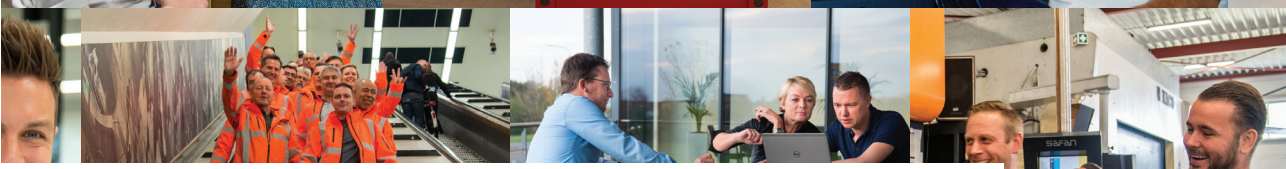


RICK HOLLEN, NIELS VAN DER WEERDT & HENK VOLBERDA

Slimmer werken, anders organiseren

WAT BEDRIJVEN IN DE ROTTERDAMSE HAVEN KUNNEN LEREN VAN SOCIALE INNOVATIE ELDERS



RISI

Een uitgave van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI)



Colofon
Dit is een uitgave van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI), een initiatief van het Havenbedrijf Rotterdam N.V., Deltalinqs en CNV Vakmensen

Auteurs: Rick Hollen, Niels van der Weerdt & Henk Volberda
Onderzoekscoördinatie: Henk Volberda
Eindredactie: Menno Bosma
Fotografie: Roos Korthals Altes
Cartoons: Tom van Wanrooy
Ontwerp en opmaak: Akimoto Grafisch Ontwerpers
Druk: Tuijtel

Rotterdam, november 2019
© Het verwijzen naar bevindingen uit deze uitgave wordt verwelkomd, zo lang de bron wordt vermeld. Het overnemen van tekstfragmenten of beeld is alleen toegestaan na toestemming van de auteurs.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord **6**
Samenvatting **8**

Introductie **14**
Onderzoeksachtergrond en werkwijze 15
Het onderzoek in vogelvlucht: Samenvattingen van de voorbeeldorganisaties 16

Rode draden uit de voorbeelden **20**
Leiderschap: Medewerkers laten floreren vraagt om een andere rolopvatting 20
Autonomie: Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie 21
Medewerkersparticipatie: Financieel en mentaal mede-eigenaar zijn 21
Organisatiecultuur: Op de bres voor het bedrijfs-DNA 22
Organisatiedoelstellingen: Winst en groei kunnen indirect worden bereikt 22
Teamgrootte: Niet te groot, niet te klein 23
Zelfsturing: Een zoektocht naar de nuances 23

Lessen voor de Rotterdamse haven **24**
Lessen uit de Aldowa-casus: Vertrouwen is de basis 24
Lessen uit de ZOR-f-casus: Zelfsturing in het veld met management aan de zijlijn 25
Lessen uit de Rebel-casus: Overweeg financiële medewerkersparticipatie 26
Lessen uit de Rijkswaterstaat-casus: Idee-ondernemers moet je faciliteren 27
Lessen uit de Cordaan-casus: Stem voor participatieve organisatieontwikkeling 28
Lessen uit de Croonwolter&dros-casus: Bezint eer gij begint 29
Lessen uit de Incentro-casus: Experimenteer continu met sociale vernieuwingen 29
Lessen uit de YoungCapital-casus: Zorg voor groeidenken en bewaak dat 31
Lessen uit de Resato-casus: Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking 32
Tot slot 33

Aldowa **35**
Naar volledig vertrouwen, en aandacht voor negentig procent van de medewerkers 35
Hoe ziet dat eruit, honderd procent vertrouwen? 37
Dromen laat je uitkomen 37
Van loonbedrijf naar marktleider 40

Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f **43**
Hoe een beetje suiker je fietstocht kan verknallen 44
Ingrijpen of niet? 44
Eerste hulp bij zelfsturing 45
It's the team, stupid 46
Tien jaar later 46

INHOUDSOPGAVE

Rebel **51**
Waarde creëren is waarde delen 52
Gedeeld leiderschap en de invloed van het individu 53
Een zwerm spreeuwen 57

Rijkswaterstaat **61**
Boter bij de Vis 61
Klein beginnen 63
De Ideeën Coöperatie 64
De uitdagingen zitten in de organisatie 68
Innovatie vanaf de werkvloer: Tien lessen 73

Cordaan Thuiszorg **77**
De zelfsturingshype achterna 77
Waarom zelfsturing bij Cordaan geen succes werd 78
Van zelfsturing naar faciliterend teamleider 82

Croonwolter&dros **87**
Kraamkamer Sociale Innovatie 87
De ontwikkelkamer 88
De uitvoeringskamer: Anders samenwerken 90

Incentro **95**
Een bundeling van gelukkige cellen 95
Empowerment to the max: De zelfsturingperiode 96
Iedereen heeft recht op zijn eigen fouten 98
Autonomie in salarisvaststelling 100
Co-creatie gericht op wederzijds geluk 101

YoungCapital **105**
Aandacht, coaching en ruimte voor het jonge talent 105
Groeidenken 107
Happy, healthy en connected 108
Dienend leiderschap 108
Opleiden voor nieuwe werkvereisten 111

Resato **115**
Customer intimacy 116
Familiewaarden in een niet-familiebedrijf 118
Ontwikkelingsafhankelijke salarisgroei 119

Lijst van geïnterviewden **122**

Samenvatting

Bedrijven in de Rotterdamse haven staan ingrijpende veranderingen te wachten door onder meer de voortschrijdende digitalisering en de energietransitie. Innovatie is daarom van het grootste belang. Het draait daarbij niet alleen om technologische maar ook om sociale innovatie: andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. Uit eerder onderzoek bleek dat sociaal-innovatieve bedrijven gemiddeld beter presteren dan niet-innoverende bedrijven of bedrijven die eenzijdig investeren in technologische innovatie. Medewerkers zijn er meer betrokken, zijn ondernemender en productiever, doen bevlogener hun werk en stellen zich flexibeler op naar klant, collega en werkgever. Alle reden om als Rotterdamse haven volop in sociale innovatie te investeren. Maar dit is geen vanzelfsprekendheid. Veel bedrijven kunnen wel wat inspiratie gebruiken en misschien leren van sociaal-innovatieve organisaties buiten de havengrenzen.

Om die reden is in opdracht van RISI het onderzoek *'Sociale innovatie in de praktijk'* uitgevoerd door het Amsterdam Centre for Business Innovation. Het onderzoek richt de schijnwerper op negen sociaal-innovatieve bedrijven: Aldowa, Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f, Rebel, Rijkswaterstaat, Cordaan, Croonwolter&dros, Incentro, YoungCapital en Resato. Zij onderscheiden zich onder meer op het vlak van leiderschap, autonomie, medewerkersparticipatie en organisatiecultuur. De voornaamste bevindingen van het onderzoek zijn:

Leiderschap

In plaats van een directieve, top-down manier van leidinggeven maken de meeste voorbeeldorganisaties gebruik van dienend leiderschap. Leidinggevenden sturen niet of nauwelijks maar faciliteren, coachen en bewaken de interne cultuur. Soms is er sprake van gedeeld leiderschap, zoals bij Rebel. Bij Cordaan en YoungCapital gaat veel aandacht uit naar de medewerkers op de werkvloer, bij Rijkswaterstaat naar hun ideeën.

Autonomie

Medewerkers hebben veel vrijheid om zelf beslissingen te nemen over de inhoud en planning van hun werk. Dat geldt in het bijzonder voor organisaties die met zelfsturende teams werken. Soms, zoals bij Aldowa, beslissen medewerkers mee over kapitaalinvesteringen. Verschillende organisaties hebben structuren – zoals een ideeëncoöperatie of kraamkamers – om eigen ideeën uit te werken.

Medewerkersparticipatie

Bij Croonwolter&dros krijgen monteurs zeggenschap over de projectuitvoering en de ruimte om hun bouwkeet naar eigen behoefte in te richten. Bij andere bedrijven praten medewerkers mee over de strategische koers. Rebel kent financiële medewerkersparticipatie. Daarnaast wordt veel 'mentaal eigenaarschap' aangetroffen: de overtuiging dat de organisatie óók van de medewerkers is.

Organisatiecultuur

De meeste voorbeeldorganisaties kennen een uitgesproken bedrijfscultuur. Het management speelt een grote rol in het creëren en bewaken van die cultuur. Er is veel aandacht voor zaken als geluk, veiligheid, gezondheid en verbondenheid. Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers zich ontwikkelen en zelf initiatieven nemen. Fouten maken mag, ze worden soms zelfs gevierd.

Organisatiedoelstellingen

De meeste voorbeeldorganisaties kennen een uitgesproken bedrijfscultuur. Het management speelt een grote rol in het creëren en bewaken van die cultuur. Er is veel aandacht voor zaken als geluk (Incentro), veiligheid (Resato), gezondheid en verbondenheid (YoungCapital). Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers zich ontwikkelen en zelf initiatieven nemen. Fouten maken mag, ze worden bij Rebel zelfs gevierd.

Teamgrootte

Veel van de onderzochte bedrijven werken met cellen of teams. Doorgaans zijn die tussen de tien en 25 man/vrouw groot. Worden teams groter, dan gaan ze stroever functioneren, verwatert het mede-eigenaarschap en de aandacht voor het individu. Zijn de teams te klein, dan gaan teamleden mogelijk te 'klein' denken en kunnen problemen ontstaan bij de planning.

Zelfsturing

Zelfsturing bij de onderzochte organisaties varieert van zelfroosteren tot werken zonder teamleiders. Elke organisatie zoekt naar een passende vorm. Bij Cordaan Thuiszorg en Incentro werd de invoering van zelfsturende teams teruggedraaid, onder meer omdat medewerkers er ontevreden over waren of er niet aan toe waren.

Uit de voorbeeldcases kunnen onder meer de volgende lessen worden getrokken voor de Rotterdamse haven:

Vertrouwen als basis

Bij Aldowa zijn werknemers multi-inzetbaar. Een operationele medewerker kan ten minste drie verschillende machines bedienen en elke machine kan door ten minste drie medewerkers worden bediend. Dat levert voor het bedrijf meer flexibiliteit op en voor de medewerkers meer variatie. In de haven kunnen werkgevers taken verrijken of me-

dewerkers zelf laten bepalen in welke drie taken of machines zij zich bekwamen. Dat vereist vertrouwen, maar versterkt dat ook.

Zelfsturing in het veld, management aan de zijlijn

Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f leert dat taken binnen een ploeg prima door de medewerkers zelf kunnen worden verdeeld: niet alleen operationele taken, maar ook bijvoorbeeld personeelszaken of veiligheid. Als medewerkers verantwoordelijk worden gemaakt voor een bepaald aandachtsgebied, verrijkt dat hun taak en vergroot dat hun zelfstandigheid. De organisatie bespaart ermee op de kosten van shiftleaders.

Financiële participatie

Het bewaken van gemeenschappelijke doelen is eenvoudiger als iedereen aandeelhouder is. Aandelenparticipatie door werknemers, zoals bij Rebel, is het verkennen waard. Mede-eigenaarschap komt ten goede aan het gevoel van betrokkenheid en stimuleert medewerkers zich in te zetten voor betere bedrijfsprestaties. Met een financieel participatieplan kunnen werkgevers zich op een krappe arbeidsmarkt onderscheiden in de strijd om talent.

Ideeën moet je faciliteren

Ruimte geven aan medewerkers om verbeteringen in processen en werkwijzen door te voeren, werkt heel goed met operationeel personeel. Het is wel zaak het ophalen, uitwerken en verwezenlijken van ideeën te structureren. De ideeëncoöperatie van Rijkswaterstaat leert dat het stimulerend werkt als er concrete middelen en ondersteuning worden geboden waardoor medewerkers zelf aan de slag kunnen met de voorgestelde verbeteringen. Innovatiecoaches, ideeënmakelaars en startkapitaal zijn ook goede hulpmiddelen. Een bedrijfsbreed innovatieprogramma kan de verbinding tussen medewerkers en het concurrentievermogen versterken.

Participatieve organisatieontwikkeling

Voor zelfsturing moeten de voorwaarden aanwezig zijn, zoals een faciliterend hoofdkantoor en medewerkers die extra verantwoordelijkheden aan kunnen. Wordt aan die voorwaarden niet voldaan, dan zijn andere vormen nodig. Op z'n minst moet oprecht worden geluisterd naar medewerkers. Van Cordaan leren we dat inspraak en meedenken heel goed georganiseerd kunnen worden met moderne communicatiemiddelen. De werkvloer kan ook prima meebepalen wie de rol van teamleider past.

Bezint eer ge begint

Hoewel het sociale innovatie-experiment van Croonwolter&dros nog in volle gang is, valt van de opzet wel al het nodige te leren. Zo is er veel aandacht voor de selectie van de medewerkers. De ontwikkelkamer houdt voortdurend contact met het experiment, om snel bij te kunnen sturen en obstakels weg te nemen. Directie en lijnmanagement zijn nauw betrokken. Dat maakt de kans van slagen een stuk groter.

Experimenteer continu met sociale vernieuwingen

Incentro heeft de focus gelegd op geluk op het werk. Dat heeft het bedrijf geen windeieren gelegd. Autonomie en flexibiliteit in werktijd en -plaats vormen hierbij een vruchtbare voedingsbodem. Voorwaarde is wel dat medewerkers de bijbehorende verantwoordelijkheden niet als een extra belasting ervaren; dan daalt het geluksgevoel juist. De werkgever moet teams en medewerkers zo nodig ontzorgen. Belangrijk is dat er voortdurend gezocht blijft worden naar een passende vorm. Ook leren we van Incentro dat functioneringsgesprekken niet per se met een leidinggevende gehouden hoeven te worden: naaste collega's kennen je het best.

Zorg voor groeidenken en bewaak dat

Een belangrijk cultuuraspect van YoungCapital is de aandacht voor groeidenken. Het bedrijf gelooft erin dat iedereen zichzelf steeds blijft verbeteren en ontwikkelen. Interne coaching en begeleiding en een veilige omgeving bevorderen dat. Ook het benadrukken van waarden als geluk, gezondheid en verbinding dragen hieraan bij. Bij werving en selectie kan gekeken worden of sollicitanten zelf ook geloven in voortdurende ontwikkeling. Dit maakt het makkelijker om ze op te leiden voor de functie-eisen van de toekomst.

Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking

Het niet-familiebedrijf Resato legt sterk de nadruk op familiewaarden. Uit eerder onderzoek blijkt dat die een belangrijke factor zijn bij het presteren van familiebedrijven. Ze versterken de identiteit van de organisatie en de betrokkenheid en loyaliteit van de werknemers. Typische familiewaarden zijn openheid, ondernemerschap, bescheidenheid, eerlijkheid, om elkaar geven en degelijkheid. Zulke waarden werken samenbindend in tijden van sterke groei en dragen bij aan stabiele langetermijnrelaties met klanten.

Jonas Litjens, manager Wijkverpleging: 'Je moet continu met elkaar in gesprek blijven over grote beslissingen die worden genomen.'

André Brand verruilde in 2016 Zorgbalans voor Cordaan Thuiszorg. Bij Zorgbalans bleek de introductie van zelfsturende teams een succes, bij Cordaan juist niet.

Cordaan Thuiszorg

Zelfsturing is aan een opmars bezig. Ook Cordaan Thuiszorg stelde stelde zelfsturende teams in. Maar de organisatie kwam daar weer van terug. Waarom en hoe kwam dat besluit tot stand? En wat kwam ervoor in de plaats?

Werken zonder managers oftewel zelfsturing, het is een sociaal-innovatieve praktijk die al in verschillende sectoren is toegepast. Zo ook in de thuiszorg. Misschien wel het bekendste voorbeeld is Buurtzorg Nederland, dat in 2006 werd opgericht. Deze thuiszorgorganisatie bestaat uit zelfsturende teams van (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden die worden ondersteund door een regiocoach en een kleine centrale staf. Buurtzorg groeide hard met deze organisatievorm en werd jaren achtereen uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland. In navolging van Buurtzorg begon binnen een decennium bijna de helft van alle Nederlandse thuiszorgorganisaties met zelfsturende teams[21]. Eén daarvan was Cordaan Thuiszorg (duizend medewerkers), onderdeel van de Amsterdamse zorgorganisatie Cordaan. Maar terwijl zelfsturing bij Buurtzorg een groot succes was en is, draaide Cordaan het zes jaar na de invoering in samenspraak met het personeel weer terug. Sinds begin 2019 hebben de wijkteams weer een teamleider. Wat gebeurde er in de tussentijd?

De zelfsturingshype achterna

Toen André Brand in 2016 aantrad als directievoorzitter bij Cordaan Thuiszorg, was daar het werken in zelfsturende teams al een aantal jaren gaande. In zijn vorige functie, als bestuurder van Zorgbalans, had hij er ook mee te maken. Cordaan en Zorgbalans stonden daarin niet alleen: rond 2013 gingen thuiszorgorganisaties massaal over op zelfstu-

21 Bron: NRC (1 februari 2019) o.b.v. Fizi (voorheen HEAD) (2015).

ring. Ze werden aangemoedigd door het succes van Buurtzorg en de roep van zorgprofessionals om minder inmenging van boven. Het achterliggende idee: zorgprofessionals zijn opgeleid om cliënten de juiste zorg te bieden en kunnen daarin zelf goede afwegingen maken. De roep om zelfsturing was óók een reactie op de toenemende kritiek op dure managementlagen in de zorg.

Van de ene op de andere dag werden de wijkteams zelfsturend. Daarmee kwamen naast de reguliere zorgtaken alle plannings- en administratieve taken bij hen terecht. Ook moesten de teams mensen gaan aannemen en andere personeelszaken voor hun rekening nemen. Ze gingen bijvoorbeeld zelf hun roosters maken. De omvang van de teams (zeven tot 34 personen) bleef gelijk, net als hun samenstelling. Hoewel het varieerde, bestonden de teams gemiddeld uit zo'n zestig procent op mbo-niveau 2 opgeleide verzorgenden, aangevuld met mbo 3-verzorgenden individuele gezondheidszorg, mbo-4-verpleegkundigen en één of meer hbo-wijkverpleegkundigen. De wijkverpleegkundigen waren informeel een soort teamleider en namen in de meeste gevallen de planning, roostering, bedrijfsvoering en personeelszaken op zich, maar formeel stond iedereen op gelijke hoogte.

Door de introductie van zelfsturende teams vielen managementkosten weg. Ook werden alle teamondersteuners (planners) ontslagen, aangezien planning een teamverantwoordelijkheid werd. Mede hierdoor waren de financiële resultaten aanvankelijk heel goed. Maar tegelijkertijd kwamen er sterke signalen vanuit de organisatie dat er grote onvrede heerste. De gedachte dat de introductie van zelfsturing gewoon een besparingsactie was overheerste bij het personeel. Geen van de medewerkers was blij. Het verzuim en het verloop werden hoger – en dat in een krappe arbeidsmarkt – en de zorg werd er niet beter op. 'Toen hebben we gezegd: dit is niet de situatie die we graag willen. En zijn we het radicaal anders gaan doen,' zegt André Brand. Daarover straks meer. Maar eerst: waar kwam de onvrede vandaan? Wat ging er niet goed?

Waarom zelfsturing bij Cordaan geen succes werd

Zelfsturen in een bureaucratische omgeving

Cordaan, voortgekomen uit een reeks fusies, is een grote, complexe organisatie met ongeveer 8.000 medewerkers. Er zijn drie divisies: ouderenzorg, psychiatrie en verstandelijk gehandicaptenzorg. Ouderenzorg, de grootste divisie, is onderverdeeld in thuiszorg en verpleeghuiszorg. Het divisiemanagement stuurde de introductie van zelfsturende teams aan. Anders dan de oprichter van Buurtzorg geloofde het bestuur van Cordaan helemaal niet zo in zelfsturing. Bovendien lag de focus van de stafdiensten en de rest van de organisatie meer op controleren en regelen dan op het ondersteunen van de professional. Terwijl thuiszorg de zelfsturingskant opging, bleef de rest van de organisatie min of meer op de oude voet doorgaan. Daar luidde de opdracht nog steeds: zorg ervoor dat de managementinformatie en ondersteuning van alle divisies optimaal is. De behoefte aan *checks* en *balances* bleef, ook met betrekking tot de thuiszorg. Van de wijkteams werverwacht dat ze zich bleven houden aan de vastgestelde kaders.

In naam waren de teams dus zelfsturend, maar feitelijk bleven ze onderworpen aan een scala van bureaucratische beperkingen. Dat leidde tot veel frustratie bij de teams. André: 'Iedere dag kwamen er gewoon nog lijstjes vanuit het hoofdkantoor die ze moesten invullen. En als je iets wilde veranderen, of je wilde een medewerker aannemen, dan waren er drie handtekeningen nodig: van de teamleider, de manager en de directeur. Als je dan geen teamleider hebt en geen manager, loop je vast.' Ter vergelijking: bij Buurtzorg hebben de wijkteams wel alle beslissingsbevoegdheden, inclusief het mandaat om medewerkers aan te nemen.

Samenstelling en training van het team

Er zijn nog diverse andere redenen aan te wijzen waarom de introductie van zelfsturing geen succes werd. Eén daarvan is dat van tevoren niet goed was nagedacht over de grootte, samenstelling en training van de zelfsturende teams. André: 'De ervaring leert dat een team rond de vijftien medewerkers moet hebben. Het moet niet te groot zijn, want dan krijg je clubjes in clubjes, en ook niet te klein, want anders krijg je je planning niet rond.' Maar de wijkteams bij Cordaan waren zeven tot 34 mensen groot, net als in de pre-zelfsturingperiode. Qua deskundigheid was de samenstelling van de teams oneven-wichtig. Zo kon een groot team van 34 personen bestaan uit 25 verzorgenden van niveau 2 – die over het algemeen weinig verantwoordelijkheden oppakten – en slechts één wijkverpleegkundige.

Daar kwam bij dat de rollen die de teams kregen, van tevoren niet goed met ze waren afgestemd. Het ging dan onder meer over de planning, het aannemen van nieuw personeel, het goedkeuren van declaraties, het melden van verzuim, het geven van aandacht aan verzuimende medewerkers en het uitlezen van dashboards. Ook was onvoldoende bekeken of een team qua mix van opleiding, capaciteiten, leeftijd[22] en achtergrond geschikt was voor zelfsturing. Bij het invoeren van de nieuwe rolverdeling ontbrak het aan begeleiding. Ook werden medewerkers onvoldoende getraind in de rollen die van hen verwacht werden, waardoor ze daar minder snel in konden groeien. De planning moest opeens worden gedaan door mensen zonder ervaring en training, met inefficiënties tot gevolg.

De teamleiderkwestie

In verreweg de meeste zelfsturende teams waren het uiteindelijk vooral de hbo-opgeleide wijkverpleegkundigen – en soms ook de mbo-opgeleide verpleegkundigen – die de planning, administratieve taken en andere niet-zorgtaken op zich namen. Als hoogst opgeleiden voelden zij zich verantwoordelijk en stelden zij zich, vaak noodgedwongen, op als de informele teamleider. Door alle tijd die ging zitten in het plannen, het regelen van operationele diensten, het administreren en andere nieuwe werkzaamheden kwamen ze

22 André Brand: 'Stel, je komt in een team met vijftien jonge moeders met kinderen en iedereen wil op woensdagmiddag vrij zijn. Dat wordt wel een probleem natuurlijk. Je moet je afvragen: is dat een team dat het gaat redden?'

nog maar weinig toe aan het (arbeidsintensieve) vak waarvoor ze waren opgeleid, het coördineren van de zorg bij mensen thuis. 'De wijkverpleegkundigen zeiden: het enige wat wij aan het doen zijn, is het team managen,' zegt André. 'Ze kwamen amper meer aan hun vak toe. De verzorgenden hebben gewoon heel veel aandacht en tijd nodig.'

Eén van die wijkverpleegkundigen was Jonas Litjens. Hij was vrijwel de hele dag bezig om zijn team van vijftien personen (waarvan tien verzorgenden van niveau 2) te managen. Jonas: 'Het idee van *team*rollen hebben we op een gegeven moment maar een beetje losgelaten, want we kunnen het wel zo noemen, maar het werd gewoon één rol, namelijk die van de wijkverpleegkundige.' Er waren vier gebiedsmanagers, maar die gingen elk over ongeveer vijftien teams met in totaal zo'n 250 man/vrouw, dus die waren weinig zichtbaar. Jonas: 'En als we ze zagen, waren ze altijd aan het rennen. Er was eigenlijk nooit tijd om even samen te zitten.' De (wijk)verpleegkundigen waren formeel geen teamleider, dus als het er op aankwam, konden ze niets. De situatie leidde tot grote frustratie en onvrede onder deze groep. Het gevolg was steeds meer verloop. Jonas bleef, maar ook hij was niet gelukkig met de situatie.

De rol van teamleider werd danig gemist. Niet alleen door de wijkverpleegkundigen, maar vooral ook door de verzorgenden. André: 'Sommige mensen hebben heel erg behoefte aan aandacht, aan iemand naast zich die ze vertelt dat ze morgen om tien over acht moeten beginnen en tot vier uur moeten werken. Daarvan hebben wij er heel veel. Eigenlijk iedereen, maar met name de verzorgenden niveau 2, miste de dagelijkse aanwezigheid en aandacht van de leidinggevende.' Bij Buurtzorg werkten met name hoogopgeleide mensen, die bewust voor Buurtzorg kozen, omdat ze de vrijheid daar waardeerden. Dat gold niet voor het gros van de medewerkers van Cordaan; de meesten van hen waren laag opgeleid en hadden niet zelf gekozen voor werken in een zelfsturend team en voor de daarbij behorende zelfstandigheid. Voor velen was de vereiste flexibiliteit moeilijk te rijmen met verplichtingen naast het werk, zoals het zorgen voor schoolgaande kinderen, oma-dagen en mantelzorg. Er was geen teamleider om hier rekening mee te houden in de roostering, waardoor dat onvoldoende gebeurde.

De afwezigheid van een teamleider leidde tot ongewenste situaties. André geeft een voorbeeld: 'In de teams was er vaak een clubje van redelijk dominante vrouwen die zichzelf de mooie diensten toe-eigenden. Als je de planning doet, zit je aan de knoppen. En als je dan een vriendinnenclubje hebt in je team… Er ontstond een ongelofelijke tweedeling tussen personen die het informeel voor het zeggen hadden en mensen die alle gaten moesten dichtlopen.' De lusten en lasten waren zo niet altijd gelijk verdeeld. Elkaar hierop aanspreken en samen tot werkbare oplossingen komen bleek lastig.





Samen eten en samenredzaamheid, altijd in de buurt! Twee enthousiaste medewerkers bij De Buren, een sociale onderneming van Cordaan waarbij buurthoreca wordt verbonden met hulp en ondersteuning in de wijk.

REFLECTIES VAN ANDRÉ EN JONAS OP ZELFSTURING

André: 'Ik ben geen voor- of tegenstander van zelfsturing. Het is een middel om te komen tot je doelstellingen. Je moet het koppelen aan wat je wilt bereiken. Als je het goed doet, en je voldoet aan de randvoorwaarden, kan het een heel mooi middel zijn om te komen tot veel meer betrokkenheid en arbeidsvreugde van je personeel. Maar als je het niet goed doet, kan het zich enorm tegen je keren. Je moet elk stapje goed doorleven en het niet zomaar doen. Doe het vooral niet om te besparen, want het kost misschien wel meer geld, omdat er tijd van de productieve mensen gaat naar taken die je normaal in het management deed. Ik zou zelfsturing zien als een investering in medewerkerstevredenheid. Redeneer vooral niet: iedereen heeft het erover, dus we moeten maar.'

Jonas: 'Het werkt niet als je een groep met voornamelijk niveau 2 en 3, en een paar van niveau 4 en 5, oplegt dat ze moeten gaan zelfsturen. Als mensen ervoor kiezen om dingen zelf te doen, en ze hebben daar een plan voor, fantastisch, faciliteer dat dan en doe je ding. Maar als mensen er helemaal niet op zitten te wachten, kun je ze trainen wat je wilt, maar dan gaat het gewoon niet gebeuren. Dat was bij ons het geval, waardoor dingen bleven liggen en we twee jaar later de stekker eruit hebben moeten trekken.'

Van zelfsturing naar faciliterend teamleider

Toen de negatieve tendens geconstateerd werd, probeerde Cordaan de zelfsturingsstructuur te herontwerpen. Zo werd de omvang van de teams naar vijftien personen gebracht en werden teamroltrainingen geïntroduceerd. Maar veel mensen waren verandermoe en bleven ervan overtuigd dat het hele idee van zelfsturing een besparingsactie was. Bovendien kwamen de wijkverpleegkundigen ook na de veranderingen nog steeds onvoldoende aan hun vak toe, omdat ze continu aan het managen waren. Veranderingen in de rest van de organisatie gingen te langzaam. De onvrede duurde voort, het verzuim en het verloop waren nog steeds hoog, en vanwege de krappe bezetting nam de werkdruk binnen de teams toe. Het moest anders. Maar hoe?

Het begint met luisteren

Om het tij te keren, werd de zogenaamde magneetkrachtbenadering omarmd. Deze benadering was een jaar of tien eerder uit de Verenigde Staten komen overwaaien. Centraal in deze benadering staan factoren waarmee organisaties waar mensen heel graag werken zich onderscheiden. Cordaan vertaalde deze zogenaamde magneetfactoren – die oorspronkelijk betrekking hadden op de ziekenhuissector – naar de

ouderenzorg[23]. Gedurende een aantal maanden ging de organisatie hierover met zeker twee derde van alle medewerkers intensief in gesprek. Dat gebeurde één op één en in groepen. Cordaan huurde hier speciaal mensen voor in. De één-op-één gesprekken werden buiten, op de fiets, gevoerd. De externen fietsten mee in de wijk en vroegen dan aan de medewerkers wat werken bij Cordaan wel en niet leuk maakte. André: 'Alleen al dat meefietsen werd op prijs gesteld. Mensen dachten: er wordt geluisterd, ze hebben belangstelling voor wat ik zeg.' Ook werden antropologen ingehuurd om wekenlang mee te lopen met de teams en die te observeren. De bevindingen, volgens André 'echte eyeopeners', werden per wijkteam gepubliceerd in een boekje.

Aan de hand van de opgehaalde informatie zijn diverse sessies gehouden met een groot aantal medewerkers, weer onder begeleiding van externe adviseurs. Het hele organisatieontwerp werd daar doorgesproken. Tijdens de sessies bleek niet alleen dat de medewerkers zelfsturing als weinig positief ervaarden, maar ook wat de voornaamste redenen hiervoor waren: te weinig toekomen aan het eigen vak en het ontbreken van een teamleider. De thuiszorgtak van Cordaan bleek ook aan veel magneetfactoren niet te voldoen. Het uiteindelijke besluit om de zelfsturing per 1 januari 2019 weer los te laten, was volgens André echt het resultaat van een dialoog met en tussen de medewerkers. 'We hebben de verandering ingezet vanuit participatie en vanuit co-creatie. Als er een andere uitkomst geweest zou zijn, hadden we die omarmd.'

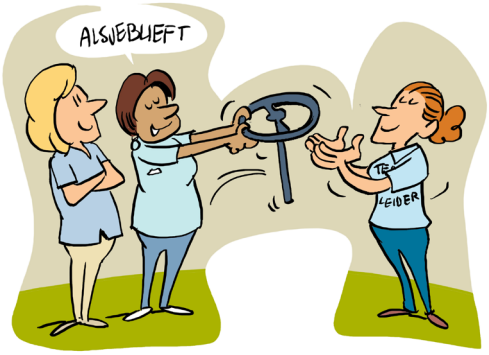
Beleid maken doe je samen

De directie heeft met de (wijk)verpleegkundigen en het thuiszorgpersoneel afgesproken dat belangrijke besluiten voortaan samen worden genomen. Vanuit dit principe van *'shared governance'*, zoals André het noemt, is onder meer een Verpleegkundige Adviesraad opgezet. Jonas had hierin een leidende rol. De adviesraad, gekozen door de professionals, adviseert de directie over bijvoorbeeld het vertalen van veranderde wet- en regelgeving naar beleid. 'We dachten: als wij professioneel invloed willen hebben, moeten we dat zelf organiseren,' aldus Jonas. De directie verwacht ook van de ondernemingsraad en cliëntenraad een actieve bijdrage aan de besluitvorming. Eens in de zoveel tijd is er een themabijeenkomst waarin gezamenlijk besluiten worden genomen, bijvoorbeeld over welke modules zouden moeten worden opgenomen in een nieuwe opleiding. Alle medewerkers kunnen zich via de digitale portal aanmelden voor deze bijeenkomsten.

Dat zelfsturing is losgelaten, betekent volgens Jonas niet dat mensen geen invloed meer hebben. 'Als leidinggevende vraag ik regelmatig op locatie aan medewerkers waar ze tegenaan lopen. Ik wil als leidinggevende transparant zijn, dus ik zeg: we hebben vorige week met het managementteam overleg over dit onderwerp gehad en dit is ons idee

23 In het geval van Cordaan Thuiszorg gaat het om acht magneetfactoren: vakbekwame collega's, goede samenwerking met artsen, autonomie (in het belang van de cliënt), ondersteuning van de direct leidinggevende, inspraak en beslissingsbevoegdheid, opleidingsmogelijkheden, voldoende personeel en een cliëntgerichte zorgcultuur.

erover, hoe zien jullie dat? Je moet continu met elkaar in gesprek blijven over grote beslissingen die worden genomen. Dat gebeurde vroeger allemaal achter gesloten deuren, dus dat is een heel grote verandering in de cultuur van Cordaan. Er zijn genoeg medewerkers die goede ideeën hebben. Als dat gefaciliteerd wordt en er wordt naar geluisterd, houd je de organisatie gezond en tevreden.'



Terugkeer van de formele teamleider

Ieder wijkteam kreeg weer een formele teamleider. De medewerkers spraken mee over de selectie van de teamleiders. Een aantal van hen kwam van buiten. Alle teamleiders volgen een managementontwikkelingsprogramma. De teamleiders hebben ieder de leiding over vijftig tot zestig medewerkers. Teams bestaan nu uit maximaal twintig medewerkers, waarvan de helft verzorgenden. Dit betekent dat een teamleider een coördinerende rol heeft voor twee tot drie teams. Volgens de nieuwe leiderschapsvisie zijn de teamleiders er primair om de medewerkers tot bloei te laten komen en om voor een goede werkomgeving te zorgen. 'Aandacht, tot bloei laten komen en ervoor zorgen dat medewerkers goed en met plezier hun werk kunnen doen, dat is waar wij onze leidinggevenden op beoordelen,' zegt André. Om hen te ondersteunen wordt overwogen om een meetsysteem met korte vragenlijsten te introduceren waarmee de medewerkerstevredenheid continu kan worden gemeten.

Naast de zeventien teamleiders zijn evenveel planners aangesteld om de roosters te maken. De wijkverpleegkundigen en gespecialiseerde verpleegkundigen zitten in één collectief en zijn daarmee los komen te staan van de wijkteams. Wel hebben ze met die teams veelvuldig contact. Daardoor hebben de verpleegkundigen nu alle ruimte om zich te focussen op het uitoefenen van hun beroep. Een bijkomend voordeel is dat er zo meer verbinding is tussen de wijkverpleegkundigen onderling, waardoor zij beter van elkaar kunnen leren. Ze zoeken elkaar nu veel meer op, wat leidt tot meer kennisoverdracht. Jonas en nog twee anderen zijn aangesteld als manager wijkverpleging. In deze rol geeft Jonas nu leiding aan ongeveer veertig wijkverpleegkundigen en twintig gespecialiseerde verpleegkundigen. Het accent ligt daarbij nadrukkelijk op faciliterend, vakinhoudelijk leiderschap. Jonas: 'Ik ga niet zo snel iets implementeren zonder dat eerst grondig te hebben besproken met de professionals die ermee gaan werken.'

Het luisteren naar de behoeften van medewerkers en het daarop inrichten van de organisatie, begint zijn vruchten af te werpen. Het verloop onder de medewerkers is sinds begin 2019 beduidend gezakt.

Concluderend

→ De teamgrootte en -samenstelling luisteren nauw bij zelfsturing

→ Als teams zelfsturend worden, moet de rest van de organisatie daarop aangepast worden

→ Er moet tijd en capaciteit voor worden vrijgemaakt als regeltaken naar de teams worden overgeheveld

→ Organisatieveranderingen slagen alleen als ze in dialoog met de medewerkers tot stand komen

Bedrijf	Cordaan Thuiszorg
Sector	Zorg
Medewerkers	1.000
Oprichting (inclusief voorgangers)	2000
Nieuwe manieren van organiseren	Introductie van zelfsturende teams; bepaald type medewerkers groeperen in één collectief
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Team bepaalt gezamenlijk de roosters (zelfsturing); 'shared governance' (ná zelfsturing)
Nieuwe manieren van werken	Zelfsturend werken (tot 2019)
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	(-)
Bottom-up / top-down	Introductie van zelfsturende teams opgelegd door de divisiedirectie. Oprichting van Verpleegkundige Adviesraad bottom-up gedreven
Resultaten	Hoger verzuim en verloop bij zelfsturing