



Op weg naar zelforganiserende teams bij BrabantZorg

Een kwalitatief onderzoek over gedeeld
leiderschap tussen teammanagers en
medewerkers en de person-supervisorfit
in zelforganiserende teams

Op weg naar zelforganiserende teams bij BrabantZorg

*Een kwalitatief onderzoek over gedeeld leiderschap tussen
teammanagers en medewerkers en de person-supervisorfit in
zelforganiserende teams*

Datum: 17-7-2015

Student: S.H. Akse

Roepnaam: Sophie

Studentnummer: 5553008

Onderzoeksorganisatie: BrabantZorg

Begeleiders BrabantZorg: M. Glasbergen & P. Ceresa

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Faculteit: Bestuurs- en Organisatiewetenschappen (USBO)

Master: Strategisch Human Resource Management

Begeleider UU: Dr. Karianne Kalshoven

Tweede beoordelaar UU: Prof. Dr. Mandy van der Velde

Voorwoord

Daar is hij dan! Voor u ligt mijn eindproduct van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Met het afronden van deze scriptie sluit ik mijn studentenleven officieel af. Het doorstuderen bij de USBO – na het afronden van de opleiding HRM aan de Hogeschool Utrecht – blijkt een erg goede keuze geweest te zijn. Het kleinschalige onderwijs en de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en inhoudelijke verdieping van het vak heb ik als zeer positief ervaren. Dank daarvoor, USBO!

Bij het schrijven van deze scriptie heb ik van velen ondersteuning mogen ontvangen, waar ik hen graag voor wil bedanken. In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar BrabantZorg, waar ik (weer) een heel interessant onderzoek uit mocht voeren over zelforganiserende teams, als een soort vervolg op mijn vorige onderzoek over coachend leiderschap destijds voor de HU. Graag wil ik Marinka Glasbergen en Peter Ceresa bedanken voor de mogelijkheid die jullie mij geboden hebben om dit onderzoek uit te voeren. Dank voor jullie vertrouwen, betrokkenheid en jullie waardevolle feedback. En ook voor de gezelligheid in Oss. Ik kijk met veel plezier terug op een leerzame en leuke tijd bij BrabantZorg, waarbij ik wederom veel van de Brabantse landschappen heb mogen genieten vanuit de trein en de bus.

Hier kom ik bij het bedanken van de respondenten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder jullie waren er immers geen resultaten geweest! Ik wil jullie graag bedanken voor jullie openheid en enthousiasme tijdens de interviews. Ik vond het erg inspirerend om jullie te mogen interviewen. Een speciaal woord van dank voor de medewerkster die zelfs in haar vakantie terugkwam naar haar werk om het interview met mij te houden.

Mijn dank is groot voor mijn scriptiebegeleidster, dr. Karianne Kalshoven. Ik heb de bijeenkomsten met jou altijd als zeer nuttig en fijn ervaren. Naast de inhoudelijk scherpe en opbouwende feedback was er ruimte voor gezelligheid. Heel veel dank ook voor je snelle reacties op de mail. Voor ik goed en wel mijn mail afgesloten had, had ik alweer een antwoord van je terug. Een woord van dank voor mijn medestudenten voor de feedback en het inbrengen van nieuwe invalshoeken. Dank ook aan mijn tweede beoordelaar, prof. dr. Mandy van der Velde, voor de feedback tijdens de presentaties en het meelesen van dit onderzoek.

Mijn dank voor het thuisfront is groot. Stan, dankjewel voor het ondersteunen van (weer) een leerproces van mij, waarin ik ontzettend veel heb gehad aan je motiverende woorden. Huisgenootjes: dankjulliewel voor de bemoedigende peptalks en de koffiemomentjes bij de Bagels en Beans. Ook mijn ouders en zusje wil ik graag bedanken voor hun ondersteuning, adviezen en het bieden van een luisterend oor tijdens deze periode.

Deze scriptie draag ik tot slot op aan mijn oom, Jack Koolen. Hij is voor mij het voorbeeld hoe je je leven zelf kunt organiseren, door op zijn 22e met vrijwel niets voorgoed te vertrekken naar Zuid-Afrika. Daar heeft hij uiteindelijk zowel zakelijk als privé enorm veel betekend voor duizenden mensen wereldwijd. Tot mijn verdriet is hij in mei dit jaar overleden na een lang ziekbed. Ik ben erg dankbaar dat ik hem samen met mijn zusje nog heb kunnen opzoeken in februari. Doorzettingsvermogen, passie en onvoorwaardelijke gastvrijheid zijn eigenschappen die hij bezat, maar die ik ook zeker heb gezien bij iedere teammanager en medewerker van BrabantZorg. De liefde die iedereen bij BrabantZorg heeft voor de zorg is heel bijzonder. Dank dat ik daar weer even een onderdeel van uit mocht maken.

Veel leesplezier en een hartelijke groet,

Sophie Akse

Juli 2015



The Jack Koolen Legacy Fund
In memory of his spirit of 'paying it forward'

Jack Koolen's friend and colleague, Mark, inspired with our South African Community Organisation on Sunday, 27 May, to raise funds for the Jack Koolen Legacy Fund in honour and remembrance of Jack Koolen, Mark, Catherine and Jack's family. Mark is the sponsor Mark's son and he has raised R200,000 for the fund.

In honour of Jack's life and his outstanding impact, his friends and family would like to ensure that his legacy lives on in perpetuity. The Jack Koolen Legacy Fund, in partnership with the University of Pretoria's Gordon Institute of Business Science will offer scholarships to worthy individuals pursuing an MBA degree.

Should you wish to sponsor Mark, please make a donation directly to the Legacy Fund (see information below).

Account name: University of Pretoria
Account number: 2300000208
Bank: FNB SA
Branch name: Pretoria
Branch code: 632005
Study use the following reference on your payment: WAZE/2000

In order for us to track your donation, please email proof of payment to Pretoria Fund at foke@gbcsa.co.za and let him know if you require a taxform 10A certificate. Please CC Mark at Mark@gbcsa.co.za

For more information on the Legacy Fund or to discuss a donation or longer-term financial commitment to the fund please contact:
Professor Niels Klyns nielsk@gbcsa.co.za
Harald Herwig harald@pretoriainstitute.com
Andrey Melnik Andrey@systemicpi.net

On race day you can follow Mark's progress on Facebook **SECTION17** or on Twitter **@SECTION17News**

Gordon Institute of Business Science
UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
UNIVERSITEIT YA PRETORIA

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de vraag van BrabantZorg wat de betekenis is van gedeeld leiderschap voor de aansluiting tussen teammanagers en medewerkers, ook wel person-supervisorfit genoemd (PS-fit) binnen de zelforganiserende teams van BrabantZorg. Op iedere locatie van BrabantZorg is zelforganisatie een logisch vervolg van de nieuwe inrichting van de zorg, waarbij meer regie is komen te liggen bij de cliënt, de familie en de medewerkers van de teams. Dit kan veranderingen betekenen in de verhoudingen tussen de teammanager en de medewerkers. Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van de ervaringen van teammanagers en medewerkers over het gedeelde leiderschap en wat dit vervolgens betekent voor de PS-fit in de zelforganiserende teams. Na een theoretische uiteenzetting van de begrippen uit dit onderzoek en een uitgebreid literatuuronderzoek zijn er vijf verwachtingen geformuleerd. De verwachtingen zijn onderzocht door het houden van kwalitatieve interviews met zowel teammanagers als medewerkers uit elf verschillende zelforganiserende teams.

Uit de resultaten is gebleken dat er vanuit het Bestuur geen duidelijke kaders en doelstellingen zijn gegeven voor de zelforganiserende teams, wat geresulteerd heeft in verschillende invullingen van zelforganisatie per team. Uit de resultaten is verder gebleken dat de teammanagers en de medewerkers het leiderschap delen in de zelforganiserende teams. De klassieke managementrol van de teammanager is verschoven naar de coachende rol. Medewerkers nemen ook de leiding hoewel niet alle collega's dat zomaar accepteren. Het overgrote deel van de geïnterviewde teammanagers en medewerkers ervaart het gedeelde leiderschap als zeer positief doordat medewerkers meer betrokken worden bij de ondersteunende werkzaamheden. Ze zijn daardoor bereid om meer verantwoordelijkheid te dragen. Voor sommige medewerkers en teammanagers is zelforganisatie nog een lastige vorm van werken, omdat zij niet over zoveel autonomie kunnen en/of willen beschikken. Uit de resultaten lijkt de PS-fit afhankelijk te zijn van verschillende factoren, zoals de taakvolwassenheid van zowel de teammanager als de medewerker zelf, en of de teams daadwerkelijk de mogelijkheden en het vertrouwen krijgen van de teammanager om zelf nieuwe dingen te ontdekken, het opleidingsniveau van zowel de teammanagers en medewerkers, span of control van de teammanager, de wijze waarop feedback gegeven en ontvangen wordt en tot slot of de teams over voldoende informatie en bevoegdheden beschikken om zelfstandig te kunnen werken.

Het Bestuur van BrabantZorg dient spoedig een nadere definitie geeft aan de term 'zelforganisatie', omdat nu het risico bestaat dat het Bestuur een andere definitie van zelforganisatie voor ogen heeft dan de praktische invulling. Van belang is tevens dat het Bestuur stilstaat bij welke informatie de teams tot hun beschikking dienen te hebben en welke bevoegdheden de teams krijgen en vooral ook: op welke manier de relevantie informatie tot de teams komt. Aan te bevelen hierbij is dan ook dat de ondersteunende diensten hierover in gesprek gaan met de teams om de behoeften en mogelijkheden af te stemmen. Verder kan de vraag gesteld worden of de formele functieomschrijvingen zoals die bestaan in de huidige vorm, nog van toepassing zijn in zelforganiserende teams. Generieke resultaatgerichte omschrijvingen zullen beter passend zijn bij zelforganiserende teams en worden daarom aanbevolen. Daarnaast heeft een groot aantal teammanagers aangegeven graag in gesprek te willen blijven met de P&O adviseurs over personeelsaangelegenheden. Regelmatige feedback en reflectiebijeenkomsten met de P&O adviseurs worden dan ook aanbevolen.

Om het coachen van de teams naar een hoger niveau te kunnen tillen, is het van belang dat teammanagers stilstaan bij de 'vraag achter de vraag' van medewerkers. Hiermee wordt bedoeld dat teammanagers niet op casusniveau moeten blijven hangen, maar durven onderzoeken waarom medewerkers bepaalde dingen zeggen of vragen. Op die manier leren ze medewerkers meer reflecteren en zelfstandig nadenken, wat bijdraagt aan de zelforganisatie. Aanbevolen wordt dat aan de teammanagers trainingen en cursussen worden aangeboden en dat teammanagers tegelijkertijd worden gecoacht door hun locatiemanager. Van belang is dat er in de teams wordt geïnvesteerd in het vergroten van het empathisch vermogen, zodat medewerkers nieuwsgierig zijn naar elkaar en bereid zijn om nieuwe dingen te leren. Teammanagers en medewerkers dienen zich daarnaast beiden bewust te blijven van het effect van het eigen handelen in het functioneren in de teams.

Inhoud

1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Ontwikkeling naar zelforganiserende teams.....	7
1.3 Visie van BrabantZorg op zelforganisatie	8
1.4 Doel- en vraagstelling	9
1.5 Maatschappelijke relevantie	10
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	11
2.Theoretisch kader.....	12
2.1 Oorsprong zelforganisatie	12
2.2 Kenmerken van zelforganiserende teams.....	13
2.3 Voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams	14
2.4 Leiderschap en zelforganiserende teams.....	17
2.4.1 Definitie gedeeld leiderschap.....	17
2.4.2 Gedeeld leiderschap en de rol van teammanagers.....	17
2.4.3 Gedeeld leiderschap en de rol van teammedewerkers	18
2.5 Person-supervisorfit	19
2.6 Samenvatting	20
3. Methodologische verantwoording	21
3.1 Onderzoeksdesign	21
3.2 Steekproef.....	21
3.3 Organisatiecontext	22
3.4 Dataverzameling	23
3.5 Data-analyse.....	23
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit	25
4. Resultaten	26
4.1 Algemene zorg- en organisatiecontext van BrabantZorg.....	26
4.2 Kenmerken zelforganiserende teams.....	26
4.2.1 Permanente groep medewerkers	26
4.2.2 Gedeelde verantwoordelijkheid.....	27
4.2.3 Werkzaam voor de interne/externe klant	29
4.3. Voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams	30
4.3.1 Duidelijke doelstellingen.....	30
4.3.2 Relevante informatie	31
4.3.3 Resources	32
4.3.4 Bevoegdheden	33

4.3.5 Ondersteuning P&O	33
4.3.6 Vertrouwen in de teams	34
4.3.7 Feedback geven en ontvangen.....	35
4.4 Gedeeld leiderschap	36
4.4.1 Gedeeld leiderschap en de rol van teammanagers.....	36
4.4.2 Teammanagers en de rol als leider	36
4.4.3 Teammanagers en de rol als manager.....	36
4.4.4 Teammanagers en de rol als coach.....	37
4.4.5 Externe leiderschapsrol van de manager	38
4.4.6 Gedeeld leiderschap en medewerkers: emergent leadership	39
4.5 Person-supervisorfit	40
4.6 Additionele resultaten	42
4.7 Samenvatting	43
5. Conclusie en discussie.....	45
5.1 Verwachtingen onderzoek	45
5.1.1 Kenmerken zelforganiserende teams	45
5.1.2 Voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams.....	45
5.1.3 Gedeeld leiderschap en de rol van teammanagers.....	46
5.1.4 Gedeeld leiderschap en de rol van medewerkers.....	47
5.1.5 Person-supervisorfit.....	47
5.2 Beantwoording centrale onderzoeksvraag	48
5.3 Aanbevelingen voor BrabantZorg	49
5.4 Reflectie op de gehanteerde theorie en onderzoeksresultaten	51
5.5 Methodologische reflectie en aanbevelingen.....	52
5.6 Vervolgonderzoek.....	54
Literatuur	55
Bijlagen	61
Topiclijst interview managers BrabantZorg.....	61
Topiclijst interview medewerkers BrabantZorg	62
Uitnodigingsmail HR-manager aan respondenten.....	64
Organigram BrabantZorg.....	65
Paper over de publieke dimensie van BrabantZorg.....	66

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Mensen worden ouder en blijven langer gezond in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014). De toename van het aantal ouderen zorgt voor een grotere zorgvraag (CBS, 2014). Om de toenemende zorg(vraag) betaalbaar te houden, zijn er vanuit de politiek hervormingen doorgevoerd, die tot gevolg hebben dat het minder vanzelfsprekend is dat de overheid alle kosten betaald en verantwoordelijk is voor de zorg. Er zijn keuzes gemaakt in wat de burger (gedeeltelijk) zelf zal moeten betalen en hoe de zorg ingericht wordt. (Rijksoverheid, 2015). De overheid wil dat mensen meer voor elkaar zorgen, zodat er minder aanspraak gedaan wordt op de formele zorg. Met dit laatste wordt bedoeld dat niet alleen de overheid zorg levert, maar dat burgers zelf ook actief deelnemen in het leveren van zorg aan zorgbehoevenden. Dit laatste komt voort uit de wens vanuit de Rijksoverheid om de betrokkenheid onder burgers in de zorg te vergroten door ze meer samen voor elkaar te laten zorgen. Een van de manieren om dit te bereiken is dat de gemeenten per 1 januari jl. verantwoordelijk zijn geworden voor onder andere de zorg aan langdurig zieken en ouderen (Rijksoverheid, 2015). Gemeenten kijken nu naar wat ouderen of mensen met een beperking zelf nog kunnen, zodat zij zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Vanuit de gemeente zal één persoon ondersteuning en begeleiding bieden aan mensen die dat nodig hebben. Die persoon doet dat op basis van één plan voor het hele huishouden, zodat er één centraal aanspreekpunt voor de familie is (Rijksoverheid, 2015). Familie, vrienden of burens worden indien mogelijk ook bij de zorg betrokken om iets te kunnen betekenen (Rijksoverheid, 2015). Door deze hervormingen dient er meer gekeken te worden naar mogelijkheden, dus wat iemand zelf nog kan, in plaats van beperkingen, wat iemand niet meer kan.

1.2 Ontwikkeling naar zelforganiserende teams

Bovenstaande ontwikkelingen hebben niet alleen consequenties voor zorgbehoevenden en naaste familie. Ook de medewerkers in de zorg krijgen hier mee te maken. De ontwikkelingen in de zorg en op de arbeidsmarkt vragen om nieuwe oplossingen. Verwacht wordt dat het aantal medewerkers in de zorg niet evenredig zal stijgen ten opzichte van het aantal zorgbehoevenden. Er moeten daarom nieuwe oplossingen gezocht worden om de zorg nog meer aan te laten sluiten bij wat bijdraagt aan de kwaliteit van leven en aan wat cliënten en hun sociale netwerk daar zelf in kunnen doen. Door een dialoog tussen cliënt, familie en zorgmedewerker wordt gekeken welke zorg gewenst is, wat de sturing en de rol van de cliënt daarin is en hoe zijn zelfredzaamheid optimaal kan worden ondersteund (Actiz, 2015). Tegelijkertijd hebben de medewerkers in de zorg ook ideeën en wensen ten aanzien van hun werk en werkomstandigheden (Actiz, 2015). Zo willen de medewerkers invloed hebben op de invulling van het werk en meer zelfstandigheid in het regelen van hun eigen werk (Tjepkema, 2003). Medewerkers worden steeds meer gezien als kenniswerkers. Dit houdt in dat ze zowel fysiek als met denkwerk waarde toevoegen. Met denkwerk wordt bedoeld: experimenteren en leren van die experimenten. Op basis hiervan kunnen ze processen, producten of diensten verbeteren. Deze kijk op organisaties wordt ook wel de 'lerende organisatie' genoemd (Wierdsma & Swieringa, 2011). Daarnaast hebben deze medewerkers behoefte aan mogelijkheden om verder te groeien in hun werk en loopbaan. Het gebruik maken en ontwikkelen van kennis bij medewerkers maakt dat de zorg effectiever en efficiënter ingericht kan worden, door meer met elkaar samen te werken. Met de wens om daarbij de zorg wel toegankelijk te houden voor ieder die daarvoor in aanmerking komt, gaan veel zorginstellingen terug naar de kern. De kern van zorginstellingen bestaat uit het leveren van kwalitatieve zorg die afgestemd is op de cliënt die tegelijkertijd betaalbaar moet blijven (Van Dalen, 2015). De cliënt moet zoveel mogelijk de regie kunnen houden over zijn of haar eigen leven. Om deze vorm van kwalitatief goed afgestemde zorg te kunnen leveren, gaan veel zorginstellingen

over op zelforganiserende teams (Van Dalen, 2015; Filos, 2001). Zelforganiserende teams staan centraal in dit onderzoek.

Een zelforganiserend team is een vast team van medewerkers (Tjepkema, 2003). Dit team organiseert het product of dienstverlening en heeft daarin een groot regelvermogen (Herbst, 1962) – in dit geval het leveren van de zorg voor een groep cliënten – professioneel en zelfstandig en dragen de verantwoordelijkheid van de extra beslissingsruimte gezamenlijk als team. Er blijft wel een manager aanwezig die het team coacht en stuurt op hoofdlijnen (Tjepkema, 2003). Deze vorm van organiseren heeft twee belangrijke voordelen. Ten eerste kunnen medewerkers meer zelf oplossen doordat de verantwoordelijkheden naar de medewerkers decentraliseerd zijn. Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om direct met elkaar en met de cliënt te overleggen en van elkaar te leren, waardoor de kans toeneemt op succesvolle kwaliteitsverbeteringen in processen of producten, (Kirkman & Rosen, 1999). Tegelijkertijd is de inrichting van de gehele organisatie efficiënter, omdat er bespaard kan worden op overhead. Zelforganisatie biedt niet alleen voordelen op teamniveau, maar zijn dus van toepassing voor de gehele organisatie.

Ten tweede een zelforganiserend team vergroot het ‘organisatieleren’ en het aanpassingsvermogen, omdat de medewerkers van het zelforganiserende team de ruimte hebben om te experimenteren met hun werk en strategieën kunnen ontwikkelen die helemaal aangepast zijn aan de unieke situatie (Bomers, 1990). Op deze manier zal het commitment van de medewerkers aan de organisatie vergroot worden, omdat ze meer participatiemogelijkheden hebben en ownership ervaren bij het maken van belangrijke beslissingen (Tjepkema, 2003).

Zelforganiserende teams invoeren bij een bestaande, traditionele organisatie vraagt echter veel van de organisatie, waaronder voor de managers en medewerkers. Zoals hierboven gesteld gaat zelforganisatie gepaard met het decentraliseren van een aantal verantwoordelijkheden naar het team die voorheen bij de manager lagen. Dit heeft consequenties voor zowel de taken en rol van de teammanager als voor de taken en de rol(len) die het team krijgt. Zelforganisatie kan veranderingen in de verhoudingen tot gevolg hebben. Managers en medewerkers zullen mogelijk moeten zoeken naar een nieuwe balans in de verhoudingen om tot een goede aansluiting te komen met elkaar. In de wetenschappelijke literatuur wordt die aansluiting tussen manager en medewerker ook wel de person-supervisor fit (vanaf nu: PS-fit) genoemd. Het is van groot belang dat de aansluiting goed is, omdat uit onderzoek is gebleken dat een goede fit is tussen de medewerker en manager een sterk positief effect heeft op de baantevredenheid, een positief effect op organisatiecommitment, vaste dienstverbanden en prestaties (Antinioni & Park, 2001; Van Vianen, 2000; Adkins, Russel & Werbel, 1994). Uit onderzoek is ook wel gebleken dat een goede PS-fit de meest beïnvloedbare vorm van betrokkenheid is voor alle soorten individuele en organisatie uitkomsten (Becker, Billing, Eveleth, & Gilbert, 1996). Op de PS-fit gaat dit onderzoek ook dieper op in. Allereerst zal de organisatiecontext geschetst worden waar het onderzoek plaatsvindt.

1.3 Visie van BrabantZorg op zelforganisatie

Het onderzoek over zelforganiserende teams vindt plaats bij de stichting BrabantZorg. BrabantZorg biedt professionele zorg, passende huisvesting en aanvullende dienstverlening aan mensen die dat niet meer zelfstandig kunnen. De kernactiviteiten van BrabantZorg zijn erop gericht om cliënten zo plezierig mogelijk te laten leven, zelfstandig te kunnen laten wonen en regie te laten voeren over hun eigen leven, of beschermd te kunnen wonen met ondersteuning (Strategische visie management BrabantZorg 2015-2020). Ook BrabantZorg heeft te maken met de hervormingen in de zorg. Om de kernactiviteiten van de

organisatie blijvend uit te kunnen voeren, zijn er inhoudelijke keuzes gemaakt waar BrabantZorg zich de komende jaren op gaat richten. De keuzes zijn terug te zien in de missie en visie van de organisatie.

De missie van BrabantZorg is als volgt: *“Mensen kunnen bij BrabantZorg zo plezierig mogelijk leven, zelfstandig wonen en regie voeren over hun eigen leven, of beschermd wonen met ondersteuning. Het gaat daarbij om relaties tussen mensen die iets voor elkaar betekenen. BrabantZorg biedt daarvoor professionele zorg met passende huisvesting en aanvullende dienstverlening”*. De visie van BrabantZorg is: *“Binnen BrabantZorg gaan we uit van het begrip ‘positieve gezondheid’. Het gaat er daarbij niet om of je vrij bent van alle vormen van ziekte, maar of je in staat bent om je leven vorm te geven ondanks beperkingen. De definitie van Machteld Huber is ons uitgangspunt: Gezondheid is het vermogen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.’ Je kunt deze definitie toepassen op individueel niveau, we betrekken het dan op de cliënt en de wijze waarop wij de zorg aan deze cliënt vormgeven en hoe we daarin het samenspel aangaan met de cliënt en haar omgeving. Deze visie gaat echter verder, het is voor ons niet alleen een visie op gezondheid maar een visie op het hele leven. In ons leven staan we allemaal op gezette tijden voor uitdagingen, zowel privé als in het werk. Ook hierin is het vermogen om je aan te passen van groot belang waarbij we uitgaan van je eigen kracht en de mogelijkheid om zelf regie te voeren. Je bent en blijft zelf verantwoordelijk voor de keuzes die je hierin maakt”*.

De visie van BrabantZorg op de vernieuwing van de ouderen- en thuiszorg is dat die hand in hand gaat met een grote invloed en zelfstandigheid voor zorgmedewerkers. Deze gedachte heeft een plaats gekregen in de strategische visie van BrabantZorg. De organisatie gaat namelijk uit van de eigen kracht en de mogelijkheid die medewerkers hebben om zelf de regie te voeren. De medewerkers zijn en blijven zelf verantwoordelijk voor de keuzes die ze hierin maken (Strategische Visie BrabantZorg 2015 – 2020). Hiermee komt dus meer verantwoordelijkheid bij de leden van de teams te liggen. Van de leden van het team wordt bijvoorbeeld verwacht dat zij proactief meedenken over bijvoorbeeld de inrichting van de zorg, zelfroostering en activiteiten die ondernomen kunnen worden met de cliënten. De medewerkers in de teams kunnen door bijvoorbeeld het tonen van initiatieven en ondernemerschap dus ook leiderschap vertonen. Zij kunnen dit als het ware delen met de teammanager. Dit brengt consequenties met zich mee voor de teammanager. Zoals in de nieuwe Strategische Visie van BrabantZorg (2015-2020) omschreven staat, dienen zelforganiserende teams maximaal ‘ontzorgd’ te worden op activiteiten die afleiden van het primaire proces. Ze dienen door de teammanager ondersteund te worden in het vergroten van kennis en vaardigheden en het verbeteren van de dienstverlening aan de cliënt. Hierbij verwacht BrabantZorg dat de taken van de teammanager veranderen, omdat het team nu veel taken op kan pakken die de teammanager voorheen deed. Van belang is hier ook om stil te staan waarom BrabantZorg spreekt over zelforganiserende teams, in plaats van bijvoorbeeld zelfsturende teams. Er is gekozen voor de term ‘zelforganiserend’, omdat de organisatie van mening is dat bij zelforganiserende teams een manager noodzakelijk aanwezig blijft om het team te kunnen ondersteunen op taken die afleiden van het primaire proces. BrabantZorg verstaat onder een zelfsturend team dat het team volledig zelfstandig te werk gaat, zonder teammanager. Dit is niet aan de orde bij BrabantZorg.

1.4 Doel- en vraagstelling

Wat echter precies de verdeling van verantwoordelijkheid en leiderschap wordt en hoe de teammanager en leden van het team hiermee omgaan, is nog onbekend voor BrabantZorg. Het doel van dit onderzoek is dan ook het in kaart gebracht hebben van de ervaringen van teammanagers en medewerkers over het

gedeelde leiderschap en mate van person-supervisor fit in zelforganiserende teams. Uit deze doelstelling vloeit onderstaande centrale onderzoeksvraag voort:

Wat betekent het gedeelde leiderschap voor de person-supervisor fit van medewerkers en teammanagers werkende in zelforganiserende teams bij BrabantZorg?

Er wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag door het verzamelen van data 'in het veld', door interviews te houden met teammanagers en medewerkers. In deze interviews zal de onderzoeker zowel teammanagers en medewerkers vragen naar de ervaringen met zelforganiserende teams, het gedeelde leiderschap binnen de teams en wat dit vervolgens betekent voor de PS-fit). De onderzoeker verwacht dat de zelforganiserende teams gedeeld leiderschap vertonen en dat zelforganisatie gevolgen heeft voor de PS-fit. Op deze manier zal het onderzoek meer inzicht verschaffen over het gedeelde leiderschap en de gevolgen voor de PS-fit in de zelforganiserende teams. In dit hoofdstuk komen eerst nog de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek aan bod. Daarna komt het theoretisch kader aan bod, waarin de kernconcepten rondom zelforganisatie, gedeeld leiderschap en de person-supervisor fit gedefinieerd zijn. Op basis daarvan zijn vijf verwachtingen geformuleerd. Vervolgens komt de methodologische verantwoording van dit onderzoek aan bod, waarin het onderzoeksdesign, de organisatiecontext, onderzoeksprocedure, de selectie van de respondenten en tot slot de data-analyse naar voren komen. Daarna komen de resultaten van het onderzoek aan bod. Tot slot volgt de conclusie, waarin de onderzoeker antwoord geeft op de centrale onderzoeksvraag. Hierna volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek, met tot slot de discussie waarin de onderzoeker de beperkingen van dit onderzoek tegen het licht houdt en aanbevelingen voor vervolgonderzoek geeft.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Een onderzoek naar gedeeld leiderschap en de PS-fit binnen zelforganiserende teams is maatschappelijk relevant om een paar redenen. De eerste reden is dat het krachtenveld van ontwikkelingen waarmee BrabantZorg te maken krijgt, niet alleen van toepassing is voor BrabantZorg. De hervormingen van de zorg zijn per 1 januari 2015 landelijk ingevoerd en iedere zorginstelling/organisatie zal haar eigen weg moeten vinden om de zorg anders in te richten. Sinds de oprichting van Buurtzorg Nederland in 2006 geniet zelforganisatie veel belangstelling (Buurtzorg 2014). Buurtzorg werd in 2011 en 2012 uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland (Effectory, 2012). Dit komt voornamelijk dat medewerkers kunnen doen waar hun hart ligt: het leveren van zorg aan de cliënt. Ze hoeven zich daarbij niet druk te maken om de randvoorwaarden rondom het werk of andere administratieve lasten (Zorgvisie, 2012). In steeds meer zorginstellingen worden zelforganiserende teams ingezet om een flexibele organisatie te worden waar constant leren heel belangrijk is (Tjepkema, 2003).

De tweede reden is dat de vergrijzing en de ontgroening van de arbeidsmarkt nu al een enorme impact heeft op zorginstellingen (Actiz, 2015). In 2020 wordt verwacht dat maar liefst zeven van de tien werknemers de publieke sector heeft verlaten (De Grote Uittocht, 2010). Met deze uittocht kan een enorm gebied aan kennis verloren gaan met als gevolg een groot tekort aan arbeidskrachten. De grootste verliezen worden verwacht binnen de zorg en het onderwijs. Het werk neemt alsmaar toe, door de vergrijzende arbeidsmarkt en de toenemende groep ouderen die een groter beroep doet op de zorg, waardoor het werk met minder mensen uitgevoerd moet worden. Simpelweg omdat er niet genoeg personeel 'overblijft' om het werk te kunnen doen. Deze twee onomkeerbare ontwikkelingen zijn directe aanleiding voor organisaties in de zorgsector om na te denken hoe het werk anders ingericht kan worden. Zelforganiserende teams lijken daar een passende oplossing voor te zijn. Deze vorm van werken betekent echter een grote omslag in het traditionele denken over organisaties. Dit onderzoek probeert een bijdrage

te leveren door inzicht te geven hoe een bestaande, traditionele organisatie vorm geeft aan een nieuwe vorm van organiseren. Interessant daarbij voor zorginstellingen buiten BrabantZorg is te zien wat dit voor gevolgen heeft voor de fit tussen teammanagers en medewerkers.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoekers impliceren dat zorginstellingen een bijzonder geschikte omgeving zijn voor de inzet van zelforganiserende teams (Bowers, Faan & Jacobson, 2003; Noelker & Harel, 2001; Yeatts & Seward, 2000). Ondanks dat veel zorginstellingen overgaan naar de inzet van zelforganiserende teams, is er opvallend weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het gedeelde leiderschap van managers als medewerkers in zelforganiserende teams. Leiderschap wordt als cruciaal gezien voor de effectiviteit van het team (Cohen & Ledford, 1994; Hackman & Walton, 1986). Sommige onderzoekers stellen dat het zelfs het meest kritieke onderdeel is voor team effectiviteit (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Dat leiderschap gedeeld dient te worden in een zelforganiserend team komt ten eerste door de complexiteit en ambiguïteit waar teams mee te maken krijgen. Het is onmogelijk voor één externe teammanager om succesvol alle noodzakelijke leiderschapsfuncties uit te oefenen (Day, Gronn & Salas, 2004). Ten tweede wordt in de teams waar de medewerkers worden gezien als kenniswerkers, vertrouwd op de medewerkers met een hoge mate van expertise. Dit type medewerkers heeft een hoge mate van autonomie nodig om hun kennis en vaardigheden toe te passen (Tjepkema, 2003). Zij hebben meer mogelijkheden nodig om te kunnen participeren in de leiderschapsfuncties van hun team (Carson, Tesluk & Marrone, 2007). Ondanks de overheveling van managementtaken van de formele teammanager naar de medewerkers van de teams in de praktijk, is er weinig onderzoek gedaan naar de implicaties die dit met zich meebrengt voor de intern verdeelde vormen van team leiderschap (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim & Botero, 2009; Carson et al., 2007; Stewart & Manz, 1995). Er zijn nog steeds relatief weinig studies gedeeld leiderschap hebben getracht te meten (O'Connell, Doverspike & Cober, 2002). Onderzoekers bevelen tevens aan meer onderzoek uit te voeren in verschillende sectoren waar teams in kunnen opereren. Bestaande onderzoeken naar dit onderwerp zijn veelal uitgevoerd in fabrieken (O'Connell et al., 2002) of onder MBA studenten (Carson et al., 2007). De invulling van gedeeld leiderschap hangt af van de context waarin het team opereert.

Voor zover bekend bij de onderzoeker is er daarnaast geen onderzoek gedaan naar de ervaringen over gedeeld leiderschap en de PS-fit in zelforganiserende teams in de zorgsector. Interessant is om te onderzoeken wat dit voor BrabantZorg betekent. Dit onderzoek tracht daarmee een verband te leggen tussen de wetenschappelijke literatuur op het gebied van zelforganisatie, gedeeld leiderschap en de PS-fit met de professionele werkpraktijk bij BrabantZorg en daarmee een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur.

2.Theoretisch kader

2.1 Oorsprong zelforganisatie

Om het huidige succes van zelforganisatie in de zorg beter te kunnen duiden, is het van belang om stil te staan bij de oorsprong van zelforganisatie. Zelforganisatie komt oorspronkelijk uit de sociotechnische hoek (De Sitter, 1994). Het concept is ontstaan in de jaren 1940-1950. Na de Tweede Wereldoorlog werd in Engeland gezocht naar een organisatievorm die de productiviteit zou verhogen. Onderzoekers van het Tavistock Instituut in Londen ontdekten kolenmijnen in Durham waar de mijnwerkers werkten in zeer zelfstandige groepen (Trist, 1981). Opvallend was dat de productiviteit van deze teams hoger was en het ziekteverzuim lager dan in de traditionele kolenmijnen. In de traditionele kolenmijnen werd het werk georganiseerd rondom individuele taken en er waren weinig mogelijkheden voor zelforganisatie, vergeleken met de Durham kolenmijnen (Tjepkema, 2003). De ontdekking van de zelfstandige teams heeft geleid tot de ontwikkeling van de Socio-Technical Systems Design (STSD). Zoals de naam van STSD al aangeeft, bestaat de theorie uit twee benaderingen om te kijken naar organisaties. Sociaal is de eerste benadering, waar de mensen en hun onderlinge verbanden centraal staan binnen de organisatie (Yeatts & Hyten, 1998). Technisch is de tweede benadering, waarbij het draait om instrumenten, strategieën, ontwerpen, technieken en procedures die worden ingezet om taken te volbrengen. De STSD voegt de twee benaderingen samen tot een speciaal beeld over organisaties: het ziet organisaties als een levend, doelzoekend organisme dat in constante wisselwerking staat met zijn omgeving (Kuipers, 1989). Het is een holistische benadering, omdat het zoekt naar het integreren en optimaliseren van zowel de technische als de sociale kanten van organisaties in een 'sociaaltechnische entiteit' (Van Eijnatten, 1992; Pasmore, 1988; Trist, 1981). Deze benadering is volgens Van Eijnatten (1993) te typeren als een reactie op de eenzijdige nadruk die vroeger gelegd werd óf op de technische aspecten óf de sociale systemen in de traditionele benaderingen. De STSD is dan ook ontstaan als tegenhanger van de traditionele organisatieprincipes, het scientific management, waarbij strakke controle was op de werknemers en waarbij het ging om maximale arbeidsdeling, bijvoorbeeld het aandraaien van een moertje (Roos, 2006; Kuipers, 1989). Binnen de STSD draait het om minimale arbeidsdeling, bijvoorbeeld het maken van een complete auto in teamverband. Om de verschillen tussen de traditionele en de sociotechnische principes beter te kunnen duiden, volgt in Tabel 1 een overzicht met daarin de belangrijkste verschillen.

Tabel 1: Principes traditionele benadering en STSD benadering, naar Roos: 2006

Principes	Traditionele benadering	STSD benadering
Strategische context	Efficiency Massa productie	Efficiency, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie, uniek
Structuur	Functionele structuur Centralisatie Staf-lijnstructuur Bevelen en beheersen Verticaal organiseren Complex	Procesgerichte structuur Decentralisatie, participatie Integraal management Zelfsturing en coaching Horizontaal organiseren Simpel en transparant
Systemen	Specificatie in detail Regels en procedures Gebaseerd op controle Technologie centraal	Minimale specificatie Principes Resultaatgedreven Processen centraal
Mensen	Simpele taken	Complexe taken

	Vervreemding Individu Manager Kostenpost	Betrokkenheid en leren Team Leider Menselijk kapitaal
Cultuur	Macht Risico mijdend Taak centraal Doen wat de baas zegt Wantrouwen	Klant Ondernemerschap Mensen en resultaat centraal Vertrouwen Denken, doen en verbeteren

Hoewel de STSD-benadering meer met zich meebrengt, zijn zelforganiserende teams het meest gebruikte ontwerpprincipe van deze theorie (Banner & Gagné, 1995; Pedler, Boydell & Burgoyne, 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Lawler, 1986; Ansoff, 1985). Door de principes in tabel 1 te hanteren voor organisaties die meer innovatief en flexibel willen zijn (Morgan, 1986), is zelforganisatie de oplossing. Belangrijk hierbij is om zowel de technische als de sociale subsystemen binnen de organisatie te ontwikkelen (Tjepkema, 2003). De STSD benadering vormt de lens waarmee in dit onderzoek naar zelforganisatie wordt gekeken, als bewuste manier van anders organiseren.

Nu de oorsprong van zelforganisatie aan bod is gekomen, komen nu de kenmerken en voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams naar voren.

2.2 Kenmerken van zelforganiserende teams

Een zelforganiserend team kenmerkt zich door een permanente groep medewerkers die een gedeelde verantwoordelijkheid hebben met hun manager en werkzaam zijn voor de interne of externe klant (Tjepkema, 2003). Hierna zal respectievelijk per kenmerk ingegaan worden.

Tal van onderzoekers herkennen het eerste kenmerk van een permanente groep medewerkers bij zelforganiserende teams (Peeters & Van der Geest, 1996; Hitchcock & Willard, 1995; Liebowitz & Holden, 1995; Stewart & Manz, 1995; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Pasmore & Mlot, 1994; Wellins, Byham & Wilson, 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Het woord permanent is belangrijk om op te nemen in de kenmerken om een zelforganiserend team te kunnen onderscheiden van teams met een tijdelijk karakter zoals projectteams of taskforces, en teams waarin medewerkers gedeeltelijk in participeren, naast hun operationele werkzaamheden, bijvoorbeeld procesverbeterteams of total quality managementteams. In de praktijk fluctueert het maximum aantal medewerkers in een team van acht tot vijftien (Hammink, 2015). Van belang is ook dat de medewerkers een minimale contractomvang hebben van 16 uur per week (In Voor zorg! 2015). Dit is nodig om een band met elkaar op te bouwen waardoor op elkaar vertrouwd kan worden.

Het tweede kenmerk, de gedeelde verantwoordelijkheid tussen alle onderdeling afhankelijke activiteiten die nodig zijn om een goed eindproduct of dienst te leveren, wordt tevens door tal van onderzoekers herkend (Hitchcock & Willard, 1995; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Cohen & Ledford, 1994; Luer & Palleschi, 1994; Pasmore & Mlot, 1994; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Katzenbach en Smith (1993) stellen dat een groep medewerkers nooit een team kan zijn, totdat het zichzelf verantwoordelijk kan houden als team. Dit betekent dat het team verantwoordelijk is voor de complete reeks van onderling afhankelijke taken die nodig zijn in het werkproces. Dit zijn niet alleen de taken die direct gerelateerd zijn aan het primaire proces, maar ook de taken die nodig zijn voor de ondersteuning voor de uitvoering van het werk (Goodman, Devadas & Griffith Hughson, 1990). Het verantwoordelijk zijn voor het managen van

het eigen team en de taken, is een van de meest belangrijke elementen van zelforganisatie, waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen de operationele taken om het product of de dienst te leveren en de ondersteunende taken die de uitvoering van de operationele taken mogelijk maken (Tjepkema 2003). Om deze reden wordt er langer stil gestaan bij dit punt. Het is van belang dat het team werkt met goed gedefinieerde taken en producten of diensten waarmee ze zich kunnen verbinden om zich zo een onderdeel van het grotere geheel te voelen (Hitchcock & Willard, 1995). Gedeelde verantwoordelijkheid is over het algemeen onmisbaar om een focus op het team te creëren in plaats van een focus op individuele doelen (Molleman & Van der Zwaan, 1994). Het gebeurt in de praktijk echter zelden tot nooit dat een team de volledige beslissingsbevoegdheid krijgt (Yukl, 2002). Er dient volgens Morgeson (2005) altijd een teammanager eindverantwoordelijk te zijn voor zaken die centraal geregeld moeten worden, bijvoorbeeld personele aangelegenheden (zoals het aannemen of het afscheid nemen van medewerkers) of het nemen van strategische beslissingen over de richting van de organisatie. Interessant hierbij is de vraag of de verantwoordelijkheid 'gegeven' wordt aan het team, of dat het team de verantwoordelijkheid 'neemt'. Het gaat erom dat het team de verantwoordelijkheid draagt (Tjepkema, 2003). Het is in theorie mogelijk om te beslissen hoeveel bevoegdheden het team krijgt op het gebied van management of operationele taken (Tjepkema, 2003). Het voert voor dit theoretisch kader te ver om een overzicht op te nemen voor welke managementtaken het zelforganiserende team verantwoordelijk gehouden kan worden. Dit kan enorm variëren (Tjepkema, 2003). Wellins et al. (1991) schatten dat 100% autonoom in de praktijk nooit haalbaar zal zijn. In de praktijk blijkt dat volledig zelforganiserend in Nederland maar voor 4 tot 5% van alle zelforganiserende teams te gelden. De meeste teams zijn (nog) niet zover en het is ook maar de vraag of teams dit ooit gaan bereiken (Tjepkema, 2003; Van Amelsvoort & Benders, 1996). Er zullen altijd bevoegdheden op managementniveau nodig blijven (Tjepkema, 2003).

Tot slot is het derde kenmerk, werkzaam voor de interne en/of externe klant, een belangrijk kenmerk van zelforganiserende teams (Tjepkema, 2003). Zelforganiserende teams opereren niet in een vacuüm (Tjepkema, 2003). Zij leveren producten of diensten voor een interne of externe klant. Zelforganiserende teams kunnen zich aanpassen aan de omgeving en kunnen op deze manier de beste service leveren aan klanten en kunnen verbeteringen aanbrengen in het algehele werkproces van de organisatie (De Sitter, 1994; Wellins et al., 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Op basis van deze kenmerken is verwachting 1 opgesteld voor dit onderzoek.

Verwachting 1: Er wordt verwacht voor dit onderzoek dat de zelforganiserende teams van BrabantZorg de kenmerken hebben zoals genoemd in dit theoretisch kader .

2.3 Voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams

Zelforganiserende teams zijn in een bestaande, traditioneel ingerichte organisatie niet zomaar van de een op andere dag operationeel. Het vraagt nogal wat van het management en de medewerkers. Het kost vooral tijd en vertrouwen (Hamminck, 2015). De voorwaarden zijn dat de teams een duidelijk doel hebben, dat afkomstig is vanuit het bestuur van de organisatie, en beschikken over relevante informatie, resources en bevoegdheden. Dit laatste bepaald de mate van autonomie van het team. Daarnaast is feedback geven en ontvangen en vertrouwen in elkaar essentieel. Hieronder zal nader worden ingegaan op elk van deze voorwaarden.

Het formuleren van de doelstellingen begint bij het formuleren van de missie door bestuur van de organisatie (Hamminck, 2015). Het bestuur is verantwoordelijk voor de missie en het uitdragen daarvan naar de organisatie. Het gaat daarbij om waarden en overtuigingen. De missie dient herkenbaar te zijn voor

iedereen in de organisatie, zodat iedereen zich ermee kan verbinden. Het bestuur dient stil te staan bij vragen als: Waar staat de organisatie voor? Wat zijn onze waarden? Welke overtuigingen motiveren ons? Wat is ons bestaansrecht? Hoe gaan we om met onze cliënten en medewerkers? Van groot belang is hierbij dat holle frasen vermeden worden. De missie dient zo concreet en aansprekend mogelijk te zijn en een link te leggen naar de doelstellingen van de organisatie, zodat medewerkers zich hiermee kunnen identificeren (Hammink, 2015). Van belang is dat hier op organisatieniveau duidelijkheid over is, omdat daarbinnen de kaders voor de organisatie geformuleerd worden. Het bestuur dient de missie vervolgens te vertalen naar de visie van de organisatie. Hierbij dient het bestuur van de organisatie zich af te vragen waar de organisatie over vijf jaar dient te staan. De politieke, economische, maatschappelijke ontwikkelingen rondom de organisatie dienen hierbij meegenomen te worden. Ook dient het Bestuur stil te staan bij de ambities van de organisaties en wie de partners en concurrenten zijn van de organisatie en hoe de organisatie eventuele samenwerking kan aangaan. Een helder, gemeenschappelijk doel voor het team is zeer van belang om twee redenen (Peeters & Van der Geest, 1996; Hitchcock & Willard 1995; Ray & Bronstein, 1995). De eerste reden is dat een doel niet bedoeld is om de medewerkers van een team strak te controleren, maar juist om de gedeelde visie van het team uit te dragen. Een doel helpt bij het uitvoeren van de werkzaamheden en ondersteunt de samenwerking (Ray & Bronstein, 1995; Senge, 1993). De focus op doelen zorgt voor een coöperatiemechanisme (Mintzberg, 1983) en zorgt voor kaders waarbinnen het team autonoom kan opereren (Bomers, 1990). De tweede reden is dat het niet mogelijk is voor een team om hun prestaties te verbeteren als er geen duidelijke doelstellingen zijn gesteld die het team dient te behalen (Katzenbach & Smith, 1993).

Fisher (1993) stelt dat de mate van autonomie van het team onder andere bepaald wordt door het beschikken over relevante informatie, resources en bevoegdheden. Relevante informatie is nodig om het team in staat te stellen om het eigen proces te sturen (Luer & Palleschi, 1994). Feedback op prestaties is hierbij van groot belang omdat door het geven van feedback het team in staat gesteld wordt de strategie bij te stellen indien dat nodig is (Cohen & Ledford, 1994; Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986). Kaders zijn daarom van het uiterste belang, omdat ze vrijheid bieden aan medewerkers om te handelen binnen de gegeven ruimte. De medewerkers dienen te weten binnen welke kaders zelforganisatie plaatsvindt en welke resultaten de teams dienen te halen binnen bepaalde termijnen (Hammink, 2015). Het proces naar zelforganisatie kan niet zonder praktische en administratieve ondersteuning. Van belang is dan ook dat de ondersteunende diensten ook meegaan in de ontwikkeling naar zelforganisatie. Hiermee wordt bedoeld dat de ondersteunende diensten de teams dienen te faciliteren op het gebied van de benodigde informatie en ICT-systemen zodat het team in staat wordt gesteld om zelfstandig de nieuwe ondersteunende taken die ze zelf krijgen, op te pakken (Hammink, 2015). De teams dienen de informatie direct te kunnen ontvangen zonder vertaling of tussenkomst van de teammanager. Dit vraagt andere informatiestromen vanuit de ondersteunende diensten, die de informatie en systemen begrijpelijk en overzichtelijk dienen aan te leveren aan het team. Met deze gegevens weten teams waarop ze kunnen sturen en dat werkt motiverend. De zorgverleners stellen de externe klant centraal; de ondersteunende diensten richten zich dus op de interne klant, het zelforganiserende team. De voorwaarden voor zelforganiserende teams gelden dus organisatiebreed.

Resources stellen een team in staat om zelforganiserend te kunnen werken (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Deze dienen flexibel te zijn, in zowel kwalitatieve zin als kwantitatieve zin. De competenties van de medewerkers van het team zijn belangrijke kwalitatieve resources. Het team dient zodanig samengesteld te zijn, dat het totale team over alle benodigde competenties beschikt zodat de taken uitgevoerd kunnen worden. De competenties vormen de kwaliteit zo stellen Cohen en Ledford (1994), Katzenbach en Smith, (1993), Pasmore en Mlot (1994), Peeters en Van der Geest (1996), Vaverek (1987).

Medewerkerscompetenties zijn: verantwoordelijkheid nemen, zelfstandigheid, initiatief en risico durven nemen, kansen creëren en benutten, samenwerken en tot slot helder communiceren (Groot, 2010). De medewerkers van het zelforganiserende team moeten zich verantwoordelijk voelen voor de doelstellingen die het team gezamenlijk moet behalen. Herbst (1962) voegt aan deze punten toe dat zelforganiserende teams de bouwstenen vormen van de organisatie, waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van menselijke capaciteiten en competenties op het gebied van initiatief, samenwerking, creativiteit en leervermogen. Dit vraagt van de medewerkers dat zij beschikken over deze competenties. Kuipers (1989) stelt dat door deze capaciteiten voorwaarden geschapt worden voor flexibiliteit, innovatievermogen, kwaliteit van de arbeid en productkwaliteit. Morgan (1986) stelt dat aan de basis voor zelforganisatie het vermogen ten grondslag ligt om zelf te (her)organiseren en zich aan te kunnen passen aan veranderingen. Feedback geven op elkaar is daarbij van essentieel belang om te kunnen leren (Tjepkema, 2003). Afhankelijk van de grootte van het team, kan er flexibiliteit ontstaan in de competenties, door bijvoorbeeld tijdelijk medewerkers toe te voegen aan het team die over de ontbrekende competenties beschikken. Dit is de kwantitatieve flexibiliteit. Flexibiliteit kan ook worden bereikt als het team over meer kwaliteiten en vaardigheden beschikt dan eigenlijk nodig is voor het uitvoeren van de werkzaamheden (Molleman & Van der Zwaan, 1994). Volgens de STSD theorie heeft deze flexibiliteit tot gevolg dat de medewerkers van het team in staat zijn om meerdere taken uit te voeren, waaronder niet alleen operationele taken maar ook van ondersteunende taken, zoals controle coördinatie en innovatie (Hackman & Oldman, 1976). Voor teammanagers betekent zelforganiserende teams dat de traditionele managementtaken zoals controleren en sturen meer losgelaten dienen te worden. Daarvoor in de plaats komen faciliterende taken, zodat het team kan groeien in zelforganisatie. De teammanager speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling en groei van het team (Hackman, 2002; McIntyre & Salas, 1995; Manz & Sims, 1987). De teammanager richt zich nu juist op individuele ontwikkeling en leren, waardoor er automatisch meer afstand tussen de teammanager en het team komt. Hierdoor is de teammanager beter in staat het team te monitoren. De medewerkers van het team zijn daarvoor te veel betrokken bij het dagelijkse werk, waardoor de vaardigheid om zelf het team te monitoren beperkt is (Ancona, 1990; Manz & Sims, 1987). De teammanager dient naast aandacht te hebben voor de groei van het individu, tevens aandacht te hebben voor de groei van het team en daarmee zorg te dragen voor de teammedewerkers (Druskat & Wheeler, 2004). Ruimte voor vertrouwen is cruciaal: het team moet het vertrouwen van de teammanager krijgen om zelf problemen op te kunnen en mogen oplossen en te leren van fouten. Dit komt ten goede aan de opbouw van het zelfvertrouwen van het team (Kengen & Jagtman, 2010).

Bevoegdheden zijn tot slot noodzakelijk om teambeslissingen te kunnen implementeren in het werkproces. Zonder bevoegdheden kan een team geen aanpassingen of verbeteringen aanbrengen (Peeters & Van der Geest, 1996; Vink, Brinkman, Siero, Boonstra & Maas, 1996; Goodman et al., 1990; Pasmore, 1988). In plaats van het specificeren van regels en procedures, dient het management kritieke prestatiecriteria op te stellen (zoals kwaliteit en productiviteit) en het verder over te laten aan het team hoe deze criteria gerealiseerd gaan worden. De vrijheid om hier zelf invulling aan te geven stelt het team in staat om te reageren op veranderingen in de omgeving (Emans, Koopman, Rutte & Steensma, 1996; Sips & Keunen, 1996; Molleman & Van der Zwaan, 1994). Op basis van de voorwaarden is de tweede verwachting van dit onderzoek opgesteld.

Verwachting 2: Er wordt verwacht dat er voldaan is aan alle drie de voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams zoals genoemd in de literatuur.

2.4 Leiderschap en zelforganiserende teams

2.4.1 Definitie gedeeld leiderschap

Binnen zelforganiserende teams kan leiderschap gedeeld worden tussen de teamleden in plaats van de leiding formeel bij één individu te leggen, ook wel gedeeld leiderschap genoemd (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford, 2009; Carson et al., 2007; Mehra, Smith, Dixon & Roberston, 2006; Day et al., 2004; Pearce & Conger, 2003). Voor een goed begrip wat leiderschap precies inhoudt, wordt gekeken naar de definitie van Yukl (1989). De definitie van leiderschap volgens Yukl (1989: 5) is *“influence processes involving determination of the group’s or organization’s objectives, motivating task behaviour in pursuit of these objectives and influencing group maintenance and culture”*. Leiderschap gaat over beïnvloeding op meerdere niveaus (Kozlowski et al., 2009). Yukl (1989) stelt dat leiderschap het best opgevat kan worden als een groepskwaliteit, als een reeks van functies die uitgevoerd worden door de groep, ook wel gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap is te zien als het resultaat van de verdeling van leiderschapsinvloed over meerdere teammedewerkers. Het ontstaat door individuele medewerkers van het team die samen werken aan activiteiten die het team en de teammedewerkers beïnvloeden op het gebied van richting, motivatie en ondersteuning en door de interacties die de teammedewerkers met elkaar hebben bij de onderhandeling en het delen van leiderschapsverantwoordelijkheden (Yukl, 1989). Gedeeld leiderschap is de tegenhanger van verticaal leiderschap, zoals genoemd door Pearce en Sims (2002) waarin de rol van de manager hiërarchisch is gepositioneerd boven de medewerkers van het team (Kozlowski et al., 2009; Druskat & Wheeler, 2003). Het resultaat van gedeeld leiderschap is te zien als een leiderschapsnetwerk dat zowel het team, de individuele activiteiten en uitkomsten, als de teammedewerkers vormt en beïnvloedt. Empirisch onderzoek toont het positieve verband tussen gedeeld leiderschap en team prestaties (Ensley, Pearce & Hmieleski, 2006; Sivasubramaniam, Avolio & Jung, 2002). Katz en Kahn (1978) stellen daarover dat wanneer teammedewerkers vrijwillig en spontaan hun invloed uitoefenen ter bevordering van de realisatie van doelen, dit gedeelde leiderschap het competitieve voordeel van de organisatie kan vergroten. Gedeeld leiderschap ontstaat echter niet door alleen door de invoering van zelforganisatie (Manz & Sims, 1987). Dit is afhankelijk van de interne context van het team, te weten sociale ondersteuning (op emotioneel en psychologisch niveau) en *voice* (de mogelijkheid tot participeren in het maken van beslissingen (Carson et al., 2007), *extra-role behaviour* vertonen, wat betekent dat medewerkers bereid zijn *‘to walk the extra mile’* (Gould-Williams, 2003), een hoge mate van vertrouwen of autonomie (Langfred, 2004) resulteren in tevens gedeeld leiderschap.

2.4.2 Gedeeld leiderschap en de rol van teammanagers

Van Amelsvoort en Benders (1996) stellen dat er binnen zelforganisatie drie rollen voor de teammanager te herkennen zijn. Ten eerste is dit de rol van leider: waarbij de teammanager de medewerkers in beweging brengt. Ten tweede is dit de rol van manager, waarbij het draait om beheersing en kaders stellen. Ten derde is dit de rol van coach, waarbij het leren van het individu centraal staat. Echols en Mitchell (1990) stellen dat de formele autoriteit van de teammanager in termen van het maken van beslissingen, het stellen van doelen, het aansturen van de werkvloer en het oplossen van problemen, verschoven is naar het coachen en trainen van medewerkers, het zorgen voor de juiste hulpmiddelen en het monitoren van de algemene prestaties. Deze verschuiving geldt voor iedere genoemde rol van leider, manager en coach (O’Connell et al., 2002).

De meest succesvolle vorm van leiderschap voor de teammanager is volgens Druskat en Wheeler (2004) het leiding geven vanaf de grens tussen het team en de organisatie als geheel. Hiermee wordt bedoeld dat de teammanager in staat dient te zijn om sterke relaties zowel binnen het team als daarbuiten op te bouwen en te onderhouden. De sleutel tot het succes van het zelforganiserende team betreft het

delegeren van autoriteit naar het team, waardoor het team in staat wordt gesteld om autonome beslissingen te maken. De leiderschapsstijl die hier passend bij is volgens Manz (1987) en Druskat en Wheeler (2004) is de externe leiderschapsrol. Een aantal casestudies heeft aangetoond dat het succes van een zelforganiserend team voor een groot deel afhangt van de externe leider (Kirkman & Rosen, 1999; Cohen, Chang & Ledford, 1997). Een theoretische blik die als nuttig wordt beschouwd om het externe teamleiderschap te begrijpen, is de functionele leiderschapsbenadering (Hill, 2001; Zaccaro et al., 2001). Het basis principe van deze benadering is dat de voornaamste taak van een teammanager is *".. to do, or get done, whatever is not being adequately handled for group needs"* (McGrath, 1962: 5).

Extern leiderschap vanuit het functionele perspectief bekeken, houdt in dat de teammanager het team helpt bij het oplossen van problemen die dagelijks kunnen voorkomen (Hill, 2001; Zaccaro et al., 2001). Volgens de functionele leiderschapsbenadering stellen de teammanagers de teammedewerkers op twee manieren tevreden. Ten eerste zijn de teammanagers op de hoogte van gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het functioneren van het team uit zowel de interne als de externe werkomgeving. Dit houdt in: het monitoren van de voortgang het team (Komaki, Desselles & Bowman, 1989; McGrath, 1962), het verzamelen van informatie rondom de doelstellingen en eisen waaraan het team moet voldoen (Hackman & Walton, 1986), het interpreteren van de prestatiecondities en veranderingen in de omgeving (Kozlowski et al., 2009; McGrath, 1962) en het voorspellen van toekomstige positieve of negatieve ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het team (Hackman & Walton, 1986). Ten tweede dient de teammanager de juiste interventies te plegen die het functioneren van het team behouden als het team positieve resultaten boekt en te verbeteren indien dat nodig is (Zaccaro et al., 2001; Hackman & Walton, 1986; McGrath, 1962). De interventies die een positief effect lijken te hebben, zijn het ondersteunen van het zelf-management van het team (Cohen et al., 1997; Manz & Sims, 1987), het geven van feedback op de prestaties (Komaki et al., 1989), communiceren met het team (Zaccaro et al., 2001) en het coachen van het team (Wageman, 2001; Edmondson, 1999; Kirkman & Rosen, 1999). Echter, de teammanager dient goed te letten op de situatie of er een interventie gepleegd dient te worden: niet iedere situatie is er geschikt voor. Indien het team een hoge mate van autonomie heeft, is er in veel situaties geen noodzaak voor de interventies van de externe teammanager (Hill, 2001; Zaccaro, et al., 2001). Hier dient de teammanager zich bewust van te zijn. Indien er toch interventies gepleegd worden wanneer dit niet nodig is, kan dit negatieve gevolgen hebben voor het functioneren van het team. Op basis hiervan is de derde verwachting opgesteld.

Verwachting 3: Voor dit onderzoek wordt verwacht dat de teammanagers bij de zelforganiserende teams van BrabantZorg kenmerken vertonen van externe leiders zoals hierboven beschreven en van de drie genoemde rollen als leider, manager en coach.

2.4.3 Gedeeld leiderschap en de rol van teammedewerkers

Vaak vertrouwen de medewerkers van de teams erop dat er een paar medewerkers naar voren stappen en die medewerkers informeel de leiderschapstaken op zich nemen in zelforganiserende teams met een teammanager. In de literatuur wordt dit ook wel 'emergent leadership' genoemd (O'Connell et al., 2002). Emergent leaders zijn individuen die hun invloed en macht in een groep ontlene door acceptatie van hun collega's, in plaats van op basis van hun positie, status of rang. Met andere woorden: emergent leaders in de groep ontlene hun leiderschap gedurende tijd en gedeelde ervaringen met anderen in de groep, aan de mate waarin de andere groepsmedewerkers hen als een leider zien (Hall, Workman & Marchioro; 1998). Bij een emergent leader zijn bepaalde karakteristieken en gedragingen te herkennen die de groepsmedewerkers zodanig interpreteren dat het team in staat gesteld wordt om de taken uit te kunnen voeren (Neubert & Taggar, 2004; Nye, 2002). Uit onderzoek is gebleken dat emergent leaders zich onderscheiden van 'volgers' door kenmerken als cognitieve vaardigheden en persoonlijke kenmerken van

extravertie en openstaan voor nieuwe ervaringen. De laatste eigenschap blijkt een betrouwbare voorspeller van emergent leadership gedrag. De eigenschap is te herkennen bij medewerkers die nieuwsgierig zijn, ruimdenkend, creatief en fantasierijk (Kickul & Neuman, 2000).

Emergent leaders spelen een belangrijke rol bij het beïnvloeden van groepsprocessen (Taggar, Hackett & Saha, 1999), de werkzaamheden, en emoties (Pescosolido, 2002) en de uiteindelijke uitkomsten (Mehra et al., 2006; Kickul & Neumann, 2000). Om goed met elkaar samen te kunnen werken, is vereist dat groepsmedewerkers op elkaars behoeften kunnen anticiperen en voorspellen wat iedereen nodig heeft door gezamenlijk begrip van de omgeving en de verwachtingen die aan het team worden gesteld. Begrip van de gemeenschappelijke doelstellingen is daarom van essentieel belang. Op basis hiervan is de vierde verwachting opgesteld.

Verwachting 4: De verwachting voor dit onderzoek is dat medewerkers het leiderschap delen in de zelforganiserende teams, doordat zij de operationale werkzaamheden kennen om als individuele medewerker een bijdrage te leveren aan het zelforganiserende team. Daarnaast wordt er verwacht dat er verschillen kunnen zijn in de mate van invloed die individuele medewerkers kunnen hebben. Verwacht wordt dat medewerkers die van nature meer initiatief nemen, de leiding ook in de teams meer naar zich toe zullen trekken. Daarbij wordt verwacht dat emergent leadership wordt geaccepteerd door collega's.

2.5 Person-supervisorfit

Medewerkers hebben een sterke behoefte om aansluiting, ook wel fit genoemd, te vinden tussen henzelf en de werkomgeving, in de literatuur bekend als de person-environment fit (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Medewerkers zoeken werk waarin ze zich bij aan kunnen sluiten en blijven over het algemeen bij organisaties waarin ze de aansluiting vinden, en vertrekken wanneer ze de aansluiting niet vinden. Fit betekent de mate waarin een medewerker vindt dat zijn of haar karakteristieken (persoonlijkheden en waarden) overeenkomen met die van de omgeving (Kristof-Brown, et al., 2005). Dit concept is echter gecompliceerd, omdat er veel soorten 'fits' te herkennen zijn die samen tot de person-environment behoren. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld een fit ervaren tussen henzelf en hun baan (person-job fit), tussen henzelf en hun collega's (person-group fit), tussen henzelf en de gehele organisatie (person-organization fit) en tussen henzelf en hun leidinggevenden (person-supervisor fit). (Kristof-Brown et al., 2005). Uit onderzoek is gebleken dat wanneer PE-fit goed is, de medewerkers tevreden zijn met hun baan en hun werkomgeving (Kristof-Brown et al., 2005). Dit onderzoek richt zich op de person-supervisor fit, omdat naar de ervaringen van teammanagers en medewerkers wordt gevraagd over de onderlinge mate van aansluiting. Teammanagers zijn de sleutelfiguren die de organisatie cultuur omzetten naar de praktijk. Ondanks dat medewerkers zich aan kunnen sluiten bij de organisatie cultuur, zijn ze alsnog afhankelijk van de teammanager hoe de organisatiewaarden vertaald worden naar de dagelijkse werkpraktijk (Kristof-Brown et al., 2005). Indien medewerkers ervaren dat hun waarden in lijn zijn met die van de organisatie, groeit het vertrouwen bij medewerkers dat zij hier niet in geschaad zullen worden (Edwards & Cable, 2009). Teammanagers zijn echter in staat de ervaringen te versterken of te verzwakken. Op basis hiervan is de vijfde verwachting geformuleerd.

Verwachting 5: Verwacht wordt in dit onderzoek dat zelforganisatie de verhouding tussen de teammanager en de medewerkers veranderd en dat dit van betekenis kan zijn voor de fit tussen teammanager en medewerkers.

2.6 Samenvatting

In dit theoretisch kader is een overzicht geschetst rondom de kernconcepten van zelforganiserende teams, het gedeelde leiderschap daarbinnen en wat dit voor de aansluiting tussen teammanagers en medewerkers betekent. Voor een overzicht van de verwachtingen die op basis van dit theoretisch kader geschetst zijn, kan gekeken worden naar Tabel 2.

Tabel 2: Samenvatting theoretische kernconcepten en verwachtingen voor dit onderzoek

Kernconcepten	Toelichting	Verwachtingen
Kenmerken	Permanente groep medewerkers Gedeelde verantwoordelijkheid Werkzaam voor interne/externe klant	Verwachting 1: De zelforganiserende teams van BrabantZorg hebben deze kenmerken
Voorwaarden	Duidelijke doelstellingen Beschikken over relevantie informatie, resources en bevoegdheden Ondersteunde dienstverlening mee in ontwikkeling Vertrouwen vanuit teammanagers, feedback over prestaties en ontwikkeling	Verwachting 2: De zelforganiserende teams van BrabantZorg voldoen aan deze voorwaarden
Gedeeld leiderschap	Teammanagers: externe leiders en rollen als leider, manager en coach	Verwachting 3: De externe leiderschapsrol en drie rollen zijn te herkennen bij de teammanagers van de zelforganiserende teams
Gedeeld leiderschap	Medewerkers kunnen emergent leadership vertonen. Mate van invloed kan verschillen, leiderschap wordt geaccepteerd door collega's	Verwachting 4: Medewerkers kunnen kenmerken van emergent leaders vertonen
Person-supervisor fit	Mate van aansluiting tussen teammanager en medewerkers in zelforganiserende teams	Verwachting 5: Veranderende verhoudingen kunnen veranderingen betekenen voor de PS-fit in zelforganiserende teams

3. Methodologische verantwoording

3.1 Onderzoeksdesign

Om de centrale onderzoeksvraag: Wat betekent het gedeelde leiderschap voor de person-supervisor fit van medewerkers en teammanagers werkende in zelforganiserende teams bij BrabantZorg?, te kunnen beantwoorden, is het van belang om direct naar het perspectief van de teammanagers en de medewerkers te vragen. Daarom is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign, omdat de ervaringen van de respondenten in diepte kunnen worden verkend. De onderzoeksvraag is beschrijvend van aard, omdat de combinatie van gedeeld leiderschap en de PS-fit binnen zelforganiserende teams niet eerder onderzocht. Beschrijvende vraagstellingen zijn passend binnen explorerend kwalitatief onderzoek (Boeije, 2014).

Ten eerste biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om unieke situaties te onderzoeken en aspecten te onderzoeken die niet in de theorie naar voren komen (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). De belevingswereld van de geïnterviewde teammanagers en de medewerkers over hun ervaring over zelforganiserende teams en het gedeelde leiderschap daarbinnen en wat dit tot slot betekent voor de PS-fit is daarvoor als uitgangspunt genomen. De aandacht van de onderzoeker gaat uit naar het begrijpen van betekenissen die de respondenten toekennen aan gebeurtenissen in hun werk, ook wel het interpreteren hiervan (Boeije, 2014). Tijdens de interviews wordt er stil gestaan bij hoe de respondenten aankijken tegen zelforganiserende teams en wat zij nodig hebben om hier een goede invulling aan te geven.

Ten tweede is kwalitatief onderzoek geschikt in deze context omdat er verwacht wordt dat er verschillende invullingen gegeven worden aan het gedeelde leiderschap binnen de zelforganiserende teams. Er wordt verwacht dat het afhankelijk is van de samenstelling van het team en de onderlinge relaties tussen de medewerkers en tussen de teammanager en de medewerkers. Een kwalitatief onderzoeksdesign biedt de mogelijkheid om te onderzoeken hoe de relaties tussen de teammanager en medewerkers ervaren worden.

Ten derde biedt een kwalitatieve methode de ruimte om de organisatie in haar eigen unieke context te onderzoeken. Ieder team op de verschillende locaties van BrabantZorg opereert in een eigen context. Er werd dan ook verwacht dat die context van belang zou zijn op de invulling van zelforganiserende teams en hoe dit doorwerkt in de PS-fit. Door teams van verschillende locaties te onderzoeken, is vergelijking daarvan mogelijk. Dit biedt inzicht in de invloed die de verschillende contextuele factoren voor invloed kunnen hebben. Tot slot bieden interviews de mogelijkheid om door te vragen op de antwoorden van de respondenten .

3.2 Steekproef

Uit de onderzoekspopulatie zijn doelgericht de onderzoekseenheden geselecteerd die bepaalde kenmerken vertegenwoordigen of representeren, zodat de probleemstelling zo goed mogelijk bestudeerd kan worden (Boeije, 2014). Gezien het doel van het onderzoek gericht is op het onderzoeken van de ervaringen in zelforganiserende teams, is er voor gekozen om alleen die teams te benaderen die daadwerkelijk zelforganiserende kenmerken vertonen, dus via *purposive sampling*, ook wel doelgerichte steekproeftrekking (Boeije, 2014). Te zien in tabel 3 is dat de respondenten uit twee van de zeven afdelingen geselecteerd zijn. Er is specifiek voor deze twee afdelingen gekozen, omdat dit de afdelingen zijn die over zijn gegaan op zelforganisatie. De andere vijf afdelingen zullen later volgen in de ontwikkeling naar zelforganisatie. In dit onderzoek zijn die afdelingen om deze reden uitgesloten van onderzoek. Wanneer deze vijf andere afdelingen ook betrokken waren in het onderzoek, zou het aantal respondenten in verhouding met de populatie te klein worden om valide uitspraken te kunnen worden over de behoeften

van de gehele populatie. Door de doelgerichte selectie van teammanagers en medewerkers uit twee van de zeven afdelingen is de kans toegenomen op het kunnen doen van valide uitspraken over deze specifieke populatie. Over valide uitspraken, wordt nader in gegaan in paragraaf 3.6. Te zien in Tabel 3 is dat er alleen vrouwen hebben deelgenomen aan het onderzoek, waarbij gekeken kan worden naar de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. In het geval van BrabantZorg lijkt het generaliseerbaar omdat het percentage vrouwen dat werkzaam is binnen de organisatie 93,4% is (Jaardocument BrabantZorg, 2014). Hier gaat paragraaf 3.6 ook dieper op in.

De HR-manager van BrabantZorg heeft de selectie van de respondenten verzorgd. De respondenten zijn middels een uitnodigingsmail van de HR-manager gevraagd om mee te doen met de interviews, die bijgevoegd is in de bijlagen. Er waren 14 teammanagers en 14 medewerkers in totaal uitgenodigd, waarvan 11 teammanagers en 11 medewerkers uiteindelijk hebben deelgenomen. Van tevoren was niet bekend welke medewerkers geïnterviewd zouden worden, omdat de teammanagers in de uitnodigingsmail gevraagd is daarvoor zelf een medewerker uit het team te benaderen.

Er zijn in totaal dus 22 interviews gehouden met zowel teammanagers als medewerkers van verschillende teams (zie tabel 3 voor een overzicht van de respondenten) in de periode van halverwege april tot halverwege mei. Dit aantal is vastgesteld doordat de onderzoeker het punt van saturatie had bereikt en nieuwe interviews geen nieuwe inzichten meer opleverden (Boeije, 2014).

Tabel 3: Respondentenoverzicht

Functie	Afdeling	Geslacht	Aantal	Grootte teams
Teammanagers	Zorg en Welzijn (Z&W)	Vrouw	8	
	Horeca en Facilitair (H&F)	Vrouw	3	
		Subtotaal	11	
Medewerkers	Zorg en Welzijn (Z&W)	Vrouw	8	
	Horeca en Facilitair (H&F)	Vrouw	3	
		Subtotaal	11	
		Totaal	22	

3.3 Organisatiecontext

Iedere respondent die mee heeft gewerkt aan de interviews is werkzaam binnen BrabantZorg. BrabantZorg is zoals in de inleiding genoemd een stichting met een driehoofdige, collegiale Raad van Bestuur. BrabantZorg is ingericht volgens het Raad van Bestuur- en Raad van Toezichtmodel (zie de bijlagen voor een organigram van BrabantZorg). Er zijn twee managementlagen te onderscheiden: teammanagers (deze groep is meegenomen in het onderzoek) leggen verantwoording af aan managers locatiegroep of specialisatiemanagers. Deze laatste leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Elke manager, zowel team- als locatiemanager, heeft eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de uitvoering van het personeelsbeleid, financieel beleid en de relatie met de cliënt. Organisatorisch worden elf locatiegroepen onderscheiden, een locatiegroep bestaat uit twee tot vijf locaties waarbij vooral de geografische ligging bepalend is voor deze indeling. Daarnaast zijn er ten behoeve van de bedrijfsvoering zeven specialisaties te onderscheiden: Informatie- en Communicatietechnologie (ICT), Economisch- en Administratieve Dienst (EAD), Personeel en Opleidingen (P&O), Organisatiebeleid, Horeca & Facilitair (H&F) inclusief BrabantZorg Schoon, Zorgexpertise en Klantenservice. Huisvesting en gebouwonderhoud zijn

ondergebracht bij Maatschappelijk Vastgoed, bedrijfsonderdeel van BrabantWonen. Besluitvorming vindt plaats in de Raad van Bestuur. Structureel wordt advies gevraagd aan het collectief van managers locatiegroep en specialisatiemanagers over de ontwikkelingen in beleid en strategie. De voortgangsbewaking vindt plaats via de besturingscyclus. Het aantal medewerkers in loondienst is in 2014 gemiddeld 5.586, zij vertegenwoordigen 3.008 fulltime equivalent (FTE). Daarmee is de gemiddelde parttimefactor bij BrabantZorg 54%. Het percentage vrouwen dat werkzaam is binnen BrabantZorg is 93,4% (Jaardocument BrabantZorg, 2014).

3.4 Dataverzameling

In dit onderzoek zijn twee methoden gehanteerd om de data te verzamelen: documentenanalyse en het houden van semi-gestructureerde interviews. Tijdens de eerste periode, in februari en maart, van het onderzoek zijn de documenten van BrabantZorg onder de loep genomen worden, zoals de visie van de Raad van Bestuur op zelforganisatie en de strategische managementvisie van BrabantZorg. Het doel hiervan was te onderzoeken wat de visie op de zelforganiserende teams is voor de toekomst en of de organisatie al in beeld heeft hoe het verankerd dient te worden in de strategie. De missie en visie staan beschreven in hoofdstuk 1.3 en hebben een substantieel aandeel in het onderzoek, omdat zoals uit het theoretisch kader blijkt dat de missie en visie van de organisatie zeer van belang zijn bij de ontwikkeling naar zelforganisatie.

In de tweede periode zijn de semi-gestructureerde interviews gehouden. Baarda, De Goede & Teunissen (2005) stellen dat een interview gebruikt wordt om erachter te komen wat mensen weten, denken, voelen en willen betreffende bepaalde onderwerpen, personen of gebeurtenissen en is een geschikte methode om te gebruiken bij kwalitatief onderzoek, omdat het een flexibele methode is. De onderzoeker kan dan namelijk blijven reageren op relevante veranderingen en gebeurtenissen tijdens het onderzoek (Boeije, 2014). Er is tijdens de interviews gebruik gemaakt van een topiclijst. De topics zijn vastgesteld op basis van de documentenanalyse en kernconcepten uit het theoretisch kader. Er zijn twee topiclijsten opgesteld, een voor de teammanagers en een voor de medewerkers. De topiclijsten zijn voor gebruik in de interviews goedgekeurd door de HR-manager en zijn bijgevoegd in de bijlagen van dit onderzoek.

De interviews zijn veelal individueel afgenomen op de locatie waar de respondenten werkzaam zijn. Hierbij is telkens gebruik gemaakt van een rustige, vaak afgesloten, ruimte om de interviews af te nemen. Bij ieder interview is vooraf gevraagd of het interview opgenomen mocht worden en het vertrouwelijk behandelen van de gegevens is aan ieder begin van het interview sterk benadrukt. Aan het begin van ieder interview zijn de respondenten gevraagd zichzelf en hun team te introduceren. De respondenten werd gevraagd wat zelforganisatie voor gevolgen heeft in termen van gedrag, veranderende verantwoordelijkheden en verhoudingen tussen teammanager en medewerkers en hoe zij de ontwikkeling ervaren. Iedere respondent is gevraagd wat ze nodig hebben aan middelen zoals trainingen, kennis, informatie, begeleiding, computersystemen et cetera om hun werk goed uit te kunnen voeren. Ook is de respondenten gevraagd naar de mate van aansluiting tussen de teammanager en de medewerkers. De interviews duurden gemiddeld een half uur tot een uur.

3.5 Data-analyse

Na ieder interview zijn de interviews zoveel mogelijk direct getranscribeerd. Waar mogelijk hebben dataverzameling en data-analyse zich afgewisseld, middels het cyclisch iteratieve proces dat kenmerkend is voor kwalitatief onderzoek (Boeije, 2014). Na het transcriberen van de interviews is de onderzoeker de interviews gaan coderen. Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van drie typen codering: open codering, axiale codering en selectieve codering (Strauss & Corbin, 2007), middels het computerprogramma Nvivo

Mac versie 10.2. Bij het open coderen zijn thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens onderscheiden en benoemd met een code. Codes zijn een samenvattende notatie voor een fragment uit de onderzoeksgegevens - tekst, visueel materiaal, documenten, enzovoort- waarin de betekenis van dat fragment wordt uitgedrukt (Boeije, 2014). De codes bij elkaar resulteren vervolgens in een codeboom waardoor er overzicht ontstaat in wat belangrijk is om verder te verkennen. Thema's kunnen ook snel teruggezocht worden met behulp van de codeboom en het bevordert thematisering, wat de start vormt van het theoretiseren of conceptualiseren van het veld van het onderzoek. Hieronder volgt een korte toelichting op elke vorm van codering.

De eerste codeerronde startte met de codes die voortkwamen uit de topiclijsten (zie hiervoor de bijlagen), middels open coderen. Dit wordt door Strauss en Corbin (2007: 61) beschreven als het proces van: *"breaking down, examining, comparing, conceptualizing and categorizing data"*. In deze fase heeft de onderzoeker alle ruwe data gelezen en opgedeeld in fragmenten van stukken tekst die bij elkaar horen, op basis van de topiclijst. De onderzoeker heeft met behulp van collega-onderzoekers de thema's samen bestudeerd en op grote lijnen de thema's met besproken om ze goed te kunnen interpreteren. De centrale vraagstelling en de topiclijst vormden hierbij steeds de leidraad om te kunnen bepalen wat relevant was. De fase van open coderen is afgesloten toen er geen nieuwe data meer nodig was, dat wil zeggen toen er saturatie is opgetreden waarbij de informatie uit een nieuw interview ondergebracht kon worden bij een bestaande code.

Na afronding van de open codeerfase, is de tweede fase gestart, waarbij axiaal is gecodeerd. Strauss en Corbin (2007: 96) zeggen over deze fase: *"a set of procedures whereby data are put back together in new ways after open coding, by making connections between categories"*. Het doel van axiaal coderen is om de codes te integreren rond de centrale categorieën: de assen (Boeije, 2014). Tijdens het axiaal coderen werd achterhaald welke categorieën belangrijk zijn en hun betekenis wordt beschreven. Axiaal coderen is een belangrijke fase waarin denken en doen samen opgaan. De onderzoeker ging hierbij na hoe de categorieën zich van elkaar onderscheiden en met elkaar samenhangen. De ideeën uit de vorige fase zijn tegelijkertijd getoetst door ze af te zetten tegen de verschillende categorieën. Bij open coderen redeneert de onderzoeker vanuit de gegevens naar de codes, bij axiaal coderen redeneert de onderzoeker veelal vanuit de codes naar de gegevens (Wester, 2005). Waar mogelijk heeft de onderzoeker zoveel mogelijk samengewerkt met andere onderzoekers in deze fase ter bevordering van de validiteit van het onderzoek door de codes te laten controleren door hen (Boeije, 2014). Ook zijn de codes in deze fase ter goedkeuring voorgelegd aan de HR manager en HR-coach van BrabantZorg. Er zijn enkele nieuwe codes toegevoegd zoals opleidingsniveau van zowel de teammanagers als de medewerkers en taakvolwassenheid. Dit bleken na analyse van de eerste interviews belangrijke voorwaarden te zijn voor de inzet van zelforganiserende teams.

De fase van axiaal coderen is afgerond toen zich duidelijk afgetekend werd welke hoofdcategorieën en subcategorieën er waren, hoe ze zich van elkaar onderscheidden en hoe ze met elkaar samenhangen. De hoofdcodes waren: de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en hoe daarmee omgegaan wordt in de praktijk, randvoorwaarden voor de inzet van zelforganisatie (met de subcodes bevoegdheden, communicatie, doelstellingen, feedback geven en ontvangen, gedeelde verantwoordelijkheid, kaders, opleidingsniveau, samenstelling teams, taakvolwassenheid, zelfstandigheid), gedeeld leiderschap en de rollen daarin van de teammanager en de medewerker en tot slot de person-supervisorfit. De code leiderschap uit de eerste fase is in deze fase verder uitgesplitst naar extern leiderschap van de teammanager, met de subcodes interventies plegen en de teams monitoren en emergent leadership en

kartrekkers als leiderschapsvorm bij de medewerkers. De code 'relaties tussen teammanager en medewerkers' is vervangen door person-supervisorfit.

Tot slot brak de selectieve codeerfase aan. Strauss en Corbin (2007: 116) stellen over deze fase dat dit hier gaat om *“selecting the core category, systematically relating it to other categories, and filling in categories that need further refinement and development”*. In deze fase ligt de nadruk op de integratie van de bevindingen door verbanden te leggen tussen de categorieën die in de fase van het axiaal coderen zijn beschreven. In deze fase heeft de onderzoeker gekozen op welke onderwerpen het accent gelegd moet worden. De hoofdcodes voor dit onderzoek zijn wat de ontwikkelingen zijn in ieder team, de verdeling van verantwoordelijkheden, de randvoorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams, verdeling van leiderschap: extern leiderschap en de drie rollen voor de teammanager en emergent leaders bij medewerkers en de omgang met het gedeelde leiderschap en tot slot de PS-fit.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Boeije (2014) beargumenteert dat naarmate een interview meer gestructureerd en gestandaardiseerd is, toevalsfouten doorgaans minder vaak voorkomen. Als er sprake is van een betrouwbare methode van dataverzameling, zal herhaling van de methode tot gelijke uitkomsten moeten leiden (Boeije, 2014). Onder betrouwbaarheid wordt de mate verstaan waarin het onderzoek uitgesloten is van toevallige invloeden. Hierin kan vooral de precisie van methoden van dataverzameling een belangrijke rol spelen (Boeije, 2014). Door het gebruik van de topiclijst is richting gegeven aan het interview, maar is tevens ruimte open gelaten om het interview aan te passen aan de specifieke geïnterviewde. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid verhoogd (Boeije, 2014). Dit vergemakkelijkt het onderling vergelijk van de interviews en biedt tevens voldoende ruimte om in te gaan op relevante onderwerpen die de respondenten naar voren brengen (Boeije, 2014). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek verder te vergroten, is in dit hoofdstuk inzicht gegeven hoe de data tot stand is gekomen.

Er bestaat bij interviews echter een kans op sociaal wenselijke antwoorden, wat de validiteit van de interviews kan aantasten (Boeije, 2014). Een valide onderzoek weerspiegelt een onderzoek dat meet wat het zegt te meten. In kwalitatief onderzoek wordt de validiteit voor een groot deel bepaald door de juistheid van de interpretaties van de onderzoeker (Boeije, 2014). De kans op sociaal wenselijke antwoorden werd geprobeerd tegen te gaan door goed door te vragen op de antwoorden van de respondenten en zoveel mogelijk te zorgen voor een goede sfeer waarbij de respondenten zich op hun gemak voelden. De validiteit van dit onderzoek wordt tevens verhoogd door middel van theoretische triangulatie: er zijn meerdere theorieën gebruikt om de eenzijdigheid van één theorie op te kunnen heffen. Na het houden van de semi-gestructureerde interviews zijn de interviews getranscribeerd in Word, zodat er niets aan de interpretatie van de onderzoeker kan worden overgelaten (Maso, 1987) en de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd blijven. De nauwkeurigheid van het databeheer is door de opname apparatuur gewaarborgd zodat er verschillende analyses plaats konden vinden. Goed databeheer draagt bij aan transparantie en aan de mogelijkheid tot controle door anderen (Boeije, 2014). Ondanks dat de onderzoeker de uitkomsten van de interviews alleen analyseert, heeft er tussentijdse controle plaatsgevonden om de ruwe data (zoals het in eerste instantie wordt verzameld) in te zien voor anderen en te laten controleren. Tussendoor zijn de resultaten besproken met de HR-manager en de HR-coach van BrabantZorg.

4. Resultaten

4.1 Algemene zorg- en organisatiecontext van BrabantZorg

Iedere betrokken locatie in dit onderzoek is aan een ontwikkeling onderhevig, waarbij al dan niet bewust gestuurd wordt richting zelforganiserende teams. Dit brengt consequenties met zich mee, omdat de meeste medewerkers van BrabantZorg al gedurende lange tijd (veel medewerkers zelfs 20 tot 40 jaar) bij de organisatie werken. Door het relatief hoge aantal lange dienstverbanden zijn er bepaalde verwachtingen ontstaan ten aanzien van de indelingen van het werk. Die verwachtingen zijn gewoonten geworden, geven teammanagers en medewerkers aan. Vóór de ontwikkeling naar zelforganisatie werd er veelal eerst naar de teammanagers gekeken als er een probleem was, in plaats van dat er zelfstandig een oplossing gezocht wordt, zo stellen veel teammanagers en medewerkers vast in de interviews. Daarnaast is het van belang om naar het type medewerker te kijken. Iedere medewerker heeft voor de zorgsector gekozen om voor een ander te kunnen zorgen. Elkaar aanspreken en feedback geven zijn daarbij geen vanzelfsprekende routines: dit wordt veel genoemd in de interviews. Ze willen graag voor elkaar zorgen en elkaar aanspreken wordt daarbij als een bedreiging gezien. Zelforganiserende teams gaat gepaard met elkaar aanspreken op gedrag, dat wordt verwacht van medewerkers. Tijdens de interviews is sterk benadrukt door zowel medewerkers als teammanagers dat de teams hierin de afgelopen jaren al veel stappen hebben gezet. Tegelijkertijd wordt er ook gesignaleerd dat het een proces is dat veel tijd en vertrouwen kost.

Zelforganisatie wordt in veel teams toegejuicht als nieuwe organisatievorm, omdat medewerkers zich meer gehoord en betrokken voelen bij het werk, zo geeft een groot aantal medewerkers aan. De teammanagers van de enthousiaste teams ervaren de ontwikkeling als een stap in de goede richting om de zorg anders in te richten en de medewerkers meer te betrekken bij zaken rondom de primaire taken. Tegelijkertijd is er in een aantal teams ook weerstand te herkennen tegen de verandering. Deze weerstand is veelal te verklaren door onbekendheid met de term 'zelforganisatie' en de angst voor de gevolgen van dat onbekende, geven de betreffende respondenten aan. Zo heerst er bij sommige teams het idee dat de teammanager overbodig wordt op de lange termijn. Desalniettemin probeert ieder team hier zijn eigen weg in te vinden en weten ze elkaar wel te vinden voor ondersteuning als dat nodig is.

4.2 Kenmerken zelforganiserende teams

4.2.1 Permanente groep medewerkers

Doordat er een aantal jaren geleden al ingezet is op kleinschalig wonen binnen BrabantZorg zijn de teams overwegend klein. De grootte van zowel Z&W als H&F teams variëren gemiddeld tussen de 12 en 15 medewerkers. Er zijn enkele uitzonderingen van een paar teams in de zorg die uit 20 of 25 medewerkers bestaan, die indien opgesplitst te klein zouden zijn om als zelfstandige teams te opereren. Een medewerkster Z&W zegt hier bijvoorbeeld over:

“Het wijkteam waar ik zit heeft 16 of 17 medewerkers, omdat het op zichzelf te kleine teams zijn om te kunnen functioneren. Vooral met ziekte en vakantie. Als je samenwerkt met het andere team, heb je iets meer mankracht om dat weg te kunnen zetten”. (R20)

Kijkend naar de kwantitatieve samenstelling van de teams kan gesteld worden dat ieder team uit een permanente groep medewerkers bestaat. De teams bestaan uit medewerkers die overwegend vast in dienst zijn bij BrabantZorg en gemiddeld één of twee flexibele krachten als invallers, zo geven de

teammanagers aan. Formeel is er bij ieder team een teammanager aanwezig die de teams aanstuurt. Er is een groot verschil in het aantal teams dat de teammanager formeel aanstuurt. Opvallend te noemen is dat de H&F teammanagers vaak grotere aantallen medewerkers aansturen dan de Z&W teammanagers. De gemiddelde span of control van de H&F teammanager ligt tussen de 60 en 100 medewerkers, vaak verdeeld over 4 tot 6 teams, waar die van de Z&W tussen de 20 en 50 medewerkers ligt, vaak verdeeld over 2 tot 3 teams. De grotere span of control voor de H&F teammanagers betekent dat ze – nog meer – dan de Z&W teammanagers hun tijd moeten verdelen over de teams, geven H&F teammanagers aan. Een teammanager H&F geeft hierover aan:

“Toen ik hier kwam zat er geen formele laag meer tussen. Alleen ik heb dat informeel wel een beetje aangebracht omdat het bijna ondoenlijk is om 60 mensen aan de slag te houden. Dus ik heb wel heel veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van de teams en de zelfstandigheid met name van de teams. Ik werk vier dagen, waarvan ik dus maximaal twee dagen in de week op één locatie kan zijn. Ik heb ook vaak afspraken buiten de deur. Ik heb eigenlijk dus maar heel weinig tijd, wat ik overigens ooit wel eens jammer vind, om mijn teams te begeleiden en mensen te coachen (...). Met mijn collega teammanagers op de locatie heb ik wel hele duidelijke afspraken gemaakt. Zij weten ook dat ik er niet altijd ben. Op het moment dat er echt iets is, zijn zij ook altijd bereikbaar voor mijn medewerkers. Dat geeft mij wel een prettig gevoel. En ik probeer wel laagdrempelig te zijn en dat werkt prettig”. (R15).

4.2.2 Gedeelde verantwoordelijkheid

Uit de documentenanalyse blijkt dat iedere medewerker en teammanager verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de formele taken zoals die in hun functieomschrijving staan, waar ieder individu verantwoordelijk voor wordt gehouden, net als voor het eigen gedrag en handelen. De klassieke managementtaken die voorheen alleen door de teammanager en/of CCP'ers werden uitgevoerd, zijn meer bij het team zelf komen te liggen. Hieronder zal nader worden ingegaan wat op de verschuiving in verantwoordelijkheden voor respectievelijk de teammanager en de medewerker. Daarna volgen de resultaten hoe er vervolgens om wordt gegaan met de gedeelde verantwoordelijkheid.

Verantwoordelijkheden van de teammanagers

De teammanager is op hoofdlijnen (eind)verantwoordelijk voor het welzijn van de cliënten, voor de financiële orde en voor voldoende kwaliteit en kwantiteit (resources) in de teams, zo stellen de teammanagers. Het team dient over de juiste competenties te beschikken en over het juiste aantal medewerkers. Teammanagers houden daarvoor de samenstelling van de teams in de gaten en dragen zorg voor de personele aangelegenheden, zoals de werving en selectie van nieuwe medewerkers, het begeleiden van zieke werknemers en het opbouwen van dossiers van disfunctionerende medewerkers, het houden van functionerings- en ontwikkelgesprekken en het ingrijpen bij conflicten in het team. Een teammanager Z&W zegt hierover:

“Ik ben verantwoordelijk dat in ieder geval de teams op het gebied van kwaliteit en kwantiteit goed in elkaar steken. Dus voldoende medewerkers. Maar ook deskundige medewerkers. Dat wil niet zeggen dat ik ga bepalen waar mensen deskundig in moeten zijn. Dat wil ik heel graag van het team horen. Maar ik ga dat vervolgens in gang zetten. Dus een stukje werving en selectie. Maar ook kijken hoe we op een goede manier kunnen schakelen om de deskundigheid, want ja dat is thuiszorg he. Dan komen mensen continu met van allerlei dingen binnen. Je moet ook heel flexibel in je scholingsaanbod zijn. Daar moet je goed in meebewegen zodat je meteen ter plekke kunt scholen. Dus een stukje kwaliteit en een stukje kwantiteit. Dat is een van mijn grote taken”. (R9).

Uit dit citaat blijkt dat de teammedewerkers aan mogen geven over welke kwaliteiten de nieuwe medewerker moet beschikken. Dit meebeslissen gebeurt in meerdere teams. De betreffende teammanagers zijn van mening dat de medewerkers zelf het beste kunnen beslissen aan welke eisen de nieuwe collega moet voldoen. Zij weten wat er nodig is op de werkvloer, stellen ze daarover. Naast het meebeslissen over nieuwe collega's worden medewerkers meer betrokken bij de ondersteunende taken, echter de personele aangelegenheden blijven bij de teammanager. Een teammanager Z&W zegt hierover:

“De teams doen hier alles zelf. Ze maken zelf hun roosters, nemen cliënten aan van A tot Z. Ik word meestal alleen voor advies ingeschakeld. Stukje communicatie. Helpen naar een hoger plan. Maar ook ingrijpen als er iets niet goed gaat. Personeelsbeleid is echt voor mij hè. Als er iets mis gaat. En functioneringsgesprekken enzo hè”. (R19).

De reden van de teammanagers die van mening zijn dat ze personele aangelegenheden niet naar het team willen delegeren, is dat zij het team niet willen belasten met personele aangelegenheden. Ze dienen primair zorg te leveren en de manager moet hen daarin faciliteren, zo stellen die teammanagers. Dit geldt ook voor de financiële verantwoordelijkheid. Veel teammanagers zijn van mening dat het overhevelen van de financiële verantwoordelijkheid naar het team nog een brug te ver is. Veel teammanagers geven hun team een update over hun productie om ze de gelegenheid te geven bij te kunnen sturen, maar de teams krijgen geen eigen inzicht in de financiële administratie.

Verantwoordelijkheden van de medewerkers

Voor zorgmedewerkers houdt dit op hoofdlijnen in dat ze verantwoordelijk zijn voor het leveren van directe zorg aan de cliënt en het bijhouden van het Elektronisch Cliënten Dossier (vanaf nu ECD). Naast de formele verantwoordelijkheden zijn er aandachtsgebieden waar individuele medewerkers verantwoordelijk voor gehouden worden. Aandachtsvelden zijn onderdelen van de zorg. Wondverzorging en familieparticipatie zijn bijvoorbeeld aandachtsgebieden. De verdeling van aandachtsgebieden, vindt plaats op basis van kwaliteiten van medewerkers. Medewerkers moeten die kwaliteiten en talenten van elkaar zien en benutten. Een medewerker Z&W stelt hierover:

“Iedereen heeft een eigen team. We hebben allemaal aandachtsvelders. Iedereen moet gewoon een aandachtsgebied hebben. Het is niet zo dat de een er drie heeft en de ander niks. Nee, ieder heeft zijn stukje. Waarbij iedereen kijkt naar de kwaliteiten van elkaar en waar ieders affiniteit ligt. Daarin moeten ze ook de diversiteit van elkaar zien”. (R18).

De Cliënt Contact Personen (vanaf nu CCP'ers) voeren de primaire zorgtaken ook uit. Zij coördineren daarnaast de contacten met de familie van de cliënten, projecten rondom familieparticipatie, maken plannings, werkbegeleiding en begeleiden stagiaires. Zij zijn hier niet eindverantwoordelijk voor, dat is het team als geheel. De CCP'ers vormen voor teammanagers wel het aanspreekpunt van de teams omdat ze als 'oren en ogen van de teammanager' fungeren. Ook dienen de CCP'ers de informatie die zij tijdens de werkoverleggen met de teammanagers verkrijgen, terug te koppelen naar de rest van het team. Veel CCP'ers delegeren een aantal van hun taken naar hun collega's uit het team. Medewerkers hebben dan naast hun vaste taken ondersteunende taken gekregen als onder andere het maken van de roosters, cliënten- en vakantieplanningen, inhuizingen van nieuwe cliënten, het afhandelen van de administratie rondom overleden cliënten, organiseren van informatiedagen voor cliënten en teambuildingsdagen, het voorbereiden, houden/voorzitten en uitwerken van de notulen van een werkoverleg of het organiseren van een multidisciplinair overleg (vanaf nu MDO). Medewerkers noemen deze taken veelal extra taken, maar geven wel aan dat ze het leuk vinden om te doen. Een medewerker Z&W, tevens CCP'er zegt hierover het volgende:

“Je moet het zo zien dat ik gewoon ander werk doe. Ik deleger wel. Maar niet op een vervelende manier laat ik het zo zeggen. Er zijn er wel een paar die zeggen dat ze bepaalde dingen niet willen doen omdat ze geen CCP'er zijn en daar dus ook niet voor betaald worden. Dat krijg je dan ook terug te horen. Als je ze dan iets vraagt zeggen ze gewoon dat het hun taak niet is. Als het een jong iemand is zeg ik “het is juist leuk toch om meer voor de mensen te kunnen doen”. Dat vinden ze dan vaak ook wel. Dan kunnen ze laten zien wat ze kunnen, dan kunnen ze misschien later ook naar deze richting op. Maar als je het niet laat zien, ziet niemand het, ook de bewoners niet. Dan blijft je kringetje wel heel klein. Vaak doen ze het dan toch wel. Ze vinden het toch wel leuk. Iedereen heeft ook wel een taak” (R10).

Veel teams hebben eigen weg in gevonden in de verdeling van taken. Onderstaande teammanagers Z&W zegt het volgende daarover:

“Van alle vaste taken die iemand heeft, is er bij ons wel een tweede die dat kan. Alle taken die we hebben verdeeld, is er een tweede die dat kan. Iemand die bijvoorbeeld alle voeding besteld, er is een tweede die dat kan. Er is iemand die alle inkoop doet, er is een tweede die dat kan. Omdat dat natuurlijk wel moet. We proberen taken daar neer te leggen, ook leren aan het team hoe het allemaal werkt. Mensen moeten ook leren om elkaars taken niet te doen. Alleen elkaars kwaliteiten te gebruiken”. (R3).

De verschoven verantwoordelijkheden zijn op sommige locaties teamoverstijgend. Zo hebben medewerkers van een horecateam samen het initiatief genomen om lokaal meer verbindingen te zoeken met andere zorgpartners, wethouders, huisartsen en wijkagenten om een grotere groep (potentiële) cliënten te enthousiasmeren bij hen te komen eten in het restaurant van de locatie. Bij een ander zorgteam zijn de medewerkers een burgerinitiatief gestart om naamsbekendheid te creëren en lokaal een netwerk van zorgpartners op te bouwen. De medewerkers zijn echter wel zoekende in wat ze wel en niet zelfstandig of in overleg met hun teammanager mogen oppakken. Ze zijn op zoek naar kaders en bevoegdheden in hun veranderende taken. Hier gaat paragraaf 4.3.4 verder op in.

4.2.3 Werkzaam voor de interne/externe klant

Medewerkers en teammanagers zien direct het effect van de dienstverlening op de klant, de cliënten of bewoners zoals de meeste medewerkers de cliënten noemen. Om de zorg efficiënter in te richten, hebben medewerkers zorgroutes opgesteld, waarin ieder zijn eigen aandeel heeft in het leveren van de zorg en de zorgverlening volgens een vast schema verloopt, zodat de cliënten ook weten wanneer ze zorgmedewerkers kunnen verwachten in hun woning. Een teammanager H&F zegt hier bijvoorbeeld over:

“Wat mij betreft mogen ze het zelf regelen, als het tenminste goed gaat. Dat is ook wel de tendens die we uitgezet hebben bij alle teams de laatste jaren. Dus echt een andere inhoud van de functie. Niet meer het ouderwetse waarin alles strak geregeld was. Maar nu een stuk eigen regie bij de teams. Maar dan wel inderdaad met als uitgangspunt overal dat het heel belangrijk is dat iedereen heel gastvrij is naar de mensen. We willen dat iedereen zich welkom voelt bij ons” (R6).

De respondenten zijn zich ieder goed bewust dat de belangen van de bewoners en de familie altijd het vertrekpunt dienen te zijn van de beslissingen die gemaakt worden. Een medewerkster Z&W zegt hier bijvoorbeeld over:

“Ik moet het klantencontact goed houden, zodat de klant tevreden is en goede zorg krijgt. Dat is wel heel belangrijk, want zonder klant heb ik geen werk. Zo simpel is het” (R20).

4.3. Voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams

4.3.1 Duidelijke doelstellingen

De missie en visie van BrabantZorg zijn in paragraaf 1.3 van dit onderzoek opgenomen. Samenvattend kan gesteld worden dat de missie en visie van BrabantZorg voornamelijk gaan over de eigen regie van medewerkers en cliënten, maar dat dit niet expliciet uitmond in zelforganiserende teams. Het ontbreken van een concrete invulling en betekenisgeving aan wat BrabantZorg onder zelforganiserende teams verstaat, komt daarnaast niet terug in andere documentatie. Sterker nog, in het jaardocument 2014 staat geschreven dat in 2015 het begrip zelforganiserende teams verder ladig zal krijgen, zodat de ondersteuning van deze teams op een juiste manier kan worden ingezet. Het ontbreken van een concrete invulling van de term zelforganiserend blijkt in de praktijk te leiden tot verschillende interpretaties en invullingen bij zowel teammanagers en medewerkers. Dit is allereerst te herkennen aan de zoektocht van sommige teams naar de kaders wat er wel en niet mogelijk is, zo blijkt uit de interviews.

Definitie zelforganisatie volgens de respondenten:

Iedere teammanager heeft aangegeven geen formele definitie of begeleiding te hebben ontvangen vanuit hun locatiemanager of vanuit het Bestuur van BrabantZorg in de ontwikkeling naar zelforganisatie. Dit resulteert in verschillende beelden van zelforganiserende teams. De term 'zelforganiserend' wordt in de praktijk afgewisseld met andere benamingen, zoals 'zelfsturende teams' of 'taakvolwassen teams', waar teammanagers zelf hun eigen invulling aan geven, waardoor er een variëteit aan invullingen te herkennen is in de praktijk. Sommige teammanagers geven aan meer te voelen voor de term 'taakvolwassen teams' dan de term 'zelforganiserend', zo ook de volgende teammanager Z&W:

"In taakvolwassen teams neemt iedereen zelf zijn verantwoordelijkheid voor datgene dat in zijn functie omschrijving staat. Teamleden zijn niet in staat tot het nemen van impopulaire maatregelen. Vandaar dat ik liever praat over taakvolwassen teams. En dat is waar wij wel constant met elkaar over praten (..) Met elkaar ben je een team. Welk schakeltje ook uitvalt, daarmee functioneert je team niet. Je bent zo sterk als je zwakste schakel. Dus als je dan kijkt naar je taken en daar je verantwoordelijkheid voor neemt, dat verwacht ik dan ook dat je doet in je functie. Daar kan ik iemand op aanspreken. Daar kunnen ze elkaar ook op aanspreken. Als je allemaal je verantwoordelijkheid neemt en pakt, ben je aardig zelfsturend". (R17).

Taakvolwassenheid lijkt hier een voorwaarde te kunnen zijn om zelforganiserend te worden. Maar ondanks taakvolwassen medewerkers blijkt uit dit citaat blijkt dat de teammanager nodig blijft om de impopulaire maatregelen te kunnen nemen omdat medewerkers niet in staat zullen zijn om die op zich te nemen. Uit meerdere interviews is gebleken dat alle teammanagers deze opvatting delen. Er heerst onduidelijkheid onder de teammanagers welke managementtaken verschoven dienen te worden naar het team. Deze opvatting wordt gedeeld door een aantal medewerkers die dit soort taken niet op zich willen nemen, zoals de volgende teammanager Z&W die haar vraagtekens zet bij zoveel mogelijk regie bij de medewerkers leggen. Zij wil niet op te veel afstand van het team zitten en zegt daar het volgende over:

"Tot hoever kan zelfsturend? Als iemand niet goed functioneert, wie pakt het dan op? Ik neem aan dat ik dat moet doen. Ik kan dat niet van hun verwachten. Als ik ver uit het team zit, zie ik dat niet. Nu voel ik binnen vijf minuten de sfeer. Je kent je mensen en je voelt dat. Als een manager veel weg is van zijn team, is die alleen maar van de cijfertjes. Dat is iets wat ik absoluut niet wil". (R3).

Teammanagers die dezelfde opinie hebben als R3 en R21, onderbouwen hun argument dat ze onzeker zijn over hun eigen baan. Er blijkt kennelijk bij een aantal teammanagers de opvatting te heersen in een aantal

teams dat de teammanager niet meer nodig zal zijn wanneer een team zelforganiserend wordt. Andere teammanagers zijn juist van mening dat de teams wel verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor meer managementtaken en dat het aanstureniveau van de teammanager van operationeel naar tactisch niveau kan verschuiven. Zo illustreert onderstaande teammanager Z&W:

“Ik verwacht dat de taken veel meer naar het tactische niveau gaan. Dan hoef ik geen 32 uur meer op dit team hoeven zitten. Als manager van het team ben je dan veel meer bezig met het bepalen van beleid, dus van hoe kom ik van A naar B in de ontwikkeling en hoe faciliteer ik mijn team daarin? Dan ben je niet meer op operationeel niveau aan het bepalen welke kleur washandjes aangeschaft moeten worden. Dat stadium zijn we al gepasseerd. Als deze ontwikkeling binnen dit team zich nog verder voortzet, dan verwacht ik dat je hier in de toekomst eigenlijk geen teammanager meer nodig hebt. Of dat de teammanager zelfs twee of drie teams zou kunnen begeleiden” (R21).

Deze onduidelijkheid kan verklaard worden doordat er vanuit het Bestuur geen eenduidige visie en lading aan de term ‘zelforganisatie’ is gegeven, waardoor iedere teammanager zich laat leiden door eigen persoonlijke beeldvorming.

4.3.2 Relevante informatie

De ontwikkelingen vragen veel van de organisatie en teammanagers en medewerkers hebben daarom een sterke behoefte aan informatie, door middel van heldere communicatie. Een medewerker H&F zegt hierover:

“Ik denk als de medewerkers op tijd en heel duidelijk over allerlei dingen geïnformeerd worden, dat er dan veel misverstanden voorkomen kunnen worden. En dat het niet alleen maar een memo is die even rond gestuurd wordt en dan in het logboek gestopt wordt. Ik denk dat de medewerkers er meer voor open staan als er bijvoorbeeld informatiemiddagen zijn waar ze dus meteen hun vragen kunnen stellen en antwoord kunnen krijgen”. (R2).

Teams die heel zelfstandig opereren, hebben gemiddeld eens per maand of per twee maanden werkoverleg met de teammanager. Tijdens deze overleggen, die medewerkers vaak zelf voorbereiden en voorzitten, worden de ontwikkelingen van het team besproken en hierin brengt de teammanager nieuwe informatie in die vanuit het hoofdkantoor verplicht besproken moet worden, bijvoorbeeld presentaties over ouderen mishandeling, of nieuwe wet- en regelgeving. De communicatie op deze locaties verloopt via uiteenlopende manieren: via de mail, tijdens werkoverdracht, in een teamvergadering, MDO, intervisie en op de werkvloer. De meeste teammanagers grijpen deze gelegenheden aan om informatie te delen met het team. Daarnaast proberen veel teammanagers contact te onderhouden met collega teammanagers op andere locaties om te sparren over de ontwikkelingen in ieder team, zo geven de teammanagers aan. Op die manier kunnen zij elkaar tips geven en van elkaar leren. De teammanagers die teams aansturen die minder zelfstandig opereren, werken vaker dicht op de werkvloer en bevinden zich op een korte afstand tot de teams, waardoor de communicatie vrij direct kan verlopen, geven die teammanagers aan.

Over de informatievoorzieningen vanuit de ICT-toepassingen en systemen op de locaties zijn de meningen verdeeld. De teammanagers die positief over de systemen zijn, zijn vaak de teammanagers die meer op operationeel niveau de medewerkers aansturen. Voor hen zijn de systemen goed te gebruiken. Voor de teammanagers die echter meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar de teams willen overdragen, zijn de ICT-systemen niet altijd toereikend. Teammanagers stellen dat de systemen nog traditioneel ingericht zijn. Bijna alle informatiestromen vanuit de ondersteunende diensten (bijvoorbeeld vanuit de financiële administratie), zijn gericht op de teammanager. De informatie wordt naar hen

gestuurd en op een abstract niveau verwoord. Om de informatie voor het team begrijpelijk en concreet te maken, is de teammanager vaak genoodzaakt om een vertaalslag te maken naar begrijpelijke 'jip en janneke taal'. Teammanagers geven aan dat zelforganiserende teams tot gevolg hebben dat de informatiestromen zodanig ingericht moeten worden dat er geen vertaalslag hoeft te zijn tussen de teammanagers en de teams. De informatie die het team nodig heeft om zelfstandig te kunnen werken, dient dan direct naar de teams verstuurd te worden, middels goed werkende ICT-systemen. Een teammanager Z&W zegt hierover:

“Dus ik geef heel veel verantwoordelijkheid terug, maar gaat het om een telefoon, of een systeem, dan moet het allemaal via de teammanager. Dat geeft allemaal oponthoud. Daar moeten we nog heel wat aan doen. Daar zijn we nu met ICT mee bezig. Dat is ook heel logisch, want het heeft natuurlijk gevolgen. Als er heel veel teams zelfsturend zijn, en de systemen zijn zo ingericht dat de teams heel veel zelf kunnen doen, dan vallen er heel veel poppetjes in de organisatie weg. Dan vallen er ontslagen”. (R9).

Uit dit citaat is af te leiden dat de ontwikkeling richting zelforganiserende teams soms sneller lijkt te gaan dan de ondersteunende diensten aan kunnen. Zelforganiserende teams op de locaties hebben dus gevolgen voor de dienstverlening van de ondersteunende diensten.

Naast de informatiestromen die teammanagers graag anders zouden willen zien, zijn er ontevreden geluiden te horen over de computerprogramma's zelf. Teammanagers zijn heel positief over InSight, het nieuwe P&O systeem. Bij het systeem echter rondom de financiële rapportages is veel ontevredenheid bij de teammanagers. De rapportages zouden onoverzichtelijk en lastig te begrijpen zijn. Het roosterprogramma blijkt tevens een ingewikkeld programma te zijn. Het kost teveel tijd om de roosters daar goed in te kunnen maken, terwijl het systeem juist ondersteunend dient te zijn aan het proces.

4.3.3 Resources

Teammanagers geven aan dat ze ieder maatregelen hebben genomen om de teams goed samen te stellen in termen van benodigde competenties, kennis en ervaring. Zowel teammanagers als medewerkers hebben ieder aangegeven over de juiste benodigde competenties in het team te beschikken om de primaire taken uit te kunnen voeren, hoewel er ook nieuwe competenties worden gevraagd van medewerkers zoals zelfreflectie, elkaar aanspreken op gedrag en bereid zijn om dingen voor elkaar te doen in plaats van alleen te doen wat in de eigen functieomschrijving staat opgenomen. De nieuwe competenties lijken nog niet voor iedere medewerker weggelegd. Het opleidingsniveau van de medewerkers is over het algemeen MBO niveau 3 of 4. In enkele teams werken HBO'ers. Veel medewerkers hebben zich gedurende hun dienstverband bij BrabantZorg ontwikkeld door opleidingen te volgen voor CCP'er of opleidingen voor hun aandachtsgebied. De teammanagers die vanuit hun oorspronkelijke functie als verzorgende zijn doorgestroomd naar een managementfunctie, hebben veelal een post HBO of WO management opleiding gevolgd. Sommige teammanagers geven aan dat het leerzaam zal zijn om medewerkers te laten rouleren in taken, door ze bijvoorbeeld elke drie jaar te wisselen van team. Dit idee hebben ze al wat vaker geopperd, maar realisatie blijft vaak achterwege door de waan van de dag.

De contractomvang van zowel teammanagers als medewerkers varieert tussen de 20 en 40 uur per week, waarvan het grootste gedeelte van de respondenten parttime werkt. Teammanagers en medewerkers vinden het prettiger samenwerken wanneer hun medewerkers en collega's grote contracten hebben met minstens 24 uur per week. Een teammanager Z&W stelt hierover:

“Dat vind ik ook, als je fulltimers hebt met grote contracten is het makkelijker met de afstemming en de communicatie. Dingen zijn sneller geregeld en mensen voelen zich verantwoordelijk voor de kwaliteit. Dat werkt fijner dan als je zes mensen hebt die allemaal 10 uur werken” (R11).

Een opvallende verklaring voor de verschillen in hoe de teams worden aangestuurd lijkt opleidingsniveau te zijn. Hoe hoger de genoten opleiding van de teammanager, hoe meer er op beleidsniveau gestuurd wordt in plaats op operationeel niveau. Het lijkt erop dat hoe hoger de genoten opleiding is, hoe meer de teammanager in staat is tot zelfreflectie en meer over durft te laten aan het team. Dit geldt ook voor de medewerkers. Hoe hoger de opleiding van de medewerkers, hoe meer zij in staat zijn om zelfstandig hun werkzaamheden uit te voeren, en hoe meer taakvolwassen zij lijken te zijn. Deze opvatting is in ieder interview teruggekomen.

4.3.4 Bevoegdheden

De verschuiving in verantwoordelijkheden van de teammanager naar de teams heeft consequenties voor de bevoegdheden. Om verantwoordelijk gehouden te worden, dienen de medewerkers ook bevoegd te zijn om daar verantwoordelijk voor gehouden te kunnen worden. Er zijn veel verschillen in de bevoegdheden die medewerkers toebedeeld krijgen. In enkele teams houdt de teammanager nog vrij veel toezicht op operationele werkzaamheden. Een medewerker zegt hierover:

“Nou ik denk dat we heel goed bezig zijn en ik denk dat het in de toekomst nog wel wat uitgebreid zal worden. In tijd en ruimte. Ik denk dat het ook een beetje een automatisch proces is. We moeten wel eerst laten zien wat we willen en kunnen, voordat onze teammanager weet wat ze kan loslaten”. (R4).

Over het algemeen zijn de medewerkers vrij hoe ze hun werkzaamheden indelen, echter binnen de kaders die de teammanagers voor hen uitzetten. De grenzen verschillen per team in hoe ver ze kunnen gaan, maar voor ieder team geldt wel de harde grens dat de eindgebruikers, de cliënten, tevreden moeten blijven, dat het financieel binnen de perken dient te blijven en de zorg in lijn blijft met de eisen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ). Daarbinnen is veel mogelijk. Teammanagers zijn bereid mee te denken met de teams over nieuwe mogelijkheden. Teammanagers hebben aangegeven dat ze hun teams vaak nog meer bevoegdheden zouden willen geven, maar dat ze daar vaak in worden beperkt. Dit komt met name doordat de computersystemen daar niet zodanig voor zijn ingericht. Een teammanager Z&W stelt hierover:

“Maar mijn visie is echt dat je het team dusdanig moet faciliteren, zodat het echt in zijn kracht kan komen te staan. Dat is een heel eind gebeurt hier binnen deze locatie. Daar ben ik van overtuigd. Wat ze zelf nog meer kunnen doen, zodat mijn taken echt wegvallen is dat het veel meer zit in bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bijvoorbeeld zelf accorderen van rekeningen. Dat moet nu een manager doen. Ik denk dat het al een heel eind dusdanig geregeld is dat de nieuwe teammanager op deze locatie zich eigenlijk alleen nog maar bezig houdt met het accorderen en fiatteren van rekeningen, het houden van functioneringsgesprekken, aannamesprekken en doorontwikkeling”. (R21).

4.3.5 Ondersteuning P&O

Teammanagers zijn in de interviews gevraagd naar hun ervaringen met de dienstverlening van P&O, hoewel dit thema niet uit het theoretisch kader naar voren kwam. Deze resultaten zijn echter van groot belang voor de vorm van zelf-organisatie en gedeeld leiderschap, zo is gebleken uit de interviews. De P&O adviseurs zijn 1 april jl. gecentraliseerd naar het hoofdkantoor in Oss, waar ze momenteel aan de slag zijn gegaan om een zelforganiserend team te gaan vormen met alle P&O adviseurs. Deze beweging heeft tot gevolg gehad dat de adviseurs niet meer elke dag op locatie aanwezig zijn. Teammanagers hebben begrip voor deze ontwikkeling, maar hebben aangegeven dat ze graag ondersteuning willen blijven ontvangen op het gebied van complexe verzuimcasuïstiek, wet- en regelgeving van disfunctionerende medewerkers. Veel teammanagers geven aan dat ze het lastig vinden om een balans te vinden tussen de aandacht en tijd die

uit dient te gaan naar de begeleiding zieke en disfunctionerende medewerkers en de aandacht die zij willen geven aan de rest van de medewerkers. Ze geven aan daar graag over in gesprek te willen gaan met de P&O adviseurs. De teammanagers hebben ook het advies meegegeven aan de ondersteuning van P&O op het hoofdkantoor om de P&O systemen en processen zodanig in te richten dat de teams zelfstandig bij de informatie kunnen komen die zij nodig hebben voor het uitvoeren van hun werk. Het P&O systeem is nu ingericht op de traditionele manier, waarbij alle informatiestromen via de teammanager gaan. Teammanagers en medewerkers hebben aangegeven dat de ondersteunende bepaalde informatie rondom praktische zaken in het werk direct naar kan sturen in plaats van via de teammanager. De informatie dient daarbij zodanig geformuleerd te zijn dat iedere medewerker het kan begrijpen, geven zowel teammanagers als medewerkers aan.

4.3.6 Vertrouwen in de teams

De omschakeling van denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen vraagt veel vertrouwen in de teams. Vertrouwen in de medewerkers dat ze weten wat ze doen. De teammanagers laten meer over aan de teams en dienen erop te vertrouwen dat de teams hier goed mee om gaan. Een teammanager Z&W geeft hierover aan:

“Je moet uit je comfortzone komen. Denk eens mee. Denk in mogelijkheden. Daarvan moet ik zeggen dat het aardig gaat. Daar is een stuk vertrouwen bij hè vanuit mij. Ik zou ze nooit op het matje roepen dat ze iets fout doen, ik zeg altijd anders. Maar dan gaan we samen in discussie. Want als ik denk dat ik het beste weet, dan moet ik hier dag en nacht zijn. Als ik jou vertrouw, moet ik ook vertrouwen in de fouten en de minder goede dingen die je doet. Als ze weten dat ze dat niet fout kunnen doen, zijn ze ook niet bang om beslissingen te nemen”. (R19).

Teammanagers proberen medewerkers persoonlijk te laten groeien om meer vertrouwen in hun eigen kennis en kunde te hebben zodat ze de stap durven nemen om initiatief te nemen en ergens wat van durven vinden. Een teammanager Z&W stelt hierover:

“Ik heb wel tegen de teams gezegd dat ze het vertrouwen moeten voelen om dingen te gaan doen. Dat heb ik wel met hele management wel, dat we meer dingen los moeten laten om het team het vertrouwen te geven dat ze het ook echt mogen (...) Maar ze moeten het vertrouwen voelen dat ze keuzes mogen maken. Als ik het verschil nu zie met bijvoorbeeld 2013 of 2014, toen kreeg ik heel veel telefoontjes. Nu krijg ik haast geen telefoontjes meer van de teams. Of ze durven niet meer te bellen. Maar dat gevoel heb ik niet. Ik heb ook met de functioneringsgesprekken heb ik bij iedereen de ontwikkelingen en veranderingen uitgelegd”. (R7).

Medewerkers mogen keuzes maken, omdat de teammanagers erop vertrouwen dat de medewerkers weten wat verantwoord is. Het kan natuurlijk voorkomen dat er een beslissing wordt gemaakt die achteraf niet zo handig bleek te zijn, maar daar kan dan over worden gepraat, geven de teammanagers daarbij aan. Hoe dat een volgende keer anders kan. Veel respondenten hebben aangegeven dat ze een ‘superteam’ hebben; deze teams zijn hecht en medewerkers durven elkaar aan te spreken op gedrag en functioneren. Dit is een zeer belangrijke voorwaarde voor een succesvol zelforganiserend team, geven de respondenten aan. Dit vertrouwen voelen in de teams is nog niet voor iedere teammanager en medewerker weggelegd, hoewel het bewustzijn dat vertrouwen hebben essentieel is, er wel is. Die betreffende teammanagers vinden het soms lastig om de controle uit handen te geven, zo ervaren ze het. Voor de teams zelf is het soms ook moeilijk. Niet alle medewerkers van het team hebben onderling een klik en vertrouwen in elkaar. Het is dan lastig om op elkaar te bouwen. Dit heeft ook gevolgen voor de communicatie. Niet iedere medewerker deelt alle informatie met het team, die wel nodig is om het werk goed uit te kunnen voeren.

In deze teams zijn interventies van de teammanager extra belangrijk, die het voorbeeld moet zijn in hoe er ondanks dat er geen klik is, toch effectief samengewerkt kan worden, geven de betreffende respondenten aan. De teammanager dient extra veel tijd en energie besteden aan het leren geven en ontvangen van feedback aan de medewerkers. Enkele respondenten constateren echter dat de gewenste interventies van de teammanager ontbreken doordat de teammanager op een (letterlijke) afstand opereert van het team, waardoor de teammanager niet goed weet wat er precies speelt in het team en daar niet goed in kan interveniëren.

4.3.7 Feedback geven en ontvangen

De zorgsector staat ook wel bekend als een sector waar men voor elkaar wil zorgen, geven zowel teammanagers als medewerkers aan. Men wil elkaar aardig vinden en wil zelf ook aardig gevonden worden, stellen veel teammanagers. Feedback wordt dan soms gezien als een bedreiging, omdat er dan iets gevonden moet worden van de ander. Bij de teams van BrabantZorg is feedback geven en ontvangen al jaren een groot punt van aandacht. Er zijn al veel stappen gezet in het proces, waardoor het bij sommige teams al geen vast agendapunt meer is. Bij deze teams hebben de medewerkers geleerd dat ze er zelf ook een rol in hebben en zien feedback als een cadeautje aan elkaar. Daar zijn trainingen voor geweest en rollenspellen. In de trainingen werd veel aandacht besteed aan het zien van elkaars kwaliteiten en elkaars valkuilen en hoe je daar vervolgens mee omgaat. Voor sommige teams zal het geven van feedback voorlopig wel op de agenda blijven staan. Zoals de volgende medewerker Z&W illustreert:

“Ik denk dat het wel eens vaker mag gebeuren dat mensen zeggen wat ze denken en voelen. Dat je gewoon zegt waar het op staat. Er wordt zoveel achter de rug om gezegd. Iedereen maakt fouten, maar zeg het dan. Want dan kun je er iets mee. Niet gissen en raaien. Ik ben zelf wel zo, maar niet iedereen. Ik laat wel iedereen in zijn waarde. We hebben allemaal onze eigen min en pluspunten”. (R16).

Het geven van feedback lijkt vaak afhankelijk van de persoon aan wie feedback gegeven moet worden en van het onderwerp dat ze moeten bespreken. Veel medewerkers geven aan dat ze het lastig vinden om feedback te geven aan collega's die een vrij dominant karakter hebben. Dan zeggen ze het liever niet of tegen de teammanager. Wanneer het onderwerp van feedback iets functioneels is als medicatie of washandjes die rondslingeren, geven de respondenten aan hier geen moeite mee te hebben om hun collega's daarop aan te spreken. Zodra het onderwerp gaat over iemands gedrag en functioneren in het team, is het lastiger. Maar op het moment dat het afwijkende gedrag structureel wordt, moeten ze de afweging maken of ze er wel of niet iets van zeggen tegen de betreffende collega. Dit is afhankelijk van hoe goed de relaties zijn tussen de teammanager en medewerkers.

Ook hier heeft taakvolwassenheid volgens veel teammanagers een bepalende rol in, zoals de volgende teammanager Z&W illustreert:

“De taakvolwassenheid zit hem ook in elkaar aanspreken. Ik heb er geen boodschap aan dat mensen het lastig vinden om feedback te geven. Ik ga het niet voor ze oplossen. Als mensen er echt last van hebben of als er dingen gebeuren die onverantwoord zijn, kom ik helpen. Maar anders moeten ze het zelf oplossen” (R17).

De ontwikkeling heeft ook tot gevolg dat teammanagers en medewerkers op een andere manier feedback geven. Er is meer oog voor zakelijke communicatie, zodat medewerkers leren om vervelende boodschappen nog steeds met hun hart leren brengen, stellen teammanagers. Hier wordt veel in geïnvesteerd in sommige teams. Deze benadering is niet voor iedere medewerker makkelijk om op te pakken. Sommigen vinden dit nog heel spannend. Het verschilt per individu hoe de feedback verloopt en

hoe ze elkaar aanspreken. Wel geven respondenten aan dat er al veel stappen gezet zijn in de manier van feedback geven en ontvangen.

4.4 Gedeeld leiderschap

Net als de verantwoordelijkheid die gedeeld wordt tussen teammanagers en medewerkers, geldt dit ook voor het leiderschap. In sommige teams is het leiderschap formeel verdeeld. Er is dan bijvoorbeeld formeel een kartrekker aangewezen die de oren en ogen vormt voor de teammanager. Hier is voor gekozen omdat de teammanager meer vanaf een afstand de teams aanstuurt waardoor die minder op de hoogte is van wat er allemaal speelt in de teams. De kartrekkers hebben echter geen formele leidinggevende rol, maar dienen de rest van het team te enthousiasmeren over nieuwe ontwikkelingen en in te springen bij functionele problemen op de werkvloer bijvoorbeeld. In de teams waar geen formele kartrekker is benoemd, wisselt de informele leiding tussen de medewerkers. Dit is afhankelijk van de situatie wie de leiding neemt.

Een opvallende opvatting die de geïnterviewde teammanagers en medewerkers bijna unaniem delen, is dat er geen sprake *mag en kan* zijn van verkapte leiders. Daar bedoelen ze mee dat er bijvoorbeeld één medewerker is die managementfuncties overneemt. De ervaring heeft geleerd dat die medewerker daarmee het werk gaat bepalen voor de rest van het team. Dat kan niet de bedoeling zijn bij zelforganiserende teams, zeggen de teammanagers en medewerkers, want dat betekent feitelijk een 'verlegging' van de managementtaken. In de teams waar dit is voorgekomen, zijn maatregelen getroffen zodat er een betere balans is en iedere medewerker aan bod komt.

4.4.1 Gedeeld leiderschap en de rol van teammanagers

In het theoretisch kader werd gesteld dat teammanagers drie rollen kunnen aannemen bij zelforganiserende teams, te weten de rol van leider, manager en coach. Bij iedere rol staat het coachen en trainen van de medewerkers centraal (O'Connell et al., 2002). Deze drie rollen zijn te herkennen in de praktijk bij BrabantZorg. Iedere rol zal respectievelijk aan bod komen hoe teammanagers deze rollen in de praktijk oppakken.

4.4.2 Teammanagers en de rol als leider

Deze rol blijkt niet overal herkenbaar te zijn, slechts bij sommige teammanagers die stellen over de rol als leider dat ze aanwezig zijn om het proces te begeleiden door een bepaalde discussie op gang te brengen en mensen bewust te maken dat iedereen een steentje bij dient te dragen. Teammanagers proberen hun medewerkers 'groter te laten denken', en niet alleen naar hun eigen straatje te kijken, maar zich juist een onderdeel te laten voelen van het grotere geheel. Een teammanager Z&W geeft bijvoorbeeld aan regelmatig dat ze om tafel gaat zitten met haar medewerkers om stil te staan bij wat de veranderingen in de zorg op landelijk niveau concreet betekenen voor hen op de werkvloer. De coachende rol is hier ook duidelijk te herkennen doordat veel teammanagers vooral veel vragen stellen aan de medewerkers om hen aan het denken te zetten.

4.4.3 Teammanagers en de rol als manager

Teammanagers vinden het prima als medewerkers initiatief nemen om dingen op te pakken, zolang die medewerker maar niet 'de baas gaat spelen' over andere medewerkers, zo geven ze aan. Niet iedere teammanager wil daarom (te) veel vrijheid en verantwoording bij het team leggen, omdat er dan een

'tussenlaag' kan ontstaan. Hier komt de rol van manager duidelijk naar voren. Daarvoor zijn duidelijke kaders nodig. Een teammanager Z&W stelt hierover:

"Ik vind het de taak van de teammanager om een speelveld te creëren. Zonder kaders heb je leegte. Dat vinden mensen niet prettig. Ik denk dat ik over het algemeen wel een groep mensen heb die welvaart bij duidelijke kaders. Wel probeer ik te stimuleren dat mensen zelf daarbinnen zoeken naar hoe ze het doen. Daarin probeer ik mensen wel aan het denken te zetten". (R14).

Het gaat er juist om dat de teammanager het team faciliteert met managementondersteuning, zodat het team optimaal het primaire proces uit kan oefenen. Medewerkers dienen dan zelf aan te geven wat ze nodig denken te hebben, teammanagers vinden het niet hun taak om dat voor ze te beslissen. Een teammanager Z&W stelt hierover:

"Met initiatief nemen is op zich niks mis. Als je maar zorgt dat de anderen niet achterover gaan leunen als zo iemand het voortouw neemt. Dan schiet je je doel ook voorbij. Dus het is wel heel goed om te kijken hoe zo'n team er dan uitziet en wat voor personen er in zo'n team zitten. Daar zie je wel de verschillen in".(R3).

Medewerkers ervaren de vrijheid als prettig, omdat ze nu veel zelfstandiger te werk kunnen gaan. Een groot aantal medewerkers zou absoluut niet terug willen naar de 'oude situatie', waar de teammanager werkopdrachten gaf, zo geeft bijvoorbeeld de volgende medewerker Z&W aan:

"Ik was heel erg gewend om overal verantwoording over af te leggen voordat ik bij BrabantZorg kwam. Maar nu werd ik ineens gevraagd wat ik ergens van vond. En hoe ik dingen op zou lossen (...) Wat wij ervan vinden en wat vernieuwd moet worden. Er wordt heel veel gevraagd aan de mensen op de werkvloer. Ik weet niet of dat binnen heel BrabantZorg zo werkt, maar zo ervaar ik het tenminste. Dat maakt dat iedereen zich toch wel verantwoordelijk voelt voor het zorgproces. Dat komt de cliënt ten goede". (R22).

Teammanagers zijn van mening dat het team gezamenlijk de verantwoordelijkheid dient te dragen en dat dit niet op het bordje van een individuele medewerker terecht komt. Daar blijft de rol van de manager duidelijk aanwezig. De teams die wat meer sturing nodig hebben op operationeel gebied zijn de teams die uit gemiddeld lager opgeleide medewerkers bestaan en minder taakvolwassen zijn. H&F teammanagers geven aan dat ze ook proberen deze teams meer zelfstandig te laten denken door zoveel als mogelijk is de verantwoordelijkheid bij de medewerkers te leggen en veel vragen te stellen, maar dat is lastig te bepalen hoe en wanneer deze teams zelforganiserend te werk kunnen gaan. De teammanagers vragen zich wel af hoe deze teams zelforganiserend kunnen worden. Ze geven daarbij aan zelf ook coaching en begeleiding nodig te hebben van hun locatiemanager of het bestuur van BrabantZorg. Opleidingsniveau blijkt hier tevens een belangrijke factor, omdat het zo lijkt te zijn dat hoe hoger de genoten opleiding, hoe meer de medewerker of teammanager in staat is om zelfreflectie toe te passen en zelfstandig of met collega's onderling tot een oplossing te komen.

4.4.4 Teammanagers en de rol als coach

Teammanagers coachen hun medewerkers op verschillende terreinen. Het is afhankelijk van de samenstelling van het team en de mate van taakvolwassenheid op welk niveau de teammanagers coachen. In teams waar de medewerkers zelfstandig te werk gaan, coachen teammanagers hun medewerkers op grote vraagstukken, meer op beleidsniveau. In die teams werpt de coachende rol nu al zijn vruchten af. Waar de medewerkers in de traditionele situatie met praktische vragen naar de teammanager kwamen

voor een oplossing, komen ze nu met heel andere vragen merken de teammanagers op. Vaak hebben medewerkers zelf al geprobeerd een oplossing te vinden en gaan ze pas naar de teammanager als ze er niet zelfstandig uit blijken te komen of nodigen ze de teammanager uit voor een bonte avond die ze zelf hebben georganiseerd.

In teams waar de medewerkers meer afhankelijk zijn van de teammanager, proberen de teammanagers de medewerkers te coachen op praktische zaken, zoals het geven van constructieve feedback. Een teammanager stelt hierover:

“Op het moment dat het geven van feedback een beetje lastig wordt en het geen compliment is maar misschien een aandachtspunt voor iemand, vinden ze dat wel lastig vinden om bespreekbaar te maken. Ze vinden het vooral fijn om daar een manager tussen te zetten. Ik probeer me wel op te stellen dat ik me wil aansluiten en dat ik toehoorder wil zijn en het gesprek de goede kant op wil laten gaan, maar ik ben niet de boodschapper. Dat moeten ze zelf doen. Ik wil ze wel helpen hoe ze de goede woorden kunnen kiezen en hoe je op een goede manier feedback kan geven aan iemand. Daar zijn ze wel lerende in”. (R15).

Zelforganisatie niet alleen geleid tot de teammanager die de medewerkers coacht, de medewerkers coachen elkaar onderling ook. Ze zien en benutten elkaars talenten en coachen elkaar in de ontwikkeling. Voor zowel teammanagers als medewerkers is de nieuwe manier van denken een omschakeling. Voor beiden geldt dat ze (meer) in mogelijkheden zijn gaan denken in plaats van in beperkingen. Er blijkt veel meer mogelijk dan vooraf misschien gedacht zou zijn. Doordat managers hun medewerkers nu meer coachen en daarmee continue de ontwikkeling van de medewerkers volgen, vragen ze zich af of functioneringsgesprekken nog wel passend zijn bij zelforganiserende teams. Ook medewerkers geven aan geen behoefte meer te hebben aan formele functioneringsgesprekken. Ze gaan liever direct naar de teammanager als ze er zelf niet uit komen. Teammanagers geven aan dat ze coachingsgesprekken met medewerkers en met het team als geheel meer passend vinden bij zelforganiserende teams.

4.4.5 Externe leiderschapsrol van de manager

In het theoretisch kader werd gesteld dat de externe leiderschapsrol van de teammanager passend is bij zelforganiserende teams (Drukat & Wheeler, 2003). Teammanagers hebben aangegeven dat ze de voortgang van hun teams goed proberen te volgen door vanaf een afstandje te monitoren. De afstand tot het team kan per teammanager verschillen, van dagelijks meewerken op de werkvloer met het team tot meer op afstand vanuit kantoor. Een teammanager H&F die meer op afstand het team monitort zegt het volgende:

“Wat ook wel bij het team denk ik hoort, is dat ze een eigen verantwoordelijkheid hebben. Ze maken hun eigen roosters, als er iemand ziek vervangen ze zelf degene die ziek is. Vakanties regelen ze ook onderling. Ik ben er wel bij betrokken in die zin van het woord. Ik kijk wel mee. Maar daar blijft het ook wel bij. Wat mij betreft mogen ze het zelf regelen. Als het tenminste goed gaat. Dat is ook wel de tendens eigenlijk die we uitgezet hebben bij alle teams de laatste jaren. Dus echt een andere inhoud van de functie. Niet meer het ouderwetse waarin alles heel strak geregeld was. Maar nu een stuk eigen regie toch wel bij die teams. Maar dan wel inderdaad met als uitgangspunt overal dat het heel belangrijk is dat iedereen heel gastvrij is naar mensen. Dat mensen zich welkom voelen bij ons”. (R6).

Teammanagers proberen in het doen van interventies zoveel mogelijk rekening te houden met de behoeften van het team, zo ook de volgende teammanager H&F, die hierover stelt:

“Door me kwetsbaar op te stellen, merkte ik dat ze het gingen begrijpen. Nu is het nog wel zo dat ik soms dingen tien keer vaker uit moet leggen dan mijn collega’s Z&W. En dat wij andere stapjes hebben gezet. Van waarden naar gedrag had 7 stappen en ik heb tussenstapjes moeten maken. Ik had 1b moeten doen en 2b. Terwijl de zorgmedewerkers van 1 naar 2 gingen. Mij was dat net iedere keer te snel om die stappen ook zo te maken. Steeds maar met de medewerkers het erover hebben “nee we moeten een stapje terug” (R1).

De momenten waarop een teammanager besluit te interveniëren, zijn veelal de momenten waarop het team er zelfstandig niet meer uit dreigt te komen, bijvoorbeeld als er conflicten in het team spelen of als medewerkers zich niet aan de afspraken houden. Dit zijn vaak ook de gewenste interventies vanuit de medewerkerskant, geven medewerkers aan.

4.4.6 Gedeeld leiderschap en medewerkers: emergent leadership

Volgens de literatuur vertrouwen medewerkers in zelforganiserende teams dat er een paar medewerkers naar voren stappen en informeel de leiding nemen, ook wel 'emergent leaders' genoemd (O’Connell, 2002). Zij ontlenen hun leiderschap aan acceptatie van hun collega's. Medewerkers geven aan veel meer initiatief te nemen dan voorheen. Het verschilt per situatie wie de leiding neemt. Een medewerker Z&W zegt hierover:

“We waren in het begin heel erg afhankelijk en afwachtend richting de teammanager wat wel en wat niet mocht. Hoeveel hebben we, wat willen we. We zijn nu steeds meer aan het groeien naar dat we het gewoon gaan doen. We overleggen natuurlijk wel met de leidinggevende. Maar we gaan het zelf invullen. Roosters maken zelfstandig gemaakt. We beslissen zelf als woning hoe we een dag indelen, hoe we onze activiteiten indelen. Ook binnen de grenzen van onze mogelijkheden natuurlijk. Natuurlijk hebben we onze teammanager daar ook bij nodig, zeker ook om te groeien. En ook te komen naar hoe je zelfstandig wordt, door het gewoon te doen en dat terug te koppelen”. (R12).

Het blijkt vaak afhankelijk van het onderwerp wie de leiding neemt en welk aandachtsveld een medewerker heeft. Wanneer het bijvoorbeeld over operationele zaken gaat, nemen verzorgenden niveau 3 vaak de leiding, maar wanneer het om beleidszaken gaat, nemen de kwaliteitsverpleegkundigen meer de leiding, geven de teammanagers aan. Sinds de ontwikkeling naar zelforganisatie is het echter wel in veel teams dat medewerkers meer dingen signaleren en daar actie op ondernemen, ook al vallen die buiten het eigen aandachtsgebied. Er wordt daarbij minder gekeken naar de CCP'er die voorheen vaak het initiatief nam geven respondenten aan. Een medewerker Z&W zegt hierover:

“Het gaat automatisch de kant op van zelfsturende teams. We hebben dan bijvoorbeeld eens in de zoveel tijd een teamoverleg. Een klein voorbeeld. We hebben nu een nieuw reanimatiebeleid binnen BrabantZorg. Nu is het dat iedereen wordt gereanimeerd, tenzij ze het niet willen. Dus daar moeten dan formulieren voor komen. En dan wordt er ook besproken hoe dat aangepakt moet worden. Dan wordt er iemand uit het team uitgezocht die moet uitzoeken hoe dat als team gaan oppakken. Dus dan is het niet vanuit de manager die zegt hoe we het gaan doen. Nee, wij krijgen de vraag van de manager: jullie werken ermee dus hoe willen jullie dat aanpakken? Dat vind ik eigenlijk wel zelfsturend”. (R13).

Naast de 'emergent leaders', de informele leiders, zijn er in een aantal teams ook formele kartrekkers benoemd. Deze medewerkers voeren dezelfde werkzaamheden uit als de rest van het team, maar voeren daarnaast ook andere taken uit. Een medewerker Z&W, tevens kartrekker zegt hier het volgende over:

“Mijn kartrekkersrol vind ik heel leuk. Zeker in het begin, mag je zelf onderzoeken en je lijnen uitzetten. Je regelt zelf je teamoverleg en wat je daarin laat terugkomen. We proberen iedereen om de beurt de rol van voorzitter te geven, om mensen ook het gevoel te geven wat het inhoudt als je voorzitter bent van de teamvergadering. En de gezamenlijke verantwoordelijkheid te blijven houden. Uiteindelijk ben je dat samen voor de zorg die je levert. Dat ben ik niet alleen, dat zijn we met zijn allen. Dat is het leuke van zo’n kartrekkersoverleg. Met de kartrekkers hebben we dus ook een apart overleg met de teammanager. Dan hoor je ook weer alle ins en outs van het andere team. En ook hoor je over de veranderingen die gaan komen. Als je gewoon als verzorgende werkt, dan hoor je dat later. Dat is wel eens jammer. Dit is wel leuk om in het begin al te horen”. (R20).

De rol van kartrekker is slechts in een team formeel benoemd, in een aantal andere teams is er informeel een kartrekker aangewezen, die vaak nog wel de CCP’er blijkt te zijn in de praktijk.

4.5 Person-supervisorfit

Over het algemeen blijken de relaties tussen de teammanagers en hun teams goed. Taakvolwassen teams die de vrijheid krijgen van de teammanager om zelf nieuwe dingen te ontdekken, zijn tevreden over hun teammanager. Veel medewerkers geven aan dat ze tevreden zijn over de bereikbaarheid van hun teammanager. Ze mailen of bellen bijvoorbeeld snel terug of medewerkers kunnen gewoon binnenlopen als de deur van het kantoor van de teammanager openstaat. Veel medewerkers ervaren de nieuwe manier van werken als heel prettig, omdat ze nu veel meer vrij worden gelaten in hoe ze het werk uitvoeren. Ze voelen veel vertrouwen vanuit de teammanager en dat werkt heel positief door in hun eigen motivatie. Ze zijn daardoor bereid om extra dingen te doen, voor de cliënten, hun collega’s en hun teammanager. In deze teams is de teammanager de juiste vertaler van beleidsniveau naar operationeel niveau. Voor medewerkers die het lastig vinden om zelfstandig oplossingen te zoeken, is de coachende, nieuwe rol van de teammanager nog wennen, omdat ze nu eerst zelf moeten zoeken naar een oplossing. Die krijgen ze niet meer op een presenteerblaadje van de teammanager. Dat kan te maken hebben met opleidingsniveau, verwachtingen over de rol van de teammanager, hechtheid en vertrouwen binnen het team zelf en motivatie om het zelf op te willen lossen. Dit geldt bijvoorbeeld voor onderstaande medewerker Z&W:

“In het begin heb ik wel moeten wennen aan hoe zij tewerk ging als manager. Ze was echt zo.. wat je net ook noemde.. alles willen terugleggen naar ons. En zoek het maar uit. Niet negatief bedoeld. Maar dat je veel zelf moest doen. Daar is ze wel een beetje van teruggekomen. Ze wil het nu meer oplossen of ze komt ook met dingen. Dat is wel fijner vind ik hoor”. (R8).

Medewerkers in de teams die veel waarde hechten aan de nabijheid van de teammanager proberen ondanks dat meer bij elkaar ondersteuning te zoeken en zelfstandig dingen op te lossen. Ze vinden het fijn als ze terug kunnen vallen op de teammanager bij lastige families van cliënten, of conflicten in het team die ze niet zelf op kunnen lossen. Sommige medewerkers vinden het wel lastig als ze zelf geprobeerd hebben om iets op te lossen maar er niet uit komen, van hun teammanager alsnog te horen krijgen ze dat ze het zelf op moeten lossen. In die situaties is de aansluiting tussen de medewerker en de teammanager niet optimaal, omdat ze allebei iets anders van elkaar verwachten. Een medewerker Z&W en een medewerker H&F zeggen hier bijvoorbeeld over:

“Nu moeten we meer overleggen. Dat vind ik wel eens ooit jammer. Ik heb nu weer het gevoel dat de vinger op de pols wordt gelegd snap je. Dat is niet negatief bedoeld he, ik ben heel positief want ik vind het een heel fijne teammanager. (...) Maar dat bespreek ik ook wel met haar. Zij krijgt natuurlijk ook dingen opgelegd he. Maar ik voel het wel soms zo, vergeleken met eerst. Maar misschien ligt het ook wel bij mij”. (R10).

“Laat ik het zo zeggen, voorheen werd het meer opgelegd wat we moesten doen. Nu moeten we het meer zelf uitzoeken. Als iedereen zich aan de taak houdt, vind ik zelfsturende teams ook goed. Ik verwacht van mijn teammanager dat als ik iets terugkoppel, dat ze het ook oppakt. Dat het niet blijft liggen. Kijk en als het niet in haar vermogen ligt of iets dergelijks, dat ze dat ook aangeeft. Maar dat ze dat ook terugkoppelt wat ze wel of niet kan”. (R5).

Uit deze citaten blijkt dat het van belang blijft dat teammanagers en medewerkers goed moeten blijven communiceren over verwachtingen naar elkaar. Dat blijkt niet altijd mogelijk, als de teammanager op een te grote afstand van het team stuurt, of als er niet voldoende vertrouwen is tussen de teammanager en de medewerkers. Medewerkers die houden van dingen regelen en daar vrij in worden gelaten door hun teammanager, zijn in hun element. Soms worden ze wel heel vrij gelaten, zo zegt de volgende medewerker H&F:

“We doen het wel in stapjes. Ik zit nu in het groepje van 3, dus wij doen zelf de gesprekken. We zetten ook alles op papier en werken alles uit. Zodat we op den duur een mooi verslag hebben, dat verslag sturen we dan naar de teammanager. Zodat ze weet wat we besproken en gedaan hebben. Dat doen we met tussenposes. De belangrijkste dingen sturen we naar de teammanager. Als zij iets ziet dat haar niet bevalt of als er iets is, trekt ze echt wel aan de bel. Dat geeft ze zelf aan. Ze laat ons wel zelf sturen. We hebben heel veel mogelijkheden. Het is heel fijn dat we het mogen proberen en regelen. Ze is daar heel open en eerlijk in. Misschien soms te makkelijk. Bij sommige dingen vraag ik me af of het wel ons pakkie aan is. Dat weet ik ook niet”. (R16).

Teammanagers geven aan een goede aansluiting te hebben gevonden met hun medewerkers. Zij stellen hierover het volgende, beide Z&W teammanagers:

“Ik vind de ontwikkeling vanuit het team heel erg leuk. Dat vind ik eigenlijk het leukste wat je doet als manager met je team. Om een ontwikkeling vorm te geven en een richting in te gaan met je team, waar uiteindelijk de cliënt de vruchten van plukt. Maar ook je medewerkers. Dat vind ik het leukste”. (R21).

“Als ik naar deze zes teams kijk, heb ik niet het idee dat ze ondersteuning van mij tekortkomen. Maar dat is mijn idee. Misschien hebben die er wel een heel ander idee over. Ik zou niet minder teams willen aansturen. Ik vind het wel dat dit kan. Maar het is wel heel afhankelijk van hoe het loopt in de teams. Op dit moment zijn het vrij stabiele teams. Ik kan me voorstellen dat wanneer er veel hectiek is in de teams, dat het dan wel veel kan zijn. Zeker ook in het kader van de zorg dat de teams dicht bij de klanten zijn. Dat is wel heel belangrijk. Ook in de aansturing, ik hoef daar niet zo dicht op te zitten. Het draait prima. Ze hebben een computer. Ze hebben een telefoon. Ze kunnen ook op andere manieren contact met elkaar maken. En je ziet dat daadwerkelijk gebeuren. Want als ik er niet ben pakken mensen hun ook hun verantwoordelijkheid. Dus misschien is het ook maar goed dat ik er niet boven op zit”. (R9).

Er lijken tot slot ook verschillende opvattingen te zijn over wat de betekenis van het karakter van de teammanager is, zo stellen teammanagers en medewerkers. Teammanagers zijn veelal van mening dat de teams zelf het verschil maken en dat hun eigen persoon daarin van minder grote betekenis is, terwijl de teams zelf van mening zijn dat het juist heel veel uitmaakt wat het karakter van de teammanager is. Dit is dan met name te merken aan de mate van autonomie die medewerkers krijgen bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Over het algemeen lijkt er dus een positieve samenhang te zijn tussen gedeeld leiderschap en de person-supervisorfit. In teams waar het leiderschap gemakkelijk gedeeld wordt, lijkt de PS-fit aanwezig.

4.6 Additionele resultaten

Tijdens de interviews zijn de teammanagers en de medewerkers gevraagd om onderstaand schema in te vullen, zie tabellen 4 en 5. De stellingen zijn gebaseerd op de literatuur uit het theoretisch kader en de documentenanalyse van BrabantZorg. Het is opvallend te noemen dat zowel de teammanagers als de medewerkers bijna overal 'eens' hebben aangekruist in de schema's, terwijl uit bovenstaande resultaten niet alleen maar tevredenheid blijkt over dezelfde onderwerpen die besproken zijn gedurende de rest van het interview. Bij het schema van de teammanager, heeft een teammanager twee formulieren ingevuld voor de twee locaties die zij aanstuurt.

Tabel 4: Stellingen teammanagers

Teammanagers: Graag aankruisen wat van toepassing is:	Oneens	Neutraal	Eens
Het team en ik streven gezamenlijke doelstellingen na	1		111111111
Het team gaat zelfstandig te werk	11	1	11111111
Ik heb voldoende ondersteuning van mijn locatiemanager		11	111111111
Ik ben tevreden over het team			11111111111
Ik voel me betrokken bij het team, werk, locatiemanager, BrabantZorg Tevredenheid over contact met het team:		11	11111111
Er is ruimte voor vertrouwen: mag het team fouten maken en mogen ze het zelf oplossen		11	111111111
De communicatie is goed van twee kanten: Er is de mogelijkheid tot ideeën inbrengen of meedenken. De taken en doelstellingen zijn duidelijk		11	111111111
Er zijn voldoende bevoegdheden om beslissingen te kunnen maken.		1	1111111111
Er is ruimte om te kunnen leren			11111111111
Het geven en ontvangen van feedback gaat zoals gewenst	11	111111	111
Er zijn voldoende middelen om het werk uit te kunnen voeren	1	11	1111111

Tabel 5: Stellingen medewerkers

Medewerkers: Graag aankruisen wat van toepassing is:	Oneens	Neutraal	Eens
Ik heb toegang tot de informatie die ik nodig heb	1	111	11111111
Het team beschikt over de juiste kwaliteiten om het werk te kunnen doen		11111	11111
Mijn teammanager en mijn team hebben dezelfde doelen		1111	11111111
Ik kan zelfstandig te werk gaan			1111111111
Ik heb voldoende ondersteuning van: - Mijn collega's - Mijn teammanager		11	1111111111 1111111111
Ik voel me betrokken bij: - Mijn team - Mijn werk - Mijn teammanager - BrabantZorg als geheel)		1 111111	1111111111 11111111111 111111111111 1
Ik heb het gevoel dat er vertrouwen is in het team		111	11111111
Ik ben tevreden over de samenwerking met: - mijn collega's - mijn teammanager		11 1	1111111111 1111111111
Communicatie: - Ik heb de mogelijkheid om ideeën in te brengen of mee te			1111111111

denken		1	1111111111
- Er is ruimte voor creativiteit		1	1111111111
- De doelstellingen die het team moet behalen zijn duidelijk voor mij		1	1111111111
- Het is me duidelijk wat ik moet doen			11
Ik mag zelf beslissingen maken		11111	111111
Ik heb de ruimte om nieuwe dingen te leren		1	1111111111
De manier waarop wij feedback geven en ontvangen vind ik prettig		111111	11111
Ik heb voldoende middelen om mijn werk uit te kunnen voeren		11	1111111111
Ik ben tevreden over mijn teammanager		1	1111111111

4.7 Samenvatting

Zelforganisatie wordt in veel teams toegejuicht door de teammanagers en medewerkers omdat ze zich beiden meer betrokken voelen bij het werk. Zie Tabel 6 voor een overzicht met de belangrijkste resultaten van de vijf verwachtingen uit het theoretisch kader.

Tabel 6: Samenvatting verwachtingen en resultaten

Kernconcepten	Toelichting	Verwachtingen	Resultaten
Kenmerken	Permanente groep medewerkers Gedeelde verantwoordelijkheid Werkzaam voor interne/externe klant	Verwachting 1: De teams van BrabantZorg hebben de kenmerken zoals gesteld in het theoretisch kader	De teams van BrabantZorg voldoen aan deze kenmerken
Voorwaarden	Duidelijke doelstellingen Beschikken over relevantie informatie, resources en bevoegdheden Ondersteunde dienstverlening mee in ontwikkeling Vertrouwen vanuit teammanagers, feedback over prestaties en ontwikkeling	Verwachting 2: De zelforganiserende teams van BrabantZorg voldoen aan deze voorwaarden	Doelstellingen en kaders nog onduidelijk Resources zijn goed Bevoegdheden wisselen per team, teams kunnen voor meer bevoegd worden als ondersteunende diensten mee ontwikkelen en teams over meer relevante informatie beschikken Vertrouwen vanuit teammanager is aanwezig, voor sommige teammanagers lastig om controle op te geven Feedback geven en ontvangen is leerproces
Gedeeld leiderschap	Teammanagers: externe leiders en rollen als leider, manager en coach	Verwachting 3: De externe leiderschapsrol en drie rollen zijn te herkennen bij de	Externe leiderschapsrol is duidelijk te herkennen, net als manager en coach, leider minder sterk

		teammanagers van de zelforganiserende teams	
Gedeeld leiderschap	Medewerkers kunnen emergent leadership vertonen. Mate van invloed kan verschillen, leiderschap wordt geaccepteerd door collega's	Verwachting 4: Medewerkers kunnen kenmerken van emergent leaders vertonen binnen zelforganiserende teams	Medewerkers nemen meer de leiding, verschilt per situatie wanneer ze dat doen. Afhankelijk van type medewerker of leiding geaccepteerd wordt
Person-supervisor fit	Mate van aansluiting tussen teammanager en medewerkers in zelforganiserende teams	Verwachting 5: Veranderende verhoudingen hebben gevolgen voor de PS-fit	PS-fit is over het algemeen goed, verhoudingen zijn wel veranderd, positieve manier

5. Conclusie en discussie

5.1 Verwachtingen onderzoek

In dit hoofdstuk komt de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag: *Wat betekent het gedeelde leiderschap voor de person-supervisor fit van medewerkers en teammanagers werkende in zelforganiserende teams bij BrabantZorg?* aan bod. Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag komen in dit hoofdstuk eerst de verwachtingen uit het theoretisch kader aan de orde. Daarna volgt een reflectie over de gehanteerde theorie en aanpak van dit onderzoek, waaruit implicaties voor de theorie en de praktijk volgen.

5.1.1 Kenmerken zelforganiserende teams

De eerste verwachting voor dit onderzoek was dat de kenmerken (permanente groep medewerkers, gedeelde verantwoordelijkheid en werkzaam voor interne/externe klant), zoals die gesteld zijn door Tjepkema (2003), genoemd in dit theoretisch kader, tevens van toepassing zouden zijn bij de zelforganiserende teams van BrabantZorg. Op basis van de resultaten kan er geconcludeerd de zelforganiserende teams uit dit onderzoek alle drie de kenmerken hebben. De eerste verwachting wordt dus door de resultaten bevestigd. Ten eerste bestaat ieder team uit een permanente groep medewerkers, waarvan de meeste medewerkers al tientallen jaren bij BrabantZorg werkzaam zijn. Ten tweede verdelen de teammanagers en medewerkers de verantwoordelijkheden onderling. Daarbij blijven zoals in lijn der verwachting met de literatuur veel managementtaken bij de teammanager. Dit zijn op hoofdlijnen: het zorgdragen voor de personele aangelegenheden, zorgen voor de financiële orde en het ingrijpen bij conflicten. Op basis van de interviews kan het onderscheid tussen de primaire taken en de ondersteunende taken daaraan toegevoegd worden. Bij elkaar alle taken die nodig zijn voor het uitvoeren van het werk. In lijn met de literatuur is iedere teammanager en medewerker verantwoordelijkheid voor het managen van het eigen team en de eigen primaire taken waarbij de medewerkers in toenemende mate meer verantwoordelijk worden gehouden voor het uitvoeren van ondersteunende werkzaamheden, zoals het maken van een rooster en het zelfstandig zoeken naar een oplossing. Het is iedere medewerker duidelijk wat hij/zij moet doen. Ten derde zijn de medewerkers werkzaam voor de interne klant, de bewoners van de locaties. Teammanagers en medewerkers zien direct het effect van hun dienstverlening op de eindgebruikers. Ze kunnen direct zien of de cliënt tevreden is of niet, zodat ze dienstverlening direct aan kunnen passen als dat nodig is. Op basis van de resultaten kan dus geconcludeerd worden dat de teams van BrabantZorg aan de kenmerken voldoen en daarmee wordt de eerste verwachting bevestigd.

5.1.2 Voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams

De tweede verwachting was dat de teams van BrabantZorg aan de voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams zoals genoemd in de literatuur, zouden voldoen. De voorwaarden zijn dat de teams achtereenvolgens beschikken over een duidelijk doel (Peeters & Van der Geest, 1996; Hitchcock & Willard 1995; Ray & Bronstein, 1995), over relevante informatie (Luer & Palleschi, 1994), de juiste resources (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990) en over voldoende bevoegdheden beschikken (Peeters & Van der Geest, 1996; Vink et al., 1996; Goodman et al., 1990; Pasmore, 1988). Deze verwachting wordt op basis van de onderzoeksresultaten deels bevestigd. De doelstellingen blijken allereerst niet bij ieder team even duidelijk, door het ontbreken van duidelijke kaders en doelstelling van zelforganisatie door het Bestuur, waardoor ieder team er een eigen invulling aan heeft gegeven. De vraag kan hier gesteld worden of dit de invulling is geweest die het Bestuur voor ogen heeft of dat er bijstelling nodig is. De praktijk sluit ook aan bij de literatuur, waar veel definities zijn voor zelforganisatie en verwachte begrippen.

Over de voorwaarde 'relevante informatie' valt op dat teammanagers zoveel mogelijk relevante informatie aan hun teams geven, zodat ze zelfstandig te werk kunnen gaan. De informatiesystemen blijken echter nog

traditioneel ingericht waardoor de informatiestromen vanuit de ondersteunende diensten nog via de teammanager lopen. De bevoegdheden zijn niet toereikend voor de teams om zelf de relevante informatie te vergaren. De teams blijken daarentegen wel over voldoende resources te beschikken, om de primaire taken uit te kunnen voeren. Een aantal medewerkers heeft de nieuwe competenties zoals zelfreflectie en elkaar aanspreken op gedrag, nog niet eigen kunnen maken. Hier is nog training en aandacht voor nodig. Het verschilt per teammanager of hij/zij de traditionele managementtaken zoals het sturen en controleren meer los gelaten heeft en de teams meer is gaan faciliteren, zodat de teams zich konden ontwikkelen naar zelforganiserende teams. De teammanagers die deze nieuwe rol op zich hebben genomen, coachen hun medewerkers om meer zelfstandig na te denken en oplossingen te bedenken. Door de nieuwe, coachende rol zijn die betreffende teammanagers meer op afstand gekomen om de voortgang van het team beter te monitoren. Doordat medewerkers nu meer mee of zelf mogen beslissen, voelen zij zich verantwoordelijk voor deze beslissingen. Ze werken meer samen, met collega's in het team en daarbuiten. Zij voelen zich tevens verantwoordelijk voor het uitvoeren van de ondersteunende diensten, zoals het maken van een rooster of activiteiten waarbij gebruik wordt gemaakt van creativiteit bij het organiseren van teambuildingsdagen.

Het vermogen om zich te (her)organiseren is echter niet voor iedere teammanager en medewerker weggelegd. Dit blijkt te resulteren in twee uitkomsten; ofwel teammanagers nemen een te grote afstand tot hun team in de ogen van de medewerkers, waardoor juist een sterke behoefte aan meer controle ontstaat bij de medewerkers, ofwel teammanagers nemen vrijwel geen afstand van hun team. Een verklaring voor dit laatste kan zijn dat de teammanagers nog niet voldoende ruimte voor vertrouwen in het team kunnen bieden. De mate van zelfstandigheid blijkt daarnaast afhankelijk van de taakvolwassenheid van iedere individuele medewerker, het opleidingsniveau, het vertrouwen dat de medewerkers krijgen van de teammanager om nieuwe dingen te ontdekken, de wijze van feedback geven en ontvangen en de mogelijkheden om zelf de leiding te nemen in het maken van beslissingen bijvoorbeeld.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan een duidelijke definitie van zelforganisatie, de informatiesystemen niet toereikend zijn richting de teams en dat zelforganisatie beter tot stand komt wanneer de teammanager vertrouwen heeft in zijn of haar teams en de teams zelf taakvolwassen zijn. In dit onderzoek is op pagina 9 een definitie gegeven van zelforganiserende teams (Tjepkema, 2003; Herbst, 1962). BrabantZorg zou deze definitie kunnen hanteren. Daarna zal de definitie vertaald moeten worden van abstract naar concreet niveau voor de zorgmedewerkers, daarbij zijn de kenmerken en voorwaarden voor zelforganisatie de eerste stap.

5.1.3 Gedeeld leiderschap en de rol van teammanagers

De derde verwachting voor dit onderzoek was dat er bij de teammanagers drie rollen te herkennen zouden zijn: de rol van leider, manager en coach (Van Amelsvoort & Benders, 1996). Naast de rollen kunnen ze kenmerken vertonen van externe leiders zoals gesteld door Druskat en Wheeler (2004). Deze verwachting blijkt deels te zijn uitgekomen. De rollen van manager en coach blijken duidelijk herkenbaar, de rol van leider is daarentegen minder sterk herkenbaar bij iedere teammanager. Een verklaring voor dit laatste kan zijn dat de aandacht heeft gelegen op de verschuiving van de klassieke managersrol naar de rol als coach. Het coachen van medewerkers lijkt verreweg de meeste teammanagers goed af te gaan de teammanagers veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van zowel de individuele medewerkers als aan het gehele team. Een verklaring hiervoor kan zijn dat een coachende rol van de teammanager goed lijkt te passen door de kern van het werk: het zorgen voor elkaar waarbij oprechte en persoonlijke aandacht vereist is. De volgende stap kan zijn om de coachingsrol verder te ontwikkelen. Het blijkt te verschillen per team of medewerkers de coachende rol als positief ervaren. Van groot belang blijft dat medewerkers goed met de teammanagers blijven communiceren over de wederzijdse verwachtingen. De managementrol is

daarentegen in bepaalde situaties nog te herkennen aan dat de teammanager het team monitort en de interventies die de teammanager pleegt op het moment dat het nodig is. De externe leiderschapsrol is te herkennen bij de teammanagers die relaties opbouwen met collega teammanagers om van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen. Het verschilt per teammanager of zij de relaties met andere teams en teammanagers opbouwen. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat teammanagers meer de rol van coach hebben aangenomen in de ontwikkeling naar zelforganisatie en de klassieke managementrol meer hebben losgelaten en dat de derde verwachting grotendeels wordt bevestigd.

5.1.4 Gedeeld leiderschap en de rol van medewerkers

De vierde verwachting voor dit onderzoek was dat medewerkers leiderschap kunnen vertonen op basis van acceptatie door collega's, zoals gesteld in het theoretisch kader (O'Connell et al., 2002). Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat deze verwachting ten dele is uitgekomen. Medewerkers vertonen kenmerken van emergent leaders; het blijkt echter afhankelijk te zijn van het onderwerp welke medewerker de leiding neemt en of collega's dat accepteren. Opvallend is de conclusie die gemaakt kan worden dat collega's leiderschap niet zomaar accepteren, in tegenstelling tot wat in de literatuur staat opgenomen. Dit is naast de reden die de respondenten zelf aangeven, namelijk dat wanneer een medewerker de leiding neemt de managementtaken worden verlegd, mogelijk ook te verklaren door de historie van de teams. De ingeslopen routines in termen van verwachtingen naar elkaar zijn niet zomaar van de een op de andere dag verdwenen, bijvoorbeeld dat er eerst naar de CCP'er gekeken wordt/werd voor een oplossing in plaats van zelfstandig aan een oplossing te denken. De verwachting dat er verschillen zouden zijn in de mate van invloed die individuele medewerkers kunnen hebben, is uitgekomen, omdat in de praktijk blijkt dat de medewerkers die van nature meer geneigd zijn initiatief te tonen dit ook blijken te doen. Er kan al met al geconcludeerd worden dat medewerkers wel kenmerken van leiderschap vertonen, maar dat leiderschap niet zomaar wordt geaccepteerd door collega's, waarmee de vierde verwachting gedeeltelijk wordt bevestigd.

5.1.5 Person-supervisorfit

Tot slot was de vijfde verwachting voor dit onderzoek dat de verhoudingen tussen medewerkers en teammanagers kunnen veranderen door de gedeelde verantwoordelijkheden en gedeelde leiderschap binnen de zelforganiserende teams. De verhoudingen zijn in een aantal teams wel veranderd, waarbij over het algemeen geconcludeerd kan worden dat dit geen negatieve gevolgen met zich mee heeft gebracht voor de relaties tussen de teammanagers en de medewerkers doordat zowel teammanagers en medewerkers zich meer betrokken voelen bij elkaar en bij het werk. De aansluiting tussen de meeste medewerkers en de teammanagers blijkt juist verbeterd te zijn. In ieder team streven teammanagers naar een goede aansluiting, door na te gaan wat de medewerkers nodig hebben in de dagelijkse praktijk en hoe zij daar als teammanagers het team in kunnen faciliteren. Hierbij dient gesteld te worden dat een optimale PS-fit blijkbaar het beste tot stand komt wanneer de teams taakvolwassen zijn en de teammanager hen vrij laat en het vertrouwen geeft om zelf nieuwe dingen ontdekken door hen te coachen. Over gedeeld leiderschap zijn de meningen verdeeld. Teammanagers vinden het prima als medewerkers initiatief nemen, maar het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat een medewerker een managementrol op zich gaat nemen, ook niet als er in het team een formele kartrekkersrol is benoemd. Ook de kartrekkers vervullen dezelfde taken als de rest van het team. Bij medewerkers valt het ook niet goede aarde als er steeds dezelfde medewerker de leiding zou nemen. Dat gebeurt in de praktijk niet zo vaak. Het hangt af van de situatie wanneer welke medewerker de leiding neemt.

5.2 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Wat betekent het gedeelde leiderschap voor de person-supervisor fit van medewerkers en teammanagers werkende in zelforganiserende teams bij BrabantZorg?

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, is het van belang om te benadrukken dat ieder team op basis van verschillende aanleidingen in ontwikkeling is naar zelforganisatie. De verantwoordelijkheden zijn meer verdeeld tussen teammanagers en medewerkers als gevolg van de nieuwe organisatie vorm die leidt tot zelforganiserende teams. De teammanagers zijn verantwoordelijk voor het grotere geheel. Zij dienen er zorg voor te dragen dat het team financieel op orde is en dat het team goed functioneert in termen van kwantiteit (genoeg medewerkers) en kwaliteit (deskundige medewerkers). In dit onderzoek is met de sociotechnische bril naar zelforganiserende teams gekeken. Ondanks dat er geen formele definitie vanuit het Bestuur is gegeven, zijn de kenmerken van de STSD benadering duidelijk herkenbaar. Volgens deze theorie is het de bedoeling dat teams niet meer hiërarchisch gecontroleerd worden door de teammanager (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Dit blijkt nog lastig te zijn voor sommige teammanagers, die het lastig vinden om de controle los te laten en te vertrouwen dat het team de juiste beslissingen neemt. Voor het overgrote deel van de teammanagers blijkt de coachende rol goed weggelegd te zijn en betrekken de medewerkers op veel terreinen bij het werk, doordat medewerkers een grotere rol in het meedenken en meebeslissen, om ze zich zo ook een onderdeel te laten voelen van het grotere geheel en zelfstandig te leren werken met collega's.

Medewerkers en teammanagers delen het leiderschap met elkaar in de teams. Gedeeld leiderschap in zelforganiserende teams betekent dat er een aantal voorwaarden aan gekoppeld is om te komen tot een optimale PS-fit. Opleidingsniveau blijkt daarbij een zeer belangrijke factor, omdat hoger opgeleide medewerkers over het algemeen meer in staat lijken te zijn op zichzelf te reflecteren en een hogere mate van autonomie hebben. Zij kunnen meer verantwoordelijkheid dragen en spreken collega's makkelijker aan op gedrag ten opzichte van lager opgeleide medewerkers. Lager opgeleide medewerkers hebben meer behoefte aan een sturende directievere rol van de teammanager. Hoe hoger opgeleid de teammanager is, hoe meer teammanagers op beleidsniveau sturen in plaats van minder hoog opgeleide teammanagers die meer op operationeel niveau sturen. Dat sommige teammanagers meer op beleidsniveau sturen, ligt echter niet alleen aan opleidingsniveau. Het blijkt ook afhankelijk van het aantal medewerkers dat de teammanager aanstuurt. Hoe groter de span of control van de teammanager, hoe meer de teammanager de beschikbare tijd moet verdelen, waardoor de teams veelal meer gedwongen worden om zelfstandig te werken en de teammanager meer op hoofdlijnen stuurt. Taakvolwassenheid blijkt tevens van grote invloed in de mate waarmee er met de verantwoordelijkheden om wordt gegaan en of zij bijvoorbeeld bereid zijn om dingen voor elkaar te doen en hoe collega's elkaar aanspreken op gedrag.

De 'traditionele' structuur van de organisatie werkt zelforganisatie echter op bepaalde terreinen nog tegen, bijvoorbeeld door de formele en vrij strak afgebakende functieomschrijvingen waardoor medewerkers geneigd zijn te doen wat daar in opgenomen staat in plaats van ook die 'extra mile' te gaan, net als de ondersteunende diensten die de informatie naar de teammanagers sturen in plaats van direct naar de teams. Dit verdient nog aandacht. Tevens is gebleken dat heldere communicatie over doelstellingen, kaders en bevoegdheden noodzakelijk zijn in het proces. Dit is nog niet in ieder team het geval. Teammanagers hebben behoefte aan heldere doelstellingen en kaders van zelforganiserende teams van hun locatiemanager en/of het Bestuur, zodat ze het verder kunnen uitdragen naar hun teams. Van groot belang hiervoor is dat de ondersteunende diensten van BrabantZorg meegaan in de verandering om de teams te kunnen faciliteren in de informatie die ze nodig hebben voor het uitvoeren van zowel de primaire taken als de ondersteunende taken en dat het Bestuur een visie uitdraagt naar de organisatie waarin concrete doelstellingen en kaders staan opgenomen.

Er kan geconcludeerd worden dat het gedeelde leiderschap de PS-fit ten goede komt. De context van zelforganisatie lijkt goed te zijn voor het delen van leiderschap en daarmee voor de PS-fit. Waarbij vooral het coachende leiderschap van de teammanager en het oppakken van leiderschap door de medewerkers de band tussen manager en medewerker versterkt. Een aantal factoren lijken daarbij van belang: van het opleidingsniveau van zowel de teammanager als de medewerker, de mate van verantwoordelijkheid krijgen/nemen, span of control van de teammanager en de samenstelling van de teams, taakvolwassenheid en tot slot het vertrouwen dat medewerkers krijgen van hun teammanagers. Gedeeld leiderschap betekent dat er veel aandacht dient te zijn voor de wijze waarop teammanagers en medewerkers het leiderschap delen en dat zij uitspreken wat de verwachtingen naar elkaar zijn.

5.3 Aanbevelingen voor BrabantZorg

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek is er een aantal aanbevelingen te formuleren voor BrabantZorg voor een succesvol vervolg van de ontwikkeling naar zelforganiserende teams. Aangezien BrabantZorg zich een veranderingsproces bevindt met veel variatie tussen de teams, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om op basis van opvallende, in het oog springende resultaten aanbevelingen te schrijven die organisatiebreed opgepakt kunnen worden. Deze vallen vervolgens uiteen voor verschillende personen binnen de organisatie, respectievelijk het bestuur en de locatiemanagers, ondersteunende diensten en tot slot de teammanagers en de teams zelf.

- Bestuur van BrabantZorg:

Het is van groot belang dat het Bestuur spoedig een nadere definitie geeft aan de term 'zelforganisatie', die opgenomen wordt in de missie en visie van de organisatie. Uit de interviews is gebleken dat de teams hier een eigen invulling aan hebben gegeven en de vraag kan gesteld worden of dit de beoogde invulling is vanuit het Bestuur. Het Bestuur dient de missie en de visie dienen vervolgens te vertalen naar concrete doelstellingen en kaders. Duidelijke doelstellingen en kaders helpen bij het uitvoeren van de werkzaamheden en ondersteunen de samenwerking omdat er duidelijk is wat er wordt verwacht van de teams. Medewerkers en teammanagers dienen zich met de doelstellingen te kunnen verbinden. Duidelijke doelstellingen helpen de teams om hun gedeelde visie van het team uit te dragen, en zorgen voor kaders waarbinnen het werk uitgevoerd kan worden. Zonder duidelijke doelstellingen kunnen teams niet bijsturen op hun prestaties, als er geen duidelijkheid is over de prestaties die gehaald dienen te worden. De concrete doelstellingen dienen vervolgens vertaald te worden naar concreet gedrag: wat wordt nu precies verwacht van de teams in termen van gedrag? Dit proces vraagt veel aandacht en tijd. Aanbevolen wordt dan ook ondanks dat dit proces tijd en aandacht vraagt, hier spoedig mee aan de slag gegaan wordt door het Bestuur.

- Locatiemanagers:

Een aantal teammanagers heeft aangegeven dat ze de ontwikkelingen uitdagend, spannend en intensief vinden en zouden daar graag over willen blijven sparren met hun eigen locatiemanagers. Teammanagers willen graag dat hun locatiemanager hen coacht om zelf ook te kunnen ontwikkelen. Aanbevolen wordt dan ook dat locatiemanagers regelmatig met de teammanagers coachingsgesprekken houden.

- Ondersteunende diensten

Medewerkers en teammanagers hebben aangegeven dat ze graag over meer bevoegdheden en voor de teams relevante informatie zouden willen beschikken om zelforganisatie verder uit te kunnen rollen binnen de teams. De bevoegdheden worden nu veelal beperkt door ICT-systemen die op een te traditionele wijze ingericht zijn, waardoor óf alleen de teammanager toegang heeft tot de informatie, óf dat de

teammanager eerst een vertaling moet maken voor de medewerkers omdat de informatie anders niet begrijpelijk is. Van belang is dat de organisatie dus ook stilstaat bij welke informatie de teams tot hun beschikking dienen te hebben en welke bevoegdheden de teams krijgen en vooral ook: op welke manier de relevantie informatie tot de teams komt. Aan te bevelen hierbij is dan ook dat de ondersteunende diensten hierover in gesprek gaan met de teams om de behoeften en mogelijkheden af te stemmen.

- P&O:

Omdat de teams meer verantwoordelijkheden krijgen en er feitelijk wordt gevraagd naar een *'extra-mile'* van de medewerkers waarin gevraagd wordt om meer voor elkaar te doen dan alleen wat in de functieomschrijving staat, kan de vraag worden gesteld of de formele functieomschrijvingen zoals die bestaan in de huidige vorm, nog van toepassing zijn in zelforganiserende teams. Wellicht dat generieke resultaatgerichte omschrijvingen beter passend zijn bij zelforganiserende teams. Aanbevolen hierbij wordt dan ook dat P&O in gesprek gaat met de teammanagers om dit af te stemmen. Daarnaast heeft een groot aantal teammanagers aangegeven graag in gesprek te willen blijven met de P&O adviseurs bij de begeleiding van complexe verzuimcasuïstiek, dossieropbouw bij disfunctionerende medewerkers en op de hoogte blijven van vernieuwde wet- en regelgeving. Naast deze thema's is er sterke behoefte bij een aantal teammanagers aan strategische dienstverlening, waarbij gespard kan worden over strategische thema's als duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Aanbevolen aan de P&O adviseurs wordt dan ook om regelmatig met de teammanagers te sparren over deze vraagstukken.

- Teammanagers:

De betrokken teammanagers zijn al hard op weg om coaches te worden van hun teams. Veel teammanagers lijken deze rol goed op zich te kunnen nemen. Om de coachende rol naar een hoger niveau te kunnen tillen, is het van belang dat teammanagers stilstaan bij de *'vraag achter de vraag'* van medewerkers. Hiermee wordt bedoeld dat teammanagers niet op casusniveau moeten blijven hangen, maar durven onderzoeken waarom medewerkers bepaalde dingen zeggen of vragen. Op die manier leren ze medewerkers meer reflecteren en zelfstandig nadenken. Aanbevolen wordt dan ook dat er vanuit de Academie of P&O trainingen worden aangeboden aan de teammanagers om het coachingsniveau een niveau hoger te tillen. Aan de teammanagers wordt aanbevolen om zich bewust te blijven van het effect van het eigen handelen op de teams. Daarbij wordt ook aan de teammanagers aanbevolen constant in gesprek te blijven over de behoeften van het team en de verwachtingen die de teammanager heeft ten aanzien van de teams en tevens met andere teammanagers in contact blijven om te leren van elkaar en ervaringen uit te blijven wisselen.

- Medewerkers:

Bij de meeste medewerkers is er een duidelijke leerbehoefte te herkennen. Veel medewerkers hebben zich al sterk ontwikkeld de afgelopen jaren in termen van zelfstandigheid en taakvolwassenheid. Medewerkers signaleren nu meer dingen, en ondernemen meer actie, hoewel dit nog niet voor iedere medewerker weggelegd is. Er dient in de teams geïnvesteerd te worden in het vergroten van het empathisch vermogen, zodat medewerkers nieuwsgierig zijn naar elkaar en bereid moeten zijn om nieuwe dingen te leren, en bereid zijn om meer dingen voor elkaar te doen, *'the extra mile'*. Door middel van op maat gemaakte trainingen door bijvoorbeeld P&O en extra aandacht van de teammanagers kan hier aandacht aan voor zijn. Wanneer medewerkers bereid zijn om meer dingen voor elkaar te doen, kan er meer acceptatie komen voor emergent leadership. Net als aan de teammanagers wordt aan de medewerkers aanbevolen om na te blijven gaan wat het effect is van het eigen handelen op het team en de teammanager en of dat het gewenste effect is.

5.4 Reflectie op de gehanteerde theorie en onderzoeksresultaten

Door de uitkomsten van de interviews te spiegelen aan de literatuur in het theoretisch kader, zijn de resultaten geïnterpreteerd. Hierdoor kunnen de resultaten ten dele worden verklaard, maar kan er tegelijkertijd discussie over ontstaan, omdat niet alle verwachtingen zijn uitgekomen. Dit kan verklaard worden door een aantal redenen.

De eerste reden dat niet aan alle verwachtingen is voldaan zoals gesteld in het theoretisch kader, kan voor een groot deel verklaard worden doordat BrabantZorg in ontwikkeling is van een traditioneel ingerichte zorginstelling naar zelforganiserende teams als organisatievorm. BrabantZorg bestaat daardoor nog niet uit volledig uitgekristalliseerde zelforganiserende teams. Hierdoor is ieder team in een verschillende invulling van zelforganisatie en verschilt het dus per team hoe er om wordt gegaan met de voorwaarden. Omdat op basis van de literatuur werd gesteld dat het per team kan verschillen hoe de verantwoordelijkheden en het leiderschap verdeeld worden, werd dit ook verwacht voor BrabantZorg. De onderzoeker had echter niet verwacht dat de teams zelf vooruitlopen wat betreft de invulling van zelforganisatie en dat het Bestuur nog moet formuleren wat zij precies voor ogen hebben met zelforganiserende teams.

De tweede reden dat de verwachtingen over het gedeelde leiderschap niet volledig zijn uitgekomen is dat er in de literatuur over gedeeld leiderschap voornamelijk stil gestaan is bij de rollen die teammanagers en medewerkers kunnen aannemen en niet zozeer bij persoonskenmerken die grotendeels bepalen of iemand leiderschapskenmerken vertoont. Op basis van de literatuur over de drie rollen is de verwachting geformuleerd dat deze rollen te herkennen zouden zijn in de praktijk. De verwachtingen ten aanzien van de rollen van de teammanager blijven deels wel overeen, echter de verwachting dat medewerkers emergent leaders kunnen zijn niet zozeer. Dit laatste is voor dit onderzoek mogelijk te verklaren doordat dit onderzoek niet expliciet stil heeft gestaan bij de achterliggende motieven van medewerkers waarom zij in bepaalde situaties besluiten om wel of niet de leiding te nemen (Kickul & Neuman, 2000). Emergent leadership voor de medewerkers bleek in dit onderzoek niet op te gaan, omdat deze theorie ervan uitgaat dat leiderschap ontleent wordt op basis van acceptatie door collega's. In de praktijk bleek acceptatie niet in ieder team zo vanzelfsprekend te zijn. Uit empirisch onderzoek is daarentegen gebleken dat gedeeld leiderschap een meer omvattende vorm van leiderschap is, omdat deze theorie uitgaat van het sociale leiderschapsnetwerk (Yukl, 1989). Om dit proces verder uit te kristalliseren, is verder onderzoek aan te bevelen, waarbij tevens rekening gehouden dient te worden met de context van de zorg, omdat deze aanzienlijk verschilt van de contexten waar de meeste onderzoeken naar gedeeld leiderschap zich op hebben gericht, namelijk in lab-settings of in fabrieken. Daarnaast is het interessant om ook de persoonskenmerken van de leidinggevenden te onderzoeken, om in kaart te brengen welke persoonskenmerken passend zijn bij iedere rol.

Zoals in de inleiding van dit onderzoek gesteld werd, wil BrabantZorg een lerende organisatie zijn. Een lerende organisatie bestaat uit medewerkers die bereid zijn om te willen leren. Ook hier is de context van de organisatie van belang om in acht te nemen. Gezien de relatief lange dienstverbanden en de hoge gemiddelde leeftijd van BrabantZorg, zouden deze factoren van invloed kunnen zijn op hoe er tegen veranderingen in de organisatie aangekeken wordt. Veranderingen in dit geval waarbij de medewerkers zich dienen te ontwikkelen. Leeftijd kan bijvoorbeeld sterk van invloed zijn op de bereidheid van medewerkers om mee te veranderen met de organisatie. Uit onderzoek is zelfs gebleken dat er een negatieve correlatie bestaat tussen de leeftijd en motivatie van medewerkers wanneer zij deelnemen in een ontwikkelingsprogramma (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Uit ander onderzoek is gebleken dat oudere werknemers over het algemeen meer neigen naar het behouden van de status quo dan jongere werknemers (Ebner, Freund & Baltes, 2006; Ogilvie, Rose & Heppen, 2001), en dat er vaak verwacht wordt

dat oudere werknemers minder bereid zijn om deel te nemen aan ontwikkelingsprogramma's waarin ze nieuwe vaardigheden moeten aanleren (Kanfer & Ackerman, 2005; Warr, 2001). Een reden voor deze lagere participatiebereidheid van oudere werknemers kan zijn dat zij specifieke beperkingen ervaren die gerelateerd zijn aan het ouder worden. Ouder worden kan worden gelinkt aan een afname in cognitieve en intellectuele vaardigheden (Ackerman, Beier & Bowen, 2002). Dit geldt uiteraard niet voor iedere oudere medewerker. Er zullen naast deze algemene uitspraak oudere medewerkers zijn die naarmate ze ouder worden nog steeds geïnteresseerd zijn in leren, zoals ook is gebleken uit de interviews. Deze verschillen tussen oudere werknemers kunnen gerelateerd zijn aan eigen persoonlijke overtuigingen, de ondersteuning die zij ervaren van de werkomgeving en de overtuigingen en gedragingen van anderen (Nauta, Van Vianen, Van Der Heijden, Van Dam & Willemsen, 2009). De bereidheid van oudere werknemers om te leren is namelijk niet alleen afhankelijk van interne invloed, zoals hun eigen overtuigingen, maar zijn ook afhankelijk van externe druk, zoals de overtuigingen van de leidinggevende (Maurer, Weiss, & Barbeite, 2003). De leidinggevende heeft dus in het leerproces van werknemers weer een cruciale rol. Dit zou een verklaring kunnen geven voor de teams waarin zowel de teammanager als de medewerkers van de teams minder positief aankijken tegen zelforganisatie, omdat er daarmee van hen wordt verwacht dat ze zich ontwikkelen en open staan voor nieuwe dingen, waar ze misschien niet op zitten te wachten.

De bereidheid om te leren uit zich ook in het zoeken naar feedback. Dweck (2006) stelt dat ieder individu een 'mindset' heeft, die van invloed kan zijn op de manier waarop er met feedback omgegaan wordt. Hij onderscheidt twee mindsets, de 'fixed mindset' en de 'growth mindset'. Medewerkers met een fixed mindset reageren defensief op feedback van collega's, waarbij ze eigen fouten en zwaktes negeren. Medewerkers met een growth mindset zijn juist erg geïnteresseerd en onderzoekend en bereid om te leren en zijn ontvankelijk voor feedback (Dweck, 2006). Veel medewerkers zien feedback nog als bedreigend, wat voor de medewerkers met een fixed mindset betekent dat ze minder snel geneigd zullen zijn om op zoek te gaan naar feedback, in tegenstelling tot de medewerkers met een growth mindset, die juist op zoek gaan naar feedback die ze actief zullen gebruiken om zich te ontwikkelen. Een fixed mindset kan voor belemmering in de samenwerking zorgen, terwijl een growth mindset juist uitnodigt tot het uitwisselen van feedback wat ten goede zal komen aan de samenwerking en de groei van de medewerkers (Dweck, 2006). Deze theorie kan verklaren waarom het feedback geven bij de medewerkers van BrabantZorg die het lastig vinden om goede feedback te geven en te ontvangen. Het proces om dit te leren veel tijd en vertrouwen kost.

De derde reden is dat er op het gebied van de PS-fit eigenlijk gevraagd is naar percepties over de aansluiting tussen de teammanager en medewerker, op *surface level*, zoals leeftijd en gender, in plaats van *deep-level* attributen, zoals persoonlijkheid (Strauss, Barrick & Connerley, 2001) en attitudes (Byrne, Clore & Smeaton, 1986). Dit kan een mogelijke tekortkoming zijn van dit onderzoek, omdat surface level attributen gemakkelijk te observeren zijn en gemakkelijk te classificeren als 'fit' of 'misfit' (Van Vianen, Shen & Chuang, 2011). Vervolgonderzoek zou wellicht dieper in kunnen gaan op de deep-level attributen om te onderzoeken hoe persoonlijkheden van teammanagers en medewerkers op elkaar aansluiten.

5.5 Methodologische reflectie en aanbevelingen

Ondanks de inzichten die dit onderzoek oplevert, kent kwalitatief onderzoek beperkingen. Vanuit het kwaliteitsdenken het is van belang om na te gaan wat deze beperkingen zijn (Boeije, 2014). Ten eerste is het aantal respondenten (N=22) gering om uitspraken te doen voor BrabantZorg als geheel, waar ruim 5000 mensen werkzaam zijn. Dit onderzoek pretendeert dan ook geen uitspraken te doen voor

BrabantZorg als geheel, maar juist het in kaart brengen wat de ervaringen en belevenissen zijn van elf van de 120 teammanagers en elf van de ruim 5000 medewerkers. Het was om praktische redenen en de exploratieve aanpak niet mogelijk om meer respondenten mee te nemen in dit onderzoek. Omdat het onderzoek zich slechts op twee van de zeven verschillende afdelingen heeft gericht, bestaat de kans dat de resultaten niet opgaan voor de rest van de organisatie. Om deze reden is kwantitatief onderzoek dan ook aan te bevelen voor vervolgonderzoek, waarmee grotere steekproeven betrokken kunnen worden om de ervaringen en behoeften van andere teammanagers en medewerkers te achterhalen. Daarmee kunnen wellicht meer algemene uitspraken gedaan worden voor de rest van BrabantZorg.

Een punt van discussie is de selectie van de respondenten. Te zien in Tabel 3 in hoofdstuk 3, is dat er alleen vrouwen hebben deelgenomen aan het onderzoek, die selectief benaderd zijn door de HR-manager van BrabantZorg. Een verklaring dat er alleen vrouwen zijn betrokken, heeft grotendeels te maken met het hoge percentage vrouwen van 93,4% dat werkzaam is bij BrabantZorg (BrabantZorg, 2015), maar voor vervolgonderzoek is het interessant om te onderzoeken wat de invloed van geslacht is op de invulling en beleving van zelforganiserende teams, omdat er tenslotte 6,4% mannen deel uitmaken van het personeelsbestand. De invloed van gender en leiderschap in zelforganiserende teams blijkt tevens nog niet veel onderzocht (Morgeson, 2005). Daarnaast kan een beperking van dit onderzoek zijn dat de teammanager zelf een medewerker uit de eigen teams heeft benaderd om deel te nemen aan de interviews en dat de onderzoeker hier geen invloed op had. Er dient rekening gehouden te worden met de mogelijkheid dat de teammanager een bewuste selectie heeft gemaakt van de medewerker, bijvoorbeeld een medewerker met wie de teammanager veel samenwerkt. Voor vervolgonderzoek is aan te bevelen de selectie van de medewerkers door de onderzoeker zelf te laten doen.

De interviews zijn zoals genoemd zoveel mogelijk individueel afgenomen. Het is echter twee keer voorgekomen dat er duo-interviews hebben plaatsgevonden met de teammanager en de medewerker tegelijk. Dit hadden de respondenten zelf zo georganiseerd en lag buiten de invloedssfeer van de onderzoeker. De onderzoeker heeft hierop geïmproviseerd. Mogelijk kan dit wel gevolgen hebben voor de vrijheid waarmee zowel teammanager als medewerker hun antwoorden hebben kunnen geven. De onderzoeker heeft geprobeerd in beide interviews zoveel mogelijk op beide perspectieven door te vragen, maar de onderzoeker heeft wel rekening gehouden met mogelijk sociaal wenselijke antwoorden van beide 'partijen'. In beide gevallen is hier rekening mee gehouden in het analyseren. De resultaten van zowel de teammanager als de medewerker zijn apart gecodeerd. Tevens zijn er twee interviews telefonisch afgenomen vanwege tijdtechnische redenen. Deze twee interviews zijn desondanks wel opgenomen om vervolgens volledig te kunnen transcriberen en analyseren. Een mogelijke beperking kan zijn dat de onderzoeker niet in heeft kunnen haken op de non-verbale communicatie van de respondenten.

Tot slot biedt kwalitatief niet de mogelijkheid om te zoeken naar causale verbanden tussen gedeeld leiderschap en de PS-fit. Uit de onderzoeksresultaten van dit onderzoek lijkt een goede PS-fit een voorwaarde voor gedeeld leiderschap. Kwalitatief onderzoek biedt echter niet de mogelijkheid om te zoeken naar causale verbanden. Op basis van de literatuur lijkt de relatie eerder andersom. Er kan nu niet met zekerheid gesteld worden of een PS-fit leidt tot gedeeld leiderschap, of dat gedeeld leiderschap juist leidt tot een goede PS-fit. In dit vervolg onderzoek kan tevens ingezoomd worden op de deep-level attributen zoals persoonskenmerken van zowel de medewerkers als de teammanagers. Met de deep-level attributen kan grotendeels verklaard worden wat de invloed van persoonskenmerken op gedeeld leiderschap is en wat dit voor betekenis heeft voor de PS-fit. In dit onderzoek is daar niet expliciet bij stil gestaan. Om dit verder te onderzoeken is kwantitatief vervolgonderzoek aan te bevelen, ook omdat leiderschap een spontaan fenomeen kan zijn dat kan veranderen in de loop der tijd. Met behulp van

longitudinaal kwantitatief onderzoek is het mogelijk om ontwikkeling in de loop der tijd en meer op detailniveau te volgen. Van belang is dan ook de zorgcontext mee te nemen, omdat deze context verschilt van de meeste bestaande onderzoeken naar gedeeld leiderschap in lab-settings of in fabrieken (Morgeson, 2005).

5.6 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal nieuwe inzichten opgeleverd, maar levert tevens nieuwe vraagstukken op. Hier volgen dan ook enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek, zowel kwalitatief als kwantitatief. Allereerst bleek emergent leadership in dit onderzoek niet in ieder team geaccepteerd te worden, omdat de leiding nemen door medewerkers vaak geassocieerd werd met eerdere negatieve ervaringen dat de managementtaken werden verlegd naar de medewerkers. Dit is echter de enige reden die de respondenten hebben aangedragen in dit onderzoek. Wellicht zullen er meerdere motieven zijn die nog verkend kunnen worden. Een eerste suggestie voor kwalitatief vervolgonderzoek is dan ook nader in te gaan worden op de motieven van medewerkers van BrabantZorg om de leiding te willen nemen in zelforganiserende teams en waarom dit wel of niet geaccepteerd wordt door collega's. Het vinden van een verklaring voor de verschillen waarom de ene medewerker het wel accepteert en de andere niet, kan nuttige informatie opleveren. De context van de teams en de historie dient daarbij in acht te worden genomen. De historie kan veel verklaren waarom bepaalde gedragingen en verwachtingen in teams gebruikelijk zijn.

Hoewel dit onderzoek zich niet gefocust heeft op de bereidheid van medewerkers om te willen leren en ontwikkelen, is wel gebleken uit dit onderzoek dat de bereidheid om te willen leren van invloed kan zijn op de ervaringen van zelforganiserende teams. Zelforganisatie veronderstelt namelijk dat er geleerd dient te worden. Kwantitatief vervolgonderzoek naar gedeeld leiderschap en de PS-fit in zelforganiserende teams vanuit het AMO-model zou een waardevolle toevoeging kunnen zijn. Dit model bestaat uit de capaciteiten (Abilities), de motivatie (Motivation) en de mogelijkheden (Opportunities) van medewerkers, die samen de prestaties bepalen van iedere medewerker (Boxall & Purcell, 2011). Hierbij kan meer ingezoomd worden op factoren die ook van invloed kunnen zijn op gedeeld leiderschap, zoals beloningssystemen, trainingen in team- en leiderschapsvaardigheden en de taken van de teams zelf (Hackman, 1987). Zoals in de inleiding van dit onderzoek werd gesteld, gaan steeds meer zorginstellingen over tot zelforganiserende teams. Met gepaste voorzichtigheid kan gesteld worden dat de andere zorginstellingen dan BrabantZorg overeenkomsten kunnen vertonen met BrabantZorg, zoals een vergelijkbaar personeelsbestand dat voor het grootste gedeelte uit vrouwen bestaat die al gedurende langere tijd bij de organisaties werken en gemiddeld een hoge leeftijd hebben. Het is wellicht interessant om dan ook verschillende zorginstellingen te betrekken in vervolgonderzoek die in meer of mindere mate bezig zijn met zelforganiserende teams om vergelijkingen tussen organisaties te kunnen maken en op die manier ervaringen laten uitwisselen met elkaar.

In de resultaten van dit onderzoek is tot slot naar voren gekomen dat de rol van P&O aanzienlijk gewenst blijkt te zijn in de vorming van zelforganiserende teams. In de literatuur werd er echter weinig gesteld over de rol van P&O. Kwantitatief vervolgonderzoek kan verder uitwijzen waar de rol van P&O het meest gewenst is, om zo een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur over de belangrijke rol van P&O bij zelforganiserende teams.

Kortom: zoals de afbeelding op het titelblad van dit onderzoek al suggereert, is BrabantZorg al goed op weg naar zelforganiserende teams. Nog een heel goed vervolg daarvan en een goede reis!

Literatuur

- Ackerman, P. L., Beier, M. B., & Bowen, K. R. (2002). What we really know about our abilities and our knowledge. *Personality and Individual Differences*, 24, 587–605.
- Adkins C.L., Russell C.J., Werbel J.D., (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*. 47(3), 605-623.
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33, 334 –365.
- Ansoff, H.I. (1985). *De evolutie van de strategische besluitvorming: van ondernemerschap naar multi-dimensionele strategie*. In: Handboek voor managers, [Managers' handbook] 3d edition, vol. 21, p. 201-226.
- Antonioni D, Park H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54, 331–360.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. De & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.
- Banner, D. and Gagné, E. (1995), *Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Becker TE, Billings RS, Eveleth DM, Gilbert NL. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482.
- Benders, J. & Amelsvoort, P. van (2000). *Zelforganiserende teams in de dienstverlening*. Utrecht: Lemma.
- Boeije H. (2014). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bomers, G.B.J. (1990) De lerende organisatie: de enige zekerheid voor organisaties is permanente verandering. In: *Harvard Holland Review*, no. 22, p. 21-31.
- Bowers, B. J., Faan, S. E., & Jacobson, N. (2003, March). Turnover reinterpreted: CNAs talk about why they leave. *Journal of Gerontological Nursing*, 29, 36–43.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*. New York: PalgraveMacmillan.
- Byrne, D., Clore, G. L., & Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything? *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1167–1170.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- Cohen, S., Chang, L., & Ledford, G. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, 275–308.
- Cohen, S.G. & Ledford Jr, G.E, (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: *Human Relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol.47, no. 1, pp. 13-44.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A metaanalytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678–707.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857–880.
- De Grote Uittocht, Rapport over vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren, Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2012.
- De Sitter, U. (1994). Synergetisch produceren: Human resources mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw. [Synergetic production] Assen: Van Gorcum.
- Druskat, V., & Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435–457.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2004). How to lead a self-managing team. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 65.

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset, the new psychology of success*. New York: Random House Publishing Group.
- Ebner, N., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664–678.
- Echols, D., & Mitchell, R. (1990). *Champion or victim? The supervisor's new role in a team-based work system*. Paper presented at 7th annual Fall Forum, Association for Quality and Participation, Denver, CO
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Emans, B.J.M., Koopman, P.L., Rutte, C.G. & Steensma, H.O. (1996) Teams in organisaties: interne en externe determinanten van resultaatgerichtheid. In: *Gedrag en organisatie [Behaviour and Organisation]*, vol. 9, no. 6, pp. 309-327.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Filos, J. (2001) Het zelfstuuringsboekje voor zorgprocessen: op weg naar zelforganiserende teams in de zorg. Amersfoort: Afto-Odiki.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: a guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20, 933–958
- Goodman, P.S., Devadas, R. & Griffith Hughson, T.L. (1990). Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams. In: Campbell, J.P. & Campbell, R.J. (eds.) (1990). *Productivity in organizations: new perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gould-Williams, J. (2003). 'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations'. *The International Journal of Human Resource Management*, 14: 1, 28–54.
- Groot, N., (2010). *Zelforganisatie en Leiderschap. Een uitdagende paradox*. Amsterdam, Mediawerf.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammink, G., (2015). *De vijf stappen die een zelfsturend team succesvol maken*.
- Hall, J. H., Workman, J. W., & Marchioro, C. A. (1998). Sex, task, and behavioral flexibility effects on leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 1–32.
- Hill, S. E. K. (2001). *Team leadership*. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hitchcock, D.E. & Willard, M. (1995). Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams. Chicago: Irwin.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2005). *Work competence: A person-oriented approach*. In A. J. Elliot, & C. S.

- Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 336–353), New York, NY: Guilford Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kengen, M., & Jagtman, P. (2010). *Leren in zelfsturende teams*.
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive abilities in determining teamwork performance and KSAS. *Journal of Business and Psychology*, 15, 27–51.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.
- Komaki, J. L., Desselles, M. L., & Bowman, E. D. (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74, 522–529.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D., Jensen, J. M., Kim, B., & Botero, I. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113–155). New York, NY: Routledge Academic
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuipers, H., (1989). *Zelforganisatie als organisatieprincipe*. Eindhoven, Technische Universiteit Eindhoven
- Kuipers, H. & Amelvoort, P. van (1990) *Slagvaardig organiseren: een inleiding in de structuurbouw* [Pro-active organisations: an introduction in structure design] Deventer: Kluwer.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of management journal*, 47(3), 385-399.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management*. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and TQM in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liebowitz, S. J. & Holden, K. T. (1995) Are Self-managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies. In: *SAM Advanced Management Journal*, vol. 60, no. 2, pp. 11-22.
- Luer, M. & Palleschi, P.D. (1994). Self-directed work team development. In: *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: Amacom.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106-129.
- Maso, I. (1987). *Kwalitatief onderzoek*. Boom: Amsterdam.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707–724.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U. S. Civil Service Commission, Office of Career Development.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9 – 45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17, 232–245.

- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Molleman, E. & Zwaan, A. van der (1994). Grenzen van zelforganisatie. In: *Gedrag & organisatie, [Behaviour & Organisation]* vol. 7, no. 6, p. 451-471.
- Morgan, G., (1986), *Images of Organisation*. Londen, Sage Publications.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497.
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Van Der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The moderating impact of employability culture. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233–251.
- Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 175-194.
- Nye, J. L. (2002). The eye of the follower: Information processing effects on attributions regarding leaders of small group. *Small Group Research*, 33, 337–360.
- Noelker, L. S., & Harel, Z. (2001). *Linking quality of long-term care and quality of life*. New York: Springer.
- O’Connell, M. S., D. Doverspike, and A. B. Cober. (2002). “Leadership and Semiautonomous Work Team performance: A Field Study,” *Group and Organization Management*. 27(1), 50–65.
- Ogilvie, D. M., Rose, K. M., & Heppen, J. B. (2001). A comparison of personal project motives in three age groups. *Basic & Applied Social Psychology*, 23, 207–215.
- Pasmore, W.A. (1988). *Designing effective organizations: the sociotechnical systems perspective*. New York: Wiley.
- Pasmore, W.A. & Mlot, S. (1994). Developing Self-Managing Work Teams: An Approach to Successful Integration. In: *Compensation and benefits review*, vol. 26, no. 4, pp. 115- 23.
- Pearce, C. L., & Conger, J. L. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Peeters, M. & van der Geest, L. (1996). *Zelfsturende teams: de praktijk aan het woord*. [Self-Managing work teams]. Deventer: Kluwer.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583-599.
- Ray, D. & Bronstein, H. (1995). *Teaming up: making the transition to a self-directed, team-based organization*. New York: McGraw-Hill.
- Roos, R. (2006), *Sociotechniek, in: Kwaliteit in de Praktijk*, Kluwer Management, Deventer.
- Senge, P.M. (1993) The leader’s new work: building a learning organization. In: *Sloan Management Review*, Fall, p. 7-23.
- Sips, K., & Keunen, L. (1996). Het paradoxale proces van autonome groepen in organisatiecontext. *Organiseren en veranderen*, 235.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.

- Stewart, G.L. & Manz C.C. (1995). Leadership for Self-Managing Teams: A Typology and Integrative Model. In: *Human relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol: 48, no. 7, pp.747-770.
- Strauss, J. P., Barrick, M. R., & Connerley, M. L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 637–657.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (2007). Grounded theory methodology: an overview. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. pp. 273-285. Sage: London.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. 1999. Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52: 899-926.
- Taylor, F. (1992). *The principles of Scientific Management*. New York: Harper
- Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelforganiserende teams*. Handboek Werken, leren en leven met groepen.
- Trist, E.L. (1981). The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an Action Research Program. In: Ven, A.H. van de & Joyce, W.F. (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley
- Van Amelsvoort, P. & Benders, J. (1996) Team time: a model for developing self-directed work teams. In: *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, no. 2, pp. 159-170.
- Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen invoeren en begeleiden*. [Self-managing work teams] Oss: ST-groep.
- Van Eijnatten, F.M. (1992). Ontwikkelingen in de sociotechniek. In: Nieuw handboek A & O psychologie [New handbook on Organisational Psychology] no. 8.
- Van Eijnatten, F.M. (1993). *The paradigm that changed the workplace*. Assen: Van Gorcum.
- Van der Velde, M., Jansen & P., Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Van Vianen, A.E.M., (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Vaverek, K.A. (1987). The nature of semi-autonomous work group structure: an integration of the sociotechnical systems approach and group development theory. PhD thesis. Florida: University of Florida.
- Vink, M.J. Brinkmann, J.V.D. Siero, J.H. Boonstra, J.J. & Maas, E.P. (1996). Teamgericht werken: effecten op werkbeleving, arbeidsklimaat, kwaliteit van de arbeid en productiviteit. In: *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie [Behaviour and Organisation]* vol. 9, no. 6, pp. 352-367.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559–577.
- Wall, T., Kemp, N., Jackson, P. & Clegg, C. (1986) Outcomes of autonomous work groups: a long-term field experiment. In: *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, p. 280-304.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1–36.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams: creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wester, F. (2005). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Coutinho: Bussum.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

- Yeatts, D. E. & C. Hyten (1998). High-performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice. Thousand Oaks, Sage Publications
- Yeatts, D. E., & Seward, R. R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes. *The Gerontologist*, 40, 358–363.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

Bronnen BrabantZorg en internet:

Centraal Bureau voor de Statistiek, *Gezondheid in zorg en cijfers*. 2014.

Strategische managementvisie BrabantZorg 2015-2020, BrabantZorg.

Jaardocument BrabantZorg, 2014

Website Actiz, <http://www.actiz.nl/nieuwsberichten/website/nieuws/2013/sociale-innovatie-in-de-zorg-loslaten-en-vertrouwen-leidt-tot-verbetering>, Geraadpleegd in 2015

Website Andersorganiseren vande zorg, <http://www.andersorganiserenvandezorg.nl/over-annemarie-van-dalen/>, Geraadpleegd in 2015.

Website BrabantZorg, www.brabantzorg.eu, Geraadpleegd in 2015.

Website Buurtzorg, www.buurtzorg.nl. Geraadpleegd in 2015.

Website Effectory <http://www.effectory.nl/kennis/blog/beste-werkgevers-2012-bekend/> Geraadpleegd in 2015.

Website In Voor Zorg!, Zelfsturende teams in de thuiszorg, <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/VIL%2013046%20Publicatie%20Prototype.pdf>, Geraadpleegd in 2015.

Website Rijksoverheid, www.rijksoverheid.nl, Geraadpleegd in 2015.

Bijlagen

Topiclijst interview managers BrabantZorg

Deel 1. Intro

- Korte introductie (toestemming opname interview vragen, anoniem etc.)
- Doel interview: beeld krijgen van leiderschap in zelforganiserende teams, gedrag van teammedewerkers en leidinggevende en wat zelforganiserende teams voor gevolgen hebben voor de verhoudingen tussen managers en medewerkers.
- Functie
- Dienstjaren

Deel 2. Teamsamenstelling

- Kort iets vertellen over het team; hoeveel medewerkers, samenstelling (vast of flexibel?)
- Kort iets vertellen over teamontwikkeling van afgelopen half jaar.

Deel 3. Gedeeld leiderschap

- Kun je iets vertellen over je taken in het team?
- Ondersteunende taken
- Motiveren en stimuleren van het team
- Uitzetten van de kaders
- Afhandelen en coördineren van onverwachte problemen
- Hoe is de verantwoordelijkheid verdeeld?
- Hoe draagt het team verantwoordelijkheid?
- Hoe wordt de voortgang gemonitord, wie doet dat?
- Wie disciplineert de teammedewerkers?
- Wie zie je als een leider in het team?
- Waardoor komt dat?
- Verschilt het per situatie wie de leiding op zich neemt?
- Wat vind je van gedeeld leiderschap?
- Wat verwacht je van je eigen rol?

Teammanagers: Graag aankruisen wat van toepassing is:	Oneens	Neutraal	Eens
Het team en ik streven gezamenlijke doelstellingen na			
Het team gaat zelfstandig te werk			
Ik heb voldoende ondersteuning van mijn locatiemanager			
Ik ben tevreden over het team			
Ik voel me betrokken bij het team, werk, locatiemanager, BrabantZorg Tevredenheid over contact met het team:			
Er is ruimte voor vertrouwen: mag het team fouten maken en mogen ze het zelf oplossen			
De communicatie is goed van twee kanten: Er is de mogelijkheid tot ideeën inbrengen of meedenken. De taken en doelstellingen zijn duidelijk			
Er zijn voldoende bevoegdheden om beslissingen te kunnen maken.			
Er is ruimte om te kunnen leren			
Het geven en ontvangen van feedback gaat zoals gewenst			
Er zijn voldoende middelen om het werk uit te kunnen voeren			

Deel 4. Afronding.

- Nogmaals bedanken voor de tijd etc.
- Hoe heb je het interview ervaren?
- Wat heeft het je opgeleverd?
- Vragen contact opnemen indien er nog vragen komen. Indien nodig nog contactgegevens uitwisselen.

Topiclist interview medewerkers BrabantZorg

Deel 1. Intro

- Korte introductie (toestemming opname, anoniem etc.)
- Doel interview: beeld krijgen van een team in ontwikkeling, gedrag van teammedewerkers en leidinggevend en wat zelforganiserende teams voor gevolgen hebben voor de verhoudingen tussen managers en medewerkers.
- Functie
- Dienstjaren

Deel 2. Team

- Kort iets vertellen over het team: uit hoeveel medewerkers bestaat het team etc.
- Kun je kort iets vertellen over de ontwikkeling die het team afgelopen half jaar heeft doorgemaakt.
- Hoe is het contact met je collega's?

Deel 3. Gedeeld leiderschap

- Kun je iets vertellen over je taken in het team?
- Zijn je taken veranderd sinds de sociale innovatietrajecten/zelforganiserende teams zijn begonnen?
- Wat verwacht je van de teammanager binnen doet?
- Wat verwacht je dat de teammanager buiten doet?
- Wie zie je als een leider in het team?
- Waardoor komt dat?
- Verschilt het per situatie wie de leider is?

Graag aankruisen bij wat van toepassing is:	Oneens	Neutra al	Eens
Ik heb toegang tot de informatie die ik nodig heb			
Het team beschikt over de juiste kwaliteiten om het werk te kunnen doen			
Mijn teammanager en mijn team hebben dezelfde doelen			
Ik kan zelfstandig te werk gaan			
Ik heb voldoende ondersteuning van: - Mijn collega's - Mijn teammanager			
Ik voel me betrokken bij: - Mijn team, - Mijn werk - Mijn teammanager - BrabantZorg als geheel)			
Ik heb het gevoel dat er vertrouwen is in het team			
Ik ben tevreden over de samenwerking met:			

- mijn collega's - mijn teammanager			
Communicatie: - Ik heb de mogelijkheid om ideeën in te brengen of mee te denken - Er is ruimte voor creativiteit - De doelstellingen die het team moet behalen zijn duidelijk voor mij - Het is me duidelijk wat ik moet doen			
Ik mag zelf beslissingen maken			
Ik heb de ruimte om nieuwe dingen te leren			
De manier waarop wij feedback geven en ontvangen vind ik prettig			
Ik heb voldoende middelen om mijn werk uit te kunnen voeren			
Ik ben tevreden over mijn teammanager			

Wat leveren zelforganiserende teams op voor jou?

- Hoe leer je het beste?
- Wat heb je nodig vanuit de organisatie?

Deel 5. Afronding

- Nogmaals bedanken voor de tijd etc. Vragen contact opnemen indien er nog vragen komen. Indien nodig nog contactgegevens uitwisselen.
- Hoe heb je het interview ervaren?
- Wat heeft het je opgeleverd?
- Vragen contact opnemen indien er nog vragen komen. Indien nodig nog contactgegevens uitwisselen.

Uitnodigingsmail HR-manager aan respondenten

Beste X,

De nieuwe visie van BrabantZorg vraagt om een manier van leidinggeven en leiderschap die zelforganisatie en zelf- en samenredzaamheid van teams en medewerkers ondersteunt.

Graag willen wij als P&O meer zicht krijgen op deze vorm van leiderschap, ook wel coachend leiderschap genoemd. Wij hebben daarom Sophie Akse, student Strategic Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, gevraagd daar een afstudeeronderzoek naar te doen binnen BrabantZorg. Sophie heeft twee jaar geleden al een verkennend onderzoek naar dit onderwerp binnen onze organisatie gedaan. Met dit vervolgonderzoek willen wij een beeld krijgen hoe management en medewerkers in zelforganiserende teams tegen deze vorm van leiderschap aankijken en invulling geven aan (gedeeld) leiderschap in het team. Deze informatie kan ons helpen om zelforganiserende teams optimaal te laten functioneren.

Als onderdeel van het onderzoek wil Sophie graag een interview met jou houden over het onderwerp zelforganiserende teams en leiderschap van maximaal een uur. Ook spreekt zij daarover graag met een medewerker uit jouw team. De gesprekken vinden bij voorkeur plaats in april.

We zouden het enorm fijn vinden als jullie aan deze interviews willen meewerken. Uiteraard worden de resultaten daarvan anoniem verwerkt. Alle deelnemers aan het onderzoek ontvangen desgewenst een samenvatting van de resultaten, conclusies en aanbevelingen.

Sophie zal je op korte termijn bellen om je deelname aan het onderzoek te bespreken.

Mocht je vragen hebben over bovenstaande, dan hoor ik dat graag.

Alvast erg bedankt voor je reactie!

Met vriendelijke groeten,

BrabantZorg

Marinka Glasbergen

Manager P&O

Raadhuislaan 13

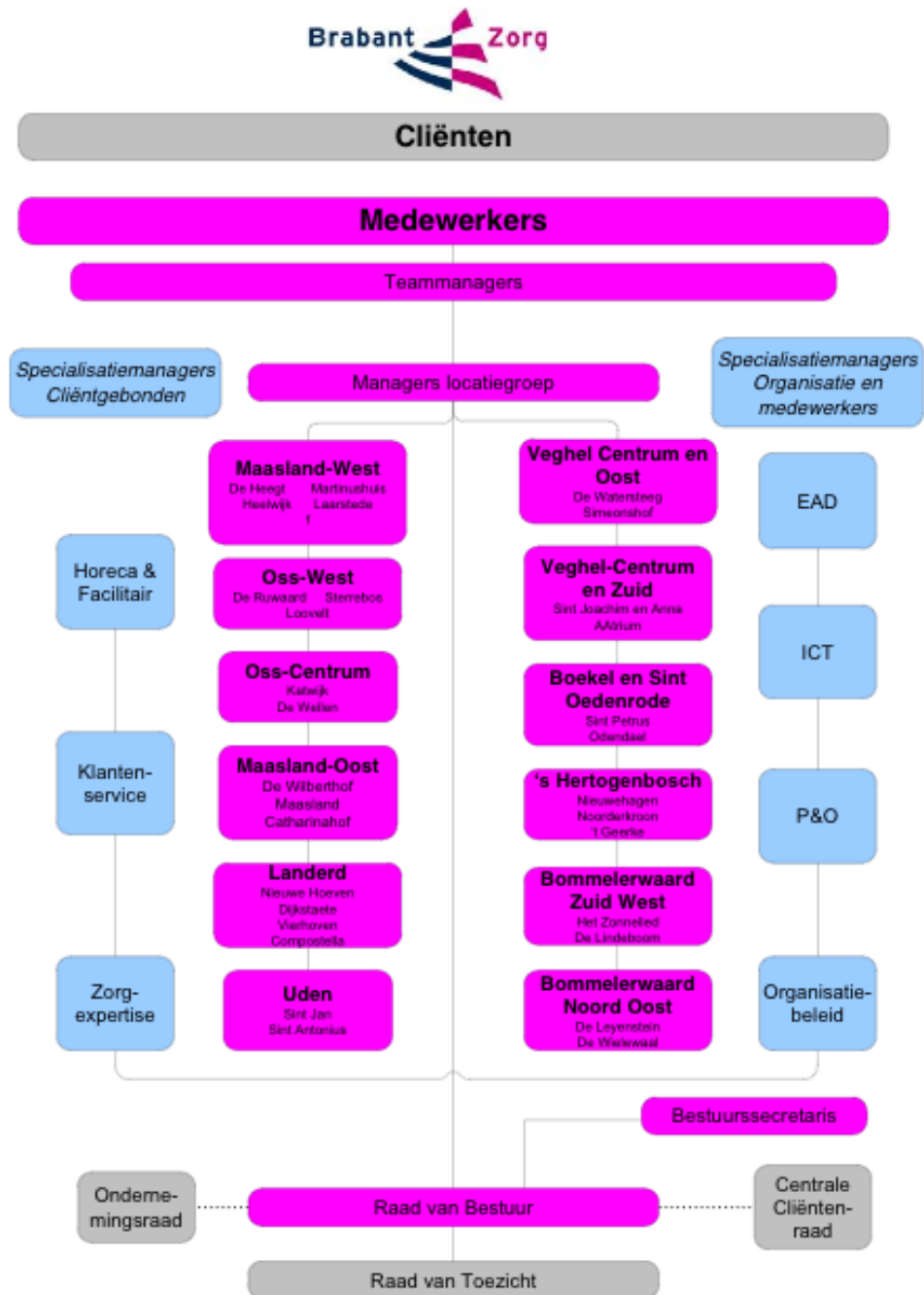
5341 GL Oss

Tel. 0412-672 362 / 06-306 443 28

marinka.glasbergen@brabantzorg.eu

www.brabantzorg.eu

Organigram BrabantZorg





De publieke dimensie van BrabantZorg

Een paper over de publieke dimensie van BrabantZorg, haar HR- beleid en het onderzoeksproject: zelforganiserende teams binnen de organisatie

Masterprogramma Strategisch Human Resource Management

Student: Sophie Akse

Studentnummer: 5553008

Cursus: Leerkring SHRM

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

In te leveren bij Prof. Dr. P. Leisink

Datum: 16 maart 2015

1.1 Inleiding

Binnen de masteropleiding Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de USBO spelen de publieke dimensie en het maatschappelijk belang van de HR-strategie een essentiële rol. Dit belang is opnieuw aan de orde gekomen bij de leerkring van de scriptieperiode. Dit paper concentreert zich dan ook op de publieke dimensie van de onderzoeksorganisatie, BrabantZorg, en het onderzoeksproject over zelforganiserende teams binnen de organisatie. Uit literatuur blijkt dat het onderscheid tussen publiek en privaat niet gemakkelijk te duiden is (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003). Iedere organisatie, ongeacht of deze privaat is, heeft een publieke dimensie. In dit paper zal worden ingegaan wat de publieke dimensie van BrabantZorg is. Ook komt de publieke dimensie van het onderzoeksproject aan bod. BrabantZorg is hier al gedurende langere tijd mee bezig om te kunnen omgaan met de veranderingen in de wereld van de zorg. Vervolgens komt aan bod in welke mate sociale legitimiteit terugkomt in de doelstellingen van het HR-beleid van BrabantZorg in de vorm van een subjectief oordeel.

2. De publieke dimensie van BrabantZorg

BrabantZorg biedt wonen, zorg en welzijn in en vanuit locaties in de regio's Oss, Uden, Veghel, 's-Hertogenbosch en Bommelerwaard (BrabantZorg, 2015). Gezien de kernactiviteit van BrabantZorg – het leveren van kwalitatief goede zorg is aan iedereen die dit nodig heeft en hiervoor in aanmerking komt – en de organisatie geen winsttoegmerk heeft, lijkt het dat BrabantZorg een publieke organisatie is. Het onderscheid tussen privaat en publiek is echter, zoals gesteld in de inleiding, niet zo gemakkelijk te maken. Door verschillende ontwikkelingen zijn de grenzen tussen publiek en privaat vervaagd. Publiek en privaat lijken meer naar elkaar toe te bewegen. Van publieke organisaties wordt namelijk verwacht dat zij efficiënter en effectiever te werk gaan. Deze gedachte komt voort uit de wetenschappelijke stroming New Public Management (NPM), die voornamelijk sinds de jaren '80 van de vorige eeuw een sterke opkomst had. NPM is sindsdien een veelgebruikte term door (semi) overheden om de modernisering van de publieke sector te duiden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Zo geldt dit ook voor de zorg. Door de toenemende vergrijzing worden mensen gemiddeld ouder en doen daarmee een groter beroep op de zorg, is het noodzakelijk geworden om de zorg efficiënter in te richten. Dit dient tevens te gebeuren om de zorg betaalbaar te houden (Kamerbrief kwaliteit ouderenzorg, 2015). Ouderen willen vandaag de dag graag zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Veel ouderen zijn ook in staat om beter voor zichzelf te zorgen. Dit vraagt om een verandering in de inrichting van de zorg. Hierbij kan gedacht worden aan zoals gedifferentieerd woningaanbod, kleinschaligheid en persoonsvolgende bekostiging (Kamerbrief ouderenzorg, 2015). Met deze notitie in het achterhoofd, wordt er nu gekeken wat de publieke dimensie van BrabantZorg is. Die volgt hierna.

2.1 Formele kenmerken

Ondanks dat het onderscheid tussen privaat en publiek lastig te maken is, doet Rainey (2003) een poging hiertoe. Hij maakt een onderscheid tussen formele kenmerken waarin private en publieke organisaties van elkaar kunnen verschillen. De drie kenmerken die hij onderscheidt zijn: eigendom, zeggenschap en bron van inkomsten. Deze formele kenmerken maken duidelijk dat een grove tweedeling tussen publieke en private organisaties niet zinvol is. Er bestaat namelijk een grote variatie binnen de categorie publieke en private organisaties.

Eigendom

BrabantZorg is een Nederlandse stichting en heeft een driehoofdige, collegiale Raad van Bestuur. BrabantZorg is ingericht volgens het Raad van Bestuur- en Raad van Toezichtmodel. Daarmee is het formele eigendom van de organisatie in handen van de Raad van Bestuur van BrabantZorg en niet in bezit van de overheid (BrabantZorg, 2015). Op dit kenmerk is BrabantZorg in te delen als private organisatie, weliswaar zonder winsttoegmerk.

Zeggenschap

BrabantZorg is weliswaar een private organisatie, toch hebben De Raad van Bestuur en het management van BrabantZorg niet alles voor het zeggen. De organisatie ligt onder strenge controle van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ). BrabantZorg moet bijvoorbeeld voldoen aan de eisen van het kwaliteitskader Verantwoorde Zorg (Actiz, 2015). Dit kader helpt BrabantZorg om verantwoorde zorg te leveren. Het is cruciaal dat dit kader een onderdeel vormt van het primaire proces van de organisatie en ondersteuning biedt bij het leveren van verantwoorde zorg. Onder verantwoorde zorg wordt verstaan: zorg van goed niveau, die in ieder

geval doeltreffend, doelmatig, veilig en cliëntgericht verleend wordt. Tevens is de zorg afgestemd op de indicatie en de reële behoefte van de cliënt. De cliënt ontvangt zorg- en dienstverlening volgens wettelijke vereisten, beroepscode, landelijke door beroepsgroepen geautoriseerde richtlijnen, professionele standaarden en handreikingen. Deze zijn gebaseerd op de laatste inzichten (indien mogelijk evidence based) en conform de afspraken en werkwijzen die binnen de organisatie gelden. Het uitgangspunt is integrale zorg, waarbij wonen, welzijn en zorg zoveel mogelijk in samenhang worden benaderd. De zorgaanbieder zoekt altijd mogelijkheden om kwaliteit van leven van de cliënt te ondersteunen, binnen de kaders van de geïndiceerde en gebudgetteerde zorg. De IGZ controleert of BrabantZorg hieraan voldoet en hanteert hiervoor een toetsingskader waarmee BrabantZorg wordt uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen voor een goedwerkend kwaliteitssysteem. Hiervoor geldt dat de IGZ transparant is over de gehanteerde normen en wijze van toetsen en ook zorgt voor draagvlak hierover bij BrabantZorg, het toezicht zich concentreert op het aanspreken van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht op de wijze waarop zij hun verantwoordelijkheid nemen en tot slot handhavend optreedt als de kwaliteit van zorg onder de maat blijft (Kamerbrief ouderenzorg, 2015).

Inkomsten

De geldstromen komen binnen vanuit gemengde bronnen. Voor het grootste gedeelte komen de inkomsten vanuit de overheid in de vorm van de Wet Langdurige Zorg, tot 1 januari 2015 was dit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De opbrengsten bestonden in 2013 hoofdzakelijk uit AWBZ-opbrengsten. De overige opbrengsten (circa 11,9%) bestonden uit ZVW en WMO-opbrengsten, subsidies en doorberekeningen van dienstverlening aan derden (Jaardocument BrabantZorg, 2013). Voor een klein gedeelte komen de inkomsten voor BrabantZorg binnen via het Persoons Gebonden Budget (PGB) en voor een nog kleiner gedeelte via de eigen bijdrage van cliënten.

Bestaansredenen van organisaties

Rainey (2003) benoemt naast bovenstaande formele kenmerken ook drie onderscheidende bestaansredenen van publieke organisaties: economisch, collectief en politiek. BrabantZorg heeft namelijk een economische bestaansreden omdat zij voorziet in (collectieve) goederen en diensten die niet via marktwerking geleverd kunnen worden. De financiering komt voor het grootste gedeelte binnen uit algemene middelen. De overheid blijft dan ook de voorwaarden scheppen voor de gezondheidszorg. De tweede bestaansreden van BrabantZorg is het vervullen van een functie waartoe de individuele burger niet in staat is. De gezondheidszorg kan namelijk niet uitgevoerd worden door de individuele burger. Ten derde bestaan er politieke redenen zoals de waarborging van sociale rechtvaardigheid die een publieke organisatie bestaansrecht kunnen verschaffen. Zo is de zorg toegankelijk voor iedere burger om de sociale rechtvaardigheid te kunnen waarborgen. Op grond van de formele kenmerken die Rainey (2003) onderscheidt, kan geconcludeerd worden dat BrabantZorg formeel een private organisatie is, echter met publieke eigenschappen.

2.2 Organisatie identiteit

Formele kenmerken zeggen echter niet alles over de publieke dimensie van een organisatie, zo stellen Noordegraaf en Teeuw (2003). Het is ook belangrijk om onderscheid te maken tussen waar de organisatie voor staat en de identiteit van een organisatie. Publieke organisaties hebben volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) een hoger doel dan bij private organisatie het geval is. Voor het bepalen of een organisatie een publieke of private identiteit heeft, zijn vier dimensies van belang: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Idee van doelgerichtheid

Kijkend naar de dimensie doelgerichtheid kan gesteld worden dat BrabantZorg gericht is op het leveren van een hoger gelegen doel, namelijk het leveren van toegankelijke en kwalitatief goede zorg om zo bij te kunnen dragen aan de gezondheid en kwaliteit van leven van haar patiënten (BrabantZorg, 2015). BrabantZorg heeft de ANBI-status: Algemeen Nut Beogende Instelling (BrabantZorg, 2015). BrabantZorg streeft naar het dienen van het algemeen nut. De publieke opvatting van deze vorm van doelgerichtheid is teleologisch. Bij een private opvatting, ook wel ateleologisch genoemd, ontbreekt het nastreven van een hoger gelegen doel.

Idee van oorzakelijkheid

De tweede dimensie, oorzakelijkheid, geeft de mate aan waarin relaties tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen eenduidig is (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De private opvatting van oorzakelijkheid is atomistisch. Dit houdt in dat de relatie tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen eenduidig is. Er wordt alleen gekeken naar de directe effecten van het handelen. De publieke opvatting van oorzakelijkheid is holistisch. De werkelijkheid wordt hierbij gezien als complex systeem van onderlinge afhankelijkheden. Voor BrabantZorg kan wel gesteld worden dat de dimensie van oorzakelijkheid holistisch is. Door de vergrijzing leven mensen langer en doen een groter beroep op de zorg. Door de vergrijzing zijn er dus meer mensen die een beroep doen op de zorg en door dezelfde vergrijzing is er minder personeel dat in de zorg kan werken. BrabantZorg is echter wel afhankelijk van mensen: het leveren van zorg aan mensen gebeurt immers door mensen. Ouderen willen het liefste in hun eigen woonomgeving blijven wonen en kunnen vaker langer voor zichzelf zorgen. De zorg moet dus zodanig ingericht worden dat deze enerzijds betaalbaar blijft en anderzijds dat de zorg zo verleend kan worden dat cliënten tevreden zijn. Vanwege deze opgave kijkt BrabantZorg niet alleen naar de directe effecten (output) van het handelen van de organisatie, omdat het juist gaat om het leveren van zorg op de lange termijn op de maatschappij (outcome).

Idee van tijd

De derde dimensie is tijd, waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen een statische opvatting van tijd en een dynamische opvatting van tijd (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De statische opvatting van tijd hoort bij de private identiteit, waar de focus ligt op het behalen van maximale efficiëntie in het heden. Daartegenover staat de dynamische opvatting van tijd, die hoort bij de publieke identiteit. Hier spelen verleden en toekomst een rol in de beslissingen die gemaakt worden. Deze laatste opvatting is van toepassing bij BrabantZorg, omdat de organisatie rekening houdt met de belangen van toekomstige generaties (BrabantZorg, 2015). De organisatie is continu bezig met het hoog houden van de kwaliteit en toegankelijk houden van de zorg voor de toekomst. De organisatie stimuleert kwaliteit door 'weten' en 'leren'. Dit draagt bij aan het verbeteren van het leerklimaat binnen teams en daarmee binnen de organisatie als geheel. Daarnaast richt BrabantZorg zich op het vormgeven van een structuur waarin zelforganisatie centraal staat en waarbij toetsing en continu leren wordt ondersteund en geborgd (Strategische managementvisie BrabantZorg, 2015-2020).

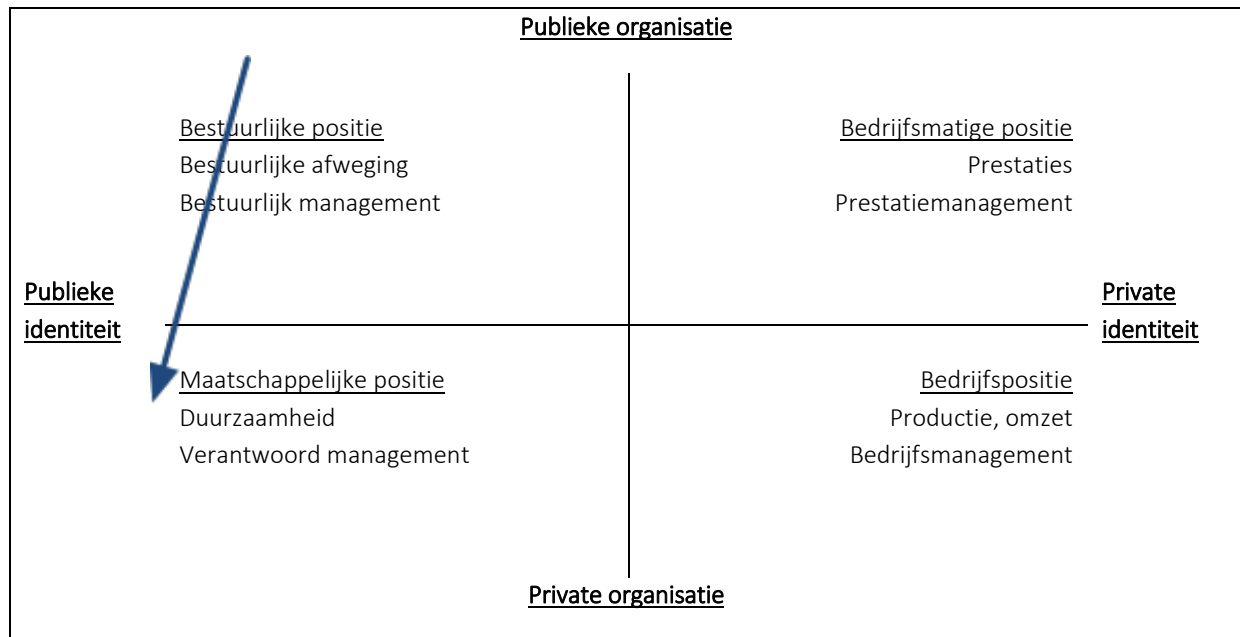
Idee van orde

De laatste dimensie tot slot is orde. Orde zegt iets over de manier waarop onderlinge relaties worden aangeduid. Binnen de publieke opvatting worden relaties aangeduid in termen van wederzijds afhankelijkheden, terwijl ondergeschikte relaties kenmerkend zijn voor een private opvatting (Noordegraaf & Teeuw, 2003). BrabantZorg kenmerkt zich als publiek in termen van orde, omdat de relaties zowel buiten als binnen worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden, ofwel horizontaal. BrabantZorg kiest voor samenwerking met andere partijen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De organisatie heeft dan ook een keur aan belanghebbenden (Jaardocument BrabantZorg, 2013). Daarnaast moet BrabantZorg samenwerken met zorgcoöperatie Actiz, BrabantWonen en andere zorginstellingen om kwalitatief geode zorg te kunnen bieden. De interne horizontale relaties zijn te herkennen aan de zelforganiserende teams, waardoor medewerkers veel inspraak hebben in het werk.

Kijkend naar de kenmerken van publieke en private identiteiten die organisaties kunnen hebben, kan geconcludeerd worden dat BrabantZorg een formeel een private organisatie is en een publieke identiteit heeft.

Noordegraaf en Teeuw (2003) beschrijven tot slot vier organisatorische posities om het denken over publieke en private organisaties en over publiek management te versterken, namelijk: de bestuurlijke positie, de bedrijfsmatige positie, de maatschappelijke positie en de bedrijfspositie. Deze volgen in Figuur 1.

Figuur 1. Vier organisatorische posities naar Noordegraaf & Teeuw (2003).



ijkend naar BrabantZorg, is de organisatie voornamelijk te plaatsen in de maatschappelijke positie met een hoge publieke identiteit. BrabantZorg levert namelijk zorg aan burgers en voorziet daarmee in een behoefte vanuit de maatschappij. BrabantZorg probeert dit op een zo duurzaam mogelijke manier te doen, en investeert daarom veel in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De organisatie is partner van MVO Nederland (MVO Nederland, 2015). De organisatie ziet MVO en duurzaamheid als thema's die de zorgsector van nieuw elan kunnen voorzien. Inspirerend leiderschap, zelfmanagement voor patiënten en medewerkers, samenwerken in de keten en transparantie maken volgens de initiatiefnemers deel uit van de urgente agenda voor de zorgsector (BrabantZorg, 2015). Op deze urgente agenda zijn de volgende punten opgenomen waar de organisatie aan werkt:

1. De urgentie is groot. De zorgsector staat voor zeer grote uitdagingen. De organisatie is van mening dat focus op de kwaliteit en lange termijn leidend moeten zijn. Die focus leidt uiteindelijk ook tot lagere kosten en een lagere ecologische voetafdruk. MVO kan vanuit nieuw denken over people, planet en profit nieuwe en integrale oplossingen aanreiken.
2. Kwaliteit van leven. De kwaliteit van leven en zijn zorgomgeving staan centraal voor de organisatie. MVO zorgt dat patiënten, familie en vrienden meer verantwoordelijkheid krijgen en vaker zelf de regie gaan voeren.
3. Medewerkers. Medewerkers verdienen meer verantwoordelijkheid en ruimte verdienen om daarmee hun passie voor kwalitatief goede zorg waar te maken. MVO en faciliterend leiderschap dragen hier aan bij en zorgen ervoor dat mensen langer en productiever kunnen werken. Het maakt de sector aantrekkelijk voor nieuwe instroom, ook voor mensen met beperkingen.
4. Transparantie. Transparantie leidt tot meer inzicht in kosten, risico's en nieuwe mogelijkheden. Dit leidt ook tot een betere sturing en meer mogelijkheden voor zelfsturing door patiënten. Daarmee is transparantie een bron voor innovatie en tegelijkertijd een belangrijke factor voor de license to operate.
5. MVO leidt tot duurzaam inkopen en een efficiënter en duurzamer gebruik van materialen, gebouwen, energie en grond- en hulpstoffen. MVO leidt tot minder schadelijke emissies, innovaties in de logistiek en tot nieuwe toegevoegde waarde door hergebruik van materialen en afval.

6. Nieuwe allianties. Vertrouwen in elkaar vormt de basis van samenwerken. Betrekken van kennis- en ketenpartners biedt veel kansen voor hogere kwaliteit en kostenreductie. Partners vanuit het bedrijfsleven en de publieke sector voegen waarde toe aan de kwaliteit en de efficiëntie. Partijen moeten elkaar aanspreken op hun rol en verantwoordelijkheid.
7. Lef. Voor alles zullen partijen in de sector lef moeten tonen. MVO leidt tot ingrijpende veranderingen. Het vereist visie en ambitie en een integrale aanpak waarin de elementen people, planet en profit nauw met elkaar worden verbonden.

Uit deze agenda punten valt af te leiden dat er veel aandacht is voor duurzaamheid en verantwoord management. Hier is ook veel te herkennen van sociale legitimiteit. In hoeverre een organisatie rekening houdt met zijn omgeving, dan wel de maatschappij, zegt vervolgens iets over de rol die sociale legitimiteit speelt bij het vormgeven van het beleid (Paauwe, 2004, p. 91). Sociale legitimiteit van organisaties gaat volgens Boxall en Purcell (2011) over de bijdrage van organisaties aan de maatschappij en de mate waarin zij wetten respecteren en daar invulling aan geven in de praktijk. Boxall en Purcell (2011) stellen dat organisaties naast het nastreven van economische resultaten, ook sociale resultaten willen behalen. Paauwe (2004) voegt hieraan toe dat organisaties naar economische rationaliteit en winst, ook relationele rationaliteit na kunnen streven. Daarbij gaat het om de waarde van de relatie voor de organisatie, in plaats van wat een relatie oplevert. Hieronder wordt ingegaan op de mate van sociale legitimiteit van het HR-beleid en specifiek ten aanzien van het onderzoeksproject.

3. Sociale legitimiteit van het HR-beleid en het onderzoeksproject

De context en de sociale legitimiteit van het onderzoeksproject en het HR-beleid Paauwe (2004) geven aan dat bij het vormen van beleid invloed uitgeoefend wordt vanuit de markt (competitive mechanisms) en vanuit de maatschappij (institutional mechanisms), in dit geval demografische ontwikkelingen (mensen leven langer en doen daarmee een groter beroep op de zorg) en de herziening van de financiering van de zorg, zoals gesteld in de inleiding van dit paper.

Bovenstaand agendapunt over regelruimte creëren voor medewerkers heeft een directe link met het HR-beleid en het onderzoeksproject. Het HR-beleid van BrabantZorg is er sterk op gericht om de medewerkers te ontwikkelen naar zelforganiserende teams. De redenen voor het invoeren van deze HR-praktijk zijn dan ook twee grote legitieme doelen. Om de kwaliteit van de zorg te verbeteren en dat het liefste met minder bureaucratie, gaat BrabantZorg terug naar de kern. Dat houdt in dat de organisatie lokale zorg biedt die afgestemd is op de cliënt. Dit past ook bij de 'participatiesamenleving' die Nederland dient te worden (Brief Participatiesamenleving Tweede Kamer, 2014). De bedoeling hierbij is dat de cliënt (meer) de regie heeft over zijn of haar eigen leven. Door terug te gaan naar de kern en alle factoren daaromheen die afleiden van het primaire proces weg te snijden, blijft de zorg ook toegankelijk en kunnen kosten gereduceerd worden. BrabantZorg past haar beleid dus aan op de verwachtingen vanuit de maatschappij en daarnaast houdt zij rekening met de wet- en regelgeving van de overheid en de eisen van de IGZ. Dit kan een spanning met zich meebrengen doordat enerzijds doelen als efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovativiteit centraal staan en anderzijds waarden als legitimiteit, fairness en participatie. In haar HR-beleid dient BrabantZorg dus rekening met deze spanning te houden en hier strategische oplossingen voor te vinden. Een van de strategische pijlers van het HR-beleid zijn de zelforganiserende teams, waar het onderzoeksproject zich primair op richt. BrabantZorg kiest ervoor om op deze manier invulling te geven aan de institutional mechanisms.

Zelforganiserende teams worden niet alleen bij BrabantZorg ingezet. Veel zorginstellingen kiezen hiervoor. Er kan wel gesteld worden dat zelforganisatie een zorgbrede trend is. Veel organisaties zien het als middel om maatschappelijke vraagstukken op te lossen (PGGM, 2015). Organisaties zien zelforganisatie als oplossing om de zorg beter aan te laten sluiten bij de wensen van de cliënt, de medewerker zijn of haar professionaliteit terug te geven en tot slot de overhead en het aantal managementlagen te reduceren en daardoor kosten te besparen. Door de hectische ontwikkelingen in de zorg zijn tevreden medewerkers cruciaal. BrabantZorg kan niet zonder tevreden medewerkers. Zij leveren immers de zorg voor de cliënten. Door zelforganiserende teams in te zetten, is de organisatie van mening dat zij worden betrokken bij het primaire proces en hoe dit verbeterd kan worden. BrabantZorg is van mening dat de medewerkers zelf het beste weten hoe de zorg efficiënter en effectiever kan, omdat zij werkzaam zijn op de werkvloer. Het betrokken worden dient tegelijkertijd ten goede te komen aan de motivatie van de medewerkers. Uit praktijkvoorbeelden is ook gebleken dat dit daadwerkelijk zo is.

Medewerkers hebben aangegeven zich zeer betrokken te voelen bij het werk en de cliënt (BrabantZorg, 2015). In de huidige tijd van bezuinigen is een organisatieverandering als deze erg bijzonder te noemen. Veel collega-ondernemingen hebben deze keuze niet en zijn daardoor helaas gedwongen afscheid te nemen van een groot deel van het personeel. BrabantZorg heeft dus erg veel aandacht voor haar medewerkers door goed voor haar personeel te zorgen in verschillende vormen van investeringen, zowel financieel als in het geven van persoonlijke aandacht. Relationale rationaliteit en sociale legitimiteit is daarmee zeker te herkennen in het HR-beleid van BrabantZorg.

De vraag kan echter gesteld worden of zelforganiserende teams daadwerkelijk primair zijn ingestoken om medewerkers gemotiveerd te houden, of dat het een meer verkapte manier is om te kunnen bezuinigen. Hieronder wordt daarover een meer subjectief oordeel gegeven.

4. Persoonlijke mening sociale legitimiteit

Zelforganiserende teams klinken natuurlijk fantastisch, zeker in deze tijden van drastische hervormingen in de zorg. De nadruk ligt hierbij op het verbeteren van de kwaliteit van zorg, maar de vraag kan gesteld worden of dit echt zo is of dat het een vorm is van een verkapte bezuiniging. Hier kan een spanning tussen ontstaan, tussen enerzijds het verbeteren van de kwaliteit en anderzijds bezuinigen (Boyne, 1998). Want hoe waarborg je de kwaliteit van de zorg, terwijl er tegelijkertijd kosten bespaard dienen te worden? Uiteraard is het verbeteren van de kwaliteit van de zorg een doel, maar is dit het meest urgente doel, of is dat bezuinigen? En hoe pakken zelforganiserende teams uit in de praktijk; leiden ze werkelijk tot een verbetering van de kwaliteit van de zorg? Of ervaren teams meer dat de nadruk ligt op kostenbesparing en zo efficiënt mogelijk te werk gaan? Hier is een spanning te herkennen tussen efficiëntie en kwaliteit. Als burgers minder moeten betalen is dat goed, maar dan moet wel de kwaliteit van de zorg gewaarborgd blijven. Voor BrabantZorg kan er gesteld worden dat deze spanning niet als negatief ervaren wordt door de medewerkers. Zij hebben het gevoel betrokken te worden bij de organisatie en dat de organisatie daadwerkelijk aan de slag gaat met de suggesties van haar medewerkers. Het onderzoeksproject over zelforganiserende teams heeft daarmee een hoge mate van sociale legitimiteit. Het onderzoeksproject zal hier dieper op ingaan.

BrabantZorg heeft ondanks dat het een private organisatie is, een duidelijke publieke identiteit. Door de vele veranderingen die op de organisatie afkomen, heeft zij met veel aspecten rekening te houden. De organisatie kiest er voor om zelforganiserende teams in te zetten als invulling op het verhogen van de kwaliteit van de zorg en het verminderen van de management- en overheadkosten. BrabantZorg is zich bewust van haar omgeving en wil bewust investeren in de kwaliteit van de zorg en daarmee in haar personeel. In zowel het HR-beleid van de organisatie als in het onderzoeksproject is een hoge mate van relationele rationaliteit en sociale legitimiteit te herkennen.

Literatuur paper Publieke dimensie van BrabantZorg

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: a balanced approach*. Columbus: McGraw-Hill Higher Education.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Boyne, G. A. (1998). Competitive tendering in local government: a review of theory and evidence. *Public Administration*, 76(4), 695-712.

Jaardocument BrabantZorg, 2013: Oss

Kamerbrief Uitwerking Ouderenzorg, www.rijksoverheid.nl, 2015.

Kamerbrief Participatiesamenleving, , www.rijksoverheid.nl, 2014

Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg, www.actiz.nl, 2015

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12 (1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford University Press.

Rainey, H. (2003). What makes public organizations distinctive. In H. Rainey, *Understanding and managing public organizations* (pp. 55-78). San Francisco: Jossey Bass.

Strategische Managementvisie BrabantZorg (2015-2020).

Website BrabantZorg, www.brabantzorg.eu. Geraadpleegd op 13 maart 2015.

Website MVO Nederland, www.mvonderland.nl, Geraadpleegd op 13 maart 2015.

Website PGGM, <https://www.pggm.nl/leden/community/Paginas/Zijn-zelforganiserende-teams-de-oplossing-voor-de-toekomst-van-de-langdurige-zorg.aspx>, Geraadpleegd op 13 maart 2015.