

‘Ouders zijn de beste zelfstuurders’

Zelfsturing mag weer, maar het is eng om medewerkers hun gang te laten gaan. Dat is te merken tijdens de rondetafelconferentie *Leidinggeven aan professionals*. Zorgbestuurders debatteren over het grensgebied tussen aansturing en zelfsturing.

Het thema zelfsturing staat weer helemaal op de kaart in de zorg. De door Skipr en P5COM georganiseerde bijeenkomst over dit thema mag zich dan ook in een grote belangstelling verheugen. De zaal in het Militair Revalidatiecentrum in Doorn zit volledig vol. Een reden voor de grote opkomst van bestuurders van zorgorganisaties is ongetwijfeld het succes van zelfsturing in de thuiszorg. Dit heeft het vuurtje aangewakkerd.

Een voorbeeld van een thuiszorgbedrijf dat zelfsturing heeft ingevoerd, is GroenekruisDomicura. In zijn inleiding vertelt **Jan Maarten Nuijens** openhartig welke obstakels zijn organisatie heeft overwonnen om van wijkteams een succes te maken (zie ook het artikel *Leren loslaten vanaf pagina 10*). De bestuursvoorzitter van GroenekruisDomicura betrok medewerkers intensief bij het proces en riep daarbij de externe expertise in van P5COM. De nieuwe aanpak heeft uiteindelijk positieve gevolgen gehad voor klant- en medewerkertevredenheid en voor het financiële resultaat. “Het belangrijkste is dat de samenwerking binnen de teams is verbeterd. Ze hebben veel voor elkaar over en ze spreken elkaar aan.” Het is

volgens Nuijens nu zaak om te blijven investeren in leiderschap van professionals en managers.

Loslaten

Mooi dat zelfsturing goed kan werken in de thuiszorg, maar in hoeverre gaat die vlieger ook op in andere zorgdisciplines? Zonder deze vraag expliciet te beantwoorden, stelt de Tilburgse hoogleraar **John Rijsman** dat het goed zou zijn om medewerkers vaker los te laten. Te vaak worden professionals in zijn ogen lastiggevallen met overbodige bureaucratie of ‘veranderlogica’: een boodschap waaruit blijkt dat de leidinggevende zich onvoldoende verplaatst in de ontvanger. Rijsman pleit ervoor om professionals aan te sturen zoals ouders hun kinderen opvoeden. “Vaders en vooral moeders zijn de beste leiders van zelfsturing. Zij maken van hulpeloze baby’s zelfredzame volwassenen. Onder meer door te vertellen dat hun zoon een ‘grote jongen’ is die het zelf kan.” Zo moet dat ook bij professionals, volgens Rijsman. Leidinggevendenden moeten hen de verantwoordelijkheid durven geven. Dat betekent loslaten, maar intussen voortdurend subtiel bijsturen, zonder dat ze dit al te zeer merken.

“Leidinggeven is een must, maar je moet de indruk geven dat het niet zo is.” Essentieel voor het overbrengen van de boodschap is volgens Rijsman dat de leidinggevende zich identificeert met degene die de leiding ontvangt. En accepteert dat die op een goede dag iets beter kan. De ideale leider maakt zich, net als een ouder, overbodig.

De ouderschapsmetafoor van de hoogleraar slaat aan bij de deelnemers aan de conferentie. En komt voortdurend terug in de plenaire discussie. Bestuurders zien wel wat in een ouderlijke manier van managen. Maar de meningen verschillen behoorlijk over de mate waarin je professionals kunt loslaten.

Marijke van Putten van GGZ Noord-Holland Noord vertelt positieve ervaringen te hebben met zelfsturing door wijkteams in de langdurige zorg. “Daar is steeds minder leiding nodig, als je de kaders goed aangeeft.” Zij vraagt zich hardop af of dat ook niet wat meer in de kortdurende zorg kan. “We zijn strak op de zorgpaden. Het moet allemaal nog efficiënter en beter, terwijl we met hoog opgeleide professionals werken. Ik heb het idee dat we daar de verkeerde kant mee op gaan. Bij de thuiszorg zie je dat de wal het schip al



Hoogleraar John Rijsman: 'Leidinggeven is een must, maar je moet de indruk geven dat dat niet zo is'

heeft gekeerd. Misschien moeten we in de kortdurende zorg ook meer vrijheid geven, in plaats van alles in het gareel willen krijgen."

Erik van der Haar van GGZ Drenthe zet daar zijn vraagtekens bij. Professionals moet je laten doen waar ze goed in zijn, hun vak, vindt hij. "Dat moeten bestuurders faciliteren. Zorgpaden scheppen redelijke voorwaarden om ze hun ding te laten doen." Toch geven die zorgpaden Van Putten 'het beeld van de lopende band bij de productie van auto's, waar ieder zijn moertje aan-draait'. "Terwijl samen een complete auto maken meer bevrediging geeft dan alleen goed zijn in een specialisme." Dat de meningen over het vieren dan wel aanhalen van de teugels per zorg-discipline verschillen, verbaast **Guus van Weelden** van GGZ Breburg niets. In zijn inleiding heeft hij al de grote cultuurverschillen tussen alle takken van de zorgsport op een rijtje gezet. In reactie op Van Putten en Van der Haar zegt hij zich voor te kunnen stellen dat in de thuiszorg heel anders wordt aangekeken tegen zelfsturing dan in de GGZ. "In de thuiszorg werd niet alleen bepaald hoe lang het mocht duren, maar ook wat je binnen die tijd allemaal

'Valt het resultaat tegen, dan heeft het team een probleem'

moest doen. Dat was echt doorgeschooten." Terwijl in de GGZ juist te veel vrijheid is gegeven. "Dat resulteerde in veel te lange behandelingen, te lange wachtlijsten en te hoge maatschappelijke kosten. Daar moesten de teugels juist worden aangehaald." Van Weelden kan zich daarom voorstellen dat in de GGZ aandacht is voor zorgpaden. Die weerspiegelen professionele standaarden, waarvan bepaalde behandelaars behoorlijk waren afgedreven.

Resultaatverantwoordelijk

Deelnemers aan de discussie vragen zich hardop af of professionals wel behoefte hebben aan zelfsturing. Waarom zouden, bijvoorbeeld psychiaters, allerlei organisatorische zaken willen regelen, naast hun vak? Inleider **Ton van Overbeek** van Careyn, die eerder over zijn ervaringen met zelfsturing had verteld, twijfelt daar geen moment aan. Volgens hem willen professionals dat best. Denk bijvoorbeeld aan maatschap-

pen van artsen of advocaten. Er is echter wel een voorwaarde, volgens hem: "Je moet die professionals wel volledig verantwoordelijk maken." Van Overbeek vindt dat je zelfsturende wijkteams zowel op zorgkwaliteit als bedrijfskundige prestaties moet kunnen aanspreken. "Valt het resultaat tegen, dan heeft het team een probleem. In zo'n geval weten mensen heus wel waar het aan ligt. En als ze die verantwoordelijkheid voelen, gaan ze andere keuzes maken." **Victor van Dijk** van Omring gelooft ook in resultaatverantwoordelijkheid. In zijn organisatie hebben teams, tijdens een tweejarige pilot, de mogelijkheid gekregen om zonder leiding zelf hun rollen te bepalen. Ze kregen daarbij intensieve begeleiding, onder meer via een interactief platform. "Wij hebben leren en presteren gekoppeld. Onze wijkteams kunnen op een dashboard hun prestaties volgen. En je merkt: de resultaten worden steeds beter. Maar er zijn ook valkuilen. Managers krijgen ➔

Round table



Jan Maarten Nuijens: 'Samenwerking binnen teams verbeterd'

Ton van Overbeek: 'Professionals volledig verantwoordelijk maken'

Guus van Weelden: 'In GGZ te veel vrijheid gegeven'

een andere rol. Ze mogen minder sturen en moeten meer afstand houden. En door zo'n project zie je hoe groot de macht van planners eigenlijk is." Om van een project van zelfsturing in

blijft. "De raad van bestuur moet zorgen voor de kaders. Zij waakt ervoor dat wat de teams doen, past in financiering, budgettering en inspectievoorschriften." Als bestuurders besluiten tot zelfstu-

ring, moeten ze niet verbaasd zijn als niet alle medewerkers meteen staan te juichen. **Ella van Lingen** van Vitras/CMD trekt de conclusie dat je professionals het beste geleidelijk meer vrijheid kunt geven. Zoals ouders dat doen. "Kinderen geeft je ook eerst zijwieltjes." **Rob van Dam** van Osira Amstelring geeft aan dat het op het stellen van bereikbare doelen aankomt. "Als je zegt: je moet van nul naar tien, dan zijn professionals niet enthousiast. Beter is: wat heb je nodig om van nul naar een te gaan?"

met zorgpaden of via resultaatverantwoordelijkheid. "We spreken nog te veel in termen van risicobeheersing en te weinig in termen van meer vertrouwen in mensen. We moeten medewerkers de ruimte geven om creativiteit aan te wenden en dingen zelf op te lossen. Bij Carint spreken we daarom niet over zelfsturing, maar over teamontwikkeling. We kijken naar rollen die mensen op zich kunnen nemen, die aansluiten op eigen behoeften en mogelijkheden." Het mag zo zijn dat het draait om vertrouwen, toch hebben de meeste bestuurders wel behoefte aan benchmarks. Volgens Van Dam is daar niets mis mee. Ouders gebruiken immers ook een groeicurve om te kijken hoe hun kinderen het doen vergeleken met andere. "Zolang je maar beseft dat er meerdere wegen zijn die naar het streefresultaat kunnen leiden." Wat volgens **Adrie van Osch** van Brabant Zorg niet werkt, is het ene zelfsturende team te laten dienen als *best practice* voor andere. Werken met gemiddelden is een typische tic van bestuurders, denkt hij. "Dat blauwdrukdenken is onze grootste vijand. Want ieder kind is uniek, iedere ouder is uniek en ieder gezin is uniek. Essentieel is dat professional en team de vrijheid krijgen om eigen oplossingen te verzinnen en eigen fouten te maken." 

'Blauwdrukdenken is onze grootste vijand'

de praktijk een succes te maken, is geen sinecure. Dat geldt zeker voor organisaties die nooit gewend zijn geweest om medewerkers veel eigen verantwoordelijkheid te geven. Volgens de ervaren bestuurder **Jan Tromp** die nu voor P5COM werkt, kan zelfsturing alleen een succes worden als organisaties er langzaam in groeien. Hij benadrukt het belang van de betrokkenheid van alle lagen van de organisatie. "Teams moeten de ruimte krijgen om hun eigen invulling te geven. Maar organisaties zijn een organisch geheel. Het hoofd moet niet van het lichaam gescheiden zijn. Je moet ook de verticale verbinding maken. Bestuurskamers neigen er soms naar de connectie met de werkvloer te verliezen." Hoewel het bij zelfsturing lijkt of de teams hun gang kunnen gaan, is het juist nodig dat de top betrokken

Vertrouwen
Joke Mengerink van Carintreggeland krijgt gedurende de discussie 'langzamerhand steeds meer last van de term zelfsturende teams'. Het debat spitst zich in haar ogen te veel toe op sturen,