

5 succesfactoren bij zelfsturing

Steeds meer zorgorganisaties kiezen voor zelfsturing of zelforganisatie als nieuwe aansturingsfilosofie. Met als doel: meer regelcapaciteit voor professionals om cliëntgerichter te kunnen werken. De ene zorgorganisatie staat aan de vooravond van de overstap naar zelfsturing, de andere heeft de nieuwe organisatievorm al geïntroduceerd. De resultaten van organisaties die al werken met zelfsturende teams zijn overwegend positief. Drie adviseurs van FWG en Progressional People benoemen de uitdagingen bij zelfsturing in verschillende fases en selecteerden 5 succesfactoren.





RON VAN DER KOOIJ:

‘Is het leidinggevend kader echt bereid los te laten en op een andere manier de organisatie te leiden?’

Regie op het proces

Voor een succesvolle start van zelfsturing is het van belang dat de visie en de grote kaders van de organisatie helder zijn: hoe ziet de optimale zorg eruit, waar gaat en staat de organisatie voor en hoe denkt ze dit te bereiken? Ron van der Kooij, projectleider Flex: ‘Zelfsturing is geen einddoel, maar een middel: in welke vorm en mate helpt het hen om hun missie te verwezenlijken? Wat zijn de kaders die een veilige bedding vormen om de nieuwe besturingsfilosofie succesvol te maken? En wat kan ze leren van organisaties die haar zijn voorgedaan? Zo zien we dat het belangrijk is dat de transitie binnen de ondersteunende diensten en het primaire proces parallel lopen aan elkaar. Professionals moeten direct aansluiting vinden bij ondersteunende diensten in de nieuwe manier van werken. Zo blijkt ook dat het niet succesvol is om zelfsturing organisch te laten ontstaan. We zien juist dat regie op het proces heel belangrijk is. In werksessies met bestuurders, leidinggevend en vaak ook regieteam vanuit diverse geledingen uit de organisatie, helpen we organisaties bij het zetten van stappen om richting zelfsturing of -organisatie te gaan.’

Regelruimte creëren

Wat we ook zien in de praktijk, zijn organisaties met veel regels en protocollen. Als alles is dichtgetimmerd, hoeveel ruimte is er dan voor medewerkers om meer verantwoordelijkheid te gaan dragen en zelf beslissingen te nemen? ‘Dus zoeken we met onze opdrachtgevers naar waar de bewegingsvrijheid ligt. En ook of het leidinggevend kader, gewend aan sturen door te toetsen of alle regels nageleefd worden, echt bereid is om los te laten en op een andere manier de organisatie te leiden. Welke regels en protocollen kunnen aangescherpt, welke kunnen worden losgelaten? Hoe wordt de nieuwe organisatie ingericht zodat professionals zelf de ruimte hebben om het zorgproces rondom een cliënt zo goed en passend mogelijk vorm te geven? Dit is een voorwaarde om het beleggen van meer verantwoordelijkheden bij de teams succesvol te maken.’

Past het functiegebouw nog?

Een derde succesfactor die aansluit op het creëren van meer regelruimte, is het faciliteren in de praktische randvoorwaarden. Pas het functiehuis aan op de nieuwe situatie, kijk naar teamtaken en cao-bepalingen en functies of beschrijf juist rollen opnieuw. ‘Samen met HR werken onze adviseurs aan slimme oplossingen die ruimte geven bij het in beweging krijgen van de organisatie’, vertelt Ron. ‘De tool Flex biedt beschrijvingen van teamrollen en van de functie van team-

coach. Met diverse organisaties is er een traject ingezet om ook de rol van de ondersteunende diensten in de nieuwe situatie gestalte te geven. Samen met onze klant brengen we de consequenties van de veranderde functies in beeld. Consequenties voor bijvoorbeeld competenties of voor de waardering die mogelijk vasthangt aan de veranderde functies. Het nieuwe functiegebouw geeft houvast aan zowel professionals als medewerkers uit de ondersteunende diensten om te gaan werken in hun nieuwe rol.’

Investeer in persoonlijk leiderschap

Naast de praktische randvoorwaarden is er meer nodig: investeren in de mensen die ‘het moeten gaan doen’. Daphne Schelkers, Senior adviseur bij Progressional People: ‘Het is goed om je als organisatie af te vragen of je medewerkers, op alle lagen van de organisatie, voldoende toegerust zijn om in een zelforganiserende organisatie aan de slag te gaan. We zien professionals die gewend zijn om pas rechtsaf te slaan als hen dat verteld werd. Het vraagt nogal wat van mensen om zelf beslissingen te nemen en die in het team af te stemmen. Daar is een andere *mindset* voor nodig en persoonlijk leiderschap.’

De 5 factoren op een rij

- 1 Laat de transitie van de ondersteunende diensten en het primaire proces parallel aan elkaar lopen.
- 2 Inventariseer de regedichtheid van de organisatie; hoeveel vrijheid van handelen is er voor medewerkers?
- 3 Ontwikkel het functiegebouw mee.
- 4 Investeer in de toerusting en ontwikkeling van medewerkers.
- 5 Organiseer leiderschap dat delegeren, begeleiden en coachen centraal stelt.



DAPHNE SCHELKERS:

‘Het vraagt nogal wat van mensen om zelf beslissingen te nemen en die in het team af te stemmen’

Bij persoonlijk leiderschap ben je je bewust van je eigen kracht en kwetsbaarheid en neem je vanuit je rol de verantwoordelijkheid en regie over wat je doet en leert. Dat vraagt andere competenties.

Daphne: ‘Om inzichtelijk te maken welke talenten een professional al in huis heeft en op welke punten hij zich nog kan ontwikkelen, zetten we regelmatig talentscans in. Daarnaast is teamcoaching succesvol om binnen het team persoonlijk leiderschap van de professionals te stimuleren. Wat wil de groep en wat heeft de groep nodig? Wie pakt vervolgens welke rol? Hoe wordt er omgegaan met verschillen? Hoe kun je je als team verder ontwikkelen? Als professionals een nieuwe functie of nieuwe rollen krijgen, kan een assessment uitwijzen of ze hiervoor voldoende kwaliteiten in huis hebben, waarbij ook het ontwikkelpotentieel in kaart wordt gebracht.’

Omslag naar coachend leiderschap

Bij zelfsturing vragen zorgorganisaties hun professionals om de cliënt te begeleiden naar meer zelfredzaamheid. Valentijn Spit, Senior adviseur Progressional People: ‘Als je dat van ze vraagt, verdienen ze leiders die weten te stimuleren, die ruimte en tegelijkertijd sterke kaders bieden. Leiders die ontwikkeling en zelfredzaamheid faciliteren en bovenal het goede voorbeeld tonen. Dit houdt een omslag in van hiërarchisch leiderschap naar leiderschap dat delegeren, begeleiden en coachen centraal stelt.’ Hoe bereik je deze omslag? Valentijn: ‘We trainen en coachen leidinggevenden, bijvoorbeeld in de Bootcamp Coachend leiderschap, tot krachtige coachende leiders. Deze training is ontwikkeld op basis van principes uit de Oosterse krijgskunst en NLP. Een combinatie van fysiek ervaren, dialoog en praktijkgerichte vaardigheidstraining.’

Speciaal voor teamcoaches organiseert Progressional People samen met het Van Kleef Instituut intervisiesessies voor zorgorganisaties die op weg zijn naar zelfsturing. Daphne Schelkers: ‘De sessies zijn bedoeld om ervaringen te delen en van elkaar te leren en om te bouwen aan een gezamenlijk netwerk. In een krachtenveldanalyse worden teamcoaches zich bewust van hun positie in de organisatie en hoe ze deze kunnen verbeteren of verstevigen. Soms zijn de vragen ook heel praktisch en faciliteren we teamcoaches bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden zodat het team naar een nieuwe, meer zelfstandige fase kan groeien.’

Advies en opleiding

Is of gaat uw organisatie aan de slag met zelfsturing? Of zit u nog in de oriënterende fase? Wij denken graag met u mee. U kunt hiervoor contact opnemen met Ron van der Kooij, projectleider Flex via 030 – 2669 450.

U bent ook van harte welkom op onze themabijeenkomsten:

- Functiebeschrijvingen voor zelfsturende teams (6 september 2016)
- Functioneringsgesprekken 2.0 voor (zelforganiserende) teams (4 oktober 2016)

Of bij onze training:

- Zelfsturing en Flex (27 september 2016)

Download ook de gratis whitepaper ‘Loslaten is niet hetzelfde als laten vallen’ op fwg.nl/zelfsturing.



VALENTIJN SPIT:

‘Zelfsturing vraagt leiderschap dat delegeren, begeleiden en coachen centraal stelt’