

De naakte waarheid over zelfsturing

Een handleiding voor managers

**Katlyn Colman
Mia De Caluwé
Katalien Dendooven
Danielle Van Landuyt**

LANNOO
CAMPUS

D/2016/45/58 – ISBN 978 94 014 3351 8 – NUR 801

Redactie en projectcoördinatie: Nel Aelgoet

Tekstadvies en eindredactie: Filip Decruynaere
(Zorgcommunicatie.be)

Vormgeving omslag en binnenwerk: Teka

Omslagfoto: Fotomix

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoocampus.be

Inhoud

Woord vooraf	11
Inleiding	13
Dankwoord	17
Deel 1: Ontwaken	21
<hr/>	
1. Moet de organisatie van Wit-Gele Kruis anders?	23
1.1. Maatschappelijke evoluties	25
1.2. Kernkwaliteiten	31
1.3. Onze organisatie in vraag gesteld	33
2. De zorgverlener en het Wit-Gele Kruis van de toekomst	37
2.1. Zot van Wit-Gele Kruis	38
2.2. De zorgverlener met 'goesting'	39
2.3. Een integrale organisatie van Wit-Gele Kruis	46
Deel 2: Oriënteren	51
<hr/>	
3. Visie geeft goesting	53
3.1. Wat is visie?	53
3.2. Waarom is visie belangrijk?	54
4. Samen een visie uitbouwen	57
4.1. Waarom bestaat Wit-Gele Kruis?	58
4.2. Waarvoor staat Wit-Gele Kruis?	60
4.3. Waar willen we naartoe met Wit-Gele Kruis?	67

4.4.	Samen de visie uitbouwen: Think!-bijeenkomst	68
4.5.	Investeren in goede werkomstandigheden	76
4.6.	De visie van Wit-Gele Kruis	78

Deel 3: Ontdekken **81**

5.	Op weg naar verandering	83
5.1.	Werkgroepen gaan aan de slag	84
5.2.	'Spread the word!'	86
5.3.	Van visie naar strategie	92
6.	Naar een nieuwe organisatie	97
6.1.	De functionele organisatie of 'spinorganisatie'	97
6.2.	Functioneel organiseren van primaire processen	99
6.3.	Functioneel organiseren van secundaire processen	103
6.4.	Arbeidsorganisatie en stress	105
6.5.	Kantelen van 'spin' naar 'zeester'	107
6.6.	Kleine teams die zelfsturend werken	110
6.7.	De coördinerende rol	112
7.	Principes van zelfsturend teamwerk	114
7.1.	Een compleet, logisch samenhangend takenpakket met meetbare resultaten en een gezamenlijke verantwoordelijkheid	116
7.2.	Een sterke onderlinge afhankelijkheid	118
7.3.	Competenties op teamniveau	119
7.4.	Voldoende regelvermogen	120
7.5.	Een werkbare grootte	123

7.6.	Voorkeur voor vaste teams	124
7.7.	Intern gecoördineerd horizontaal overleg of het 'sterrolmodel'	125
7.8.	Alle teams zijn gelijkwaardig	130
7.9.	Verticale afstemming en ondersteuning	130
8.	Expeditieteams rollen uit	136
8.1.	'Goed zijn voor mekaar' betekent 'goed luisteren' naar elkaar	137
8.2.	Vragen staat vrij	138
9.	Stappenplan voor een goede teamstructuur	144
9.1.	Stap 1: Bepaal de visie	145
9.2.	Stap 2: Bepaal de grenzen van het herontwerp	146
9.3.	Stap 3: respecteer de belangrijkste principes van herontwerpen	148
9.4.	Stap 4: bepaal de activiteiten die aan de teams worden toegewezen	149
9.5.	Stap 5: bepaal de operationele teams en bekijk wat het team zelf kan regelen	152
9.6.	Stap 6: wijs activiteiten toe aan de ondersteunende teams	156
9.7.	Stap 7: bekijk de verdere besturing	156
9.8.	Stap 8: bekijk de horizontale afstemming	158
Deel 4: Ontplooiën		159
10.	De teams starten op	161
10.1.	Een vast nest samenstellen	162
10.2.	De ajuin als teamcharter	162

11.	De teams ontwikkelen zich	180
11.1.	Met het einddoel voor ogen	180
11.2.	Zelfreflectie – ‘Zijn we goe bezig?’	185
11.3.	Teamcompetentiematrix	194
12.	Stap voor stap naar zelfsturing	203
12.1.	Zelfsturing start met sturing	203
12.2.	De cruciale rol van de teamcoaches	204
12.3.	Ontwikkelingsfasen van een zelfsturend team	210
12.4.	Coaching naar een zelfsturend team	214
13.	Wat met de ondersteunende diensten?	222
13.1.	Naar een nieuw organogram	223
13.2.	Systemen volgen de structuur	229
13.3.	EVD vervangt papieren patiëntendossier	231
13.4.	Verloningsbeleid ondersteunt de teamwerking	232
14.	Authentiek leiderschap in een nieuwe cultuur	233
14.1.	Een nieuw paradigma: ‘iedereen is leider’	233
14.2.	Cultuur wordt beïnvloed door systemen	236
14.3.	Dialogo over cultuurverandering richting gewenst gedrag	237
15.	De rol van de raad van bestuur	239
15.1.	Het directieteam	239
15.2.	De raad van bestuur	240
16.	Tot slot	242
16.1.	Welke resultaten hebben we geboekt?	244

16.2. Meer bevlogenheid bij medewerkers	245
16.3. Onderzoek naar de maatschappelijke meerwaarde van ons Wit-Gele Kruis van de toekomst	248
16.4. Een verwittigd man is er twee waard	249
16.5. Slotbedenkingen	252
Nawoord	255
Bronnenlijst	261

Woord vooraf

Het was nooit de ambitie of het verlangen van Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen om een boek te schrijven. Dat het boek er nu toch ligt, is het gevolg van de onverwacht grote belangstelling van de buitenwereld voor ons veranderingstraject op weg naar zelfsturende teams.

Heel wat zorgvoorzieningen denken vandaag na over de eigen organisatie. Ze doen dat in het licht van de grote toekomstuitdagingen waar we met zijn allen voor staan: de vergrijzing, de stijgende zorgnoden, de beperkte middelen, de krapte op de arbeidsmarkt. Ook ondernemingen uit andere sectoren voelen dat het tijd is voor verandering. Ook daar botst het traditionele, hiërarchische model op zijn grenzen. Ook daar groeit de interesse voor innovatieve vormen van arbeidsorganisatie met meer horizontale structuren en meer ruimte voor zelfsturing. Veel managers, directieleden en bestuurders beseffen dat het anders moet, maar velen weten niet hoe eraan te beginnen.

Om eerlijk te zijn: ook wij wisten niet waar we voor stonden toen we eind 2009 voor het eerst begonnen na te denken over nieuwe vormen van arbeidsorganisatie. Dat was toen overigens helemaal niet onze primaire doelstelling. Wij voelden dat we op diverse vlakken dreigden vast te lopen en we zochten uitwegen. Doordat steeds meer mensen erin slagen om steeds langer thuis te blijven wonen, was de druk op onze zorgmedewerkers de voorgaande jaren almaar groter geworden. Het aantal patiënten nam zienderogen toe, maar ook de zorgzwaarte, de mate van specialisatie en de nood aan samenwerking en coördinatie stegen voortdurend.

Onze zorgmedewerkers zetten zich elke dag met hart en ziel voor hun patiënten in. Als zij voelen dat ze hun patiënten niet langer altijd optimaal kunnen helpen, dan voelen zij zich niet gelukkig. Het is aan ons, managers, bestuurders en directieleden, om ervoor te zorgen dat onze medewerkers de structuur, de middelen, de ruimte en de bevoegdhe-

den krijgen om hun opdracht naar behoren te kunnen uitvoeren. De patiënten en de kwaliteit van de zorg waren dus van meet af aan onze eerste focus, maar de medewerkers evenzeer. Tevreden medewerkers zorgen immers voor tevreden patiënten, en vice versa.

Vandaag voel ik me bijzonder fier. Niet zozeer op dit boek, maar vooral op wat onze medewerkers de voorbije jaren hebben gerealiseerd en nog elke dag realiseren. De weg die wij samen afgelegd hebben, was boeiend maar ook vermoeiend. De erkenning die Wit-Gele Kruis vandaag te beurt valt voor zijn pioniersrol in de eigen sector en tot ver daarbuiten, is in hoge mate hun verdienste. Ik wil hier dan ook nadrukkelijk elke medewerker van Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen bedanken voor het lef, het enthousiasme, het doorzettingsvermogen en de 'goesting' die ze dagelijks tentoonspreiden. Een bijzonder woord van dank gaat naar de medewerkers van de expeditieteams, die als verkenners het voortouw genomen hebben in het transitietraject en met succes nieuwe paden geëffend hebben.

Aan organisaties die eraan denken om ook nieuwe wegen in te slaan, wil ik graag één raad geven: als je niet in je mensen gelooft, begin er dan niet aan. Als je geen vertrouwen hebt in de competenties van je medewerkers, berg je droom van zelfsturende teams dan maar op. Maar vergis je niet: je medewerkers kunnen meer dan je op het eerste gezicht vermoedt. Alleen moeten ze hiervoor de kansen en de ruimte krijgen. En het vertrouwen, vooral. Zelf heb ik de voorbije jaren ook moeten leren loslaten. Niet gemakkelijk voor iemand die graag de leiding neemt. Maar vandaag voel ik me heel comfortabel. Ik weet ondertussen dat een oplossing van een team van experts op de werkvloer duurzamer en sterker is dan de oplossing van één individu achter zijn bureau. Ik wens u van harte hetzelfde toe.

Katalien Dendooven, directeur zorg

Inleiding

In de film 'Back to the Future', een Amerikaanse komische sciencefictionfilm met in de hoofdrollen Michael J. Fox en Christopher Lloyd, reist de zeventienjarige Marty McFly per ongeluk terug naar het jaar 1955. Daar brengt hij zijn eigen bestaan in gevaar wanneer hij er bijna de oorzaak van is dat zijn ouders elkaar nooit ontmoeten. Hij moet ingrijpen. McFly moet bijsturen wil hij de gelukkige tiener worden die hij in de toekomst is.

Hoe handig zou het niet zijn als ook wij met kennis en ervaring van de toekomst ons huidige maatschappelijke bestel, onze manier van leven en onze manier van werken konden aanpassen. Helaas, een teletijdmachine bestaat (nog) niet en we hebben evenmin een glazen bol die ons toont welke richting we uit moeten om klaar te zijn voor de toekomst.

Toch tasten we niet helemaal in het duister. Zeker als we het over zorg en gezondheid hebben, tekent een aantal toekomstscenario's zich duidelijk aan de horizon af. Dat de vergrijzing de komende jaren verder zal oprukken, is al lang geen geheim meer. Dat de zorgnoden zullen stijgen, staat eveneens in de sterren geschreven. We weten met vrij grote zekerheid dat de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren alleen maar krapper wordt, dat de schaarse middelen nog schaarser zullen worden en dat de vraag naar thuisverpleging en thuiszorg ondertussen zal blijven stijgen.

Vandaag verzorgt Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen meer dan 17.000 patiënten per maand. Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen doet jaarlijks 4,5 miljoen thuisbezoeken, waarbij 7,8 miljoen zorgen worden toegediend. Half oktober 2015 telt onze organisatie 1669 medewerkers.

De sector van de thuisverpleging verricht al decennialang uitstekend werk. We leveren goede kwaliteit van zorg en we hebben door de jaren heen sterke structuren, processen en protocollen ontwikkeld die hun

nut en hun waarde overvloedig bewezen hebben. Maar is dat een garantie dat we klaar zijn voor de toekomst? Is onze thuisverpleging ‘*future-proof*’? Kunnen we met onze huidige werkorganisatie ook in de toekomst dezelfde kwaliteit van zorg verlenen aan het toenemende aantal zorgbehoevenden?

Tijd voor verandering

Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen is ervan overtuigd dat de tijd rijp is voor verandering. We zijn ervan overtuigd dat de traditionele manier van werken in de gezondheidszorg in het algemeen en in de thuisverpleging in het bijzonder, niet beantwoordt aan de uitdagingen van morgen. We zijn ervan overtuigd dat het *anders* moet, dat het *beter* moet en dat het ook anders en beter *kan*.

Samen met onze medewerkers en in nauw overleg met al onze partners – patiënten, mantelzorgers, huisartsen, andere zorgverleners, academici en overheden – hebben we de voorbije jaren een boeiend traject afgelegd. Een traject dat Wit-Gele Kruis moet voorbereiden op de toekomst.

Zelf hebben wij – directieleden, bestuurders en medewerkers van Wit-Gele Kruis – de voorbije jaren ontzettend veel geleerd. We hebben anders leren denken. We hebben anders leren werken. We hebben anders leren organiseren. En zoals dat zo vaak gaat: het is een proces met vallen en opstaan geworden.

Vandaag zijn we goed op weg naar een organisatie met zelfsturende teams. Veel hiërarchische ballast hebben we afgelegd. In de plaats kwam een meer horizontale structuur met open communicatie. Onderweg hebben we met zijn allen vooral drie vaardigheden extra aangescherpt: afspraken maken over resultaten, loslaten en vertrouwen geven.

Pionier wil graag delen

Onze keuze voor verandering is niet onopgemerkt gebleven. Heel veel bestuurders, directieleden, managers en stafmedewerkers in organisaties en ondernemingen binnen en buiten de zorg- en welzijnssector voelen net als wij dat de tijd rijp is voor verandering. De jongste maanden krijgen we uit alle hoeken ontzettend veel vragen naar lezingen, naar studiedagen en naar advies. Wit-Gele Kruis wil zijn ervaringen als pionier in innovatieve arbeidsorganisatie heel graag met deze organisaties en ondernemingen delen.

Dit boek vertelt dan ook niet alleen het verhaal van Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen, het wil tegelijk andere organisaties inspireren en op weg zetten. We reiken in dit boek modellen en stappenplannen aan. We tonen opportuniteiten en wijzen valkuilen aan. We vertellen welke gevaren we op onze ontdekkingsstocht ontmoetten en hoe we potentieel explosieve materie wisten te ontmijnen.

Vaak heeft Wit-Gele Kruis bestaande modellen als inspiratiebron gebruikt en vertaald naar de eigen context. Dat is wat ook andere ondernemingen zullen moeten doen. Een simpele copy-paste zal niet werken. Daarvoor is elke context te verschillend. Maar de richting die we als 'organisaties van de toekomst' uit moeten, loopt in grote lijnen wel parallel.

Gezondheidsbeleid anders organiseren

Met dit boek willen we ook beleidsvoerders, overheden, academici, het onderwijs en andere belanghebbenden informeren en inzicht geven in de complexiteit van een thuiszorgorganisatie. We willen het zorglandschap in beweging helpen krijgen om zich anders en vooral 'slimmer' te organiseren, zodat we ons samen kunnen voorbereiden om ook morgen een goede kwaliteit van zorg te bieden, toegankelijk, betaalbaar en op maat. Veel zaken in de huidige gezondheidszorg gebeuren enkel en

alleen uit gewoonte of traditie, zonder dat ze werkelijk bijdragen tot het welzijn van de patiënten, mantelzorgers, medewerkers of de maatschappij. Sterker nog, soms staan gewoontes, regels en tradities een optimale zorgverlening zelfs in de weg. Wie innovatief en out of the box vertrekt vanuit een droom en een heldere visie, en die droom ook in werkelijkheid wil omzetten, botst niet zelden op 'wetten en praktische bezwaren'. Dit boek is daarom ook een uitnodiging om hierover samen met alle partners in de zorg, inclusief de overheden, na te denken. Hier en daar kan dit boek allicht de ogen openen en wie weet zelfs de weg wijzen.

De ambitie van Wit-Gele Kruis is groot. We willen de referentie zijn in thuisverpleging binnen maatschappelijk verantwoorde totaalzorg. Zorg is onze corebusiness. We hebben evenwel niet de waarheid in pacht wat betreft arbeidsorganisatie en veranderingsprocessen. Dit is dan ook ons persoonlijke verhaal. Het toont *een* weg naar verandering, maar allicht niet de enige weg. Wij willen vooral inspireren.

Dankwoord

Zelf hebben we ons evenzeer volop laten inspireren tijdens onze queeste. Veel steun, advies en inzichten werden ons aangereikt door Tom Van Acker, consultant bij Flanders Synergy. Op cruciale momenten begeleidde Tom Van Acker Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen ook op het terrein. Bedankt hiervoor, Tom!

Dank ook aan alle medewerkers van Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen. Dank voor jullie inzet en engagement. Veranderen is nooit prettig, maar ondanks de moeilijke weg zijn jullie er altijd voor blijven gaan. Het resultaat dat we vandaag kunnen tonen, is dan ook in hoge mate jullie werk. Jullie zijn het kloppende hart van Wit-Gele Kruis. Bedankt hiervoor, collega's!

Op weg

Dit boek geeft stap voor stap weer hoe onze organisatie het veranderingsproces heeft doorlopen. Eerst groeide het besef dat verandering nodig was. Dat was het signaal om onze visie en onze kernopdrachten kritisch te evalueren en bij te sturen. Om de nieuwe kernopdrachten te realiseren, bleek het nodig om een 'slimme' structuur te ontwikkelen, met kleine teams als bouwstenen en systemen die deze teams ondersteunen. Gedeeld leiderschap bleek een cruciale sleutel te zijn. In een team is iedereen leider en teams leiden elkaar. We leerden ook snel dat een 'integrale aanpak' op meerdere terreinen vereist was. Enkel de structuren aanpassen, zou ons tegen een muur doen aanlopen.

De theorie is één ding, maar we zetten ook de stap naar de praktijk: de zelfsturende teams startten op, aarzelend en zoekend, met tegenslagen en successen, met teleurstellingen en overwinningen. Maar altijd met veel 'goesting' en een geloof in onze gezamenlijke visie.

We kunnen ons transitietraject indelen in vier grote stappen, die overeenkomen met de vier delen in dit boek:

- ▶ **deel 1:** We komen stilaan tot het besef dat er iets moet veranderen, we 'ontwaken'.
- ▶ **deel 2:** We leggen vast welke richting we uit willen, we gaan ons 'oriënteren'.
- ▶ **deel 3:** We zoeken structuren die ons kunnen helpen, we gaan op 'ontdekking'.
- ▶ **deel 4:** We gaan van start met onze veranderingen, we 'ontplooiën' ons.

Dit boek beschrijft het traject van bewustwording tot en met het uitrollen van de eerste teams die werken volgens onze nieuwe principes. De weg naar verandering wordt uitvoerig beschreven.

In een volgende publicatie willen we, op basis van wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met UGent en KU Leuven, de resultaten geven en de maatschappelijke meerwaarde aantonen die deze veranderingen met zich hebben meegebracht.

Terminologie

Wanneer we de term 'Wit-Gele Kruis' in dit boek gebruiken, bedoelen we altijd het 'Wit-Gele Kruis van Oost-Vlaanderen vzw'. Voor de vlotte leesbaarheid gebruiken we de verkorte term.

Met 'medewerker' bedoelen we om het even welke medewerker. Dit kan een verpleegkundige of zorgkundige zijn, maar ook iemand van de ondersteunende diensten. Wanneer we het enkel over de medewerkers in de zorg hebben, i.e. de verpleegkundigen of zorgkundigen, dan gebruiken we de term 'zorgmedewerker'.

‘Thuisverpleging’ duidt zowel op de verpleging aan huis door verpleegkundigen als op de verpleging aan huis door zorgkundigen. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen beide functiecategorieën.

Tot slot nog dit: verpleeg- en zorgkundigen zijn gepassioneerd door hun job. Net zoals al onze medewerkers die zich dagelijks op alle niveaus inzetten voor het welzijn en de zorg van onze patiënten. Het vlotte, onge Kunststelde taalgebruik in dit boek drukt onze bezieling uit. Doordrongen van onze passie en overtuigd van onze rol als pionier in verandering en zelfsturing in de zorg, kiezen we voor een heldere en frisse manier van communiceren. Kortom, zelfs in dit boek kiezen we bewust voor ‘verandering’.

We wensen jullie veel inspirerend leesgenot!

Deel 1: **Ontwaken**

**“Je moet durven loslaten,
maar je kunt natuurlijk
ook niet helemaal blind
vliegen.”**

