“Voor teams is en blijft bijvoorbeeld het roosteren een probleem. Sommige medewerkers hebben privileges vanuit het verleden, bijvoorbeeld vanwege hun anciënniteit, omdat ze parttime werken of kinderen hebben. Daardoor zijn ze bepaalde dagen vrijgeroosterd of hoeven ze geen nachtdiensten te draaien. Vanuit het teamdenken is dat in wezen niet eerlijk. Daarom vragen we aan de ‘achtergestelde’ teamleden of ze het eens zijn met de bevoorrechte positie van collega’s. Daarmee maak je het team zelf eigenaar van dat onderwerp en creëer je een dialoog. Door het team de ruimte te geven, kom je vaak tot betere oplossingen dan wanneer je dit centraal zou aansturen”, legt Leo uit.

“In feite heb je zowel sturing als ruimte nodig”

### MANAGEMENTKWESTIES

“Het management op zijn beurt heeft natuurlijk te maken met heel andere vraagstukken, op het vlak van strategie en beleid. Voor de medewerker lijkt dat een ver-van-mijn-bedshow, maar niets is minder waar. Als het management een strategie heeft bedacht die er op papier fantastisch uitziet, betekent dat nog niet dat deze een-twee-drie uitvoerbaar is. Bijvoorbeeld omdat je als management niet wordt begrepen. Hier is het belangrijk om als management het gesprek aan te gaan en niet alleen uitleg te geven, maar vooral te luisteren en ook echt wat met die feedback te doen”, vertelt Leo.

### DE INDIVIDUELE MEDEWERKER

Met bijna tweeduizend medewerkers en ruim duizend vrijwilligers zijn de problemen waar men op de werkvloer tegenaan loopt natuurlijk erg divers. “Zo was er een medewerkster die moeite had met de manier waarop ze werd aangesproken door haar leidinggevende. Die had beweerd dat ze niet cliëntgericht te werk zou gaan, wat haar in het verkeerde keelgat schoot. Wat de leidinggevende eigenlijk bedoelde te zeggen, is dat deze medewerkster haar aandacht gelijk moest verdelen over alle cliënten. Miscommunicatie dus. Ook dit soort misverstanden kunnen voorkomen, of ophelderen, door het gesprek met elkaar aan te gaan. De betreffende medewerkster had bijvoorbeeld kunnen vragen: ‘Wat bedoel je daar eigenlijk mee?’ Dan was het probleem zo opgelost”, legt Leo uit.

### RUIMTE VOOR HET ONTWIKKELTEAM

“Op 1 januari zijn we dit traject samen begonnen, met vier van onze trainers en acht medewerkers – vier HR-medewerkers en vier teammanagers – die zélf worden opgeleid tot trainer en ons op termijn vervangen. Dus ook wij als bureau gaan gaandeweg minder sturen en meer ruimte geven aan de organisatie. In principe willen we onszelf zo snel mogelijk overbodig maken. We kijken halfjaarlijks of we onze rol moeten herzien. 1 juli is het eerste ijkpunt. Dan kijken we hoe we verdergaan tot 1 januari 2020. Het ontwikkeltraject is niet in beton gegoten”, legt Leo uit.

### WAT GAAT AL GOED EN WAT KAN NOG BETER?

“De sturing is van hoog niveau. De strategie steekt goed in elkaar en er wordt ook goed op gestuurd. Ook aan de systeemkant zit het wel snor. Er is vol overtuiging gekozen voor Planetree als zorgvisie en die wordt ook consequent doorgevoerd in de hele organisatie”, laat Leo zich positief uit. Maar natuurlijk kunnen er ook dingen beter. “Sommige locaties ervaren een kloof tot het management en sommige ondersteunende diensten. Aan die verbindingen moet nog gewerkt worden. Net als aan verbindingen binnen sommige teams. Dat kost tijd. Maar ook op dat vlak komen we er wel”, is de overtuiging van Leo.

# LEDEN ONTWIKKELTEAM AAN HET WOORD

Rob Teney en Silvia Wachelder maken beiden deel uit van het (talent)ontwikkelteam. Rob als HR-adviseur, Silvia als teammanager. Rob is tevens projectleider van het project ‘Samen Sturen’ en is in die rol ook onderdeel van de stuurgroep, die verder bestaat uit de Raad van Bestuur, één directeur Zorg, de HR-directeur en extern adviseur Leo van de Vorst.

“In onze aangescherpte HR-visie staan medewerkers écht centraal. Sevagram ondersteunt medewerkers in hun ontwikkeling en vergroot graag hun werkplezier. Een ander belangrijk punt in het aangescherpte HR-beleid is samenwerking: tussen teamleden, maar ook tussen teams en afdelingen”, opent Rob. “Dat straalt natuurlijk af op cliënten. Tevreden medewerkers zorgen voor tevreden cliënten”, vult Silvia aan. Als teammanager zorg in Ter Eyck had ze wel oren naar een plekje in het ontwikkelteam. “Óók om mijn eigen team een stapje verder te helpen in zijn ontwikkeling”, verduidelijkt ze.

## OP WEG NAAR JE EIGEN TOP

“Een team doorloopt in principe vijf fasen, van elk zes maanden. We vergelijken het wel eens met bergbeklimmen, waarbij je van kamp naar kamp trekt. Aangekomen bij een kamp, bekijkt elk team of het klaar is om verder te gaan naar het volgende kamp. Er is geen absolute top. Als een team besluit dat het ver genoeg is, is het klaar en gaan we met een volgende team aan de slag”, legt ‘sherpa’ Rob uit.

“Inmiddels hebben alle teams de eerste van drie teamsessies achter de rug, waarbij de uitslag van de nul-meting is besproken. Door de score heeft elk team inzicht gekregen in waar het staat – tegenover het individu, team en de organisatie. Het leuke is dat de uitslag weerspiegelt wat de teamleden vóór de test al zelf aangaven. Aan het eind van de eerste sessie zijn concrete doelen geformuleerd waar het team aan gaat werken. Bijvoorbeeld het terugdringen van het ziekteverzuim. Dat is het topje van de ijsberg, de ‘bovenstroom’. De kracht van deze aanpak is dat de onderliggende oorzaken, of de ‘onderstroom’, zoals samenwerking en vertrouwen vanzelf aan het licht komen”, verduidelijkt Rob.

“Met de geformuleerde doelen in het achterhoofd, wordt vervolgens de tweede sessie voorbereid. Dat gebeurt

samen met een afvaardiging van het team”, vertelt Rob. “Op De Regenboog bijvoorbeeld is besloten om de volgende sessie met de héle locatie te doen”, onderbreekt Silvia. “In de tweede sessie werken we dan samen aan het verder concretiseren van de doelen, via opdrachtjes. Die kunnen betrekking hebben op het geven van een complimentje of een collega op een correcte manier van feedback voorzien. Wat je ziet, is dat kleine veranderingen vaak een enorm effect hebben op de processen”, gaat ze verder.

## POSITIEVE GELUIDEN

“Er is ook geen vast aantal sessies. De verwachting is dat de meeste teams na drie sessies klaar zijn, sommigen wellicht al na  n. Tijd is niet leidend. Teams krijgen zoveel tijd als ze nodig hebben. Ondanks wat initiële scepsis, hoor ik nu nog louter positieve geluiden vanuit de teams”, aldus Rob. Silva beaamt dat: “Aanvankelijk stuit je wel eens op wat weerstand. Maar als je de dialoog aangaat, beweeg je al snel naar elkaar toe. Zoals Rob al zei, kwamen uit de test zaken naar voren die ook écht op de werkvloer spelen. Toen men dat zag, ging men ook echt in deze aanpak geloven. Je ziet nu dat binnen veel teams dingen al een stuk beter gaan. Ik hoor van mijn collega-teammanagers dat er een frisse wind door hun team waait.”

## ONTWIKKELTEAM IN ONTWIKKELING

Naarmate het ontwikkelteam groeit in zijn eigen ontwikkeling, treden de externe experts meer en meer terug. “Mogelijk kunnen we tegen het eind van het jaar zelf al meer het voortouw gaan nemen in de begeleiding van teams”, vermoedt Rob. “Het is heel wat waarmee we bezig zijn, hoor. Het klinkt misschien allemaal heel makkelijk zoals ik het nu vertel, maar dat is het in de praktijk natuurlijk niet. Het is mooi en motiverend dat we n  al mooie dingen zien gebeuren op de werkvloer, terwijl we nog maar net begonnen zijn!”, jubelt Silvia.





“Tevreden medewerkers zorgen voor tevreden cliënten.”

**ROB TENEY EN SILVIA WACHELDER**



# KANTELING WERKTIJDEN ZORGT VOOR BALANS EN RUST

## TEAMBELANG VOOROP IN NIEUWE ROOSTERSYSTEMATIEK

Het is geen geheim dat op diverse locaties het maken van een werkrooster geen gemakkelijke opgave is. De mix van mensen, functies, contractuele uren én niet in de laatste plaats individuele wensen, bezorgt menig planner en teammanager de nodige hoofdbrekens. Maar dat is hopelijk spoedig verleden tijd.

In de toekomst zal bij het roosteren meer balans gezocht worden tussen het teambelang en het individueel belang, met als doelen betere zorg en een gezondere balans tussen werk en privé voor alle teamleden. Teams gaan om die reden actiever participeren in het roosterproces, waarbij de zorgvraag leidend is. De teammanager geeft teamleden daarvoor de ruimte, stuurt waar nodig bij en blijft eindverantwoordelijk. Het team 'mede-eigenaar' maken van het roosterproces is een van de oplossingen om uiteindelijk meer rust in het rooster te creëren, zo bleek uit een pilot (proef) op Langedael.

We gaan over dit onderwerp in gesprek met Ton Janssen en Eric Schoenmakers. Ton is, behalve fysiotherapeut binnen Tobias, voorzitter van de Ondernemingsraad. Eric is HR-adviseur.

### BALANS

"Al een aantal jaren geleden is tijdens cao-besprekingen naar voren gebracht dat de balans tussen werk en privé onvoldoende gewaarborgd wordt door de gebruikte roostersystematiek. Toen is ook al uitgesproken dat we teams hierin meer eigen verantwoordelijkheid moeten gaan geven. De kanteling heeft ook te maken met de verschuiving van aanbod- naar vraaggerichte zorg. Daar moet je het zorgproces op afstemmen, vanzelfsprekend met oog voor de wensen van medewerkers", begint Ton. "Het evenwicht moet terugkomen. Dat is nu verstoord. Onder andere doordat in de ouderenzorg de nadruk nu

veel meer op welzijn is komen te liggen, waardoor het op veel locaties lastig is om het roosterplaatje in te kleuren met de huidige functies en contracten, die uiteraard gerespecteerd moeten worden."

### REGIE BIJ HET TEAM

"Medewerkers krijgen meer regie bij het maken van hun rooster, uiteraard binnen bepaalde kaders. Het is zoeken naar balans. Goede zorg is natuurlijk het primaire doel, maar net zo belangrijk is de balans tussen werk en privé van de medewerkers. Onder andere door de krapte op de arbeidsmarkt is die in het gedrang gekomen", vertelt Eric. "Om het roosterproces efficiënter te laten verlopen, komt er een stabiel basisrooster, dat de nodige duidelijkheid en zekerheid moet brengen. Natuurlijk treden ook in een basisrooster verstoringen op, door ziekteverzuim bijvoorbeeld. Een rooster is altijd dynamisch." Ton vult aan: "Vanzelfsprekend wordt het team begeleid in dit proces."

### PILOT ROOSTERSYSTEMATIEK

In 2018 heeft er op de locatie Langedael een pilot plaatsgevonden binnen een afdeling met de nieuwe roostersystematiek. Het zorgcentrum in Vaals was niet toevallig gekozen. De teammanager kwam zowat om in de individuele roosterwensen van medewerkers en had bijna een dagtaak aan de roosterpuzzel. Langedael was kortom een goede plek om te kijken of de nieuwe roostersystematiek kan bijdragen om de problematiek op te