

In de zorgsector zijn ze er al langer mee bezig, zelfsturende teams. Managementlagen worden weggesneden om kosten te besparen en zorgmedewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid. Ook komen er dan vaak zelfsturende secretaressesteams. Twee secretaresses en een teamleider vertellen wat er allemaal bij zelfsturing komt kijken.

Zelfsturende secretaresse-teams in de zorg

Continuïteit, rust en professionalisering



Efficiënter werken, snel op ontwikkelingen kunnen inspelen, zelf verantwoordelijkheid dragen, het zijn allemaal punten die meewegen in het besluit om te gaan werken met zelfsturende teams. Maar wat is het precies, zelfsturend?

Eerst moeten we het onderscheid maken tussen zelforganiserend en zelfsturend, zeggen Ingrid de Jong en Marjoleine Kwak, organisatoren van Kennismiddagen voor secretaresses van de raad van bestuur in de zorgsector. Zij begeleiden secretaressesteams bij de ontwikkeling naar zelfsturing. 'Een zelforganiserend team krijgt een mandaat van het management en kan binnen die regelruimte zelf dagelijks werk, doelen en organisatie bepalen', legt Ingrid uit. 'Zelfsturende teams bepalen hun richting en kaders helemaal zelf, op basis van de globale opdracht van de organisatie.'

Bij organisaties die in een overgangsfase zitten, zie je weleens dat er intern verwarring is over welke term het meest van toepassing is. Dit is ook het geval bij Kwintess, dat mensen met psychiatrische of psychosociale problemen ondersteunt. 'Wij zijn sinds 2015 op weg naar zelfstandige teams', vertelt Helena Linneweever, teamleider gebiedsondersteuning (secretariaat, telefonie en huishoudelijke dienst), 'maar ook bij ons worden de termen door elkaar gebruikt.'

DEFINIËREN VAN DE TAKEN

Een ontwikkeling naar een zelfsturend team gaat gepaard met het opnieuw bepalen van de taken van de secretaresses. 'Vaak blijkt vaak dat ze allemaal andere dingen doen', vertelt Ingrid (Kennismiddagen). 'De een maakt de roosterplanning voor het zorgteam, de ander doet de bestellingen, terwijl weer een ander aangeeft: maar dat moeten de teams toch zelf doen?'

'We hebben nu altijd voldoende bezetting'



De secretaresses van Zorggroep Noordwest-Veluwe werken samen aan projectplannen.

Welke taken de secretaresses oppakken, hangt onder meer af van de situatie. Bij sommige zorgorganisaties blijven zorgteams of regiokantoren hun eigen secretaresse houden. Bij andere organisaties krijgen alle locaties ondersteuning van één en hetzelfde secretaressesteam, dat bij elkaar op het hoofdkantoor zit. 'Bij zelfsturende secretaressesteams kijk je samen met de organisatie welke taken je wel of niet oppakt', zegt Ingrid. 'Blijf je als enige van de secretaresses naast een zorgteam staan, dan is het oppassen: het roosteren is niet voor niets bij de zorgteams belegd, laat je dan ook niet verleiden dat over te nemen. Als je allemaal taken op je neemt die niet bij je functie horen, heb je geen tijd meer voor je reguliere taken.' Ook Hiemke Timmer, secretaresse van de raad van bestuur bij Zorggroep Noordwest-Veluwe (ouderenzorg, thuiszorg en woonzorgcentra), merkte dat de zelforganiserende zorgteams de neiging hebben om administratieve taken bij secretaresses neer te leggen. 'De zorgmedewerkers moeten nu zelf taken als notuleren en agendabeheer vervullen, maar ze kunnen het allemaal niet bijbenen. Het lijkt erop dat de secretaresses hierdoor meer werk hebben gekregen.' Irma Brookhuis heeft een vergelijkbare ervaring. Ze werkt bij InteraktContour, een organisatie die mensen met niet-aangeboren hersenletsel bijstaat. 'Tot 2014 had iedere locatie nog een eigen administratieve kracht. Die medewerkers zijn met de reorganisatie boventallig geworden, omdat de zorgteams zelf taken als roosteren, voorraadbeheer en afspraken maken met huisartsen op zich moesten nemen. Dat kost de zorgmedewerkers uiteindelijk toch te veel tijd en onlangs heeft een van de locaties weer een administratieve kracht aangenomen.' Bij Zorggroep Noordwest-Veluwe werkte tot voor kort iedereen op zijn eigen manier. Iedere regiomanager heeft er nog steeds zijn eigen secretaresse, maar de ondersteunende diensten zijn verhuisd naar één pand, met de bijbehorende secretaresses. 'Het plan was dat alle secretaresses

bij elkaar zouden gaan zitten, maar daar zijn we weer vanaf gestapt', vertelt Hiemke. 'Als je voor een bepaalde regio werkt, wil je daar feeling mee houden. Ik zit nu wel met de secretaresse van de ondersteunende diensten op één kamer. We willen meer samenwerken en bijvoorbeeld maandelijks een dag met alle secretaresses in het nieuwe pand werken, net zoals het managementteam dat doet. Het gaat erom dat wij snel en proactief kunnen handelen.'

UNIFORME WERKWIJZE

Uiteraard willen organisaties zicht hebben op hoe de secretaresses in een zelfsturend team gaan werken. Vaak zie je dan ook dat de werkwijzen geüniformeerd worden. Voordeel van een zelforganiserend secretariaat is dat het volgens Ingrid een professionaliseringslag met zich meebrengt. Dat kan Irma (InteraktContour) beamen. 'We hebben nu altijd voldoende bezetting, iedereen kan alle vragen beantwoorden en als je afwezig bent geweest, wordt je mail bijgehouden, omdat we met een gezamenlijke mailbox werken.' Voorheen hadden ze twee bestuurssecretaresses, directiescretaresses en een aantal secretaresses. 'Nu zijn alle functies gelijk geworden, hebben alle secretaresses de titel secretaresse bestuur en management, en zitten we met zijn allen bij elkaar op één kamer met flexplekken in hetzelfde gebouw. We werken nog wel voor een bepaalde manager, maar iedere secretaresse heeft één achtervang en indien nodig kan ook een andere collega je werk altijd naadloos overnemen.' Om dat te bewerkstelligen hebben ze een 'waslijst aan procesomschrijvingen' gemaakt, bijvoorbeeld voor vergaderingen van de raad van bestuur en voor agendabeheer. 'Als je een keer iets niet weet, dan kun je de procesomschrijving erbij pakken', zegt Irma. Ook bij Kwintes is een begin gemaakt met het gelijktrekken van de verschillende werkwijzen en zijn generieke functiebeschrijvingen inmiddels een feit. Daar is ervoor gekozen om de secretaresses toch nog op hun eigen regio-locatie te laten werken, hoewel teamleider Helena soms



De secretaresses van Zorggroep Noordwest-Veluwe bepalen welke onderwerpen ze gaan oppakken.

het gevoel heeft dat de zelfsturing makkelijker van de grond zou komen als ze allemaal bij elkaar zouden zitten. 'De intentie is om slagvaardiger en flexibeler te zijn. Een secretaresse uit Amersfoort moet ook in Woerden kunnen werken, mocht dat nodig zijn. Dat gebeurt nu nog maar heel af en toe. Inmiddels zijn wel de autorisatieprocessen en een aantal procedures gelijkgetrokken en hebben we een eenduidige digitale mappenstructuur.'

Bij Zorggroep Noordwest-Veluwe wordt eveneens gekeken naar het uniformeren van werkwijzen. 'We kijken nu naar het aantal overleggen waarbij wij notuleren', vertelt Hiemke. 'In de ene regio is de secretaresse overal bij, in de andere regio heeft de secretaresse aangegeven daar geen tijd voor te hebben, en maakt een andere medewerker de notulen. Dat willen we overal gelijk gaan trekken, en ook volgens een bepaald format, zodat het allemaal wat makkelijker werkt.'

HOE PAK JE HET AAN?

Natuurlijk is zelfsturing in het begin wennen. 'We dachten: moet dit nu, zo'n gezamenlijke mailbox?' zegt Irma. 'En de managers waren bang dat ze hun persoonlijke ondersteuner kwijtraakten. Na erover te hebben gepraat, wilde iedereen ervoor gaan. De rest ging bijna vanzelf. Nu krijgen we vooral complimenten, want de bestuurder en de managers hoeven nooit meer ergens op te wachten.' Secretaresses die zelfsturend worden, moeten ook meer gaan samenwerken. 'Weet dat je het niet op alle punten met elkaar eens gaat worden', zegt Marjoleine (Kennismiddagen). 'Hoe ga je met wrijving of onenigheid om? Wij begeleiden secretaresses vooral met het geven van feedback; we geven ze tools om met elkaar in gesprek te gaan.' Hiemke: 'Na de kick-off zijn we een aantal keer bij elkaar gekomen en hebben we projectgroepen opgericht. Sommige punten zijn zo besproken, andere zijn wat moeilijker op te lossen. Projectmatig werken is iets waar secretaresses nog niet vaak bij betrokken worden, maar wat ze wel graag willen. De managers moeten dus ook hun mindset veranderen om voor dat soort overleg de secretaresse uit te nodigen. Daarna is het zoeken naar hoe jij als secretaresse de rol van projectassistent kan oppakken.' Zelfsturing is een verandering waar je de tijd voor moet nemen; volgens Ingrid en Marjoleine minimaal een jaar. Irma (InteraktContour): 'Adviseur en trainer Marianne Smits heeft ons hierin begeleid. Zij heeft interviews gehouden met alle secretaresses apart, om te horen hoe iedereen erin stond en waar we dachten tegenaan te lopen. Daarmee heeft ze samen met ons een plan van aanpak gemaakt. Daarnaast heeft ze de mt-leden geïnterviewd over hun verwachtingen van het nieuwe secretariaat. Die heeft ze weer teruggekoppeld aan ons, zodat wij ze konden meenemen in de procesomschrijvingen.'

Zorggroep Noordwest-Veluwe wordt begeleid door Ingrid en Marjoleine. 'Ik bezoek hun kennismiddagen geregeld', zegt Hiemke. 'En de andere secretaresses gaan dat binnenkort ook doen. Dan volgen we bijvoorbeeld een sessie over zelforganiserende teams.'

SUCCEFACTOREN

Transparant zijn, open kaart spelen, elkaar vertrouwen en gebruikmaken van elkaars kwaliteiten. Dat zijn volgens Irma de ingrediënten van het succesvolle zelfsturende secretaressesetteam van InteraktContour. 'De een is goed in PowerPoint, de ander in plannen, maak daar gebruik van.' Helena denkt er hetzelfde over: 'Als je ergens heel goed in bent, moet je dat vooral veel doen, daar krijg je energie van. Het afgelopen jaar hebben we gekeken naar wie welk talent heeft en hoe je dit het beste kunt inzetten, zodat je elkaars kwaliteiten kunt benutten.' Zelfsturing geeft volgens Ingrid de mogelijkheid te specialiseren. 'Secretaresses kunnen zo binnen hun organisatie hun eigen waarde duidelijk maken en elkaar versterken. Ook kunnen ze kijken wat de organisatie nodig heeft, standaarden en normen vaststellen, een bepaalde kwaliteit garanderen.' Kwintes wil in lijn hiermee met aandachtfunctionarissen gaan werken. Omdat er managementlagen weggesneden zijn, kunnen taken als voorraad- of budgetbeheer bij een zorgmedewerker komen te liggen, in plaats van bij een facilitair of financieel manager. 'Dat houdt in: mensen ook echt verantwoordelijk maken voor dat stuk van het werk waar ze voor verantwoordelijk kunnen zijn.' Voor de secretaresses geldt hetzelfde. Volgens Helena zijn er wel grenzen aan zelfsturing. 'Ik weet niet of je alle managementtaken bij een team kunt neerleggen. Bij beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken heb ik bijvoorbeeld mijn twijfels. Het ene team kan dat misschien wel, het andere niet. Hoe ga je daar dan weer mee om? Soms zeg ik gewoon: ik weet het ook niet,



Hiemke Timmer, secretaresse van de raad van bestuur bij Zorggroep Noordwest-Veluwe.



Irma Brookhuis, secretaresse bestuur en management InteraktContour.



Helena Linneweever, teamleider gebiedsondersteuning, Kwintes.

help me. Dit is de opdracht die we hebben, denk er over na en ga zelf ook op onderzoek uit.' Daarmee heeft ze een andere belangrijke voorwaarde voor succes met zelfsturing te pakken; je moet het met elkaar doen. Helena: 'Ik spreek geregeld met mijn leidinggevende. Ideeën die ik heb, kan ik inbrengen en vaak leidt het ook tot iets. Die ruimte en vrijheid is erg prettig en geef ik door aan mijn team. Laat iedere medewerker aan het woord komen, want iedereen is belangrijk in het proces. Als je samen brainstormt, kom je tot de mooiste dingen.' Irma sluit zich daarbij aan: 'We hebben een superleuk team, vertrouwen elkaar blindelings en zijn niet bang om fouten te maken. Het eerste jaar vroegen we eens in de drie maanden aan de mt-leden of ze tevreden waren en wat er misschien anders kon. Vice versa deden wij dat ook. Nu gebeurt dat gewoon tussen de wandelgangen door. We blijven allemaal openstaan voor verbeteringen.'