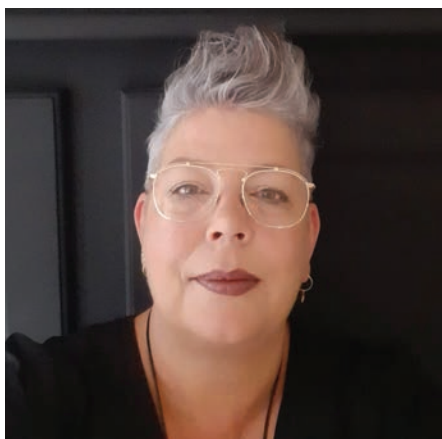


Zelforganisatie, regelarm werken en werkplezier gaan bij Philadelphia hand in hand

Zorgorganisatie Philadelphia startte een paar jaar geleden met zelforganiserende teams. Een lange weg, vol praten en reflecteren, maar de successen beginnen zichtbaar te worden. Steeds meer zorgorganisaties komen langs om te zien hoe ze dat voor elkaar krijgen.

Door Eveline van Herwaarden

Wie zorgmanager José Bagaija spreekt, wordt al snel meegenomen in haar enthousiasme. Ondanks woorden als 'ingewikkeld', 'spannend' en 'geduld', kan Philadelphia zich geen betere ambassadeur van zelforganisatie wensen. 'Ik vind dit een heel mooi project, ik heb mijn hart eraan verbonden', zegt ze. Bagaija is locatiemanager, maar houdt zich in een werkgroep ook bezig met de organisatiebrede kaders en aanpak van zelforganisatie. Het is geen verrassing dat het vorige team waarmee ze werkte al flink zelforganiserend bezig is. 'Je zou kunnen zeggen dat José ons daarin heeft opgevoed', grinniken zorgbegeleiders



Locatiemanager José Bagaija: 'Ik vind dit een heel mooi project, ik heb mijn hart eraan verbonden.'

Janine Schuurman en Jeanet Lensen. Op de locatie in Zwolle, waar achttien mensen met een verstandelijke beperking wonen, doen ze de financiën inmiddels helemaal zelf. Alle zorgmedewerkers in het team mogen factureren accorderen, bestellingen doen en samen beslissen over indicaties van bewoners. 'Dat leek ons eerst best spannend', zegt Schuurman, 'maar José zei: "Jullie kunnen dat". We hebben het stap voor stap aangepakt, met steun vanuit de servicedesk, onze leidinggevende en een coach. Inmiddels voelen die facturen allang niet meer als een nieuwe taak die we erbij hebben. Onlangs hebben we ook de vier andere kernactiviteiten van zelforganisatie in Philadelphia opgepakt.'

Motivatiefbrief en inspiratiefestival

Binnen Philadelphia schrijft ieder team dat met zelforganisatie aan de slag wil gaan een motivatiebrief. De organisatie vindt het belangrijk dat deze nieuwe manier van werken niet opgelegd wordt. Een team moet er klaar voor zijn, zelf nadenken wat de meerwaarde is en wat ze ermee willen bereiken. Na de motivatiebrief ga je met je team naar 'het festival', een begrip dat in alle gesprekken met Philadelphia-medewerkers terugkeert. Op het inspiratiefestival, met de naam *De Bedoeling, het werkt!*, wordt aan de hand

van theater en workshops overgebracht wat de organisatie met zelforganisatie beoogt.

Lensen: 'Het was echt een feestje om daar te zijn. Je bent er als team en aan het eind van de dag stel je met elkaar de vraag: "Gaan we dit doen?" Janine en ik waren direct enthousiast. Anderen waren meer terughoudend, zeiden: "weer wat nieuws" en "je moet allemaal andere taken gaan doen". Toch besloten we als groep dat we ermee aan de slag wilden.' Bagaija was in de betreffende periode locatiemanager van het team. Ze spreekt veel mensen binnen Philadelphia en heeft de indruk dat de jonge lichter sneller enthousiast is dan de oudere garde. 'Sommige medewerkers vinden het ingewikkeld of zeggen dat ze voor dit soort taken niet in de zorg zijn gaan werken', aldus Bagaija. 'En er zijn ook mensen die het eigenlijk wel makkelijk vinden "dat de baas beslist".'

Praten als voorbereiding

Philadelphia heeft zelforganiserend werken opgedeeld in vijf kernactiviteiten. Dat zijn bijvoorbeeld *'financieel goed geregeld'* en *'zorg en kwaliteit'*. Teams mogen zelf kiezen waarmee ze beginnen. Maar aan die start gaat wel een degelijke voorbereiding vooraf. Bagaija: 'Aan de hand van de schroefbladmethode



die we hebben ontwikkeld, doorlopen de teams verschillende stappen. We willen hen goed voorbereiden op de nieuwe taken en verantwoordelijkheden. De basis moet goed zijn, bijvoorbeeld dat je elkaar op verantwoordelijkheden durft aan te spreken en elkaar vertrouwt. Het is belangrijk om daarvoor de tijd te nemen.'

Het team van Schuurman en Lensen werkte er zeker een jaar aan. In aparte teambijeenkomsten, die ongeveer tweeënhalf uur duurden, spraken ze bijvoorbeeld over de verschillende kwaliteiten in het team. Over wat het team verstaat onder goede zorg en plezierig werken. 'Het ging vaak over hoe belangrijk het is dat we eerlijk en open feedback kunnen geven als we samen verantwoordelijk zijn', zegt Schuurman. Pas na het doorlopen van het zogenoemde schroefblad kiest het team een kernactiviteit om mee te starten.

Financieel goed geregeld

Het team besloot aan de slag te gaan met kernactiviteit *'financieel goed geregeld'*.

Tot dan toe lagen de financiële taken en verantwoordelijkheden volledig bij de leidinggevende. 'Het was best spannend dat we dat opeens zelf gingen doen', vertelt Lensen. 'Maar aan de andere kant was ik altijd al benieuwd of we wel uitkwamen met het boodschappengeld en wat een uurtje extra werken voor gevolgen heeft voor het budget.' Het team kreeg uitleg van een controller vanuit de servicedesk en kon met vragen altijd bij hem of bij de locatiemanager terecht. Wat eerst ingewikkeld leek, ging hen vrij snel goed af. Het leverde ook leuke resultaten op.

Lensen: 'De dagbesteding is hier beneden. Al snel kwamen we erachter dat wij ook de kosten van de afvalverwerking én de glazenwasser van de dagbesteding betaalden. Dat hebben we natuurlijk meteen rechtgezet.' Ook tijdens de coronacrisis liet het team zien niet bang te zijn om zelf besluiten te nemen. Omdat alle dagbesteding van de bewoners dicht ging, moest een extra dagdienst geregeld worden. 'Wij vonden dat maar niks', zegt Schuurman, 'dan zouden we allemaal extra diensten moeten draaien. Als

team hebben we besloten de nachtdienst te verlengen en de late dienst eerder te starten. Een prima oplossing die voor ons beter werkt.'

Veranderende rol leidinggevende

Deze eerste maanden van zelforganisatie waren niet alleen voor de teamleden, maar ook voor Bagajia als locatiemanager een spannende en leerzame tijd. Op sommige momenten moest ze leren 'op haar handen te blijven zitten' en zich er niet mee te bemoeien. Bijvoorbeeld bij het kiezen van de kernactiviteitshouder. 'Gelukkig ben ik nooit zo'n controlerende manager geweest', zegt Bagajia. 'Misschien komt dat omdat ik uit het bedrijfsleven kom en zelf nooit in het primaire proces gewerkt heb. Wij managers moeten in dit proces leren loslaten dat jij bepaalt of het goed is. Medewerkers weten dat zelf vaak veel beter. Ik vind het mooi om hen die ruimte te geven.'

Er was wel sprake van onrust onder enkele leidinggevendenden. Wat zou er van hun taken overblijven en misschien stond hun baan



Op het inspiratiefestival, met de naam *De Bedoeling, het werkt!*, wordt aan de hand van theater en workshops overgebracht wat de organisatie met zelforganisatie beoogt.

wel op de tocht? De raad van bestuur maakte echter van begin af aan duidelijk dat zelforganisatie niets met bezuinigen te maken had. Alle leidinggevenden zouden hun baan behouden, maar wel andere, meer coachende taken krijgen. 'Dat is juist wat ik zo mooi vind', zegt Bagaija. 'De insteek is niet het overhevelen van managementtaken, maar dat we onze medewerkers en cliënten de ruimte geven om zelf dingen te beslissen. Daarom noemen we het ook zelforganiserend en niet zelfsturend. Mijn rol is nu dat ik achter het team sta, hen vertrouwen geef.'

Die ruimte is waar veel zorgmedewerkers behoefte aan hebben. Niet voor niets wordt er in de zorg veel geklaagd over de bureaucratie. Nu ze zelf de verantwoordelijkheid voor veel besluiten dragen, blijkt dat ook niet altijd makkelijk. Lensen: 'Je kunt nu niet meer zeggen dat de leidinggevende of Philadelphia weer iets stoms heeft gedaan. Je moet dan samen in gesprek of een collega ergens op aanspreken.'

Regelarm en werkplezier

Agnes Verhulst is directeur medewerkersbelang. Dat betekent dat ze binnen de serviceorganisatie verantwoordelijk is voor een groot aantal onderdelen: communicatie, HR en leren, de servicedesks en beleid, zorg en kwaliteit. Ze werkt al een tijd bij Philadelphia en vertelt hoe zelforganisatie voortkwam uit regelarm werken. 'Met regelarm werken begonnen we al rond 2012. Daarin stond centraal: terug naar je vak, weten waarom je iets doet en ruimte om zelf dingen te regelen. Na een paar jaar begonnen de eerste teams vragen te stellen over hun cirkel van invloed. Ze namen niet langer zomaar genoegen met besluiten van bijvoorbeeld de regiodirecteur of de serviceorganisatie. Als management zaten we hier wel even mee in ons maag, tot iemand zei: 'Dit is eigenlijk een roep om zelforganisatie.'

Dit speelde ongeveer vier jaar geleden. De leiding van Philadelphia dacht lang en uitvoerig na over de vraag hoe zelforganisatie

dan vorm zou moeten krijgen. Wat zou goed bij Philadelphia passen, hoe doen anderen het, waar liggen de valkuilen? Verhulst: 'We hebben ons goed laten informeren en besloten dat we het wilden proberen. Zelforganisatie ontwikkelde zich eigenlijk heel organisch vanuit het regelarm werken. Het is nooit bedoeld als exercitie op zich; het zou vooral meer werkplezier bij onze medewerkers en meer tevredenheid bij de bewoners moeten opleveren.' Verhulst is er trots op hoe de raad van bestuur vertrouwen geeft aan de organisatie en het management scherp houdt op het uiteindelijke doel. Het gaat bij Philadelphia om lekkerder werken, tevreden zijn over het werk dat je samen doet, zorg leveren die snel en adequaat aansluit op de behoeftes van de cliënt. 'Om de organisatie die ruimte te kunnen geven, zijn natuurlijk wel kaders nodig', zegt Verhulst. 'Er is wet- en regelgeving waaraan we moeten voldoen; zo moet ieder team bijvoorbeeld een jaarlijkse brandoefening houden. Over sommige dingen valt niet te onderhandelen, daar heb je je gewoon aan te houden.'

Veel nieuwe inzichten

Veel inzichten ontstonden pas gedurende het veranderingsproces. IT-systemen moesten bijvoorbeeld opnieuw geprogrammeerd worden. 'Als in het systeem nog steeds akkoord moet worden gegeven door de manager, dan komen we er natuurlijk niet', licht Verhulst toe. 'En waar we eerst vooral spraken over zelforganisatie in de zorgteams, viel op een dag het kwartje dat het natuurlijk ook betrekking zou moeten hebben op onszelf.' Daarop werd zelforganisatie stapsgewijs ook ingevoerd in het managementteam en de teams binnen de serviceorganisatie, zoals het team communicatie. Verhulst ervaarde daardoor zelf hoe lastig deze organisatieverandering kan zijn. 'Het levert soms lastige gesprekken op met een team. Bijvoorbeeld wanneer ze verwachten dat ik als manager een lijn uitzet, maar ik van mening ben dat we dat als groep moeten doen.'

Knettermoeilijk noemt ze het, maar het voeren van moedige gesprekken is volgens haar wel essentieel als je zelforganisatie tot een succes wilt maken. Daarom wordt daar ook op getraind in de organisatie. 'We zijn in de zorg niet zo gewend om kritisch te zijn naar elkaar', vult Bagaija aan. 'Het is een uitdaging om dat te veranderen. Als manager doe ik daarom mijn best om een open en eerlijke sfeer te creëren waarin je fouten mag maken en medewerkers zich door ons gesteund voelen.' Verhulst: 'Als leidinggevende moet je de juiste vragen kunnen stellen aan je team, hen vertrouwen geven en steeds opnieuw reflecteren. Onze taak is te blijven uitleggen wat de visie van Philadelphia is in dit proces, wat we ermee willen bereiken.' Hoewel ze vol trots en passie over de organisatie vertelt, worstelt ze ook weleens met het tempo van de organisatieverandering. 'Het is een lang proces, met veel praten. In de teams, maar ook op managementniveau. Soms zou ik wel sneller resultaat willen zien.'

Verbinden aan resultaten

Bagaija herkent dat wel: 'De zorg is heel lang weinig resultaatgericht geweest. Dat moet anders; het is goed als alle medewerkers zich verbinden aan resultaten. Door de vijf

kernactiviteiten over te dragen aan het team lukt dat. Dankzij een goede opzet, bijvoorbeeld met dashboards voor de teams, kunnen zij nu zelf beter sturen op resultaat.' Ze is er bovendien van overtuigd dat de bewoners er baat bij hebben, waar het natuurlijk om draait in de zorg. Zelforganiserende teams sluiten prachtig aan op de visie van Philadelphia om cliënten zoveel als mogelijk zelforganiserend te laten zijn. Wat je zelf kunt, hoeft een ander niet voor je te beslissen. Bagaija denkt dat de zorg beter aansluit op de behoefte van de cliënt, nu de teams zelf de zorg organiseren. Als voorbeeld noemt ze het inschakelen van een deskundige, zoals een orthopedagoog, zonder tussenkomst van de locatiemanager.

Op de vraag in welk stadium de organisatie zich bevindt in de omschakeling naar zelforganisatie zegt Verhulst: 'We zijn er zeker nog niet en het zal ook nooit helemaal af zijn. Aan de andere kant zijn al zo'n vijfhonderd van de zeventienhonderd teams actief bezig met zelforganisatie. De rest zal nog dit jaar starten.' Volgens Verhulst liet de coronacrisis

op veel plekken in de organisatie zien hoe ver zelforganisatie al is doorgedrongen. Veel teams merkten onder de druk hoe goed ze op elkaar waren ingetuned en begrepen daardoor nog beter wat de kracht is van zelforganisatie. Verhulst: 'De laatste medewerkersonderzoeken wijzen bovendien op meer werkplezier bij teams die volgens de principes van zelforganisatie werken. Hoewel we natuurlijk ook mensen zien die zich er minder gelukkig bij voelen. Ik vind dat je dan eerlijk de vraag moet kunnen stellen: 'Past de jas van Philadelphia jou eigenlijk nog wel, of zou je ergens anders misschien gelukkiger zijn?' Want dat we doorgaan op deze koers staat wel vast; zelforganisatie gaat hier niet meer weg.' De motivatie moet vanaf de werkvloer komen: misschien ligt daar wel de sleutel tot het succes van zelforganiserend werken bij Philadelphia. Bij het team van Schuurman en Lensen zit dat wel goed. 'Ik denk dat het meer van je vraagt, maar ook meer werkplezier oplevert', zegt Schuurman. Lachend sluiten de dames af: 'Het is eigenlijk niet zo gek dat het bij ons past. Wij zijn altijd al een eigenwijs team geweest!' **Q**



Directeur medewerkersbelang Agnes Verhulst: 'We zijn er zeker nog niet en het zal ook nooit helemaal af zijn.'