



Net als bij een peloton in het leger, hoort elk team een leider te hebben.

door Bart
Groothuis en
Peter Turpijn

DE ONZIN VAN ZELFSTURENDE TEAMS IN DE ZORG

Mensen hebben leiding nodig

Het lijkt in de zorg op dit moment een echte hype: zelfsturende teams, die worden gepresenteerd als de oplossing voor tal van management- en besturingsvraagstukken. Wij zetten echter grote vraagtekens bij deze ontwikkeling. De zorg maakt turbulente tijden en vele veranderingen door. Juist dan zijn leiders en managers nodig. Teams zichzelf laten sturen, komt over als een teken van onmacht.

Leiders hebben de taak om een koers uit te zetten, deze vast te houden, beleid en afspraken te implementeren en daarbij horende lastige beslissingen te nemen. Voor een zelfsturend team is dit eigenlijk niet te

doen. Dat zit 'm in het uitgangspunt van zelfsturing, zoals door Wikipedia beschreven: *Een zelfsturend team is een relatief vaste groep van medewerkers in een organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het*

totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd. Deze definitie bevat drie belangrijke kenmerken:

– Gezamenlijke verantwoordelijk-

heid: het team staat centraal en niet de individuen.

- Zelfsturing: het team bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als de ‘proceseigenaar’.
- Resultaatgerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar draait om het resultaat, te weten een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen.

Wij vinden het opvallend dat er in deze definitie geen uitspraak gedaan wordt over ‘de leiding’ in en van het team. Wie is de baas over het team en wie is de baas in het team? Met name deze laatste is in een zelfsturend team volgens ons het belangrijkste. We komen hier later op terug.

Hosanna

In veel theoretische beschouwingen over samenwerking wordt een zelfsturend team gezien als ‘het hoogst haalbare’ in menselijke samenwerkingsverbanden. In deze beschouwingen werken mensen eerst samen als ‘beginnend team’, dan als ‘ontwikkeld team’, dan als ‘team’ en dan, hosanna, als ‘zelfsturend team’. Wij geloven daar niet in. In deze theorie wordt er van uitgegaan dat er spontaan ‘onderlinge afstemming’ en ‘taakvolwassenheid’ ontstaat. Dat is zelden zo. Maar al te vaak zijn er persoonlijkheden in een team die met elkaar botsen. Het team (met gelijkwaardige professionals) mist eenvoudigweg de mogelijkheden om dit op te lossen. Kijk maar wat er gebeurt in een team als men een (zorg)inhoudelijke discussie heeft waarover niet vanzelf overeenstemming ontstaat: veel overleg, oeverloze discussies en wie neemt het besluit? Of iets simpels als medewerkers tegelijkertijd op vakantie willen, terwijl dit voor de noodzakelijke bezetting niet altijd

kan. Men snapt dat het niet kan, dus onderling moet er iets geregeld worden. Maar wat als men er onderling niet uitkomt? Soms is er toch echt ‘een baas’ nodig die dan een knoop doorhakt. En daar is niets mis mee. Veel (alle?) mensen hebben leiding en leidinggevend nodig. Zeker in onzekere en veranderende tijden. Alleen als de omgeving stabiel is, kan een team zonder leidinggevend helemaal zelfsturend worden, omdat dan het werk voorspelbaar is. De werkinhoud is over het algemeen hetzelfde en de werklast is goed te beheersen. Misschien komt een instelling als Buurtzorg daar het dichtste bij.

Zachte heelmeeesters

Men zou verwachten dat in de zorg, juist omdat daar mensen werken met passie en zorg voor de medemens, het met de zorg voor de medewerkers op-en-top is geregeld. Maar vreemd genoeg is dat niet altijd zo. Werkoverleg en functioneringsgesprekken vinden niet of nauwelijks plaats en medewerkers aanspreken op slecht functioneren gebeurt zelden. In het ‘harde bedrijfsleven’ wordt over het algemeen beter voor de medewerkers gezorgd dan in de zorg. Hoe komt dat? Wij zien daarvoor drie oorzaken. Alle drie hebben te maken met de cultuur binnen de zorg.

Dat er slecht voor medewerkers wordt gezorgd, komt in de eerste plaats doordat er in de zorg eenvoudigweg onvoldoende goede managers zijn. Zij geven steeds het slechte voorbeeld aan hun medewerkers. En als deze medewerkers later zelf manager worden, hebben ze niet geleerd hoe het wel moet. Zo houdt de situatie zichzelf in stand.

De tweede reden heeft alles te maken met de intrinsieke zorg-voor-de-medemens-houding die veel zorgwerkers hebben. Vanuit deze ‘zorg-houding’ bezigt men verhullend

taalgebruik en worden moeilijke zaken niet bij de naam genoemd. Managers in de zorg hebben er vaak moeite mee om slagvaardig ‘door te pakken’. Een (soms noodzakelijke) maatregel als het gesprek over disfunctioneren, overplaatsing en uiteindelijk ontslag wordt uitgesteld en uitgesteld. Het spreekwoord ‘zachte heelmeeesters maken stinkende wonden’ is, als het gaat om zorg-voor-medewerkers, maar al te vaak van toepassing. Slecht functionerende medewerkers kunnen jarenlang

Het ‘harde bedrijfsleven’ zorgt beter voor medewerkers dan de zorgsector

‘niets’ blijven doen. De manager grijpt niet in.

De derde reden tenslotte heeft ook alles te maken met de typische zorgmedewerker en dat is de allergie tegen gezag. Zorgmedewerkers (professionals in hun vak) houden niet van ‘bazen’. En een zorgmedewerker die in de zorg doorgroeit naar manager wil het liefste helemaal niet managen. En dat niet-managen en geen besluiten durven nemen, leidt vaak tot eindeloze discussies. Vroeger kon dat niet veel kwaad in de zorg. Het geld kwam toch wel binnen. Maar nu is de zorg een heel stuk verzakelijkt en geprofessionaliseerd; er moet

MANAGEMENT SUMMARY

Ook in dit nummer komt het concept van zelfsturende teams ter sprake als een kans en een verbetering; in het interview met Sophie Houtzager op pag. ... Dit artikel van Groothuis en Turpijn biedt tegengas. Zelfsturende teams zijn een teken van onmacht en het gevolg van bezuinigingsdrift, aldus de heren.

Zorg dat er altijd één iemand de baas is in het team



productie gemaakt worden. Ook het management zal daar in mee moeten.

Goedkoper

Helaas zien wij op veel plaatsen dat managers die niet durven ingrijpen de hype van zelfsturing omarmen om

van het managen af te komen: “Weet je wat, we voeren zelfsturing in, dat kan het team prima en het is veel goedkoper”, redeneert men. Maar de achterliggende gedachte is vooral: “Dan hoef ik geen moeilijke managementbeslissingen meer te nemen.”

Een zelfsturend team is in onze ogen ook nodeloos veel tijd ‘met zichzelf’ bezig. Er is veel onderlinge afstemming nodig om consensus binnen het team te bereiken, terwijl voorheen de leidinggevende gewoon op tijd een besluit kon nemen. Juist in deze tijd, waar eenvoudigweg goede patiëntenzorg moet worden gedraaid is de juiste focus nodig en is al die noodzakelijke overlegtijd er niet (meer).

Een ander bezwaar dat wij zien tegen zelfsturende teams is het ontbreken van een duidelijke visie binnen de instellingen, de afdelingen en de teams op de veranderingen die op de zorg afkomen. De grote veranderingen die op de zorg in het algemeen en op de GGZ in het bijzonder worden losgelaten vereisen duidelijke sturing en implementatie. Iets waar een individu niet toe in staat is.

Het alternatief

Het moge duidelijk zijn: wij geloven niet in zelfsturende teams, vooral niet in de GGZ. En al helemaal niet

als ze worden ingezet als verkapte bezuinigingsoperatie om een managementlaag weg te snijden. Wij geloven wel in teams (zie de kadertekst over NAVY-seals) met een ‘commandant’ of meewerkend voorman, teams die een grote mate van eigenstandige regelcapaciteit hebben. Met dat als uitgangspunt hebben we enkele tips: Laat een team niet aan haar lot over. Zorg dat er altijd één iemand de baas is in het team.

Investeer in goed management. Iemand wordt niet vanzelf een goede manager en al helemaal niet als deze is opgeleid door een andere manager met uitsluitend zorgervaring. Investeer dus in goede opleidingen waaraan juist medewerkers meedoen die niet uit de zorg afkomstig zijn. Het mengen van ‘zorgcultuur’ met ‘bedrijfscultuur’ is heel verfrissend. Monitor het functioneren van managers. Houd regelmatig 360 graden feedback metingen. |

Bart Groothuis is sinds 2010 principal adviseur bij M&I/Partners in Zeist.

Peter Turpijn is sinds 2009 voorzitter van de raad van bestuur van Mediant in Twente.

HIËRARCHIE

Eenheden van NAVY-Seals, mariniers of commando's zijn voorbeelden van zelfsturende teams in optima forma. Ver achter vijandelijke linies en soms volledig afgesneden van het topmanagement nemen ze helemaal zelfstandig beslissingen die letterlijk over leven en dood gaan. Maar er is één gigantisch verschil met de zelfsturende teams die in de zorg worden inge-

voerd. Een team van mariniers of commando's zonder duidelijke leidinggevende is ondenkbaar. Er is altijd één commandant. De hiërarchische lijn is glashelder. Er moet iemand zijn die een keuze maakt en de rest moet volgen. Bij zelfsturende teams in de zorg denkt men kennelijk dat dit soort beslissingen 'vanzelf' wel wordt genomen. Niets is minder waar: leiders die beslissingen durven te nemen zijn keihard nodig.