

Organisatiebrede zeggenschap; wensdroom of werkelijkheid

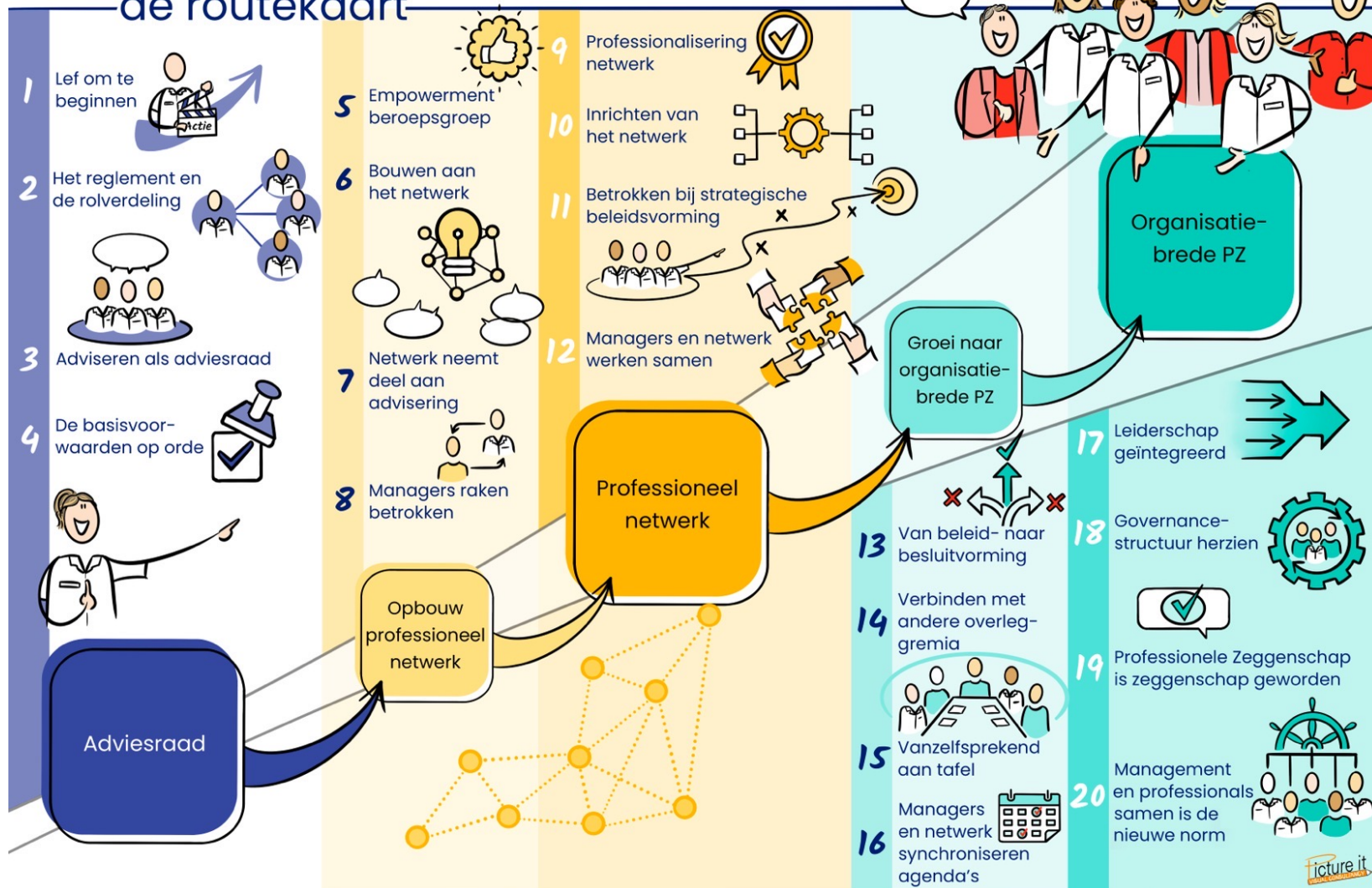
< 10 succesfactoren >

“

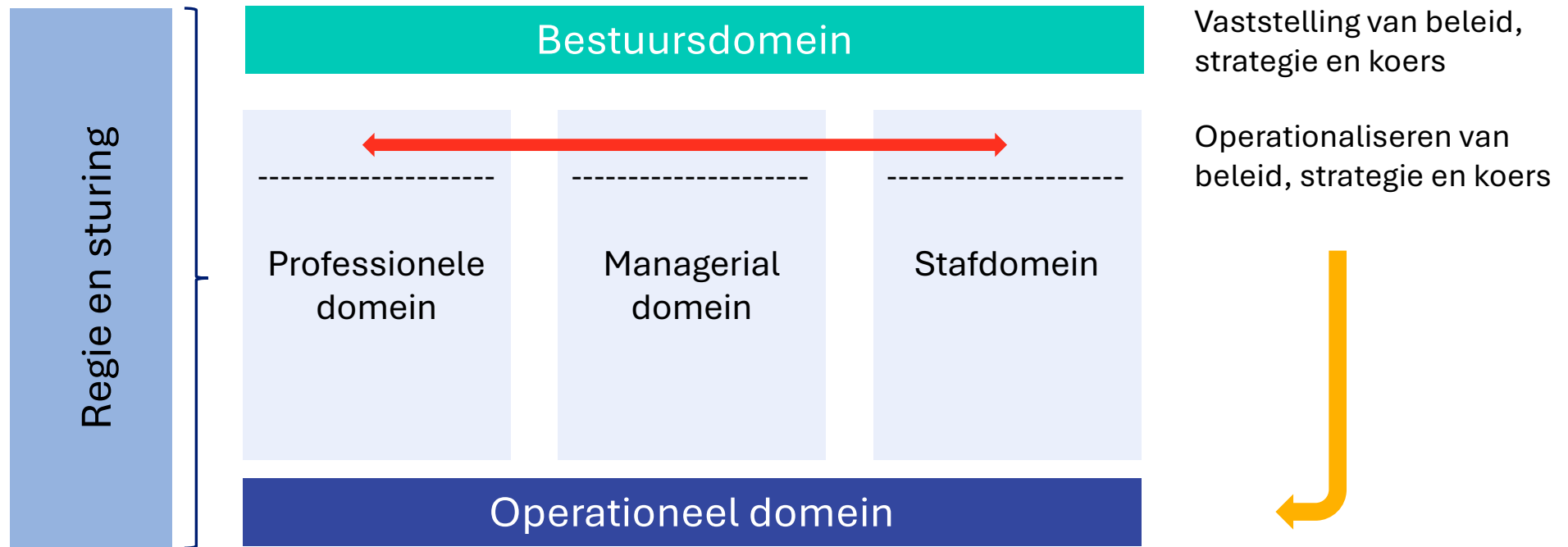
Organisatiebrede verankering van Professionele Zeggenschap leidt tot optimale patiënten/cliëntenzorg, minder zorggerelateerde schade, een plezierige werkomgeving en kostenbesparing!

Als je dat weet, kun je je dan nog permitteren om Professionele Zeggenschap niet (sneller) door te ontwikkelen?

CC Professionele zeggenschap de routekaart



Het domeinenmodel, samenhang in de organisatie



Doorontwikkeling leidt tot / vraagt:

- Nieuwe posities, relaties en verhoudingen, zorgprofessionals, managers en staf
- Nieuw beleid: kwaliteit, scholing, HR, ICT
- Nieuwe competenties zorgprofessionals, managers en staf
- Nieuwe organiseerprincipes
- Herijking van processen, (overleg)structuren en verantwoordelijkheden
- Alignment/samenhang/in lijn zijn

Organisatiebrede zeggenschap kent drie ontwikkelgebieden

- Zeggenschap in de dagelijkse praktijk (hier en nu)
 - *vraagstukken op de juiste tafel met de juiste mensen*
- Beroeps- en rolontwikkeling
 - *zorgprofessionals, managers en anderen*
- Organisatieontwikkeling (vlg. Routekaart professionele zeggenschap)
 - *processen, structuren, verantwoordelijkheden, nieuw beleid*

DE DOORONTWIKKELING VRAAGT

WE DO!

W

WETEN

iedereen heeft
eenduidige kennis van 't
waarom en waartoe; wat
't in houdt; wat 't voor
mijzelf in mijn functie
betekent; hoe ik bijdraag

E

EFFECTIEF ORGANISEREN

afstemmen van
processen,
(overleg)structuren, en
verantwoordelijkheden

D

DOEN

iedereen in de
organisatie toont het
passende gedrag op
basis van de kenmerken
van shared governance

O

ONDERHOUDEN

het gaat om jaarlijks
evalueren, herijken van
beleid, processen,
structuren en
ondersteuning van
betrokkenen.

Hoe zijn de 10 succesfactoren tot stand gekomen

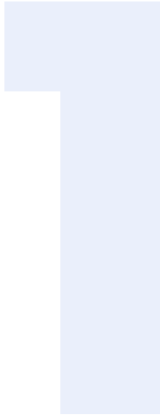
- > 25 jaar advies- en ontwikkelervaring
- Doorgronden van Magnet-organisatie
- Empirisch en fenomenologisch tot stand gekomen

De succesfactoren

FACTOR 1

Volledige betrokkenheid van de RvB, actieve participatie in de ontwikkeling

Volledig commitment van de RvB, actief betrokken bij de ontwikkeling



FACTOR 1

Bestuurder i.r.t. Professionele Zeggenschap

- Bestuurder tegen ‘wil en dank’
- ‘Laissez faire’ bestuurder
- De toeschouwer
- De opportunist
- De rechtlijnige bestuurder
- Oriënterende bestuurder
- Participerende bestuurder

Waar herkent u zich in? Waar schat u de bestuurder in?

FACTOR 1

Bestuurder i.r.t Professionele Zeggenschap

Type bestuurder

- Bestuurder tegen 'wil en dank'
- 'Laissez faire' bestuurder
- De toeschouwer
- De opportunist
- De rechtlijnige bestuurder
- Oriënterende bestuurder
- Participerende bestuurder

Interventie

- 'helpen van de kant te komen'
- 'problematiseren'
- 'uitnodigen mee te doen'
- 'verleiden tot echt samenwerken'
- 'ruimte bieden voor argumenten en zorgen'
- 'kennis aanreiken, inzicht verschaffen'
- 'samenwerkingsafspraken maken'

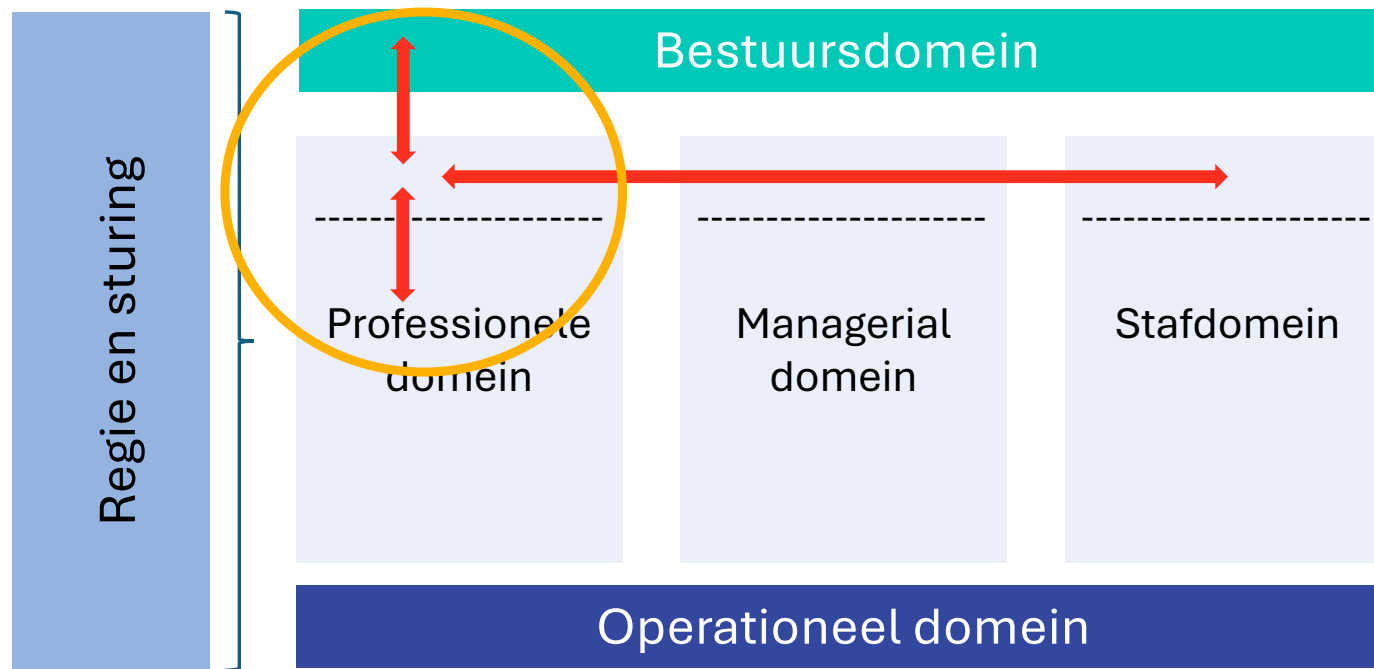
FACTOR 2

Zorgprofessionals aan de bestuurstafel

(Representerend orgaan in bestuursdomein, vroeg in de beleidscyclus)

2

FACTOR 2

3B- model (B= bestuursorgaan)

Vaststelling van beleid,
strategie en koers

Operationaliseren van
beleid, strategie en koers



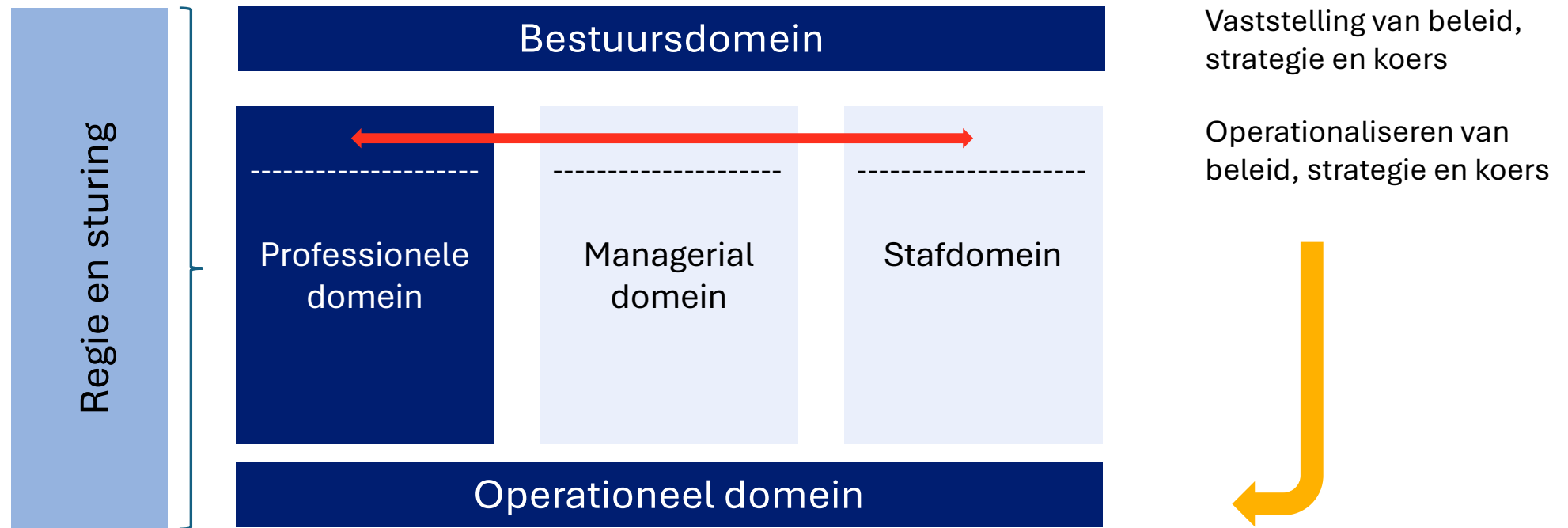
FACTOR 3

Praktijk en beleid zijn verbonden

(Verbinding tussen dagelijkse praktijk en beleids-/strategieniveau)

3

FACTOR 3

Professioneel netwerk

Voorbeelden: councilstructuur, professioneel netwerk, platform

FACTOR 4

Leidinggevenden pakken hun verantwoordelijkheid

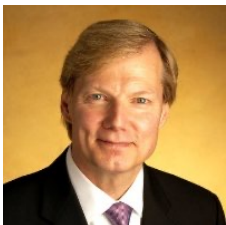
(Zorg- en stafmanagement volledig aangesloten in verantwoordelijkheid en gedrag)



“Management en shared governance

‘Shared governance has never succeeded anywhere if the management team has not supported it’

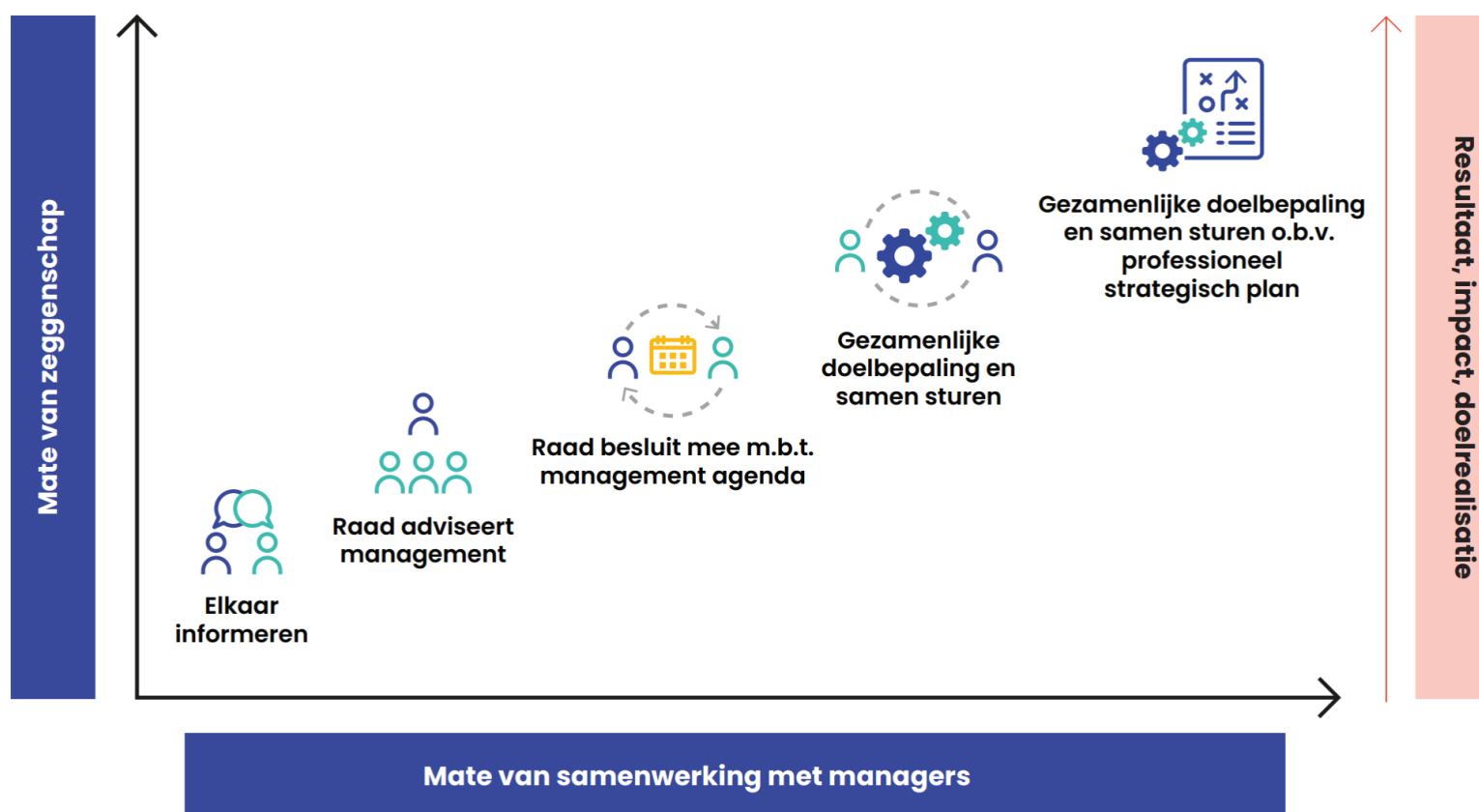
De houding van het management ten opzichte van shared governance en het overgaan tot nieuw gedrag vormen de belangrijkste opgaven bij de implementatie van Shared Governance.



Porter-O'Grady, 1992

FACTOR 4

SAMENWERKINGSMODEL MET MANAGEMENT



FACTOR 4

Managers i.r.t Professionele Zeggenschap

Type manager

- Manager tegen 'wil en dank'
- 'Laissez faire' manager
- De toeschouwer
- De opportunist
- Rechtljnige manager
- Oriënterende manager
- Participerende manager

Interventie

- 'helpen van de kant te komen'
- 'problematiseren'
- 'uitnodigen mee te doen'
- 'verleiden tot echt samenwerken'
- 'ruimte bieden voor argumenten en zorgen'
- 'kennis aanreiken, inzicht verschaffen'
- 'samenwerkingsafspraken maken'

Waar herkent u zich in? Waar schat u de manager in?

FACTOR 5

Balans tussen vernieuwing en dagelijkse zaken

*(Oog voor organisatieontwikkeling, beroepsontwikkeling en dagelijkse
vragen/issues/initiatieven op de juiste tafel
met de juiste deskundigheid)*

5

FACTOR 5

Drie ontwikkelgebieden

- Zeggenschap in de dagelijkse praktijk (hier en nu)
 - *vraagstukken op de juiste tafel met de juiste mensen*
- Beroeps- en rolontwikkeling
 - *zorgprofessionals, managers en anderen*
- Organisatieontwikkeling (vlg. Routekaart professionele zeggenschap)
 - *processen, structuren, verantwoordelijkheden, nieuw beleid*

FACTOR 6

Samen beslissen en samen werken

*(Shared governance organisatiebreed in besluitvorming,
samenwerking en structuur)*

6

Een shared governance-organisatie *gaat uit van vier samenhangende principes en is altijd gericht op te behalen doelen/resultaten:*
(door CC zorgadviseurs vrij vertaald naar Porter-O'Grady en anderen)

1. Ownership (Eigenaarschap) Iedereen in de organisatie, van zorgprofessionals, managers tot medewerkers van facilitair behoren tot een **eigen vakgebied** en hebben daar **zelf zeggenschap** over. Niemand anders.

2. Accountability (Verantwoordelijkheid) Dit houdt in dat te behalen doelen/resultaten op elk niveau in de organisatie vanuit een **gezamenlijke verantwoordelijkheid** van de betrokken vakgebieden kan worden gerealiseerd. Ieder vakgebied of representant draagt vanuit de **deelverantwoordelijkheid passend bij zijn/haar vakgebied** daaraan bij. (zie ownership)

3. Equity (Gelijkwaardigheid) Dit staat voor de richtinggevende waarde dat voor het behalen van beoogde doelen of resultaten ieders inbreng, vanuit het eigen vakgebied (ownership) en deelverantwoordelijkheid (accountability) **gelijkwaardig** is aan de inbreng van de ander in de organisatie/samenwerking. Ongeacht de functie of positie die de betrokkene heeft. Hiërarchie doet er niet toe.

4. Partnership (gezamenlijkheid) Hier gaat het om de organisatie. Essentieel is dat **organisatieprocessen en structuren continu ondersteunend** zijn om de samenwerking en besluitvorming o.b.v. de principes ownership, accountability en equity, mogelijk te maken, zodat continu de doelen en resultaten behaald worden. Dit vraagt een grote mate van lenigheid op alle niveaus van de organisatie.

FACTOR 6

Shared governance, 'misvattingen'

- Voorbarige conclusies o.b.v. bestaande referenties (jumping to conclusions)
- Doen we al → bestuursdomein: dokters en RvB
- Shared governance is toebedeeld aan de top (bijv. co-bestuur)
- Het VSB zit aan de bestuurstafel, dus shared governance
- Verwarring met statutaire verantwoordelijkheid
- We hebben een netwerkstructuur, dus SG
- Het is duur
- Exclusief voor verpleegkunde
- We geven aandacht aan eigenaarschap, dus SG
- Kan het niet in het Nederlands

FACTOR 7

Er is een plan voor de lange termijn

(Meerjarig ontwikkelplan op basis van eenduidige visie en hoge kwaliteitsambities)



FACTOR 7

Meerjarig ontwikkelplan

- Aansluiten op ontwikkelfase (zie evt. Routekaart)
- In lijn met strategische doelen
- Hoe verder in de doorontwikkeling, nieuw beleid opnemen
- Rekening houden met de 3 ontwikkelgebieden (hier en nu, beroeps- en organisatieontwikkeling)
- Meest doorontwikkelde vorm: professioneel strategisch plan i.s.m. zorgprofessionals

FACTOR 7

Drie ontwikkelgebieden

- Zeggenschap in de dagelijkse praktijk (hier en nu)
 - *vraagstukken op de juiste tafel met de juiste mensen*
- Beroeps- en rolontwikkeling
 - *zorgprofessionals, managers en anderen*
- Organisatieontwikkeling (vlg. Routekaart professionele zeggenschap)
 - *processen, structuren, verantwoordelijkheden, nieuw beleid*

FACTOR 8

**Leren en groeien is een
continu proces**

*(Supportprogramma's voor zorgprofessionals én managers
in hun nieuwe rol)*



FACTOR 8

Ontwikkeling van mensen

- Onboarding met mentoring
- Supportprogramma's voor councilleden, leidinggevenden
- Carrièrepaden
- Generatiebeleid gericht op kennisbehoud (bijv. alumni)

FACTOR 9

**Regie ligt bij het
multidisciplinaire team**

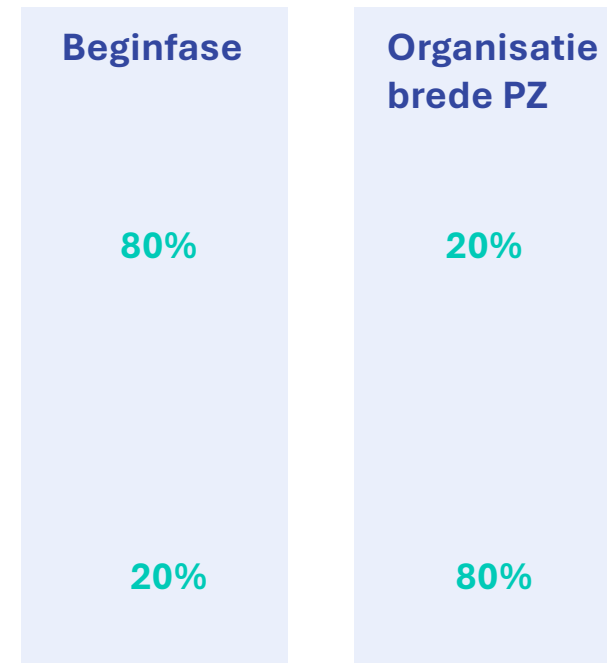
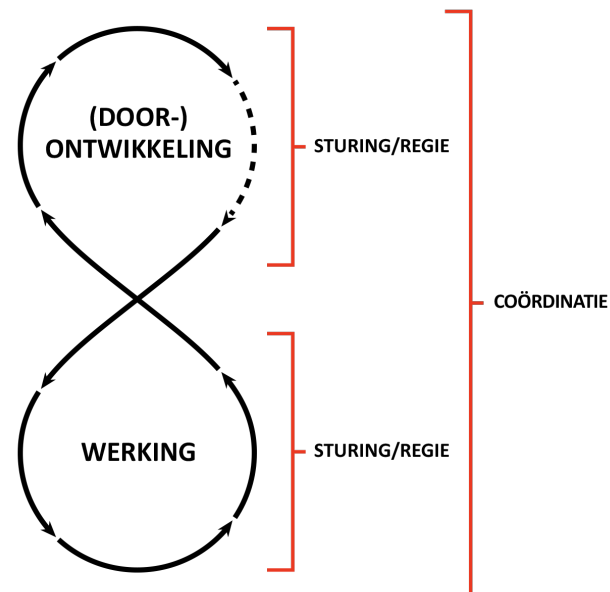
(Multidisciplinaire regie vanuit het tweede echelon)

9

FACTOR 9

Ontwikkeling en werking van organisatiebrede zeggenschap / shared governance (WE DO!)

- Gedeelde mindset
 - Structuur, processen, verantwoordelijkheden
 - Gedrag
-
- Bereiken van resultaten
 - Samenwerken en besluiten o.b.v. SG principes



FACTOR 9

Het succes van shared governance vraagt **WE DO!**

W = WETEN,

iedereen heeft eenduidige kennis van 't waarom en waartoe; wat 't in houdt; wat 't voor mijzelf in mijn functie betekent; hoe ik bijdraag

E = EFFECTIEF ORGANISEREN,

afstemmen/herijken van processen, (overleg)structuren, en verantwoordelijkheden

D = DOEN,

iedereen in de organisatie toont het passende gedrag op basis van de kenmerken van shared governance

O = ONDERHOUDEN,

het gaat om jaarlijks evalueren, herijken door beleid en processen en ondersteuning van betrokkenen.

FACTOR 10

**Er is iemand
eindverantwoordelijk**

(Eigenaarschap: een CNO, CPO of verantwoordelijk manager)

10

FACTOR 10

De CNO in Nederlandse organisaties

- Veel misvatting, snel voorbarige conclusies
- Inmiddels 15 uitingsvormen
- Verantwoordelijk voor de drie ontwikkelgebieden

FACTOR 10



De CNO/CPO/verantwoordelijk manager in de organisatie?

Systemisch,
organisatiebreed

Mate van
samenhang
en verbinding
in de organisatie

Gefragmenteerd

A

B

C

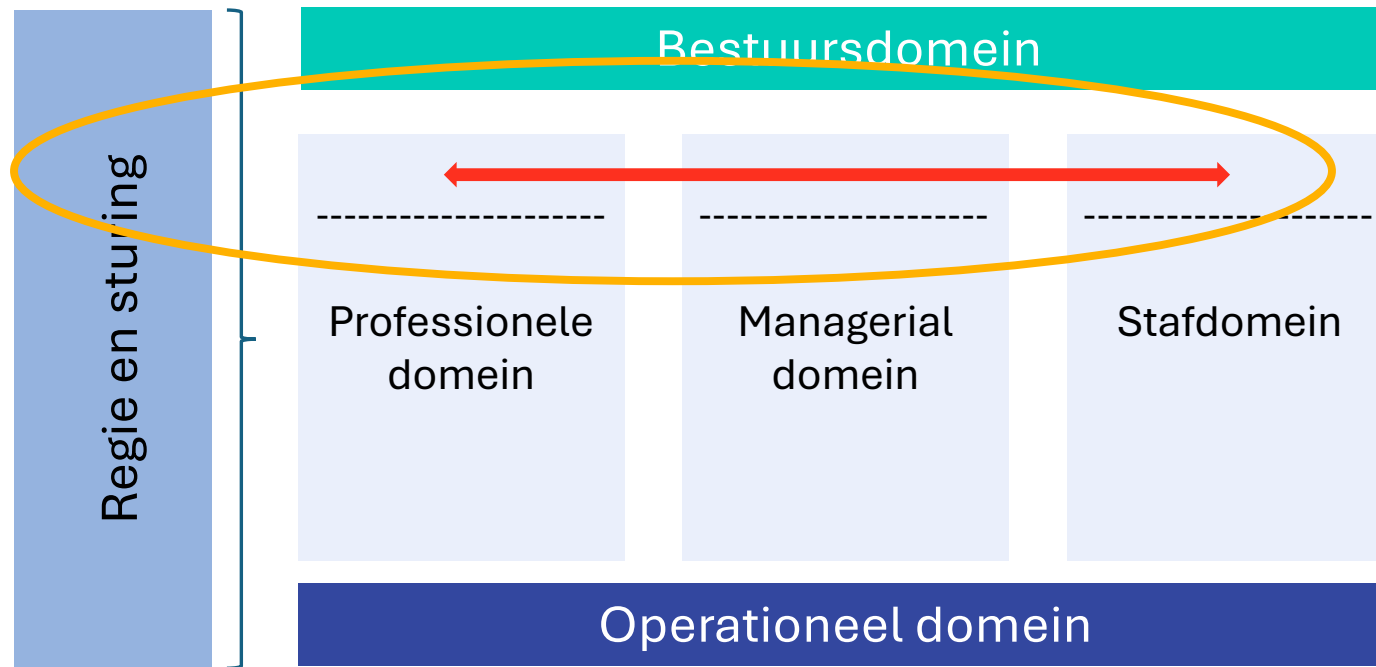
D

Adviserend

Doorzettingsmacht

FACTOR 10

De CNO/CPO in de organisatie



Vaststelling van beleid,
strategie en koers

Operationaliseren van
beleid, strategie en koers



Heb je nog vragen? Neem gerust contact met ons op!

Houttuinlaan 14, 3447 GM Woerden | www.cczorgadviseurs.nl | info@cczorgadviseurs.nl | 0348-493000