

Zelfsturing:  
loslaten  
is niet  
hetzelfde  
als laten  
vallen



# Zelfsturing: loslaten is niet hetzelfde als laten vallen

---

Zelfsturende teams zijn populair in de zorg. Ze passen goed bij de transitie waarin de regie van de client en de professie van de zorgverlener centraal staan. Als adviesorganisatie is Progresional People veelvuldig betrokken bij de realisatie van zelfsturing in de zorg. Gezien de vele vragen die er leven, besloten we dieper op de materie in te gaan en de opgedane kennis en ervaring te delen. Voor de whitepaper interviewden we verschillende organisaties in de langdurige zorg die bezig zijn met zelfsturing. Die informatie vulden we aan met ervaringen uit onze adviespraktijk en beschikbare literatuur.

Wat is de ervaring met zelfsturende, zelforganiserende of zelfstandige teams? Wat zijn opvallende resultaten? Hoe gaan organisaties van start? En welke keuzes maken zij bij vraagstukken als de aansturing, de rol van ondersteunende diensten, de verdeling van teamtaken, (team)beloning en vakontwikkeling? De antwoorden leest u in de vijf hoofdstukken van deze whitepaper.



# Inhoud

---

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | <b>Zelfsturing:</b> hype of besturingsfilosofie?          | 4  |
| 2 | <b>De start:</b> loslaten of aansturen?                   | 7  |
| 3 | <b>Aanspreekpunt voor teams:</b> teamcoach of teamleider? | 10 |
| 4 | <b>Rol ondersteunende diensten:</b> expert of support?    | 14 |
| 5 | <b>De teamvorming:</b> zelf laten doen of vooraf bepalen? | 17 |

---

# 1 Zelfsturing: hype of besturingsfilosofie?

Eén ding is duidelijk na onze inventarisatie: zelfsturing is de hype voorbij. Bij steeds meer zorgorganisaties krijgen zelfsturende teams voet aan de grond. Zelfsturing past bij de beweging die de sector maakt om de zorg op een andere, klantgerichte manier in te richten. Organisaties zoeken naar een werkvorm waarin de cliënt en de medewerker meer eigen regie, verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden krijgen.

## POSITIEVE RESULTATEN

De meeste organisaties met zelfsturende teams geven aan dat hun medewerkers niet meer terug willen naar de oude, veelal hiërarchische manier van werken. De resultaten van organisaties die werken met zelfsturende teams, zijn dan ook overwegend positief:

- *De kwaliteit van zorg neemt toe.*
- *De cliënttevredenheid verbetert.*
- *Professionals zijn weer trots op hun vak. Er wordt een appèl gedaan op hun vakmanschap, wat ook resulteert in een hogere medewerkerstevredenheid.*
- *De besluitvorming ligt laag in het team en is gericht op de zorgvraag, waardoor de flexibiliteit van de organisatie toeneemt.*

1 *Zelfsturende teams in de thuiszorg, Handleiding voor managers, projectleiders en bestuurders, In voor Zorg!, 2013.*

.....  
**Zelforganiserend, zelfstandig,  
resultaatverantwoordelijk**

*In de langdurige zorg worden zelfsturende teams ook wel 'zelfstandig', 'zelforganiserend' of 'resultaatverantwoordelijk' genoemd. Het verschil heeft vaak te maken met de mate van aansturing. Puur zelfsturende teams werken veelal zonder operationeel manager, terwijl zelfstandige teams vaak een manager of teamleider houden.<sup>1</sup>*

.....

## VOORWAARDEN: VISIE EN TIJD

De transitie naar een organisatie met zelfsturende teams vereist goede voorbereiding. De organisaties die we hebben gesproken, benadrukken allereerst dat het van belang is dat zelfsturing als visieverandering wordt ingevoerd en niet als bezuiniging. Daarnaast heeft de overgang naar zelfsturende teams tijd nodig. Organisaties ervaren vrijwel allemaal weerstand aan het begin van de organisatieverandering. Er was bijvoorbeeld angst dat er niet genoeg tijd zou overblijven voor de zorg, medewerkers vonden het moeilijk het bekende los te laten, afscheid te nemen van vertrouwde leidinggevend en ondersteunend personeel, of er waren geluiden dat medewerkers al zo veel moesten doen in weinig tijd.

De lessen die organisaties hebben geleerd van weerstand zijn:

- *Luister naar je medewerkers. Lelie zorggroep leerde bijvoorbeeld uit een pilot met zelforganiserende teams dat medewerkers meer richtlijnen nodig hadden. Zo ontstond onder meer een 7-stappenplan, een leidraad waarmee een team stap voor stap kon groeien naar een zelforganiserend team.<sup>2</sup>*
- *Blijf communiceren. Zelfsturende teams ontstaan niet door instructie maar door afstemming.*

.....

*Zelfsturende teams  
ontstaan niet door  
instructie maar door  
afstemming*

.....

2 Wetenswaardig (interview), FWG, september 2014

- *Betrek de OR en de cliëntenraad bij het veranderproces. Er wordt soms gezegd dat bij zelfsturende teams geen ondernemingsraad meer nodig is. De OR zal zich inderdaad niet bezighouden met het werk van de teams, maar kan wel vanuit haar kennis over de volwassenheid van de organisatie adviseren over de voorwaarden waaronder zelfsturing wordt ingevoerd. Welke bevoegdheden hebben teams bijvoorbeeld nodig om hun verantwoordelijkheden waar te maken, zoals het aannemen van cliënten en de samenstelling van het team?*<sup>3</sup>

.....

### ***TWB, Thuiszorg met Aandacht***

*“In het begin hebben we veel storm gehad. De veranderingen riepen gemengde gevoelens op bij de medewerkers. Het ene team was euforisch, het andere ging in de weerstand. We wilden teams ondersteunen met trainingen in bijvoorbeeld effectief vergaderen en feedback geven. Maar na twee trainingen kwam de trainster bij ons terug: ‘Dit gaat zo niet’. Er was nog veel verzet tegen zelfsturende teams. We hebben daarna de tijd genomen om bij alle teams langs te gaan. Veel uitleggen, vragen beantwoorden, praten, luisteren. Soms meerdere keren. Dat werkte goed. De keuze voor zelfsturende teams is een zoektocht die je met elkaar aangaat.”*

*Christ-Jan Danen, bestuurder bij TWB, Thuiszorg met aandacht.*<sup>4</sup>

.....

<sup>3</sup> Invoering van zelfsturende teams? Werk aan de winkel voor de ondernemingsraad! FNV, april 2015.

<sup>4</sup> Wetenswaardig (interview), FWG, mei 2015.

## 2 De start: loslaten of aansturen?

De termen ‘zelfsturing’, ‘zelforganisatie’ en ‘resultaatverantwoordelijk’ impliceren een zekere mate van zelfstandigheid. Maar loslaten is niet hetzelfde als laten vallen. Zelfsturing heeft ook sturing nodig. Het zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden of het sturen op resultaat vraagt om leiderschap waarin de professional centraal staat. Uit Europees onderzoek blijkt dat zelfsturende teams meer aansturing nodig hebben dan veelal gedacht wordt.<sup>5</sup> Geen aansturing volgens de traditioneel hiërarchische manier, maar vanuit visie, cultuur en heldere kaders. Het vraagt dus ook een andere manier van leidinggeven van bestuurders.

### START MET DUIDELIJKE VISIE EN KADERS

De overgang naar zelfsturing start met een duidelijke visie op goede zorg. Het concept moet passen bij het doel, de waarden en de strategie van de organisatie, vertellen ervaren organisaties. Uitgangspunten als ‘zelf wat zelf kan’, ‘regie in eigen hand’, ‘net als thuis’ of ‘cliënt en medewerker in regie’ wijzen op zorg waarin de cliënt en de zorgverlener centraal staan. Organisaties willen het vak weer teruggeven aan de professionals en hen de ruimte geven om vanuit hun vakmanschap zo goed mogelijk voor de cliënten te zorgen.

<sup>5</sup> Zelfsturende teams hebben meer aansturing nodig, Rijnconsult, 2015.

### RIBW

“In 1996 hebben we eerder voor zelfsturing gekozen. Er waren geen kaders, de keuze was onvoldoende ingebed in de organisatie, waardoor het mislukte. Daar hebben we veel van geleerd. Na een grondige voorbereiding met alle geledingen in de organisatie (inclusief OR en de cliëntenraad) hebben we in 2012 de kaders vastgesteld. We geloven dat zelfsturing de autonomie van de professional vergroot en daarmee bijdraagt aan een betere kwaliteit van zorg.”

Jennie Scholtmeijer, RIBW Groep Overijssel.

De behoefte aan regelarme organisaties sluit daarop aan; procedures en regels die afleiden van de directe zorg worden vereenvoudigd of afgeschaft.

Bij het vormen van de visie en kaders is het zaak de teams al vroeg te betrekken. Medewerkers en leidinggevenden onderzoeken gezamenlijk welke principes aan de basis van de keuzes en het gedrag komen te liggen. Archipel Zorggroep hanteert bijvoorbeeld principes als: verantwoording geven en delen, vrijheid en ruimte, vakmanschap, vertrouwen en verbinding. In haar nieuwe organogram staat de cliënt in het hart. Om de cliënt werken zelfsturende teams, die worden ondersteund door teamcoaches en een supportteam met diensten als HRM, ICT en Facilitaire Zaken.<sup>6</sup> RIBW Groep Overijssel (GO) werkt vanuit de kernwaarden 'toekomstgericht', 'mensgericht' en 'zuiver in denken en doen'. Bij deze kernwaarden horen gedragskenmerken; alles wat medewerkers doen, kan worden teruggevoerd op deze waarden.

### **BALANS TUSSEN AANSTUREN EN VERTROUWEN**

Vrijheid ontstaat bij de gratie van duidelijke kaders. Minstens zo belangrijk is vertrouwen. Uit onderzoek blijkt dat bijna vijftig procent van de organisaties onnodige bemoeienis vanuit het management als belangrijke reden noemt voor het mislukken van zelfsturende teams.<sup>8</sup>

6 Wetenswaardig (interview), FWG, mei 2015.

7 Zelfsturende concepten in zorginstellingen, herinrichting bij De Lichtenvoorde, oktober 2012.

8 Zelfsturende teams hebben meer aansturing nodig, Rijnconsult 2015.

### **De Lichtenvoorde**

*“Het begrip zelfsturing kent zeker binnen de zorgsector veel interpretaties. Zelfsturing moet een managementstrategie zijn, waarbij duidelijk wordt op welke wijze de belangrijke processen van een organisatie zijn ingericht en worden gestuurd. Bij De Lichtenvoorde zijn dat de zorgprocessen en gaat het om hoe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedefinieerd en verdeeld zijn over de verschillende medewerkers. Het gaat dus niet om vormen van zelfbestuur of over ver doorgevoerde democratisering binnen een organisatie. Waar het wel om gaat, is transparantie over de kaders waarbinnen een zorgteam zelf verantwoordelijkheid draagt en het vertrouwen dat tussen management en zorgteam bestaat over het kunnen en willen dragen van die verantwoordelijkheid.”*



Een mooie beschrijving van een zelfsturend team waarin ook het vertrouwen terugkomt, is de volgende: 'Een zelfsturend team is een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten.<sup>9</sup>

Uit deze omschrijving zijn drie belangrijke ingrediënten te destilleren:

- *Gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet de individuen.*
- *Zelfsturend: het team is de 'proceseigenaar' en bezit het regelvermogen om het dienstverleningsproces te sturen. Leidinggevend en stafdiensten ondersteunen het team door voorwaarden te scheppen.*
- *Resultaatgericht: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet omschreven als taak, maar als resultaat, namelijk een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen.<sup>10</sup>*

.....

*Het team staat  
centraal en niet de  
individuen*

.....

Teams managen zichzelf binnen de afgesproken doelen, kaders en het beleid van de organisatie. Het management draagt visie en strategie uit, refereert aan kaders, afspraken, protocollen en de cultuur van de organisatie. Daarnaast geven leidinggevend, voor zover ze aanwezig zijn, ruimte om te leren en te groeien.<sup>11</sup>

9 *Zelfsturende teams - Ontwerpen, invoeren en begeleiden., P. van Amelsvoort en G. Scholtes, 2000.*

10 *Succesvol invoeren van zelfsturende teams, R.M. Leliveld, M.J. Vink, Uitgeverij Boom Nelissen, november 2012.*

11 *Zelfsturende organisatie maakt bevlogen en betrokken, V.J.G.M.H.Höppener, januari 2014.*

### 3 Aanspreekpunt voor teams: teamcoach of teamleider?

Bij zelfsturende teams kunnen verschillende vormen van teammanagement voorkomen. In de zorg zien we vooral teamcoaches en teamleiders. Een teamcoach richt zich met name op de ontwikkeling van het team, een teamleider lijkt eerder op de oude leidinggevende en stuurt op resultaat en organisatiedoelen.

#### **MEER TEAMCOACHES DAN TEAMMANAGERS**

Bij de organisaties die wij spraken, waren er meer teamcoaches dan teamleiders. De Lichtenvoorde ontdekte dat de teamcoaches te weinig sturing konden geven, waardoor ze zijn overgestapt op teammanagers. Deze teammanagers hebben wel de opdracht gekregen het team zo zelfstandig mogelijk te laten functioneren. Bij RIBW is gekozen voor de term teamadviseur. Deze adviseur staat naast de teams en richt zich vooral op de ontwikkeling van de teams. De adviseur geeft geen sturing of leiding, maar coacht en adviseert, en intervenueert waar nodig.

In de teams zien de organisaties regelmatig natuurlijke hiërarchie ontstaan, door natuurlijk gezag of persoonlijke verschillen in afwachtend zijn of initiatief nemen. Bij de meeste organisaties levert deze natuurlijke hiërarchie geen problemen op; er ontstaat geen ongewenste informele ordening. Voor zover die wel ontstaat, heeft de teamcoach hierin een signalerende rol.

.....

*De adviseur geeft  
geen sturing of leiding,  
maar coacht en adviseert,  
en intervenueert waar  
nodig*

.....

De Handleiding voor zelfsturende teams in de thuiszorg van 'In voor zorg!' geeft aan dat teams 'in de meest zuivere vorm' in feite alleen een coach nodig hebben. De mate van aansturing en ondersteuning is onder meer afhankelijk van de organisatieontwikkeling en de ontwikkelfase van het team (de volwassenheid). Maar zodra het management wordt gereduceerd, is het verstandig om de teams een coach te bieden, staat in de handleiding. Zeker in de opstartfase van de nieuwe organisatie is dit een belangrijke randvoorwaarde. Bij nieuwe taken als het plannen, bewaken van budgetten, afspraken maken met klanten en het zorgen voor voortgangscontrole, moeten de teams expertise op inhoud of proces in kunnen roepen bij een coach en/of een van de ondersteunende diensten. En andersom signaleert een teamcoach wat teams nodig hebben voor hun ontwikkeling naar een zelfsturend team.<sup>13</sup> Een opvallend aandachtspunt voor de teamcoach dat in zowel de literatuur als de interviews wordt genoemd, is het bewaken van de werk-privébalans. Enthousiaste, bevlogen medewerkers hebben vaak zo'n groot verantwoordelijkheidsgevoel dat ze geneigd zijn door te werken in hun eigen tijd. Doen ze dit te lang, dan is het gevaar van langdurig ziekteverzuim aanwezig.<sup>14</sup>

.....

### Archipel Zorggroep

*"Als teamcoach begeleid ik teams vooral met de 'hoe'-vraag. Beslissingen neemt het team zelf. Maar hoe... gaan we om met ziekteverzuim? Hoe lossen we een meningsverschil op? Hoe dienen we een aanvraag in voor een tuinhuisje voor bewoners? Hoe gaan we om met een teamlid dat overbelast raakt? Ik luister en geef advies als ze erom vragen. Ik zorg vooral dat ze zelf weer verder kunnen en beslissingen kunnen nemen die goed zijn voor het team, en natuurlijk voor de cliënt."*

*Jacqueline Nijnens, teamcoach Archipel Zorggroep.<sup>12</sup>*

.....

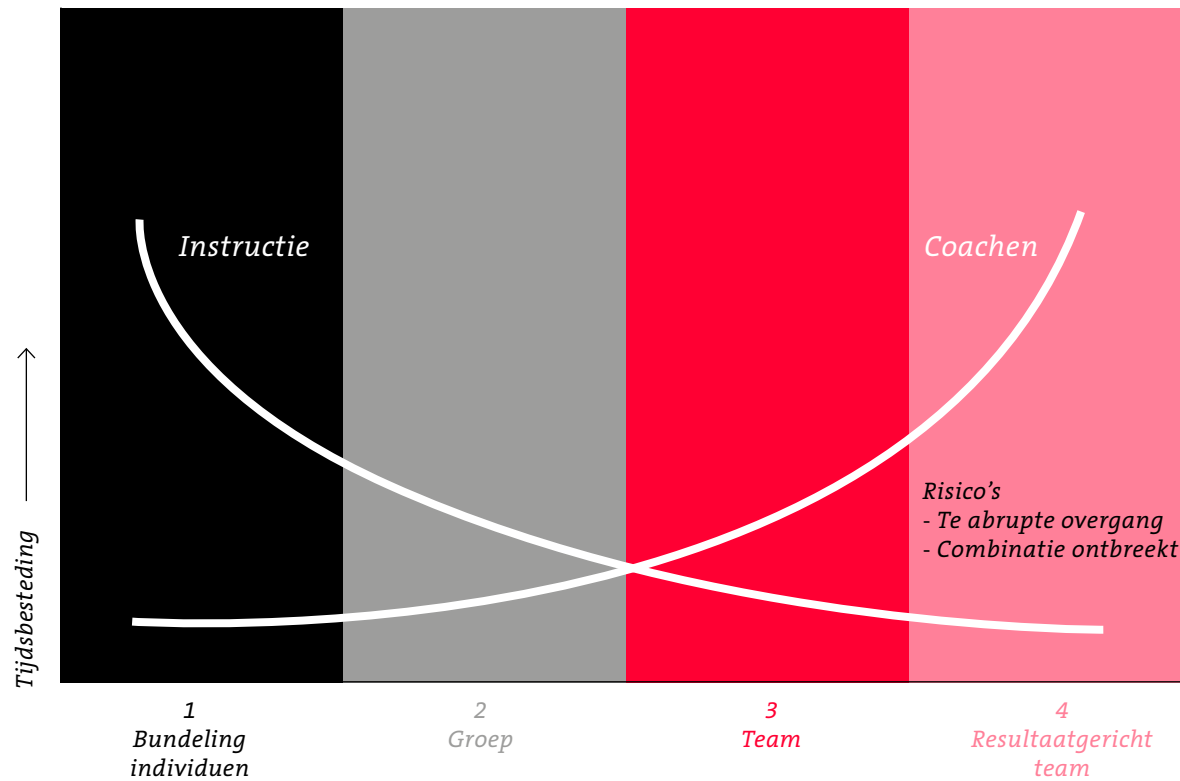
12 Wetenswaardig (interview), FWG, mei 2015.

13 Zelfsturende teams in de thuiszorg, Handleiding voor managers, projectleiders en bestuurders, In voor Zorg!, 2013.

14 Werk-privébalans verstoord bij zelfsturende teams, Zorgvisie, 27-11-2014.

## VAN INSTRUCTIE NAAR COACHEN IN VIER FASES VAN TEAMONTWIKKELING<sup>15</sup>

De managementstijl verschuift geleidelijk van meer sturend naar meer ondersteunend.



<sup>15</sup> Succesvol invoeren van zelfsturende teams, R.M. Leliveld, M.J. Vink, Uitgeverij Boom Nelissen, november 2012.

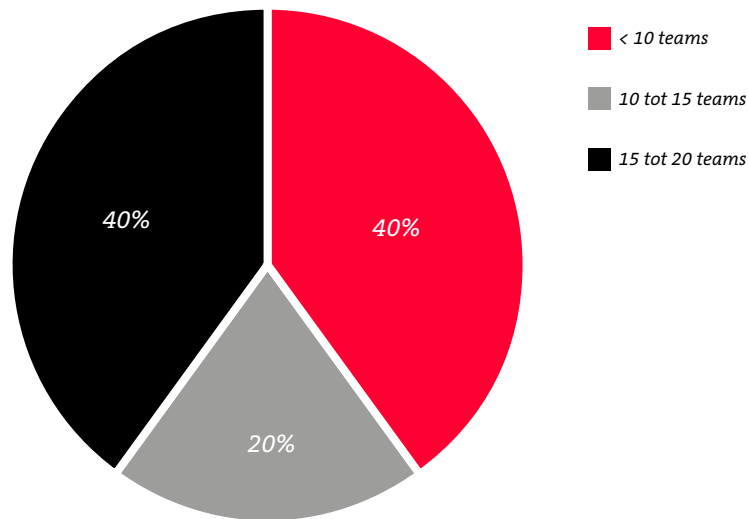
## AANTAL TEAMS PER COACH

In de organisaties die we hebben gesproken, begeleidt een coach - afhankelijk van de volwassenheid en de taak van het team - vier tot twintig teams (zie diagram). In de meeste organisaties functioneren daarnaast regio- of sectordirecteuren. Zo heeft TWB, Thuiszorg met Aandacht twee regiomanagers met ieder 25 tot 30 teams onder zich en één teamcoach op 15 teams. Archipel Zorggroep werkt met twee regiodirecteuren en negen teamcoaches voor in totaal zo'n 100 teams. ZorgAccent werkt in het primaire proces met twee directeuren en zeven coaches voor 150 teams. Bij RIBW GO wordt gewerkt met ongeveer zestig teams, die rechtstreeks leiding ontvangen van de Raad van Bestuur.

### Genoemde taken van de teamcoach

Signaleren • initiatieven steunen • ondersteunen in het eigen maken van teamrollen • adviseren • faciliteren • feedback geven aan team(leden) • bemiddelen • vragen stellen • helpen oplossen • visie uitdragen • evenwicht bewaren werk en privé • vertrouwen geven • laten leren en ontdekken • samenwerking bevorderen.

## HOEVEEL TEAMS BEGELEIDT EEN TEAMCOACH?



Aantallen zijn gebaseerd op gegevens van de geïnterviewde organisaties.

## 4 Rol ondersteunende diensten: expert of support?

**Bij de kanteling naar een zelfsturende organisatie verandert ook de rol en positie van ondersteunende diensten. Ze krijgen andere klanten, moeten vraaggestuurder en klantgerichter werken en zich pro-actiever en ondernemender opstellen. En net als in de zelfsturende teams moeten ze feedback kunnen geven en ontvangen.**

Feit is dat de ondersteunende diensten, net als de managementlaag, flink worden gereduceerd bij organisaties met zelfsturende teams, wat ook te maken heeft met verdergaande automatisering en outsourcing. Bij ZorgAccent is er op tachtig woonzorgteams 1,5 fte HR en en 0,8 fte HR voor zeventig wijkteams. Bij Frion zijn alle voormalige ondersteunende afdelingen, waaronder HR, opgeheven. De benodigde HR-expertise is nu belegd bij meerdere generieke functies, zoals bij de medewerker of adviseur Bedrijfsvoering & Advies en bij de Bedrijfsvoeringscoaches.

### **ONDERSTEUNENDE DIENSTEN DIRECT BETREKKEN**

De grote les van organisaties die werken met zelfsturende teams is: laat het reorganiseren en hergroeperen van de ondersteunende diensten gelijk opgaan met of zelfs vooruitlopen op de beweging richting zelfsturende teams. Zo zijn de diensten en teams meteen op elkaar ingespeeld. Bovendien hebben medewerkers juist in de startfase van zelfsturende teams de ervaring, kaders en begeleiding

.....  
*Laat het reorganiseren  
van de ondersteunende  
diensten gelijk opgaan  
met de vorming van de  
zelfsturende teams*  
.....

nodig van de ondersteunende diensten. Ook bij het inventariseren en vereenvoudigen van processen kunnen zij een belangrijke rol spelen.

Hoe ervarener de teams worden, hoe meer zij de ondersteunende diensten zullen aanspreken op hun expertrol: het toetsen van kaders aan wet- en regelgeving, het vertalen van nieuwe ontwikkelingen naar voorwaardenscheppende processen voor de teams, en het ondersteunen van medewerkers in dit vakgebied.<sup>16</sup> De afweging waarvoor teams de ondersteunende diensten benaderen verschilt per organisatie, maar over het algemeen geldt het criterium: specialistische teamtaken als het regelen van huisvesting of langdurig verzuim moeten niet zó veel tijd en vakkennis vragen dat dit ten koste gaat van de zorgrelatie. Dit moeten teams wel leren. In het begin schieten de teams soms door in het (willen) uitoefenen van de teamtaken, waardoor teveel focus komt te liggen op de taak in plaats van de cliënt. Teams hebben tijd nodig om de experts van de ondersteunende diensten te vinden en vice versa.

### **VERDELING HR-TAKEN**

Zelfsturende teams pakken veel HR-taken zelf op, zoals de (vakantie-)planning, het kortdurende verzuim, opleidingen en werving. Activiteiten waar specialistische kennis van wet- en regelgeving of het vakgebied wordt gevraagd of die raken aan de kaders van de organisatie, vervult de coach of de afdeling HR.

16 *Zijn zelfsturende teams het antwoord op de zorg van 2020? Verslag van Twijnstra Gudde, 2014.*

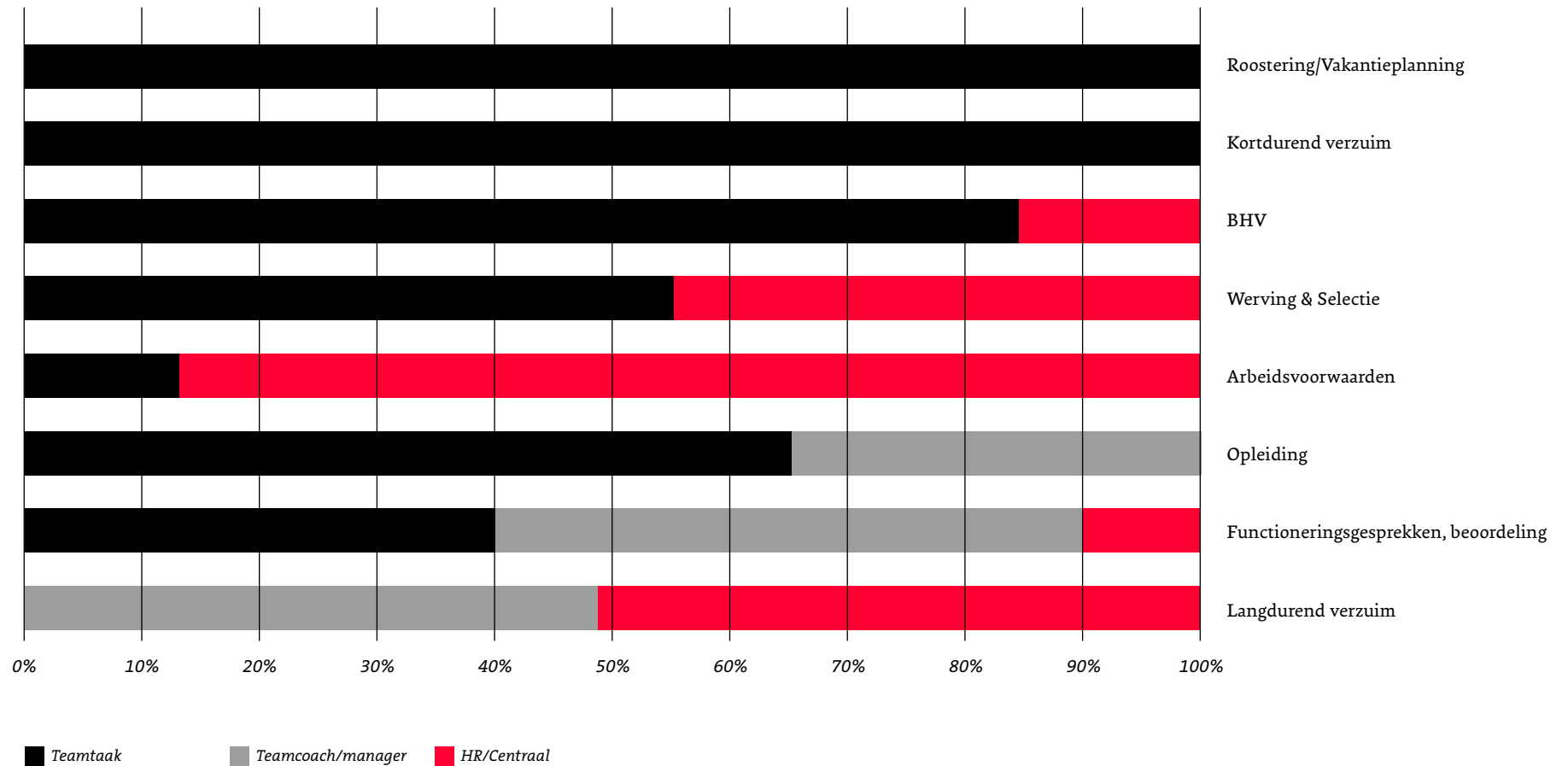
17 *Wetenswaardig (interview), FWG, mei 2014.*

### **Frion**

*“Het is belangrijk dat je de hele organisatie tegelijk meeneemt; laat de ontwikkeling van het primair proces gelijk opgaan met de ondersteuning, anders gaat het elkaar op enig moment tegenwerken. Blijf met elkaar in gesprek en vergeet ook het topmanagement niet. De hele organisatie moet doordrongen zijn van een andere manier van werken en zich hiernaar gedragen.”*

*Liesbeth Doorakkers, Transitie manager bij Frion.<sup>17</sup>*

## WAAR BELEGGEN DE GEÏNTERVIEWDE ORGANISATIES HUN HR-TAKEN?



Aantallen zijn gebaseerd op gegevens van de geïnterviewde organisaties.



## 5 De teamvorming: zelf laten doen of vooraf bepalen?

**Als de kaders voor zelfsturing duidelijk zijn, hoe ontstaan de teams dan vervolgens en hoe worden de teamtaken verdeeld? Het antwoord hierop verschilt per organisatie.**

### **ZORGVRAAG ALS UITGANGSPUNT**

We zien dat zorgorganisaties over het algemeen de zorgzwaarte en dus de zorgvraag als uitgangspunt nemen voor de teamsamenstelling en op basis daarvan een formatieplaatsenplan opstellen. Vanuit dit kader kiezen medewerkers hun eigen teamsamenstelling, waarbij het bestaande team vaak het uitgangspunt vormt. We zagen echter ook dat een zorginstelling haar medewerkers een frisse start liet maken en op een 'heidag' werkte met fictieve teamtafels, waar medewerkers konden kennismaken, praten en kiezen.

### **TEAMGROOTTE EN -NIVEAUS**

In de door ons bevraagde organisaties hebben de teams geen vaste groepsgrootte. Ze hebben over het algemeen tussen de vijf en vijftien medewerkers. Kleiner dan vier is te kwetsbaar, waardoor het lastig wordt als team verantwoordelijk te zijn voor een compleet proces. Groter dan vijftien vergroot de interacties en maakt het moeilijker om goede beslissingen te nemen.

#### **ZorgAccent**

*“De zorgprofessional moet vooral voldoen aan de zorgtaken die bij zijn functie horen. Een goede opleiding is bij ons daarom de belangrijkste voorwaarde voor medewerkers in zelfsturende teams. We hebben verder geen speciale functie-eisen of competenties benoemd waaraan een medewerker moet voldoen om in een zelfsturend team te mogen werken. Het goed kunnen samenwerken of communiceren zien we als natuurlijk groepsproces, waarin medewerkers en de teamcoach elkaar kunnen ondersteunen.”*

*Ina Kerkdijk, ZorgAccent.*

De juiste mix van functieniveaus binnen een team is vooral afhankelijk van de zorgzwaarte van de cliëntgroepen. Daardoor ontstaan er verschillende keuzes:

- *Bij Archipel Zorggroep komt opleidingsniveau 3 het meest voor (75%) in de ambulante teams, aangevuld met medewerkers op opleidingsniveau 4 (25%). Ook Frion werkt vooral met medewerkers op niveau 3 en 4, de ambulante teams hebben relatief veel medewerkers op opleidingsniveau 4 en 5.*
- *ZorgAccent start voor haar wijkteams met verzorgenden op opleidingsniveau 3+, aangevuld met verpleegkundigen. In de intramurale teams werken wel medewerkers met opleidingsniveaus 1 t/m 5 samen.*
- *Bij De Lichtenvoorde werken medewerkers op opleidingsniveau 2 t/m 4 in de teams, afhankelijk van de zorgzwaarte.*
- *Bij RIBW bepalen teams aan de hand van de cliëntengroep de teamsamenstelling, waardoor er verschillen tussen teams bestaan. Gemiddeld werken er twee tot drie medewerkers op opleidingsniveau 2 en tien op niveau 4/5.*
- *TWB, Thuiszorg met Aandacht geeft aan dat medewerkers op niveau 2, ook voor de betaalbaarheid van de zorg, van groot belang blijven voor de organisatie. In hun teams zien ze dat ook medewerkers op opleidingsniveau 2 teamtaken kunnen oppakken, zoals de voorzittersrol.*

Elke organisatie heeft daarnaast een flexibele ploeg medewerkers; een invalpoule of een intern uitzendbureau om tijdelijke tekorten op te lossen. Behandelaars zitten vaak in de schil buiten de zelfsturende teams.

.....

**Genoemde competenties voor medewerkers van zelfsturende teams**

Veranderbereidheid • kunnen samenwerken • feedback kunnen geven en krijgen • verantwoordelijkheid dragen • verbinding kunnen leggen met andere teams • goed kunnen communiceren • respect hebben voor verschillen • transparant zijn • elkaar aanspreken • effectief overleggen • in doelen en oplossingen denken • blijven leren • professioneel leiderschap • vragen durven stellen • elkaar speel- en leerruimte bieden • netwerken • zelfreflectie.

.....

## ROULERENDE TEAMTAKEN

Bij zelfsturende teams heeft elk teamlid zorg- en teamtaken.

De zorgtaken zijn afhankelijk van het opleidingsniveau en staan omschreven in de functiebeschrijving, die tegenwoordig steeds vaker generiek is met specifieke competenties, resultaatgebieden en/of een omschrijving van de context. De teamtaken rouleren veelal tussen teamleden, waardoor er in de functiebeschrijving meestal geen expliciete teamtaken worden opgenomen. Wel wordt genoemd dat de medewerker - als lid van een zelfsturend team - teamtaken uitvoert, eventueel met een specificatie van de mogelijke teamtaken.

Over de verdeling van teamtaken wordt geschreven:<sup>18, 19</sup>

- *Elk teamlid heeft een uitvoerende plus sturende taak.*
- *Elk teamlid heeft basiskennis van het proces.*
- *Taken vertonen onderlinge afhankelijkheid en leiden tot een gemeenschappelijk doel.*
- *Teamleden zijn onderling inzetbaar op meerdere taken; status- of niveauverschillen mogen de flexibiliteit niet in de weg staan.*
- *Er zijn heldere normen/criteria waarop het functioneren wordt beoordeeld.*
- *Het werk biedt ontwikkelingsperspectief.*

De teamtaken worden vaak onderling verdeeld, soms in overleg met de teamcoach. Over het algemeen kiezen medewerkers de teamtaken op interessegebied; ze kiezen waar ze goed in zijn.

.....

*Over het algemeen  
kiezen medewerkers  
de teamtaken op  
interessegebied;  
ze kiezen waar ze  
goed in zijn*

.....

18 Succesvol invoeren van zelfsturende teams, R.M. Leliveld, M.J. Vink, Uitgeverij Boom Nelissen, november 2012.

19 Zelfsturende concepten in zorginstellingen, herinrichting bij De Lichtenvoorde, oktober 2012.

Regelmatig ondersteunen organisaties, zoals TWB, Thuiszorg met Aandacht of Lelie zorggroep, hun medewerkers met een omschrijving van teamtaken en kerncompetenties, zodat medewerkers op basis daarvan makkelijker in het team keuzes kunnen maken. De teamtaken rouleren tussen de drie maanden en drie jaar.

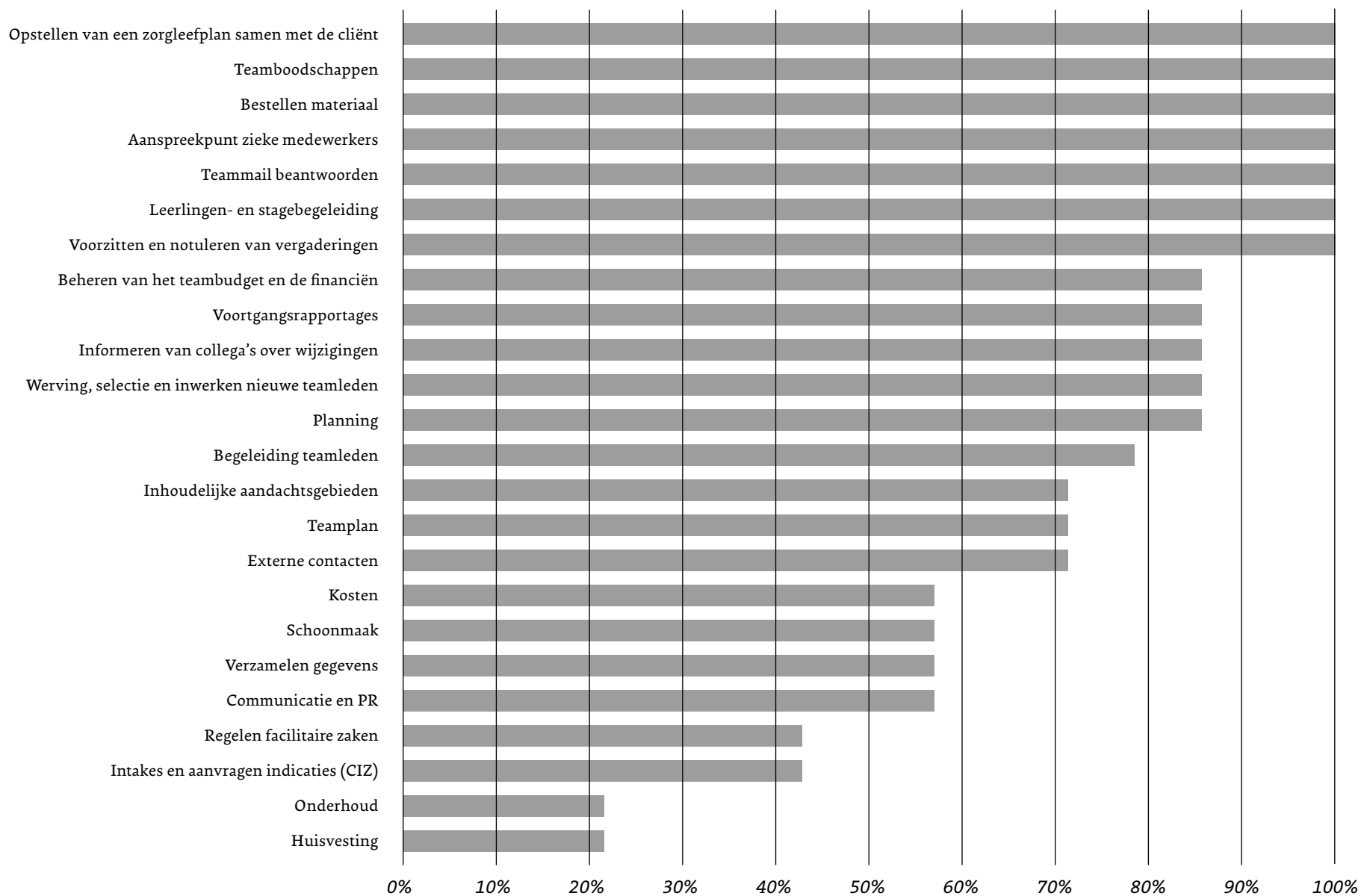
.....  
**Lelie Zorggroep**

*“Van twaalf teamtaken hebben we in detail omschreven welke activiteiten deze taak omvat, de verwachte tijdsbesteding en de vereiste scholing, maar ook de persoonlijke kwaliteiten van een medewerker, het deskundigheidsniveau en de kerncompetenties. Het team kan daardoor makkelijker gezamenlijk beoordelen bij wie deze teamtaak het beste past.”*

*Marco Jansen, informatiemanager Lelie zorggroep.<sup>20</sup>*  
.....

<sup>20</sup> Wetenswaardig (interview), FWG, september 2014.

## GENOEMDE TEAMTAKEN



Aantallen zijn gebaseerd op gegevens van de geïnterviewde organisaties.

## INZICHT IN TEAMSAMENSTELLING EN VERDELING TEAMTAKEN

Zoals we eerder schreven: vrijheid ontstaat bij de gratie van duidelijke kaders. Dat zien we ook terug bij de samenstelling van teams en het verdelen van de teamtaken. Organisaties willen regelmatig inzicht hebben in vraagstukken als:

- *De taken en rollen van de teamleider. Wat gebeurt er als de teamleider komt te vervallen? Welke taken komen daarmee vrij en welke functies zouden deze taken kunnen overnemen, als je kijkt naar het opleidingsniveau of vaardigheden van de andere functies? Of binnen welke tijd met de juiste scholing kan iemand deze taak leren? Wat we zien is dat bij het wegvallen van een teamleider sommige taken integraal overgeheveld kunnen worden naar het team, maar dat andere taken te specialistisch zijn en (tijdelijk) ondersteuning nodig hebben van een teamcoach of ondersteunende diensten.*
- *De verdeling van teamtaken. Als duidelijk is welke teamrollen/taken er zijn, kan ook worden gecheckt of binnen het team voldoende kennis en vaardigheden aanwezig zijn om deze uit te voeren. Zo kun je bepalen welke teamindeling ideaal is (afweging niveaus, competenties en financiën), voorkom je dat taken tussen wal en schip vallen of dat het team overbelast wordt. Ondersteunende diensten kunnen gericht (tijdelijke) ondersteuning of scholing bieden, met workshops of praktische documenten. Of de organisatie kan het team (tijdelijk) intensiever ondersteunen met een teamcoach of -leider.*

.....

*Ondersteunende  
diensten kunnen gericht  
(tijdelijke) ondersteuning  
of scholing bieden, met  
workshops of praktische  
documenten*

.....

- *Potentie bij onvoldoende functionerende teams. Een van de valkuilen bij de transitie naar zelfsturende teams is dat de competenties van de teamleden bij de start onvoldoende aanwezig zijn. Maar zijn er in potentie voldoende kennis en vaardigheden binnen een team aanwezig? Als feitelijk blijkt dat er vaardigheden ontbreken om alle taken te kunnen vervullen, kan de conclusie zijn dat scholing, een verschuiving van functie(niveaus) of van medewerkers tussen teams nodig is.*

### **PROGRESSIONAL PEOPLE**

Om organisaties te ondersteunen bij de inrichting van zelfsturende teams, zetten FWG en Progressional People met regelmaat de tool Flex in. Flex is een tool waarin alle functies in de zorg beschikbaar zijn gemaakt in losse bouwstenen: functies zijn opgeknipt in activiteiten, met daaraan gekoppeld de bijbehorende kennis en vaardigheden. Wat is er nodig om die activiteit op dat niveau uit te kunnen voeren? De losse bouwstenen maken het mogelijk om nieuwe functies, werkprocessen of teams samen te stellen. Ook maakt de tool het makkelijk met activiteiten te schuiven en te zien welke functies taken kunnen overnemen als een specifieke functie verdwijnt, zoals die van teamleider. Een speciale taakherschikkingsmodule maakt het mogelijk om (ook op organisatieniveau) te zien welke efficiency er te behalen valt door taken anders te beleggen. Organisaties geven aan dat Flex goed inzicht geeft in het te verdelen werkproces en helpt zicht te krijgen op (roulerende) teamtaken.

.....

*Organisaties geven aan  
dat Flex goed inzicht  
geeft in het te verdelen  
werkproces*

.....

Flex wordt voor verschillende (transitie)thema's gebruikt, bijvoorbeeld voor uitwisselbaarheidsanalyses (functievergelijk), strategische personeelsplanning, of voor re-integratie (jobcarving). Na een basistraining kunnen organisaties zelf aan de slag met Flex; op het gebied van zelfsturing is een speciale verdiepende training beschikbaar.

.....

### **Zelfsturing en Progressional People**

*Naast Flex bieden FWG en Progressional People op verschillende aspecten ondersteuning bij zelfsturende teams. Zo zetten we talentescans en assessments in om een goed beeld te krijgen van de aanwezige en benodigde competenties in het team en de ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast ondersteunen we met de incompany-training 'Leuk! Weerstand' en geven we advies en training op het gebied van leiderschapsontwikkeling van managers, teamcoaches en teams. De nadruk ligt dan op zelfsturing en het doel de zelfstandigheid van professionals en teams te vergroten. En specifiek voor de teamcoach hebben we een voorbeeld-functiebeschrijving opgesteld. U kunt deze gratis downloaden via [www.fwg.nl/zelfsturing](http://www.fwg.nl/zelfsturing)*

.....



# Wordt vervolgd!

Waar organisaties in eerdere fases keuzes hebben gemaakt voor de aansturing of teamsamenstelling, geven meerdere geïnterviewden aan dat beoordeling, beloning en scholing nog verder vorm moet krijgen. Op deze onderwerpen komen we terug in een tweede whitepaper over zelfsturing. Wat viel nu al op in de interviews?

## **BELONING**

Uit de interviews en ook uit deskresearch komt duidelijk naar voren dat individuele beloning van teamtaken niet aan de orde is. Organisaties geven aan dat de verantwoordelijkheden en taken aan het team worden toegeschreven, niet aan het individu. Wel denken sommige organisaties na over teambeloning of -waardering die gekoppeld is aan de teamprestatie.

## **BEOORDELING**

Het traditionele functioneringsgesprek krijgt een andere rol bij zelfsturende teams. Als teamcoaches of teammanagers nog één-op-één-functioneringsgesprekken voeren, wordt daarbij vaak aangegeven dat de wens aanwezig is om deze gesprekken met het team of teamleden te voeren. Of nog breder, met cliënten en ketenzorgpartners, via 360-graden-feedback.

.....

*Het traditionele  
functioneringsgesprek  
krijgt een andere rol bij  
zelfsturende teams*

.....

## **OPLEIDING**

De kennis die medewerkers – vaak in hun vrije tijd – opdoen in studiedagen of workshops, delen ze met veel enthousiasme binnen het team. Organisaties maken vaak ook budget vrij voor scholing en training. Het blijft echter in teams soms steken bij de intentie om een opleiding te volgen.

## ***Bronvermelding***

Voor deze whitepaper putten we uit de deskresearch waarmee de afdeling Research en Development trends en ontwikkelingen in de zorg volgt. Daarnaast vroegen we Archipel Zorggroep, De Lichtenvoorde, ZorgAccent, TWB, Thuiszorg met aandacht, Frion, RIBW Groep Overijssel en de adviseurs van FWG Advies en Progressional People naar hun ervaring met zelfsturende teams.

## ***Colofon***

Deze whitepaper is een uitgave van FWG/Progressional People.

Postbus 85266

3508 AG Utrecht

T 030-2669 400

E [info@progressionalpeople.nl](mailto:info@progressionalpeople.nl)

W [www.progressionalpeople.nl](http://www.progressionalpeople.nl)

Interviews: Peter Andriessen

Tekst: Nelly Dijkstra

Eindredactie: Astrid Westerbeek

# Progressional People

*[www.progressionalpeople.nl](http://www.progressionalpeople.nl)*