

Zelfsturing in de zorg

# 'Meer handen aan het bed'

De overheid wijst veelvuldig naar de samenleving en vraagt – verpakt in mooie woorden als doe-democratie en participatiesamenleving – om betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers. Maar in publieke organisaties worden dergelijke waarden vaak afgehouden en ingeperkt door strak leidende managers binnen hiërarchische afdelingen en directies.

Is zelfsturing een oplossing om ambtenaren weer zelf aan het roer te laten staan en meer 'handen aan het bed' te krijgen? Geen managers, willen we dat überhaupt wel? En kán dat eigenlijk wel met het politiek primaat? Een kijkje bij Spirit Jeugd- en Opvoedhulp en de gemeente Doesburg laat zien hoe zelfsturing in een publieke organisatie in de praktijk werkt.

Reynold van der Heijden van Spirit vertelt in enthousiasmerende woorden waarom zelfsturing werkt binnen een professionele organisatie: "Zelfsturing in een organisatie doet een beroep op wat er van nature in mensen zit. Zélf die verantwoordelijkheid weer nemen en niet de manager. Spirit spreekt je aan op wie je bent. Het lijkt heel veel op ondernemerschap. Zelfsturing heeft ook alles te maken met vooroplopen, veel durven, fouten kunnen maken, durven delen en gewoon doen." Bij Spirit werken ze nu een dik jaar als een zelfsturende organisatie waarbinnen de uitvoerende teams van hulpverleners volledig zelfsturend zijn. De ondersteunende teams gaan op een later moment zonder manager aan het werk.

Managers, directies en raden van bestuur lijken zich vooral zorgen te maken over de ongebreidelde chaos die zal

neerdalen binnen een organisatie wanneer medewerkers zonder leidinggevende aan de slag gaan in zelfsturende teams. Als je zelfsturing wilt invoeren, dan is een van de eerste vragen die je je als organisatie moet stellen echter: "Waarom zijn wij er eigenlijk nog als organisatie?" Dat is een vraag die alle medewerkers – en niet alleen de leidinggevendenden – moeten kunnen beantwoorden.

Bij zelfsturing draait het om autonomie én verbinding. Binnen Spirit werd de wens voor zelfsturing steeds sterker nadat eerder Yammer heel succesvol werd ingezet. Van der Heijden: "In een goed werkend team heeft iedereen verschillende expertise. Daarom hoor je ook bij een organisatie: je staat in verbinding met die anderen. Via een sociaal intranet zoals ons eigen SIS kun je zien wie waar goed in is, van wie je kunt leren. Je kunt ook je eigen kwaliteiten en kennis laten zien. Zonder sociaal intranet wordt zelfsturing heel lastig."

Evelyn Visschedijk, de community coach van SIS, verwoordt het helder: "We moeten af van die aangeleerde hulpeloosheid van medewerkers." De medewerkers bij Spirit nemen zelf de verantwoordelijkheid om te bepalen welk werk ze wanneer en op welke manier uitvoeren. Het sociale intranet zorgt daarbij voor de onmisbare verbinding. Visschedijk: "We geven iedereen gereedschap om met het intranet aan de slag te kunnen gaan. We willen mensen inspireren. We laten hen graag zien dat SIS zin heeft bij de uitvoering van hulpverlening. Dát is immers waar Spirit voor staat. De rest is daaraan ondersteunend."



Reynold van der Heijden van Spirit Jeugd- en Opvoedhulp.

"Loslaten. En dan écht loslaten", is de tip die Christian van den Berg geeft aan managers als hij hen enthousiast vertelt over zelfsturing. "Ga niet steeds ingrijpen." Van den Berg is de gemeentesecretaris van Doesburg, een gemeente die al in 2001/2002 zelfsturend aan de slag ging. Toen hij er in 2010 kwam werken was het een vaststaand gegeven. "Het echte geheim van zelfsturing is dat je het laat gebeuren", vervolgt Van den Berg. Zijn collega André Putker: "Overleggen en aftikken doen we nog steeds, hoor. Alleen is er geen manager meer die zich daarmee bezighoudt."

Van den Berg: "Je ziet dat medewerkers zich gewoon verantwoordelijk voelen voor de hele organisatie, weer betrokken zijn bij collega's en niet bij managers met hun kpi's. Om het negatief te zeggen: de vluchtheuvel is weg. Of om het positief te formuleren: je staat weer zelf aan het roer. Je voelt de pijn én de geneugten van wat je samen doet." Putker verwoordt het ook positief: "Bij onze gemeente begrijpt een medewerker waarom zijn idee het niet haalt. We maken

samen afwegingen en beslissen samen waar we de prioriteit leggen. Binnen een organisatie kun je ook als afdelingen tegenover elkaar komen te staan. Het is belangrijk elkaar met respect te behandelen en je niet in te graven in stellingen. Dat duurt eindelijk."

En wat als er dingen niet lukken? "Dan regelen we dat!" zegt Van den Berg. André Putker: "Wij gaan hier niet naar een manager met problemen, maar met oplossingen." Niet zo verrassend was dan ook het antwoord van Spirit op mogelijke bezwaren tegen zelfsturing. Reynold van der Heijden: "Mensen zijn gewend op een bepaalde manier na te denken. Wij gaan op zoek naar andere oplossingen voor bestaande problemen." "En daarbij", geeft hulpverlener Ingeborg Wispelweij aan, "van je fouten leer je meer. Wij vragen eigen kracht van anderen. Waarom dan niet van onszelf?"

Daniëlle Jansen (@ecritures) is zelfsturend digitale innovator bij Digital Ants ([digitalants.nl](http://digitalants.nl))