

# Aukje Nauta: De prachtige eenvoud van het zelfsturende team

Eigenlijk kan het heel simpel gaan. Je ontdekt dat de cliënten van jouw instelling voor ouderenzorg niet zo tevreden zijn. En je medewerkers eigenlijk ook niet zo. En je ontdekt ook nog eens dat het financieel maar zozo gaat. En dus ga je met je managementteam om tafel. Je denkt met z'n allen na hoe het beter kan. Je stelt elkaar diepgaande vragen over wat nodig is om je cliënten tevreden te stemmen. En dan ontdek je al snel wat zij nodig hebben: Aandacht.

## Goed kennen

Aandacht voor hun dagelijkse, basale behoeften, zoals dat ze ondanks hun lichamelijke en mentale beperkingen zo zelfstandig mogelijk willen leven. Dat ze wat ze nog allemaal wél zelfstandig kunnen, daadwerkelijk kunnen en mogen doen. Voor de een is dat een eigen potje koken, voor de ander is dat soms niet meer dan zelfstandig naar het toilet gaan. Dan is het belangrijk dat medewerkers die verschillen goed weten. Wat niet heel ingewikkeld is, want het betekent alleen maar dat medewerkers hun cliënten goed moeten kennen. Waardoor ze met iedereen een persoonlijke band kunnen opbouwen, in de vorm van een knuffel voor de een, een flauw grapje met de ander, en een gesprek over de zin van het leven met weer een ander.

## Precies hetzelfde

Als je dit alles ontdekt hebt, dan onderzoek je vervolgens wat nodig is opdat je medewerkers dit alles kunnen betekenen voor hun cliënten. En dan ontdek je dat zij eigenlijk precies hetzelfde nodig hebben. Het gevoel dat ze hun werk autonoom en zelfstandig kunnen uitvoeren. Het gevoel dat ze competent zijn. Het gevoel dat ze een goede band kunnen opbouwen met hun cliënten, de organisatie en elkaar.

En dan ontdek je wat je hen daarvoor moet geven. Vertrouwen. En dat dat des te makkelijker te geven is als je de organisatie een beetje overzichtelijk inricht. Kleinschalig. Met teams die alles zoveel mogelijk zelf bepalen, wat makkelijk is als je elkaar goed kent. Je ontdekt dat je hen daarvoor dan ook een eigen budget moet geven. Zodat het team zelf alle beslissingen kan nemen, zonder te hoeven overleggen met 'Het Hoofdkantoor'.

## Spannend

Als je dit alles dan met het managementteam hebt bedacht, dan is het eerst nog even spannend. Dan heb je een paar slapeloze nachten. Gaat het wel werken, kunnen mijn mensen dit wel aan? Maar dan, na wat aarzelende eerste maanden waarin je een paar keer extra op de zeepkist hebt moeten staan om het waarom en hoe van de nieuwe, versimpelde organisatie uit te leggen, merk je dat de boel gaat lopen. Eerst financieel. Want nu al die kleine organisatieonderdelen opeens zelf verantwoordelijk zijn voor hun uitgavepatroon, smijten ze geen geld meer over de balk.

Vervolgens blijkt het met de cliënten ook steeds beter te gaan. Omdat alle medewerkers hun cliënten bij naam en toenaam kennen en naar eigen inzicht kunnen bepalen welke aandacht en zorg ze krijgen. Waardoor die zorg als

vanzelf superpersoonlijk wordt. En cliënten steeds tevredener worden. Ten slotte maken ook de medewerkers sprongen vooruit. Ze voelen zich trotser en trotser, nu ze alle positieve ontwikkelingen op hun eigen conto kunnen schrijven.

## **Ramp**

Totdat er, want zo gaat het nu eenmaal, ineens een rampje gebeurt. Een medewerker valt niet goed in de groep en gaat er met de pet naar gooien. Waardoor er ruzie en gedoe in een team ontstaat. En dan komt het erop aan. Je merkt bij jezelf dat je geneigd bent terug te vallen op je eerste gedachten in die eerste maanden, toen je 's nachts wakker lag. 'Zie je wel', ben je geneigd te denken, 'ze kunnen het niet aan'. Het enige wat je dan hoeft te doen is je primaire neiging onderdrukken. Want hé, het is maar één van de 2800 medewerkers die gedoe veroorzaakt.

Dat betekent heus niet dat het concept van zelfsturende teams overboord moet. En dus ga je eerst maar eens op je handen zitten en denken: shit happens. Vervolgens kijk je wat er gebeurt. Of het team het zelf oplost. Als dat zo is, dan zijn ze daarna nóg zelfsturender. En loopt het toch uit de hand, dan praat je eens wat vaker met het team. Je vraagt ze of ze misschien een tijdje een teamcoach kunnen gebruiken. Of, als die ene medewerker moeilijk blijft doen, dan zorg je voor een nette begeleiding naar de uitgang, liefst inclusief begeleiding naar ander werk.

## **Back on track**

Wat je ook doet, je zorgt dat het team zo snel mogelijk back on track is van dat eerste simpele idee: dat ieder team in de zorg zoveel mogelijk zijn eigen boontjes dopt. Want dat sluit namelijk perfect aan bij wat mensen (medewerkers én cliënten) nodig hebben, waardoor vrijwel niemand ooit nog weg wil. Iedereen blij. Bij ZorgAccent is het ongeveer zo gegaan, en gaat het nog steeds als een trein. Waarom-o-waarom niet bij elke zorginstelling in Nederland?

*Prof. Dr. Aukje Nauta is ambassadeur van het Actie Leer Netwerk op het thema Beperken Uitstroom, Loopbaanontwikkeling en Employability. Ze deed veel wetenschappelijk onderzoek naar het onderwerp en geeft er lezingen en workshops over: duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Nauta is organisatiepsycholoog en bijzonder hoogleraar op de Sioo-leerstoel 'Enhancing individuals in a dynamic work context' aan de Universiteit Leiden. Ze is partner lid van de Accreditatiecommissie voor Zorgbestuurders en van de Raad van Toezicht voor CultuurWerkt!.*