



Loop niet achter de hype van zelfsturing aan



Dit verhaal komt voort uit de ervaringen van Waardigheid en trots-coaches bij de ondersteuning van verpleeghuizen met een kwaliteitsvraagstuk. Dit verhaal is onderdeel van het dossier 'Werken aan verandering' – deel 6. Teamontwikkeling en cultuur.

Ineens vindt heel zorgverlenend Nederland dat zelfsturing de oplossing voor alles is. Zelfsturende teams zijn in; al een tijdje. “Hebben jullie nog een teamleider? Wat ouderwets!” Bestuurders en managers, trap er niet in. Zelfsturing is prima, maar niet overal en altijd.

Hebt u een visie op zelfsturing?

Veel organisaties benaderen zelfsturing vooral vanuit taken (roosteren, productiviteit), financiën en tijd. Maar gaat het niet veel meer over autonomie en invloed van medewerkers? Over persoonlijke ontwikkeling, motivatie, reflectie, samenwerking en gespreksvoering? Over maatwerk kunnen leveren aan de cliënt? Zelfsturing door teams betekent minder sturing van bovenaf. Maar krijgen uw teams wel voldoende ruimte?

En wat vraagt u van uw medewerkers als zij zelf moeten gaan sturen? Pas als u hierover een goede visie hebt ontwikkeld, kan gebouwd worden aan de organisatieverandering waarbij teams de ruimte krijgen én goed begeleid worden.

Passen zelfsturende teams in een verpleeghuis?

De cliëntenzorg, het huishouden runnen, eten koken, bestellingen doen, zorgen voor een mooie inrichting, allemaal zaken die prima door verzorgenden kunnen worden gedaan. Maar zijn ze ook in staat tot roosteren, beïnvloeden van de productiviteit, beheren van de financiën? Kunnen ze de verantwoordelijkheid hiervoor aan? En wat als het mis dreigt te gaan? Hebben ze dat op tijd in de gaten en kunnen ze dan ingrijpen? Dat is maar de vraag. Waarschijnlijk werken ook bij u in het verpleeghuis voor het merendeel verzorgenden en een enkele (hbo-)verpleegkundige. Zelfsturing vergt andere capaciteiten dan cliëntenzorg; daar waar ze ooit voor aangenomen zijn.

Zelfsturing vergt andere capaciteiten dan cliëntenzorg; daar waar ze ooit voor aangenomen zijn.

Wie voert die pijnlijke gesprekken?

Zelfsturing veronderstelt dat medewerkers elkaar aanspreken. Maar zal een teamlid met haar collega praten over de klachten die zijn binnengekomen van een familielid van een cliënt of over het feit dat ze wel erg vaak ziek is en er twijfels zijn of dat ze dat wel echt is? Terwijl ze die avond nog wel samen een avonddienst moeten draaien. Je kunt het bijna niet verwachten van collega's onderling.

Wie hakt de knoop door?

Bij gebrek aan leiding staan vaak informele leiders op. Dat kan prima tot zo'n leider de koningin van het team wordt. Wie hakt de knopen door? Doet het team dat met elkaar of is het de informele leider die het erdoor drukt? En durven anderen daar wel iets van te zeggen?

Wordt de tijd wel juist besteed?

Geen teamleider meer scheelt tijd en geld, maar het werk moet wel gedaan worden. De vraag is of verzorgenden en verpleegkundigen wel voldoende ruimte voelen om overhadtaken over te nemen en deskundig genoeg zijn om dat te doen. Of zijn ze veel meer tijd kwijt dan destijds de teamleider? En gaat dat ten koste van de cliëntenzorg?

Zelfsturing vergt andere capaciteiten dan cliëntenzorg; daar waar ze ooit voor aangenomen zijn.

Bezint eer ge begint

Zelfsturing is niet iets dat zomaar kan worden ingevoerd. Veel vragen moeten eerst beantwoord worden. Ga nauwkeurig na of het wel past bij uw organisatie, bij de medewerkers, bij de fase waarin uw organisatie verkeert. Is dit wel het juiste moment? Moet u het überhaupt wel doen? Zijn alle randvoorwaarden aanwezig? Dit zijn cruciale vragen. Als u concludeert dat zelfsturing een oplossing kan zijn, wat moeten de teams dan zelf sturen? Als top, staf en middenkader top-down blijft werken, kan zelfsturing niet van de grond komen. Initiatieven vanuit het team zien dan het levenslicht niet door tegendruk van directie en staf. Zelfsturing is tweedimensionaal: een opgave voor de organisatie én inhoudelijk invulling door de teams zelf.

Een bepaalde mate van zelforganisatie op hun eigen expertisegebied en op de cliëntenzorg kan zeer verrijkend zijn voor medewerkers, maar dat is iets anders dan zelfsturing. Realiseer u dat het echt maatwerk is en volg niet klakkeloos de hype.

Meer weten

- Alle verhalen en instrumenten zijn gebundeld in het dossier [‘Werken aan verandering’](#)

tags:

[Verandermanagement](#) (57), [Zelfsturing](#) (26)