



ERVARINGSRAPPORT
REALISEREN VAN ZELFORGANISATIE
BIJ THUISHULPORGANISATIES

Zelforganisatie:
modewoord of
motivatiemotor?

1. ZELFSTANDIGHEID VERSTERKT BETROKKENHEID

Twee huishulporganisaties uit de Includio-familie hebben in de afgelopen jaren een nieuwe beweging ingezet. Het onderliggende idee is, dat met name het contact tussen medewerker en klant centraler komt te staan. De medewerker krijgt meer autonomie en wordt in de uitoefening daarvan zoveel mogelijk gefaciliteerd. In managementtaal heet dat ook wel zelforganiserend werken. Nu, na een aantal jaren ervaring, maken wij de balans op. We stellen de vragen en delen onze ervaringen. In hoeverre staan we waar we willen zijn? Heeft deze manier van werken inderdaad geleid tot betere dienstverlening voor de klant? En het werkgeluk bij de huishulpen, is dat ook toegenomen? Hieronder een verslag van wat we hebben geleerd en in welke richting wij verder gaan.

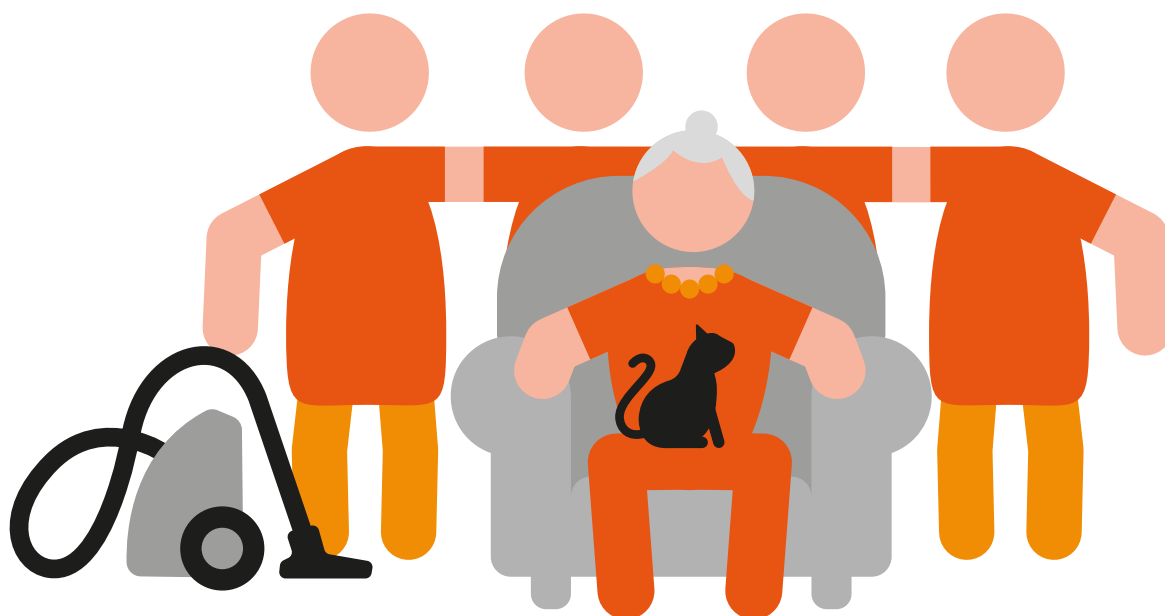
DICHTER BIJ DE KLANT

'Zelforganisatie'. Een veel gebruikte term; net als 'zelfsturing' echt een modewoord. Maar bij Includio zit zelforganisatie in het DNA. Wij vinden dat in onze organisatie autonomie en verantwoordelijkheid op een zo laag mogelijk niveau moeten liggen. Alleen op die manier kunnen wij succesvol zijn. Want "lager" betekent dichterbij de klant. Dichterbij het contact tussen hulpverlener en hulpvrager. Het was dan ook een natuurlijke stap om dit handen en voeten te

gaan geven en samen te ontdekken hoe deze zelfsturing een feit kon worden.

WERKGELUK

Laat mensen eigenaar zijn van hun problemen. Wij activeren de kwaliteiten van onze medewerkers en ondersteunen hen daar maximaal bij. Dat zorgt voor een betere dienstverlening, meer maatwerk en het draagt sterk bij aan werkgeluk. Vanuit deze overtuiging zijn we de beweging gestart.



2. IEDEREEN ZIJN WERK LATEN DOEN



We doorliepen een traject waarbij de twee organisaties ingrijpend werden aangepast, zowel wat betreft hun organisatiemodel als hun werkwijze. De impact van deze reorganisatie was groot en omvangrijk. Opgeteld ging het om 1.780 medewerkers, verdeeld over ongeveer 160 teams en 12.000 klanten. De belangrijkste veranderingen op een rij:

- Medewerkers vormen samen met ca. twaalf collega's een team. Dit op basis van de regio of het gebied waar de medewerker woont en werkt. Een team heeft een gedeelde verantwoordelijkheid: samen zorgen ze ervoor dat elke klant ondersteuning krijgt die nodig is en dat afspraken nagekomen worden. Drie tot vier keer per jaar komt het team samen.
- Een nieuwe IT-oplossing. Hiermee kan een huishulp zelfstandig haar planning regelen en communiceren met teamgenoten bijvoorbeeld bij een openstaande planning.
- Planner wordt teamondersteuner. De teamondersteuner vervult een brede coachende en ondersteunende rol richting de teams en heeft overzicht over het totaal.
- Teamleider wordt Regiocoach. Zij faciliteren de medewerkers en teams en coachen meer op afstand.

De overgang naar de nieuwe organisatie-inrichting ondersteunde met name de teamvorming en een nieuwe werkwijze bij het plannen. De medewerkers kregen coaching om hen in staat te stellen de verandering te realiseren. Doel was (en is) om zo veel mogelijk planningsproblemen op te lossen. Dit samen met je klant en binnen je team, dus zonder tussenkomst van de organisatie. Inmiddels had er ook teamvorming plaatsgevonden. Periodiek kwamen de teams bij elkaar. Deze samenkomsten boden een geschikt moment om de balans op te maken. Wat werkt er wel en wat niet? Kunnen we nog een volgende stap zetten in het faciliteren van de autonomie en zelfstandigheid? En zo ja, hoe doen we dat dan? In dit ervaringsrapport leest u wat wij zijn tegengekomen tijdens en na de overgang naar zelforganisatie bij Cordaan en Axxicom.



*“Wij zijn als team
echt gegroeid door
de proeftuin.”*

- Sylvia -

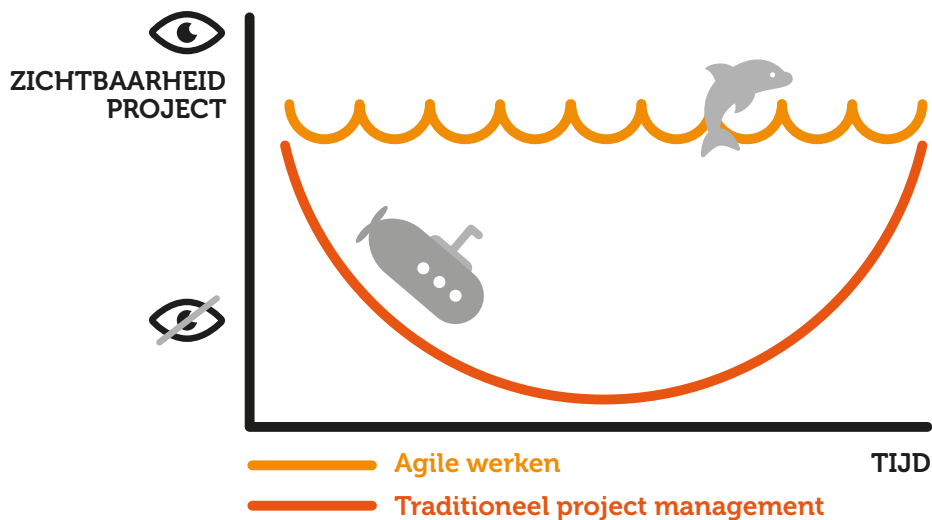
3. WAT WERKT WEL EN WAT WERKT NIET?

“Ik kan nu ook steeds meer het nut zien van het delen van onze klanten binnen ons eigen team.”

- Ria-

Wat moeten we de volgende keer weer doen, als we vanuit een traditioneel organisatiemodel overgaan naar zelforganisatie? En wat niet meer? Dat wilden we weten en daarom hebben we een uitgebreid onderzoek verricht. Onder andere via interviews met medewerkers, afkomstig uit alle lagen van de organisatie en met uiteenlopende functies. Vooral de huishulpen hebben wij uitvoerig gesproken. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat medewerkers zelf het beste kunnen aangeven, wat zij prettig vinden en hoe zij hun werk het liefst organiseren. We hebben groepsinterviews gehouden en ook de Ondernemingsraad heeft onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de huishulpen over zelforganisatie. Belangrijkste vragen: Wat vind jij prettig aan deze manier van werken? Wat kan er beter? Dit leidde onder meer tot de volgende inzichten:

- Huishoudelijke hulp is een solitair beroep. Als medewerker ga je van klant naar klant. Toch vinden ook huishoudelijke hulpen het prettig ergens bij te horen. Collegiaal contact ontstaat niet vanzelf. Daarom moet dit worden ingericht en georganiseerd.
- Bedenk niet zelf op welke thema's, taken en verantwoordelijkheden medewerkers meer autonomie zouden willen. Dit staat haaks op het wezen van zelforganisatie. Vraag de medewerkers zelf waarmee ze aan de slag willen. Dat levert veel ideeën op die echt werken en relevant zijn in het werk van alle dag.
- Maak ideeën klein, zodat je ze kunt toepassen in een team. Probeer in het klein uit wat samen met de medewerkers bedacht is. Toets in de praktijk (Proeftuin) wat werkt en wat niet werkt. Als iets werkt, maak het dan ook beschikbaar voor alle andere teams.
- Werk met korte sprints. Toets per team (Proeftuin) in een relatief korte tijd wat wel of niet effectief is. Zo houd je de vaart en energie erin bij alle betrokkenen. Daarnaast heeft het in korte tijd elkaar wat vaker zien een positieve invloed op de teamvorming.
- Medewerkers hebben behoefte aan duidelijke doelen en kaders. Daarmee kunnen zij als team aan de slag.
- Sturing vond in eerste instantie vooral plaats op gemeente- en regioniveau, nog niet op teamniveau. Voor een team was het daardoor het onduidelijk welke bijdrage het leverde aan de ambities van de organisatie.
- Huishoudelijke hulpen worden tijdens een teamoverleg niet enthousiast van complexe cijfers, maar wel van heldere KPI's waaraan medewerkers zich makkelijk kunnen relateren. Wat ook tot de verbeelding spreekt, is het werken aan een teamuitdaging/-ambitie. Én: zelf kiezen hoe het team die ambitie gaat bereiken.



THEMA'S EN PROEFTUINEN

In plaats van uit het management thema's te selecteren, hebben wij aan onze thuishulpen zelf gevraagd op welke thema's zij meer autonomie wilden; en op welke thema's zij nog ruimte zagen voor verbetering. Thuishulpen gaven aan, dat er veel ruimte is voor groei en verbetering op de volgende vlakken: Planning, Signaleren, Wijkgericht werken en Vakkennis op orde. Stuk voor stuk zijn dit thema's, die volop leven en belangrijk zijn voor goede dienstverlening en leuk werk. Daarmee zijn ze

geschikt als leidraad om met elkaar aan de slag te gaan vanuit een ambitie en een doelstelling. De ruimte voor verbetering ligt op individueel, team- en organisatieniveau. Op basis van deze inzichten zijn we gestart met zes teams in evenzovele Proeftuinen. In een Proeftuin kiest een team zelf met welk van de vier thema's het aan de slag wil. Alles wat zich in een Proeftuin bewijst, krijgen vervolgens ook de andere teams aangeboden.

PROEFTUIN ZELFORGANISATIE

In de Proeftuin experimenteren wij samen met de hulpen aan de hand van wat wel en niet werkt. Hierbij fungeren vier thema's als leidraad:

- Planning
- Signaleren
- Wijkgericht werken
- Vakkennis op orde

De Proeftuin is ingericht volgens een Agile-werkwijze. Dit betekent dat wij werken in sprints waarin het team iedere vier weken een vaste cyclus doorloopt; dit gedurende een periode van drie maanden.

In plaats van maanden achtereen onder water te blijven tot het geplande doel is bereikt, komen we iedere vier weken boven bij alle stakeholders. Dan laten we zien waar we staan en waaraan we werken. Alle feedback en nieuwe ideeën nemen we mee in de volgende sprint.

Op deze manier is een continue feedback-loop geborgd van bespreken, uitproberen, evalueren, bijstellen en opnieuw uit proberen. Stapsgewijs ontwikkelen we samen met de teams instrumenten, werkwijzen en gesprekstechnieken.



4. MAAK TEAM KLOPPEND HART VAN DE OPERATIE

Van origine zijn huishulpen gewend om hun werk in hun eentje te doen. Zij komen bij de klant, voeren de huishoudelijke taken uit en vertrekken weer. In die solitaire werkbeleving lijkt geen plaats te zijn voor zoiets als een team. Echter, voor een huishulp heeft het wel degelijk meerwaarde om onderdeel te zijn van een groep. Voor teamvorming bestaan goede redenen. Want *hulp bij huishouden* omvat veel meer dan het uitvoeren van huishoudelijke taken. Huishulpen kennen hun buurt, hun klanten en elkaar. Zij kunnen dus van elkaar leren en belangrijke informatie uitwisselen. Bijvoorbeeld wanneer iemands vaste hulp verlof heeft: het team kan er dan voor zorgen, dat de klant een passende vervanger krijgt.

MEERDERE VOORDELEN

Los daarvan vinden ook huishulpen het prettig om bij een team te horen. Het voelt beter om je collega's te kennen. Zo heeft het werken in teamverband dus meerdere voordelen: voor de klant, voor de hulp en voor onze organisatie. Daarom faciliteren wij graag het team als kloppend hart van de operatie.

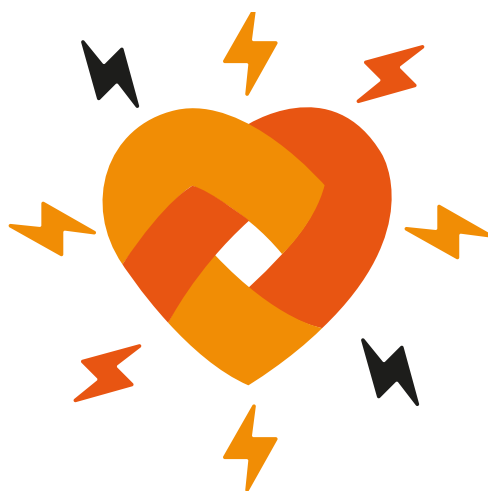
“Meer met elkaar in gesprek. Echt de ruimte om te proberen. Bijna alles kunnen we nu oplossen binnen het team.”

- Miranda-

GROEIJEN

Als eerste stap bij de invoering van zelforganisatie hebben wij medewerkers die in dezelfde buurt werken aan elkaar gekoppeld en met elkaar kennis laten maken, zodat er teams konden ontstaan. Natuurlijk wordt een groep individuen niet meteen een team, omdat ze allemaal in dezelfde buurt werken. De urgentie tot samenwerking moet echt gevoeld worden. Deze uitdaging –want dat is het– ligt op het bordje van regiocoaches en teamondersteuners. Zij kwamen in dit proces de volgende zaken tegen:

1. Huishulpen ervaren niet een duidelijk gezamenlijk doel.
2. De frequentie van teambijeenkomsten is laag. Bijvoorbeeld lager dan bij wijkverpleging; die zien elkaar wekelijks.
3. Het verloop in de teams is relatief hoog, bijvoorbeeld doordat mensen verhuizen of stoppen met het werk.
4. Huishulpen kunnen continu terugvallen op ondersteuning vanuit teamondersteuners en centraal georganiseerde staf. Daardoor is er niet een directe noodzaak om samen zelf dingen op te lossen.



Zelforganisatie (groeimodel)

Huishoudelijke hulp

Team

Teamondersteuner

Regiocoach/Coördinator

Teambijeenkomsten

Planning

ZO Quiz

Format
planningscasus

Rolverdeling en
verantwoordelijkheden

Signaleren

Signaalkaart
met de 5V's

Casus format

Proces Signaleren

Rolverdeling en
verantwoordelijkheden

Wijkgericht werken

I&E Medewerker/
Werkbegeleider

Burennetwerk

Matchmaker

Sociale kaart

Klantendag

Vakkennis op orde

TIBI-boekje

Remote Pro
Vaardigheden

Observeren en
Signaleren

Zelforganisatie

Assertiviteitstraining

Om maatwerk per team te faciliteren hebben wij een aanbod gemaakt met blokken waarvan elk team en regiocoördinator gebruik kan maken. Afhankelijk van welk thema er speelt en de fase waarin het team zit, kiest het team zelf wat op dat moment passend is.

De situatie dat medewerkers elkaar soms niet of nauwelijks kennen, kan uit zichzelf dus makkelijk blijven bestaan. Zeker zolang regiocoaches en teamondersteuners nog zoekend zijn naar de manier waarop zij teams bij hun ontwikkeling kunnen helpen.

ELK TEAM ZIJN GROEIPROCES

Zoals elke studie over teamontwikkeling (o.a. Tuckman) bevestigt, heeft een team tijd nodig om te groeien. Dit evolutionaire proces doorloopt een aantal fases. Hoe langer teamleden samenwerken in dezelfde samenstelling, hoe aannemelijker dat zij zich gaan gedragen als een zelforganiserend team. Hierbij passen de regiocoach en de teamondersteuner zich situationeel aan op de behoeften van het team. Er is geen "one size fits all" aanpak. En juist dat inzicht helpt om bewust per team te kijken wat er nodig is voor het groeiproces.



5. DE PRAKTIJK VAN DE PROEFTUIN

BALANS TUSSEN STURING EN ZELFSTANDIGHEID

Zoals gezegd, kiest een team zelf met welk thema het aan de slag gaat. Ook de manier waarop het team wil werken is een eigen keuze. Wel schetsen wij als organisatie de kaders per thema. We adviseren en voeden de teams met informatie. De ene keer bieden we een instrument om uit te proberen. De andere keer gaan we het gesprek aan met behulp van casussen uit de praktijk. Op deze manier staan de medewerkers zelf aan het roer. Ze hebben invloed op datgene waaraan ze werken; voelen een gedeeld eigenaarschap in de opdracht om stappen vooruit te maken. De kunst is om hierbij de juiste balans te vinden: in welke mate is sturing nodig, in welke mate vrijheid van het team?

BEWUSTWORDING STIMULEREN

Veel zaken gaan goed. Maar er zijn er ook ontwikkelpunten. Zo zien wij dat onze medewerkers onbewust zijn van de manier waarop zij het werk uitvoeren. Omdat dit handelen onbewust plaatsvindt, is het ook lastig om erop te reflecteren. Iets verbeteren waarover je nog nooit hebt nagedacht, dat valt niet mee. Daarom helpen wij de medewerkers. Wij dragen concrete praktijkcasussen aan en bespreken deze tijdens het teamoverleg. Ook bieden we operationele handvatten om stapjes vooruit te maken, waaronder een signaalkaart. Deze helpt hen bewust te worden van de signalerende rol die zij hebben bij veranderingen in de situatie van een klant.

“Het gevoel van waardering dat wij als huishulpen konden meedenken over ideeën die ook echt werden uitgevoerd.”

-Aua-



FEEDBACK EN VERBETERING

Structureel vragen wij medewerkers om te zeggen waar zij tegenaan lopen. Zo komen we te weten hoe wij hen beter kunnen faciliteren. Vanuit de Proeftuinen worden de aanpalende afdelingen gevoed met informatie om hun processen en werkwijzen te verbeteren. Bijvoorbeeld het IT-systeem waar de huishulpen mee werken, krijgt veel feedback. Deze vertalen we naar ontwikkelpunten voor de softwareleverancier. Wij onderhouden zo een cultuur van continue verbetering. Hierbij blijven de organisatie en de teams over en weer leren van elkaar.

6. WELKE STIJL VAN LEIDERSCHAP?

Zelforganiserend werken vraagt om een verschuiving van de leiderschapsstijl. Van hiërarchisch en directief naar een coachende en faciliterende stijl. Deze ontwikkeling blijkt lastig. Wie een rol vervult in de schil om de teams heen, heeft –heel menselijk– de neiging om daaraan vast te houden. Men blijft hangen in de oude manier van aansturen, waardoor de medewerkers in de teams ook oud gedrag blijven vertonen. Denk bijvoorbeeld aan het overnemen van planningsissues door teamondersteuners. Problemen met planning moeten eigenlijk opgelost worden binnen het team. Doet een teamondersteuner die toch ingrijpt het dan niet goed?

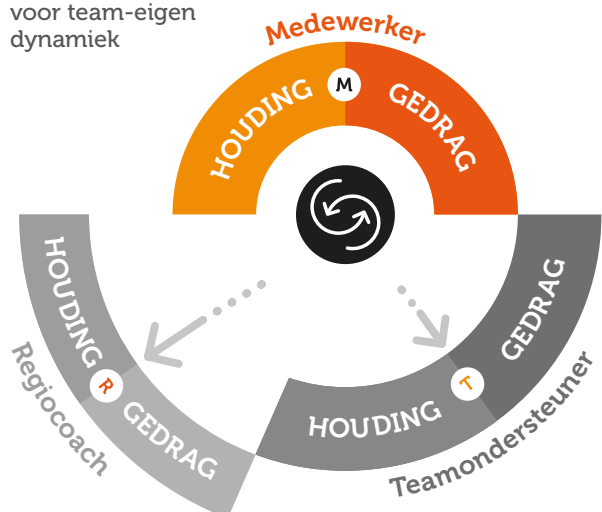
AANVOELEN, FACILITEREN, LOSLATEN

Zo zwart-wit ligt het niet. Gezien de fases van de teamontwikkeling, kan een directieve stijl af en toe niet achterwege blijven. De ene keer moet je als leidinggevende de regie in handen nemen, omdat het team nog niet zo ver is. De andere keer doe je een stapje terug. Al met al gaat het om aanvoelen wat nodig is per team en op basis daarvan handelen. Het komt aan op ruimte geven voor ontwikkeling en fouten, coachend optreden en loslaten op het juiste moment. Steeds houden we onszelf voor ogen, dat er tussen teams en per thema verschillen in ontwikkeling kunnen zijn. Door hier bewust rekening mee te houden, voorkomen we dat we forceren richting zelfstandigheid of te snel in een directieve stijl schieten. Vastberaden souplesse is de manier om de teams op een hoger niveau te krijgen.

GROEIMODEL EN TOOLBOX ZELFORGANISATIE

Het groeimodel en de toolbox zijn instrumenten die we ontwikkeld hebben met behulp van de opgedane ervaringen. De instrumenten zetten we in om de doorontwikkeling van de teams te ondersteunen. Het groeimodel laat zien waar een team staat en hoe dit kan groeien. Het geeft inzicht in de onderwerpen waaraan je aandacht aan kunt besteden om het team zelfstandiger en autonomer te laten functioneren. In het model zijn vier fases van groei in zelforganisatie gedefinieerd

Van fase tot fase meer ruimte creëren voor team-eigen dynamiek





GERICHTE INTERVENTIES

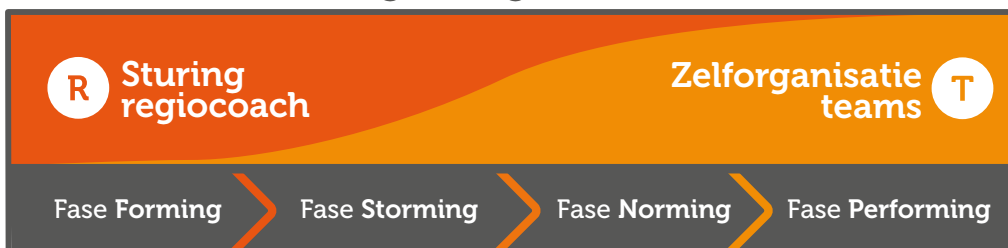
Per fase bepalen de verschillen in houding en gedrag welke interventies werken tijdens een teambijeenkomst. Ter illustratie: medewerkers moeten de basisvaardigheden hebben om te werken met het IT-systeem. Ontbreken die, dan zijn medewerkers samen onvoldoende in staat om de teamplanning zelfstandig te organiseren. Als je dit constateert, kun je bij de volgende team- bijeenkomst inzetten op een basisvaardigheidstraining. Een ander voorbeeld betreft de bevordering van het signalerend vermogen van de medewerkers. In het ene team kan het nodig zijn om teamsgewijs de signaalkaart te doorlopen en casussen te bespreken over mogelijke signalen in een klantsituatie. In een ander team zijn medewerkers misschien al helemaal gewend aan het werken met

de signaalkaart. Wellicht vormen het registreren en het met elkaar bespreken van signalen (interview) een volgende stap, die het team kan zetten in het signaleerproces.

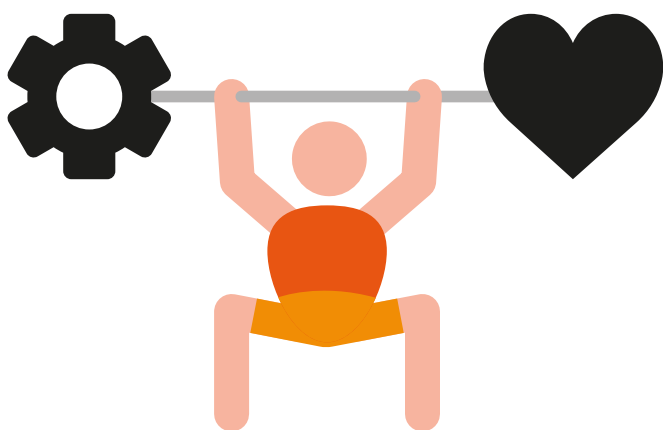
THEMATISCHE TOOLBOX

Deze is er ter ondersteuning van de regiocoaches en hun teams. In de toolbox zijn alle informatie, instrumenten, trainingen en interventies terug te vinden. Denk hierbij aan formats voor planningscasussen, kennismakingsspellen, ideeën voor een jaarcyclus van onderwerpen voor de teamoverleggen, uitleg over trainingen en de signaalkaart. De indeling van de toolbox is opgehangen aan de vier thema's uit de Proeftuinen.

Vier fasen ontwikkeling zelforganisatie



7. RESULTATEN



PLUSPUNTEN AANPAK ZELFORGANISERENDE TEAMS

- + Thuishulpen werken niet meer solistisch. Zij zijn nu lid van hun eigen team.
 - + Thuishulpen hebben meer regie over hun eigen werktijd.
 - + Er wordt effectiever gewerkt doordat medewerkers meer ruimte hebben om zelf te handelen en te beslissen inzake planning en signalering.
 - + Klanten slaan de Servicedesk vaak over want thuishulp en klant kunnen meer zaken direct met elkaar regelen.
 - + Het werk voor de thuishulpen is leuker geworden. De teamdynamiek en -waardering stimuleert de inzet van elkaars kennis en ervaring.
- + Training en ondersteuning van medewerkers sluit beter aan bij de werkelijke behoeften en op de uitvoering van hun werk. Thema's die de thuishulpen bijvoorbeeld hebben geselecteerd (en mede-ingevuld) zijn: *Gezonde fysieke werkhouding* en *Observeren en signaleren*.
 - + De resultaten voor elk team zijn inzichtelijk. Zo weten zowel team als organisatie hoe het gaat en waar het team staat. Dit ondersteunt de focus op het waarom.
 - + De verbinding tussen de operatie en ondersteunende diensten wordt versterkt.
 - + De zelforganisatie is doorontwikkeld. Werkelijk in gesprek zijn met medewerkers, echt willen horen wat zij nodig hebben, goed gebruik maken van hun kennis, ervaring en inzichten... dit alles is onderdeel geworden van ons DNA.

8. TIJD VOOR EEN GOED GESPREK?

Onze medewerkers hebben een sterke relatie met hun klanten. Voor hen gaan ze door het vuur. Regelmatig zijn zij veel meer dan alleen maar een hulp in de huishouding. Ze zijn een maatje, een luisterend oor en soms het lichtpuntje op een eenzame dag. Daarom kiezen we voor zelforganisatie. We zien dat zelforganisatie het meest natuurlijk aansluit op de verbinding tussen medewerker en klant.

Op dit moment zetten wij de doorontwikkeling in met medeneming van de leerpunten in dit rapport. Zelforganisatie is daarbij slechts een term. Het gaat om de professionele autonomie van onze medewerkers. Om het faciliteren van hun zelfstandigheid en zelfredzaamheid. Regie over eigen werk en flexibiliteit hebben duidelijke pluspunten. Gecombineerd met de toegevoegde waarde van werken in een team kan iedereen daarvan profiteren.

HOE KIJKT U AAN TEGEN ZELFORGANISATIE BIJ THUISHULPORGANISATIES ?
WE HOREN GRAAG WAT UW VRAGEN OF IDEEËN ZIJN. BEL ONS GERUST!

TEL NR: 088 2986100, MAIL: INFO@INCLUZIO.NL



BLIJF OP DE HOOGTE

twitter.com: @incluzio
linkedin.com/company/incluzio
facebook.com/incluzio



www.incluzio.nl

Er kan zoveel meer!