



AANPAK TEAMONTWIKKELING

Whitepaper over hoe zelfstandige, zelforganiserende of zelfsturende teams tot stand kunnen komen.



Annemieke van Ede & Maaike Veenliet
Januari 2015

EEN AANSPREKEND TOEKOMSTBEELD

Veel organisaties in de zorg maken momenteel de beweging naar zelfsturende of zelforganiserende teams. De motieven daarvoor zijn talrijk, de aanpakken daarbij ook.

“ vanuit de zorg-professionals zelf komt de vraag naar meer regie en verantwoordelijkheid ”

De wens begint bij betere zorg en zorg die meer aansluit bij de wensen van de cliënt. Dat kan door zorgprofessionals vertrouwen en regelruimte te geven. Het motief kan ook bij de bedrijfsvoering liggen. Niet zozeer op teamniveau (een zelfstandig team besteedt vaak minder tijd aan de cliënt of patiënt vanwege de overgenomen overhead taken), maar de organisatie bespaart in zijn totaliteit.

Soms komt de wens voort uit de behoefte de kwaliteit van zorg te verbeteren en een nieuwe relatie met de cliënt te ontwikkelen. Maar ook vanuit de zorgprofessionals zelf ontstaat vaak de behoefte om meer regie en verantwoordelijkheid te krijgen.

Wie streeft er eigenlijk niet naar een nieuwe manier van werken die ruimte en vertrouwen geeft in de relatie met de cliënt?

Wie streeft er niet naar een organisatie die zich bewust is van de kwaliteit van de diensten en zorg die zij levert aan de klant, aan collega's en stakeholders in de regio en mensen aan zich heeft gebonden, die gepassioneerd werken? Een toekomstbeeld dat realiseerbaar is omdat veel organisaties al hebben laten zien dat het kan! Binnen de structuur die deze gewenste toekomst dichterbij brengt zijn verschillende perspectieven te onderscheiden, zie volgende pagina.

IN HET KORT

CC zorgadviseurs is een adviesbureau voor de zorg. We bestaan ruim 20 jaar, zijn actief in de cure en de care en werken met 20 consultants aan verbeteringen in de zorg. Onze vier focusgebieden zijn: strategische positionering en complexe samenwerkingsvraagstukken, procesoptimalisatie (verbeteren van patiënt- en werkprocessen en teamontwikkeling), ontwikkeling van het management en ontwikkeling van professionals.

Veranderen en innoveren met expertise staat bij ons centraal. Onze verandertrajecten kenmerken zich door een

programmatische aanpak, het werken in teams en het werken met innovatieve methoden/tools. Zo hebben we verschillende programma's uit het buitenland in de Nederlandse gezondheidszorg geïntroduceerd (zoals Productive Ward, Productive Care, Variability management) en hebben we verschillende (webbased) tools ontwikkeld waarbij we organisaties, managers en professionals leren de implementatie van het verandertraject grotendeels zelf vorm te geven.

UITGANGSPUNTEN

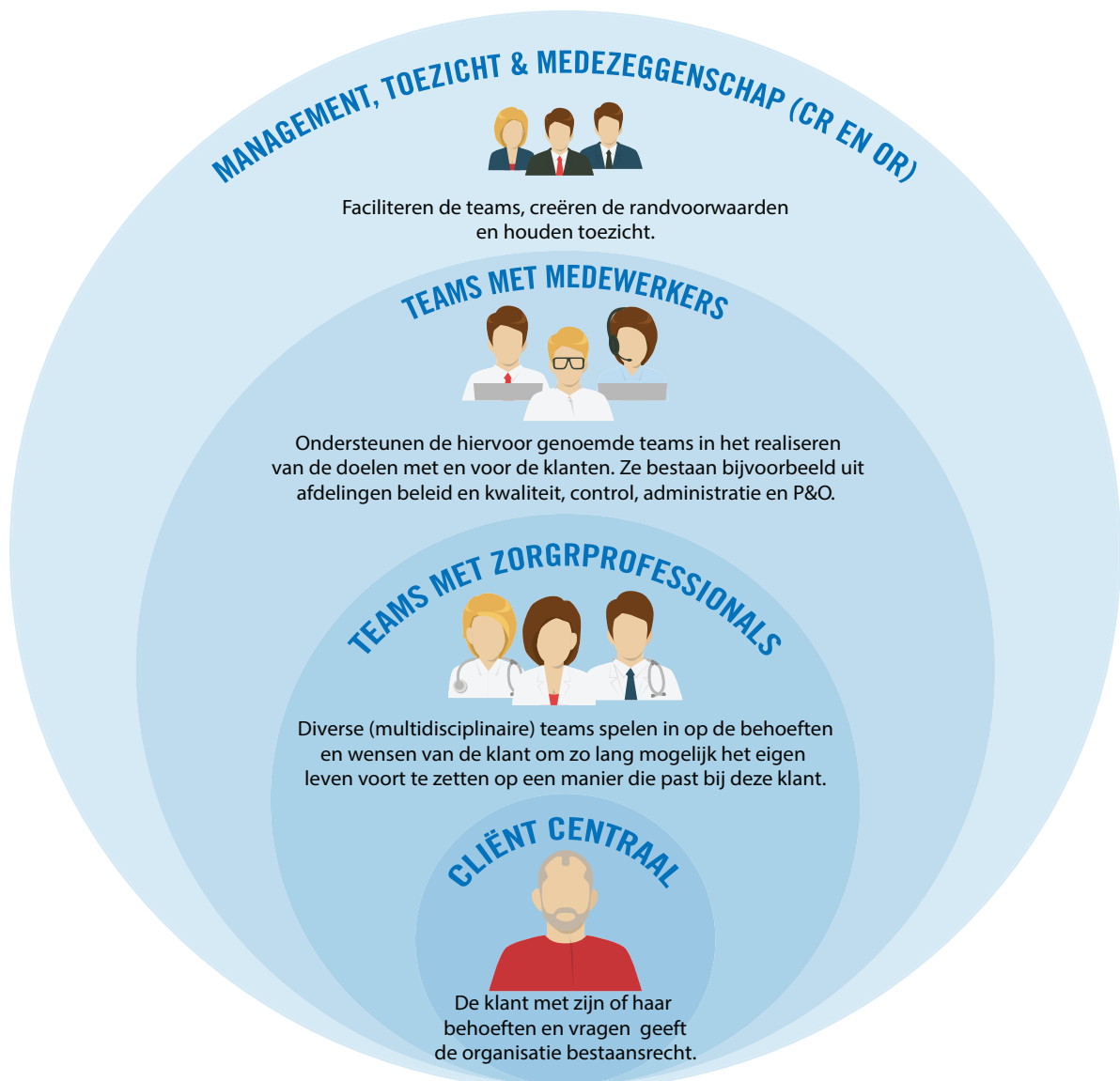
1. Vertrouwen in de professionaliteit van de medewerkers. Professioneel handelen, waarin regelruimte daadwerkelijk leidt tot een betere ondersteuning van de cliënt
2. Samenwerkingsmodel in een team; definiëren wat dat is; delen van verantwoordelijkheden, elkaar aanspreken en samen resultaten realiseren.
3. Verantwoordelijkheid geven en nemen.

RANDVOORWAARDEN

We weten dat cliënten het op prijs stellen om vanuit een vast team te worden ondersteund, met een beperkt aantal medewerkers. We weten dat medewerkers hun talenten willen inzetten en duidelijkheid wensen. Randvoorwaarden zijn daarom:

- Omvang: tot 15 personen. Als het team groter wordt dan 15 personen, dan splitsen.
- Talenten van medewerkers benutten, zodat de som van de mensen in het team meer is dan het getal. De talenten koppelen aan de competenties die nodig zijn om in kleinschalige en zelfregulerende teams te werken.
- Teamtaken werken de teams (binnen de kaders van de organisatie) zelf uit, zodat duidelijkheid ontstaat wat ieders individuele bijdrage is in de zorg- en dienstverlening aan de klant en de bijdrage die eenieder te leveren heeft in het realiseren van een succesvol team.
- Mix van contracturen, waarin ook flexibiliteit is ingebouwd
- Ook het management en de ondersteunende diensten veranderen mee en krijgen een nieuwe rol.

“Benut de talenten van medewerkers”



VERANTWOORDELIJKHEDEN

We hanteren een framework met daarin wat we van eenieder mogen verwachten en waar de verantwoordelijkheden liggen bij zelfsturende teams:

DE CLIËNT



Zijn of haar kwaliteit van leven.

Het voeren van eigen regie, het maken van keuzes in dat eigen leven (voor zover als mogelijk).

Het nakomen van afspraken met de mensen om hem/haar heen.

Het tonen van respect voor het eigen en anders zijn van mensen.

DE ZORGPROFESSIONAL



Het bijdragen aan de kwaliteit van leven van de klant.

Het bijhouden van vakkennis en deskundigheid.

Het nakomen van afspraken.

Het professionele handelen.

Het tonen van betrokkenheid en gastvrijheid.

HET TEAM



Het verdelen van rollen en taken die binnen het team uitgevoerd moeten worden.

Het aanspreken van elkaar: opbouwend kritisch zijn naar elkaar, zodat de kaders blijven gerespecteerd, de afspraken worden nagekomen en de kwaliteit en betrouwbaarheid van de zorg en dienstverlening is geborgd.

Het benutten van elkaars talenten, het beste uit eenieder halen, want dan ontstaan nieuwe oplossingen die bijdragen aan een goed leven voor de klant en de medewerkers en vrijwilligers plezier en trots geven in het werk.

Samenwerken met elkaar en met anderen (binnen en buiten de organisatie) en het effectief communiceren daarover.

HET MANAGEMENT



Het ondersteunen, begeleiden en coachen van de medewerkers en de teams.

Het vaststellen en bewaken van de kaders: de doelen, de kwaliteit van zorg- en dienstverlening, de financiën en het gedrag.

Het geven van vertrouwen en ruimte aan de teams om de werkprocessen zo in te richten, dat de professional/beeroepsbeoefenaar daarbinnen de ruimte krijgt de juiste dingen goed te doen.

Richting geven, sturen op strategie, visie/missie en kernwaarden.

AANPAK

Onze aanpak bestaat uit de volgende hoofdelementen:

1. Alles begint met de verdeling van verantwoordelijkheid, zowel op professioneel niveau, teamniveau als managerniveau en vormt een feitelijke vertaling van de besturingsfilosofie waarin zelfsturing voorop staat.
2. Ontwikkelen van een organisatieconcept dat past bij die verantwoordelijkheidsverdeling, met aandacht voor managementtaken op teamniveau en manager niveau (vijf managementtaken)
3. Ontwikkelen van teams binnen de kaders van het organisatieconcept, gericht op zowel het team als de bijdrage van elke lid aan het team. Met aandacht voor de meer structurerende elementen (Van Amelsfoort) en de het onderlinge gedrag. Daarin kunnen tempoverschillen ontstaan, niet elk team is immers gelijk.

Het begeleiden van zo'n verandertraject is een vak dat van de adviseur/coach specifieke expertise vraagt en een specifieke rol. Om een duurzaam effect te krijgen moet de verandering vooral door de eigen mensen van de organisatie geleid worden. Wij brengen kennis en expertise in, begeleiden deze mensen en

introduceren methoden en tools om de verandering te faciliteren.

Elke organisatie moet immers zijn eigen proces doormaken, we kunnen daarbij met onze methoden wel een versnelling aanbrengen. In organisaties waar tegelijkertijd sprake is van reorganisatie adviseren wij deze trajecten bij verschillende adviseurs onder te brengen omdat de begeleiding volledig op teamontwikkeling en vertrouwen gericht moet zijn en een (verborgen) reorganisatieagenda dan niet werkt. Wij kiezen dan voor een rol/adviseur gericht op afbouw en herontwerp en een aparte rol/adviseur voor (team)ontwikkeling. Uiteraard is een goede afstemming tussen de trajecten essentieel.

WAAR RICHTEN WE ONS OP

We beschouwen een verandertraject om tot zelfsturende teams te komen als een integraal vraagstuk. Om daadwerkelijk op teamniveau effect te creëren zal ook het management en zullen ook de ondersteunende diensten een veranderslag moeten maken. Zij hebben een faciliterende rol. Daarnaast moet het veranderidee en de gewenste uitkomst passen bij de visie, strategie en de besturingsfilosofie van de organisatie. Hieronder geven wij aan welke thema's worden opgepakt gedurende het verandertraject.

“De verandering moet door de eigen mensen van de organisatie geleid worden”

**"VERTROUWEN EN RUIMTE KRIJGEN
VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN"**



Het sturend principe bij dit toekomstbeeld.

“In hoeverre is het huidige organisatieontwerp nog passend?”

BESTURINGSFILOSOFIE

Een besturingsfilosofie bestaat voor ons uit drie onderdelen: leidende (kern) waarden van een organisatie, de wijze van sturing (input-throughput-output) en het te kiezen ontwerp/structuurwijziging van de organisatie. Bij zorgorganisaties die hierover al een helder beeld hebben toetsen wij de filosofie aan de doelen en keuzes die zijn gemaakt voor de zelforganiserende teams.

Versterken zij elkaar of zijn ze contraproductief? En in hoeverre is het huidige organisatieontwerp/de structuur nog passend? Bij organisaties waar nog geen sprake is van een duidelijke besturingsfilosofie helpen we ze er een te ontwikkelen.

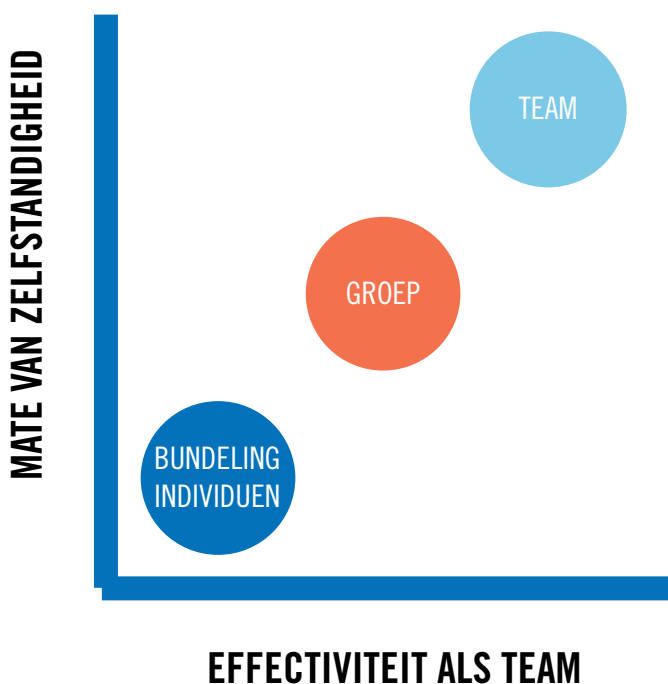
De leidinggevende structuur zal vervolgens, indien nodig, worden aangepast aan de besturingsfilosofie. Dit betekent dat huidige leidinggevende functies komen te vervallen en er nieuwe leidinggevende functies voor terugkomen. Soms wordt gekozen voor twee soms voor drie managementlagen: directie/RvB – manager – teamleider/coach. De medewerkers die de huidige leidinggevende functies vervullen worden dan boventallig geplaatst.

Wij hanteren het uitgangspunt om de juiste persoon op de juiste plaats én de talenten van een ieder zoveel mogelijk tot zijn recht te laten komen. Nadat de plaatsingsprocedure voor leidinggevenden is afgerond zal de samenstelling van medewerkers in de nieuwe teamindeling plaatsvinden. Daarna volgt een periode van afscheid nemen, overdragen en kennismaken. In het nieuwe team leggen we de basis voor een goede samenwerking en het vormgeven aan de gewenste teamtaken.

ONTWIKKELING VAN HET TEAM

Als de teams zijn samengesteld gaan we aan de slag met “teamontwikkeling”. We onderzoeken hoe effectief en hoe zelforganiserend de teams zijn en beziën welke stappen er gewenst zijn. We gebruiken daarbij het model van Van Amelsfoort waarbij verschillende ontwikkelstadia van een effectief team worden gehanteerd.

We werken met tools (zie verderop) en met interne begeleiders/interne coaches die we opleiden en stimuleren een leidende rol te nemen zodat de organisatie zelf leert om de verandering te begeleiden. Per team (en grotendeels door het eigen team) wordt vervolgens een ontwikkelplan gemaakt en geïmplementeerd. De



voortgang in deze ontwikkeling wordt continu gemeten en geanalyseerd.

CULTUUR

We realiseren ons dat de verandering zoals we die hier presenteren vraagt om zicht op de huidige cultuur. We willen begrijpen hoe we de cultuur kunnen helpen ontwikkelen, zodat het de medewerkers binnen de organisatie kan ondersteunen om de ambities, zoals verwoord in de missie en visie, te realiseren.

Daartoe hebben we o.a. een cultuurscan ontwikkeld die te verbijzonderen is naar diverse organisaties/locaties/doelgroepen.

DE WERKPROCESSEN VERBETEREN

Bij teamontwikkeling wordt meestal de focus gelegd bij de samenwerking (tussen de teamleden onderling en de samenwerking met het cliëntsysteem). Wij kiezen deze focus ook en zetten ook sterk in op het verbeteren van de werkprocessen. In een effectief team wordt immers ook kri-

tisch gekeken naar op welke wijze het werk wordt gedaan en hoe verspilling en fouten kunnen worden teruggebracht. Hierbij brengen we onze kennis, ervaring en tools op het terrein van Lean/Six Sigma in.

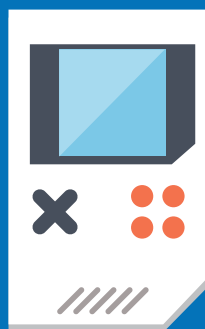
HET MANAGEMENT

De leidinggevenden zullen toegerust worden om aan de eigen ontwikkeling en die van het team te werken. Leidinggevenden zullen in deze transitie een heel belangrijke rol spelen. Zij moeten zich in de aansturing van het team als het ware 'overbodig' maken en leveren dus een belangrijke bijdrage aan het ontwikkelen van de taakvolwassenheid van het team. Een taakvolwassen team is in staat om zelfregulerend te werken. De leidinggevende ontwikkelt zich dan van sturend leidinggevende naar coachend leidinggevende.

Hiertoe hebben we een management development (MD) traject ontwikkeld, waarin we onze ervaringen met team- en organisatieontwikkeling hebben samengebracht. Het Systemisch Werken, gebaseerd op het werk van Stafford Beer en uitge-

“Wij zetten sterk in op het verbeteren van werkprocessen”

TOOLS



- Kick off box zelfsturende teams
- Handboekje Ontwikkeling naar zelfsturende teams
- Teambarometer (op papier en op de iPad)
- Cultuurscan
- Multi Moment Opnametool (op papier en op de iPad)
- Toolbox LEAN
- Verandercanvas
- Managementontwikkelprogramma
- Verbeterprogramma Productive Care

werkt naar de managementpraktijk door Fredmund Malik, is de basis voor deze methodiek. Vanuit verantwoordelijkheid werken we met de zes principes van management toe naar de vijf kerntaken van het management. In het MD-traject maken we steeds verbinding met de eigen werkpraktijk door met concrete opdrachten te werken in de eigen context.

DE ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

In het proces van de ontwikkeling naar zelforganiserende teams zullen we de vraag over het gewenste ondersteuningsniveau vanuit de ondersteunende diensten tegen het licht houden.

Meer informatie

Aantal referentietrajecten: 12

Betrokken senior adviseurs:

Maaïke Veenvliet, Hans Dijkema, Arjen Jeninga, Annemieke van Ede, Margriet Boerma



Wij horen graag van u:

CC
zorgadviseurs

Houttuinlaan 14
3447 GM Woerden

0348 - 493000

info@cczorgadviseurs.nl
www.cczorgadviseurs.nl