

Eigenaarschap en zelfsturing bij zorgteams (Niet) alleen een kwestie van de juiste houding

Pim Südmeier, Directeur Triaspect

Inleiding

Laatst na een training kwam een van de deelnemers naar me toe.

“Leuk verhaal Pim over die verbetercultuur en leren van fouten en zo, maar dat werkt hier toch echt anders. Als je een melding doet over een fout die je ontdekt van een collega, word je als verrader gezien. En daarnaast krijg je toch geen antwoord van de leidinggevende als je wat meldt, dus wat voor zin heeft het dan; collega’s boos en geen verbetering!”.

Op mijn vraag of hij dit standpunt ook al had toen hij net kwam werken in het verzorgingstehuis, antwoordde hij;

“Nee, toen nog niet, maar ik heb er snel van geleerd”.

Jammer genoeg was dit niet de eerste keer dat het voor mij duidelijk werd dat veel teams en instellingen nog een hele weg te gaan hebben tot de verbetercultuur is bereikt. Het is blijkbaar normaler om steeds dezelfde fouten te maken en simpele verbetermogelijkheden onbenut te laten, dan open met elkaar van fouten te leren en het werk structureel te verbeteren.

Neigen zorgverleners van nature naar een zekere mate van hulpeloosheid en passiviteit of is ze dit (onbewust) aangeleerd?

Aangeleerde hulpeloosheid

Deze vraag riep herinneringen op aan een oud college tijdens mijn studie bedrijfskunde, over het thema aangeleerde hulpeloosheid. In 1967 deed Martin Seligman een experiment¹ waarbij hij een hond in een kooi plaatste. Hij liet een fluittoon horen en op de fluittoon volgde direct een elektrische schok. De hond kon geen kant op en moest de schok dus

passief ondergaan (barbaars experiment!). Vervolgens plaatste Martin Seligman de (geconditioneerde) hond vrij in een kooi, de hond kon dus ontsnappen (door over een hekje te springen). Echter, dit deed hij niet! Bij het horen van de fluittoon gedroeg de hond zich alsof hij een onaangename ervaring voorzag. Hij bleef echter staan en onderging passief de schok. Het dier had geleerd dat het onmogelijk was om de schok te vermijden en associeerde de fluittoon derhalve met een onontkoombare schok. En dus gedroeg het zich hulpeloos, ook in omstandigheden waarin het de schok wel kon vermijden. Dit is natuurlijk een gruwelijk experiment, maar de lessen hieruit zijn in de jaren erna veelvuldig op mensen in organisaties toegepast en getoetst. Daar blijkt aangeleerde hulpeloosheid op te treden wanneer mensen geen adequate feedback krijgen op hun handelen. Ze kunnen niet leren wat effectief is in het bereiken van een bepaald doel, waardoor ze zich hulpeloos en passief zullen opstellen.

Het gaat mij te ver om te zeggen dat medewerkers binnen de zorg aangeleerd hulpeloos zijn, maar ik zou wel durven stellen dat veel zorgverleners geconditioneerd zijn tot een houding van hulpeloosheid door een structuur, systemen, protocollen en stijl van leiding, die hen verantwoordelijkheid en eigenaarschap ontnemen.

Deze hulpeloosheid kan heel subtiel geuit worden door het continu wijzen op dat wat er niet is, maar ook door zich te onttrekken aan overleg, nonchalante, ‘ja maar...’-houding. Het kan ook een in stevigere uitingvorm verschijnen; door klagerig cynisme, altijd over de ander te praten, vervreemding van het werk of energie vreten bij de groep. Ik kom jammer genoeg (te) veel zorgverleners (vaak zelfs hele teams) tegen die hulpeloosheid uitstralen, futloos zijn en feitelijk hun

¹ Seligman, M.E.P. (1975). Helplessness: On Depression, Development, and Death

eigenwaarde aan het afbreken zijn. Niet omdat ze zo zijn, maar omdat ze dit is aangeleerd.

Tegenover hulpeloosheid staat een houding van eigenaarschap. Die teams ken ik gelukkig ook. Uit hun overleg kom je met een warm hoofd en rode oren. De ideeën schieten over tafel, actie staat voorop, het knettert van de energie. Ik ben er van overtuigd dat dit de basishouding van iedere medewerker is. Kijk zelf hoe u in het werk stond toen u net uit de schoolbanken kwam; fris, onwetend maar gretig om te leren, nieuwsgierig en alert. De vraag is dus niet hoe we eigenaarschap kunnen aanleren, maar hoe we de hulpeloosheid **afleren**. *Back to the roots*, om het in mooi Nederlands te zeggen.

gehanteerd die positieve condities creëren voor zelfsturing en eigenaarschap.

Een afgerond, overzichtelijk werkpakket voor een team van maximaal 12 leden groot.

Werk wordt zingevend als processen en taken zodanig zijn georganiseerd dat een complete taak ontstaat die door een overzichtelijke kleine groep kan worden uitgevoerd. Een duidelijk eigen werkpakket, met heldere doelen, zodat verantwoordelijkheid in de teamtaak is ingebouwd en de individuele bijdrage direct zichtbaar is. In een niet te groot team (min 4, max 20, ideaal 12 leden, ST groep 2001²) leren teamleden elkaar makkelijk kennen, zijn de lijnen zijn kort en

Houding van hulpeloosheid	Houding van eigenaarschap
<ul style="list-style-type: none"> • Afstand nemen van problemen, vervreemding • Problemen laten liggen, niets doen • Gericht op inspanning: kijk eens hoe hard ik al werk en wat ik al allemaal doe • Gericht op verleden • Uitleggen waarom iets niet kan • Halflege glazen zien • Energie vretend • Afbreken eigenwaarde & vertrouwen • Gevoel van schaamte, slapheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Je eigenaar maken van problemen, betrokkenheid • Problemen oppakken, opstarten acties • Gericht op resultaat: dit willen we bereiken, daar gaan we voor • Gericht op toekomst • Zoeken hoe het wél kan • Halfvolle glazen zien • Energie gevend • Opbouwen van eigenwaarde en vertrouwen • Gevoel van trots, daadkracht

Figuur 1: Twee uitersten op een rij

“Harde” condities

Hoe kunnen we de hulpeloosheid afleren? En wie moet dit doen?

Er zijn veel theorieën hoe deze hulpeloze houding kan worden afgeleerd. In de kern beschrijven ze 2 stuurknoppen;

1. de condities waarin het team werkt, de “harde kant” oftewel de structuur en systemen.
2. de onderlinge interactie en relatie, de “zachte kant” oftewel de cultuur en de mensen.

“Harde” condities om meer eigenaarschap bij teams te creëren liggen besloten in de vormgeving en organisatie van het werk van de teams. De volgende principes worden

slijten (werk)routines makkelijk in. Verder is op deze manier makkelijker afwisselend werk te organiseren, wat een positief effect heeft op de werkbeleving.

Voldoende regelcapaciteit beleggen bij teams.

Dit blijkt ook een hele belangrijke stimulans tot eigenaarschap te zijn (Karasek³).

Teams beschikken over mogelijkheden om hun werk te organiseren zonder dat er dagelijks een beroep gedaan moet worden op leiding, ondersteunende diensten of staf. Denk hierbij aan eigen planning en inzet, kwaliteit en veiligheid, maar ook sociale teamzaken.

² ST-groep, Zelfsturende teams, 2001

³ Karasek, 1979

Feedback en informatie.

Daarnaast blijkt feedback en informatie een zeer belangrijke conditie voor eigenaarschap te zijn. “Zonder inzicht geen uitzicht”; teams moeten beschikken over de juiste informatie en feedback om te kunnen (bij)sturen waar nodig. ICT en informatievoorziening moeten hier op aansluiten (Südmeier,ST-groep, 2004⁴).

Resultaatterugkoppeling (wat) en rekenschap afleggen (hoe).

Zelfsturing en eigenaarschap kunnen niet bestaan zonder doelen en terugkoppeling van resultaten van deze doelen. Maar misschien belangrijker nog in het creëren van eigenaarschap is het rekenschap afleggen over deze resultaten en de manier waarop ze (wel/niet) behaald zijn, zowel door het team, als door de leidinggevende. Juist door dit te doen neem je verantwoording en toon je verantwoordelijkheid. Binnen zelfsturende teams kan het “hoe” dus niet bestaan zonder het “wat”.

In de praktijk zie ik dat de eerste twee condities steeds meer ingevuld worden door teams die hun eigen wijk of afdeling bestieren, hier de eigen inzet voor plannen, hun eigen overleg organiseren en steeds zelfstandiger worden in hun werk.

De laatste twee condities blijven echter vaak achter. Teams krijgen weinig feedback van hun leidinggevende, hebben een slechte of geen relevante informatievoorziening. Resultaten en doelen zijn vaak niet vertaald naar begrijpelijke of beïnvloedbare targets voor teamleden. Rekenschap wordt nog steeds alleen door management afgelegd, één keer per kwartaal, op basis van complexe Excelsheets met onduidelijke getallen. Laat staan dat er een lerend gesprek plaatsvindt met het team over de manier waarop het resultaat wel of niet behaald is.

Aan de “harde” kant is dus nog wat te winnen aan eigenaarschap. De ondersteunende principes hebben een zeer positief effect op de houding en het gedrag van teams.

Ik zie in de praktijk echter dat de echte omslag van het gedrag tot stand komt aan de “zachte kant”; de manier waarop de teamleider met zijn of haar team omgaat.

“Zachte” condities

“Zachte” condities om meer eigenaarschap bij teams te creëren liggen besloten in het positief beïnvloeden van de groepsnormen, -waarden en opvattingen, gedragspatronen (zo doen we hier de dingen) en onderlinge interactie en verhoudingen. Deze condities hebben hun effect op de mensen en hun gedeelde cultuur.

Ik zie veel cultuur- en communicatie-programma’s gericht op zelfsturing en cliëntgerichtheid stuklopen op het gedrag dat zij juist willen veranderen: braaf aanhoren, wachten totdat het is overgewaaid en daarna gewoon weer doen wat je altijd deed.

In die organisaties waar het wel echt leidt tot een fundamentele verandering in houding en resultaat, komt één dominante les bovendien: de teamleider is het echte instrument van verandering geweest. Met een duidelijke overtuiging dat hulpeloosheid laten bestaan binnen het team een groot risico is voor betrokkenheid, kwaliteit en productiviteit!

Jacques de Bekker geeft in lijn met eigenaarschap voor zorgveiligheid, een handig overzicht van wat een teamleider kan **doen** om een actievere houding te ontwikkelen bij zijn team (HNM, 2007⁵). Hij zegt dat de teamleider verantwoordelijk is voor zorgveiligheid en dat deze hierbij:

- de belangrijkste risico’s op de afdeling kent, iedere dag opnieuw.
- snel feedback geeft op elke melding of verbetervoorstel.
- het periodieke werk- of teamoverleg altijd laat doorgaan en zorgt dat het als nuttig ervaren wordt.
- periodiek de belangrijkste risico’s en protocollen selecteert en daarop met het team de focus legt.
- een veiligheidsplan maakt waarbij aandacht voor veiligheid structureel

⁴ Südmeier, ICT kan lonen, ST-Groep 2004

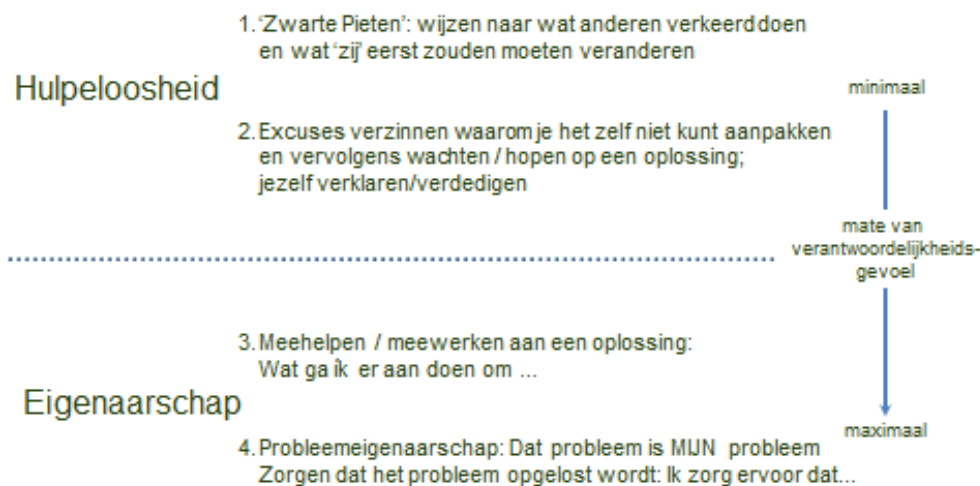
⁵ J. de Bekker, Het nieuwe melden, 2010

onderdeel uitmaakt van de werkwijzen, overlegstructuren en werkcultuur.

- periodiek op bepaalde belangrijke risico's focust met concrete verbeterplannen; de effecten meetbaar maakt en het succes viert!
- geïnteresseerde medewerkers een koplopersrol geeft en met hen samenwerkt.

Het dagelijks bezig zijn met de vraag of dit protocol, de stijl van leidinggeven, deze ict systemen, deze manier van organiseren van VIM commissies, etc. eigenaarschap stimuleert bij het team, is bij uitstek de houding die de teamleider nodig heeft om eigenaarschap bij zijn team te creëren. Zet voor iedere uiting van de houding van hulpeloosheid als leidinggevende een positief tegenovergestelde houding van eigenaarschap neer (figuur 1).

van hulpeloosheid naar eigenaarschap



Figuur 2: Verandering van houding

Het gaat niet om een extra investering in tijd en geld, maar om een bewustere keuze in de dingen die hij doet en de manier waarop hij die doet. Als de leidinggevende zichzelf echt als instrument ziet bij het afleren van de hulpeloosheid, moet hij zich bij iedere handeling of keuze afvragen of die eigenaarschap bij zijn team stimuleert. De houding en energie die hij zelf neerzet heeft direct effect op het team, altijd en overall.

Teams kijken vaak met een vergrootglas naar wat de "lagen" boven hen doen. Dit kan een negatief effect hebben, als management zelf gedrag vertoont dat hulpeloosheid in stand houdt of zelfs versterkt. Maar omgekeerd kan het ook een heel positief effect hebben als leidinggevenden zich verantwoordelijk tonen en verantwoordelijkheid stimuleren.

Door dit consequent te doen wordt een verandering van gedrag zichtbaar zoals in figuur 2 is geschetst; van zwarte pieten en wijzen naar anderen, via excuses zoeken, naar meehelpen tot uiteindelijk (probleem)-eigenaar.

Leuke honden, leuke baasjes

Kwispelende honden hebben leuke baasjes. Baasjes waar ze zichzelf kunnen zijn, actief, nieuwsgierig en vrolijk. Zorgteams verdienen ook dit soort baasjes. Leidinggevendenden die positief gedrag stimuleren doordat zij zelf eigenaarschap en zelfsturing tonen. En de baasjes verdienen de tools en organisatie waarin zij dit ook kunnen doen!

Door Pim Südmeier

Pim Südmeier is Directeur & Adviseur bij Triaspect, instituut voor veilig verbeteren in de Nederlandse gezondheidszorg. Bij Pim staan de thema's integrale organisatie-vernieuwing en zelfsturing centraal. Het zoeken naar een optimale balans tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid is voor Pim de drijfveer in zijn rol als organisatieadviseur. Reeds 20 jaar ondersteunt hij organisaties bij vernieuwingsprocessen waarbij de uitgangspunten van zelfsturing en verbetermanagement centraal staan. Het snel kunnen ordenen van complexe vraagstukken en het inspireren en motiveren van mensen binnen veranderingsprocessen, zijn sterke kanten van Pim.

Wilt u meer lezen van Pim Südmeier of zijn collega's bij Triaspect. Meld u dan aan voor de [Triascoop](#). Middels deze gratis nieuwsbrief houden wij u op de hoogte van nieuws en publicaties op het gebied van zorgveiligheid.