

Zelfsturing. Wat is dat?

door
Shirine
Moerkerken



Shirine Moerkerken is interventiekundige. Ze helpt bestuurders, directeuren, managers en medewerkers bij het veranderen van de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. In 2008 richtte zij Strange | Strategy and Change op, een netwerk van interventiekundigen en kunstenaars die het bestaande denken binnen organisaties veranderen op een methodisch verantwoorde en voor betrokkenen respectvolle en veilige manier.

In mei 2015 verscheen Shirine's eerste boek: Hoe ik verander. Het boek is te verkrijgen via www.vakmedianetshop.nl.

Een directeur van een ziekenhuis maakt de overstap naar een functie als bestuurder in de gehandicaptenzorg. Na een aantal weken nieuwsgierig te hebben rondgelopen, vertelt ze me vol verbazing dat haar collega-bestuurders in de gehandicaptenzorg zo ontzettend veel over zelfsturende teams spreken: 'Deze hype heeft de ziekenhuiswereld helemaal nog niet bereikt, terwijl 'zelfsturing' hier heilig is verklaard!'

Karl Weick beschrijft in zijn boek *'The psychology of organizing'* het verschil tussen *'loosely coupled systems'* en *'strongly coupled systems'*. Hij beschrijft dat sterk gekoppelde systemen zich kenmerken doordat de delen sterk afhankelijk van elkaar zijn. Als er bijvoorbeeld in de OK van een ziekenhuis iets verandert in de werkwijze, dan is dat direct merkbaar op de IC in datzelfde ziekenhuis. De verschillende afdelingen zijn zo sterk van elkaar afhankelijk, dat veranderingen in het ene deel direct merkbaar zijn in het andere deel.

Losgekoppelde systemen hebben meer flexibiliteit en zijn minder kwetsbaar, omdat als een deel wegvalt, de andere delen gewoon door gaan. De achtergebleven delen maken hoogstens een nieuwe losse koppeling met een nieuw deel. Als in de gehandicaptenzorg een huis, waarin een groep gehandicapten met elkaar wonen, niet langer bestaansrecht heeft, dan heeft dat niet direct gevolgen voor de andere huizen.

Volgens mij is het precies dat verschil, dat maakt dat de hype 'zelfsturing' ziekenhuizen nog niet heeft bereikt. Terwijl hoogopgeleide dokters en verpleegkundigen samenwerkend in teams zich vaak meer lenen voor het werken in zelfsturende teams, dan verzorgenden in een huis in een gehandicaptenzorginstelling. In veel gevallen zijn zij met elkaar beter in staat tot reflecteren, functioneel conflict te maken, taken te verdelen en afgewogen beslissingen te nemen. En zij doen dit ook liever autonoom.

Toch zal de hype van zelfsturing ziekenhuizen pas bereiken als zij zich meer *'loosely coupled'* zouden gaan organiseren. Daar zouden ziekenhuizen overigens ook flexibeler en minder kwetsbaar van worden. Er zijn al goede voorbeelden: denk bijvoorbeeld aan het Oogziekenhuis in Rotterdam dat losjes gekoppeld is met onder meer Boymans van Beuningen, KLM en Toyota. Misschien moeten meer bestuurders overstappen naar andere sectoren en hun lessen meenemen...|

Delen ziekenhuis
te sterk verbonden
voor zelfsturing