



WERKDRUK DOOR ZELFSTURING: MAAK HET EEN PROBLEEM VAN DE HELE ORGANISATIE

Als team zelf je werk mogen organiseren heeft zeker voordelen, merkt wijkverpleegkundige Carola Nieuwenhuis. Maar wat als je daardoor je handen zo vol hebt dat je nog minder aan je echte werk toekomt?

Hèhè, eindelijk zit er weer logica in de routes die Carola Nieuwenhuis aflegt tussen de ene cliënt en de andere. Haar team plant de routes zelf, en dat is merkbaar. De grote thuiszorginstelling waar ze al bijna twintig jaar werkt, overweegt zelfsturende teams in te voeren en Carola's team is proefkonijn. Ze is blij niet meer voor elk wisselwasje – roosters, piepers, medicijnlijsten – afhankelijk te zijn van toestemming van hogerop of levering van andere afdelingen. Toch twijfelt ze of ze dat in haar verslag zal schrijven en daarmee de kans vergroot dat zelfsturend werken de norm wordt. Ze is nu veel extra tijd kwijt aan overleggen en regelingen. Zaken waar eerst haar leidinggevende voor

zorgde. Ze kan eigenlijk nog minder tijd dan voorheen besteden aan haar cliënten. 'Bespreek dit dilemma met de directie, via de ondernemingsraad', zou Coby Franken haar adviseren. Franken is trainer en adviseur voor ondernemingsraden en werkt voor SBI-formaat. 'Betrek er mensen bij uit verschillende lagen van de organisatie en maak het tot gezamenlijk probleem. Dat is het ook: wat in Carola's team speelt is het gevolg van beslissingen op organisatieniveau.' Te vaak beginnen organisaties onvoldoende voorbereid met werken in zelfsturende teams, merkt Franken. 'Terwijl zo'n ingrijpende verandering makkelijk twee jaar in beslag neemt. Professionals krijgen er veel nieuwe taken bij, een aantal vroegere leidinggevenden wordt coach en laat de regeltaken over aan het team zelf. Iedereen zal daardoor meer moeten overleggen, zeker de eerste tijd.'

Franken raadt Carola aan om na te gaan of haar werkgever voldoet aan de randvoorwaarden voor zelfsturend werken: is er voldoende draagvlak, werkt de communicatie hierover goed, is er tijd en geld voor opleiding en het overnemen van de management-

taken? Franken: 'Zo niet, dan is de vraag waar dat aan ligt. Blijkt er simpelweg onvoldoende over de veranderingen te zijn nagedacht, dan kun je met ideeën komen voor aanpassingen waarmee zelfsturing wel goed werkt. Is geld het probleem, dan kan het verstandiger zijn om met leidinggevenden te blijven werken.'

Werken met zelfsturende teams wordt volgens Franken vaak onterecht als bezuinigingsmiddel gezien. 'Uiteindelijk kan het inderdaad goedkoper zijn, maar daar gaan jaren overheen. De eerste jaren weegt de bezuiniging op persoonskosten niet op tegen wat er geïnvesteerd moet worden.' Blijkt geld besparen juist de voornaamste reden om zelfsturing in te voeren, dan is het dus helemaal zaak om je goed te bezinnen. 'Kijk daarom of de directie de visie heeft dat ze werkelijk verantwoordelijkheid wil overdragen. Want als je vooral meer regelwerk krijgt, maar de directie bij echt belangrijke beslissingen – zoals de invoering van een nieuw registratiesysteem, waar je nota bene dagelijks meer werkt – zelf de knoop doorhakt zonder je er zelfs maar bij te betrekken, dan voel je je bekocht.' ■

In de rubriek 'Zo doe je dat!' vatten we een dilemma uit de dagelijkse praktijk van de sociaal professional bij de hoorns. Dit keer Carola Nieuwenhuis (pseudoniem). Dit is de laatste aflevering van Zo doe je dat!