

Zelfsturende teams in de zorg

Een onderzoek naar de aanwezigheid van condities om zelfsturende teams effectief te laten functioneren bij Carintreggeland



Naam: Maarten te Nijenhuis
Studentnummer: s0203483
Opleiding: Bedrijfskunde

1^e begeleider Universiteit Twente: Dr. ir. J. De Leede
2^e begeleider Universiteit Twente: Prof. dr. J.K. Looise

Begeleidster Carintreggeland: S. Kronenberg

Voorwoord

Voor u ligt mijn bacheloropdracht geschreven in opdracht van Carintreggeland. In de nabije toekomst verandert de organisatiestructuur van Carintreggeland. Hier gaan kleinschalige teams, die meer zelfsturing krijgen, een belangrijke rol in spelen. In dit onderzoek komt naar voren in welke mate condities voor zelfsturende teams aanwezig zijn bij de zorgteams van Carintreggeland. Hiervoor is een aantal conclusies en aanbevelingen opgesteld.

Graag wil ik het voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken die mij bijgestaan hebben om tot een mooi eindresultaat te komen. Allereerst wil ik Carintreggeland bedanken voor het beschikbaar stellen van de opdracht. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Sandra Kronenberg die mij tijdens het afstuderen begeleid heeft. Zij heeft mij alle mogelijkheden geboden om de opdracht zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Ik wil ook de overige werknemers van de P&O afdeling van Carintreggeland bedanken voor het beschikbaar stellen van hun tijd en inzet.

Ik wil mijn begeleider van de Universiteit Twente, dr. Jan de Leede, bedanken voor zijn goede hulp, feedback en advies die ik gekregen heb tijdens het afstuderen. Tot slot wil ik dr. Jan Kees Looise bedanken voor het meelezen van dit onderzoek.

Enschede, 30 januari 2012
Maarten te Nijenhuis

Managementsamenvatting

Carintreggeland heeft te maken met veranderingen in de maatschappij. Daaronder vallen vergrijzing, ontgroening en wetswijzigingen. Dat vraagt meer flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie. Dit is een belangrijke reden voor Carintreggeland om de organisatiestructuur aan te passen. Hierbij gaat de invoering van zelfsturende teams een belangrijke rol spelen. Teams en teamleden zullen over vaardigheden moeten beschikken om in een zelfsturend team te kunnen werken. Dat heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: In welke mate zijn de condities voor een organisatie en haar werknemers om zelfsturende teams effectief te laten functioneren aanwezig bij Carintreggeland?

Om inzicht te verschaffen in de condities die aanwezig moeten zijn in een zelfsturend team is er een theoretisch kader opgesteld. Hier is literatuur verzameld over het ontwikkelen van een zelfsturend team, het meten van effectiviteit, condities voor teams en teamleden en aandachtspunten voor een organisatie die zelfsturing in gaat voeren.

Door middel van enquêtes is data verzameld om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Hiervoor zijn zorgteams van Carintreggeland geselecteerd uit verschillende sectoren en gebieden. Er is bewust voor gekozen om de enquêtes uit te delen binnen team overleggen om de respons te vergroten. De enquêtes zijn voorgelegd aan 178 teamleden. Uiteindelijk waren er 133 enquêtes bruikbaar. Dit heeft geresulteerd in een responspercentage van 78%. De steekproef is representatief voor geslacht, leeftijd en dienstverband. Alleen voor niveaus geldt dat de steekproef niet geheel overeenkomt met de organisatie. Bij de analyse is onderscheid gemaakt tussen locaties en niveaus. De teams komen van de volgende locaties: Losser, Eugeria, Humanitas, Weijdehof, Hengelo West en Deventer. De opleidingsniveaus bestaan uit niveau één t/m vijf. Het geheel geeft het management van Carintreggeland een beeld over welke vaardigheden er nog ontwikkeld moeten worden binnen hun teams en voor welke niveaus.

Aanbevolen wordt om teamleden meer te betrekken bij veranderingen. Daarnaast kunnen managers voorbereidingen treffen voor zelfsturing. Carintreggeland kan zelf de keuze maken over hoe ze zelfsturing in gaan voeren. Ze kunnen zelfsturing gefaseerd doorvoeren of direct bij het team leggen. Omdat de Weijdehof zich het meest heeft ontwikkeld op het gebied van zelfsturing kunnen de manager en zijn teamleden ervaringen delen met anderen in de organisatie. De vaardigheden waarover teamleden onvoldoende beschikken, kunnen ontwikkeld worden. Dit kan door middel van trainingen, cursussen of coaching. Carintreggeland zal ook de overweging kunnen maken over wat ze willen met de verschillende niveaus. Behouden ze alle niveaus of kiezen ze ervoor om alleen niveau 3,4 en 5 te hebben. Daarbij moet rekening gehouden met de capaciteit van teamleden om nieuwe vaardigheden aan te leren. Zijn alle niveaus in staat om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen of zijn er op dit gebied verschillen tussen de niveaus. Verder onderzoek is nodig naar de cultuurverandering die zelfsturing met zich meebrengt. Daarnaast kan Carintreggeland onderzoek doen naar de manier waarop zelfsturing ingevoerd gaat worden. En welke niveaus er binnen de zelfsturende teams gaan werken. Ook kan onderzocht worden waarom de kwaliteit van communicatie nog niet goed is.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Introductie	5
1.3 Probleem- en vraagstelling	6
1.4 Doelstelling	7
1.5 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Teams	9
2.2 Effectiviteit	12
2.3 Conditie zelfsturende teams	13
2.3.1 Teamcondities	13
2.3.2 Individuele condities	16
2.3.3 Organisatorische condities	17
2.4 Toepassing op de zorgcontext	19
2.5 Samenvatting	21
3. Methodologie	23
3.1 Onderzoeksopzet	23
3.2 Operationalisatie	24
3.3 Methoden	25
3.4 Selectie respondenten	26
3.5 Procedure	26
3.6 Analyse	27
4. Conclusies en aanbevelingen	29
4.1 Beantwoording vraagstelling	29
4.2 Conclusies voor niveaus	30
4.3 Aanbevelingen	30
5. Discussie	35
Literatuurlijst	37
Bijlage 1: Operationalisatie	40
Bijlage 2: Enquête	43
Bijlage 3: Stappen veranderingsproces	49

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Carintreggeland, een zorginstelling in Midden-Twente, wil zich aanpassen aan de eisen van de cliënten van deze tijd. Ze willen een organisatie die bestendig is voor de toekomst. Daarom is de Raad van Bestuur van Carintreggeland in het voorjaar van 2011 begonnen met het verkennen van de organisatiestructuur. Daaruit is gebleken dat Carintreggeland toe is aan een organisatie die flexibeler is, meer maatwerk levert, slagvaardiger is en snel kan inspringen op veranderingen in de maatschappij. De veranderingen die zich in de maatschappij afspelen, hebben vooral te maken met vergrijzing, ontgroening en wetswijzigingen. Door de vergrijzende bevolking zal er een toename zijn van de zorgvraag. Daarnaast is er een afname in de bevolking van het aantal jongeren, waardoor het moeilijker wordt om gekwalificeerd personeel aan te trekken. Dit heeft ertoe geleid dat Carintreggeland, met het oog op de toekomst, gaat werken met teams die een hoge mate van zelfsturing krijgen. Zo kunnen werknemers blijven voldoen aan de veranderende cliëntvraag. Het gevolg is dat er een nieuwe organisatievorm ontstaat, waardoor cliënten beter geholpen kunnen worden en werknemers gemotiveerd zullen blijven. Op dit moment heeft de organisatie nog geen goed beeld van wat het van een organisatie en haar werknemers vraagt om zelfsturende teams in te voeren en welke vaardigheden er binnen de teams van Carintreggeland aanwezig zijn voor zelfsturing. Dit vormt de aanleiding tot het onderzoek.

1.2 Introductie

Carintreggeland is een organisatie in Twente gericht op wonen, welzijn en zorg. Het aanbod van Carintreggeland is zeer uitgebreid. Het gaat van voeding- en dieetadviezen en maatschappelijk werk tot welzijnsactiviteiten voor ouderen. Daarnaast bieden ze diensten en producten aan op het gebied van thuiszorg, dagverzorging, kortdurende opname en huishoudelijke hulp.

Carintreggeland heeft ruim 5000 werknemers in dienst. Ze zijn een belangrijke regionale speler in Twente en Salland. De organisatie is ontstaan in 2006 door een bestuurlijke fusie tussen Carint en Reggeland. Zij probeert de kwaliteit van leven van de mensen te vergroten of in ieder geval op hetzelfde niveau te houden.

De veranderingen in de Nederlandse samenleving en dan vooral in de zorgsector zorgen de laatste jaren nogal voor problemen. Er moet vooral gelet worden op de toenemende mate van vergrijzing en de afname van de beroepsbevolking. Dat heeft als gevolg dat de vraag naar zorg groter zal worden, terwijl er minder werknemers zijn die hieraan kunnen voldoen. Het wordt dus een moeilijke opgave om genoeg geschoold personeel te krijgen om cliënten zorg te kunnen blijven leveren. Ook nemen cliënten steeds meer de regie in eigen hand als het om hun leven gaat. Daarbij komt dat de cliënten en hun familie kritischer worden. De overheid stimuleert deze houding en legt de verantwoordelijkheid bij de burger neer.

Dit alles betekent dat de cliënt meer centraal komt te staan. Om hier op in te kunnen spelen wil Carintreggeland meer naar een vraaggestuurde organisatie. Dit houdt in dat de organisatie luistert naar wat de cliënt wil en het aanbod daarop afstemt. De organisatie moet snel kunnen reageren en zich aanpassen aan deze veranderingen. Hierbij wil

Carintreggeland gebruik gaan maken van zelfsturende teams. Het werken met deze kleinschalige zelfsturende teams is een gewenste ontwikkeling, zodat ook in de toekomst aan de veranderde vraag van cliënten kan worden voldaan. Daarbij komt dat Carintreggeland haar werknemers de mogelijkheid wil bieden om zich beter te kunnen ontwikkelen. Hiermee wil Carintreggeland ervoor zorgen dat werknemers graag bij de organisatie willen werken (Raad van Bestuur, 2011).

Door de verschuiving die plaats zal vinden, komt de verantwoordelijkheid lager in de organisatie te liggen. Daarnaast zullen de teams een bepaalde mate van zelfsturing krijgen. De voorwaarden waaronder een team goed functioneert, hangen samen met hoe de organisatie wordt ingericht en wat werknemers kunnen en willen. Er zal literatuur bestudeerd worden over de vaardigheden die werknemers moeten hebben om goed te kunnen functioneren in een team. De organisatie speelt ook een belangrijke rol, omdat de veranderingen zullen leiden tot aanpassingen die gedaan moeten worden binnen Carintreggeland.

1.3 Probleem- en vraagstelling

Carintreggeland heeft zich de laatste tijd verdiept in het ontwikkelen van een organisatie die bestendig is voor de toekomst, om beter om te kunnen gaan met de veranderende vraag van cliënten. Carintreggeland heeft inzicht verschaft over hoe werknemers de cliënten in de toekomst nog beter van dienst kunnen zijn. De organisatie wil investeren in de ontwikkeling van werknemers en ze meer professionele ruimte bieden. De cliënt staat in dit geheel centraal.

Eén van de oplossingen om aan de wensen van de cliënt te voldoen, is het oprichten van kleinschalige teams. Er is door Carintreggeland zelf al onderzoek gedaan naar kaders die het uitgangspunt vormen voor de teams. Hier is een rapportage uit voort gekomen, waarin een kader staat met betrekking tot teamsamenstelling (Asbreuk & van Hest, 2011). Ieder team ontwikkelt zich binnen dit kader, alles daarbuiten valt niet onder de verantwoordelijkheid van de teams en de teamleden. Het kader bestaat uit de volgende punten:

- Werknemers kiezen zelf voor een wijk/ locatie en team op basis van de indeling die de clustermanager heeft gemaakt.
- Teams hebben geen hiërarchische onderverdeling.
- Teams nemen zelf nieuwe werknemers aan, de clustermanager maakt afspraken met het team over de condities waaronder nieuwe werknemers worden aangenomen.
- Teams werken wijk/buurtgericht of huisartsgericht.
- Dag/avond/weekend wordt door het team zelf geregeld.
- Vrijwilligers maken geen deel uit van de zorgteams.
- Teams bestaan uit meerdere deskundigheidsniveaus.

Een aanvulling hierop is de Contourennota opgesteld door de Raad van Bestuur van Carintreggeland. Hierin staat beschreven dat teams geen leidinggevende meer hebben. De teamgrootte zal ongeveer bestaan uit acht tot twintig personen. En de verantwoordelijkheid komt laag in de organisatie te liggen dat leidt tot kleine zelfsturende teams.

Hierdoor verandert de organisatiestructuur van Carintreggeland. In de oude situatie zijn er vier managementlagen. Deze bestaat uit de teammanagers, gebied- en locatiemanagers, de

directeuren en de Raad van Bestuur. In de nieuwe organisatiestructuur verdwijnt de managementlaag van teammanager. De nieuwe situatie bestaat uit slechts drie managementlagen: de clustermanagers, de directeuren en de Raad van Bestuur. Hier wordt uitgegaan van clustermanager in plaats van gebied- of locatiemanager. Het is de bedoeling dat teams van Carintreggeland een hoge mate van zelfsturing krijgen. Meerdere teams gaan samen een cluster vormen en aan het hoofd staat een clustermanager. Dat houdt in dat een team afzonderlijk geen leidinggevende meer heeft.

De reden voor het onderzoek is dat Carintreggeland zich nog niet heeft verdiept op het gebied van vaardigheden van werknemers die van belang zijn binnen een zelfsturend team. Deze zullen verschillen ten opzichte van de vaardigheden van werknemers binnen een traditioneel team, omdat teamleden hier andere verantwoordelijkheden en taken hebben. Daarbij komt dat de organisatie ook veranderingen moet ondergaan. Carintreggeland wil hier meer inzicht in krijgen, omdat de organisatie in de nabije toekomst met zelfsturende teams gaat werken.

In dit onderzoek zal duidelijk moeten worden wat het voor de werknemers en de organisatie betekent, wanneer de zelfsturende teams worden ingevoerd. Daarbij komt de vraag of de werknemers van Carintreggeland beschikken over de juiste vaardigheden om in een zelfsturend team te kunnen werken. Naar voren zal komen wat de organisatie nog zal moeten doen om de juiste teams met de juiste mensen samen te stellen. Daaruit kan de volgende vraagstelling afgeleid worden:

In welke mate zijn de condities voor een organisatie en haar werknemers om zelfsturende teams effectief te laten functioneren aanwezig bij Carintreggeland?

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn er een drietal deelvragen opgesteld, zoals hieronder aangegeven.

- 1. Waaraan moeten werknemers voldoen, op het gebied van vaardigheden, om in een zelfsturend team te kunnen werken?*
- 2. Wat moet de organisatie ondernemen om zelfsturende teams in te voeren en ze op een effectieve manier te laten functioneren?*
- 3. In hoeverre zijn deze condities aanwezig bij Carintreggeland?*

1.4 Doelstelling

Het doel is om inzicht te krijgen of de condities, die gelden voor zelfsturende teams, aanwezig zijn bij de zorgteams van Carintreggeland. Daarbij staan de vaardigheden, die werknemers moeten hebben om een team effectief te laten functioneren, centraal. Dus het onderzoek richt zich op werknemers binnen zorgteams van Carintreggeland om een beeld te krijgen van de mate waarin vaardigheden voor zelfsturende teams aanwezig zijn.

Naast de werknemers is het belangrijk de organisatie erbij te betrekken. De manier waarop de organisatie is ingericht, is mede van invloed op hoe de teams gaan functioneren. Dat komt er op neer dat Carintreggeland met een aantal aandachtspunten te maken gaat krijgen. Het gaat om onderwerpen die specifieke aandacht vergen bij de voorbereiding en invoering van zelfsturende teams. Voor de organisatie wordt het duidelijk welke vaardigheden van de teamleden nog ontwikkeld moeten worden.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is een theoretisch kader opgebouwd. De literatuur die verzameld is, gaat over condities die gelden voor zelfsturende teams. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie beschreven. Daar staan de operationalisatie, methoden, selectie respondenten, procedure en analyse van het onderzoek centraal. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om zelfsturing in te voeren. Hoofdstuk 5 staat in het teken van beperkingen van het onderzoek en eventueel verder onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gemaakt van theorieën die direct of indirect gebruikt worden in het onderzoek. De begrippen die toegelicht zullen worden in het theoretisch kader zijn: teamontwerp, effectiviteit, condities voor teams en teamleden en organisatorische condities. Als laatste wordt er een samenvatting gegeven inclusief een conceptueel model.

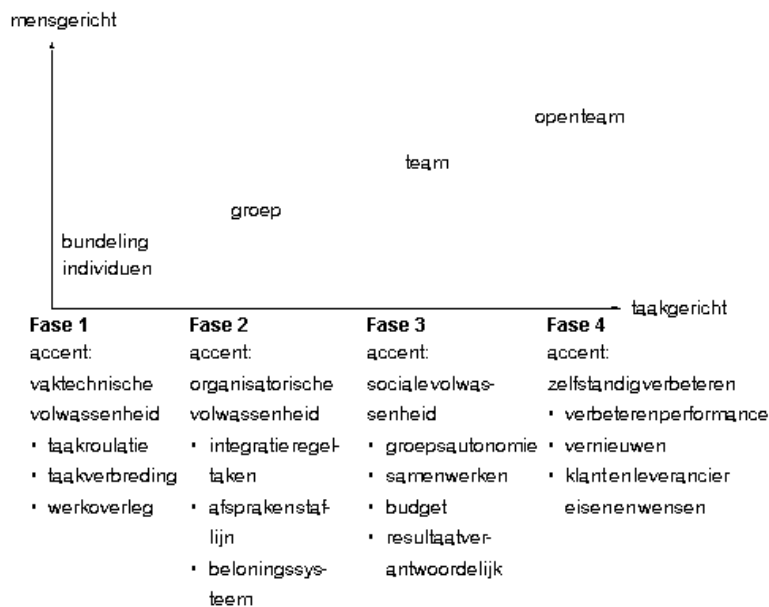
2.1 Teams

Organisaties voelen de noodzaak tot veranderen. Ze moeten aan strengere eisen voldoen, de concurrentie neemt toe en de cliënt komt meer centraal te staan. Daarbij komt dat consumenten producten of diensten willen met een hogere kwaliteit, betere service, meer maatwerk en lagere prijzen (Visser & Bunjes, 1995). Zelfsturende teams kunnen belangrijk zijn voor een organisatie, wanneer het zich aan wil passen aan de wensen van cliënt van deze tijd. Maar wat wordt er onder een zelfsturend team verstaan? De auteurs Visser en Bunjes (1995, p.2) geven de volgende definitie voor een zelfsturend team: *‘een groep mensen met een duidelijk afgeronde integrale team-taak (het voortbrengen van bepaalde producten of diensten). De teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel het uitvoeren van het proces als voor het bewaken en verbeteren van de procesvoortgang, waarbij een minimale hoeveelheid supervisie noodzakelijk is door management of stafafdelingen’.*

Met zelfsturende teams streven organisaties naar twee hoofddoelen, namelijk het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en het verbeteren van de kwaliteit van het werk. Bij de eerste gaat het om het verhogen van productiviteit, het omlaag brengen van het ziekteverzuim, het verminderen van de kosten en het verhogen van de flexibiliteit. Bij de tweede gaat het vooral om taakverbreding. Werknemers zullen het gevoel krijgen dat ze iets bijdragen aan de organisatie en dat ze meer betrokken worden. Dat kan leiden tot een grotere tevredenheid onder werknemers.

Fasenmodel:

De invoering van zelfsturende teams gaat niet zonder problemen. Organisaties kunnen dit onderschatten en zich te weinig focussen op de invoering van zelfsturing. De ST-groep heeft een model ontwikkeld dat als leidraad kan worden beschouwd bij de ontwikkeling van zelfsturende teams (van Amelsvoort, 2000). Het model bestaat uit vier fasen, *zie figuur 1*.



Figuur 1. Invoeringsmodel (van Amelsvoort, 2000).

Een organisatie moet voor zichzelf nagaan op welke manier zelfsturende teams ingevoerd gaan worden. Het invoeringsmodel kan hier een oplossing voor bieden. Voor een organisatie is het bijna onmogelijk direct van een individu naar een zelfsturend team te gaan. Het is van belang om stapsgewijs de teamontwikkeling door te voeren (Leliveld & Vink, 2000). Volgens het model begint het bij de individuele werknemers die samen een groep gaan vormen. Deze groep zal uiteindelijk een team worden en van daaruit bij de laatste stap uitkomen, het open team.

Fase 1:

Het is voor een organisatie belangrijk haar werknemers op de hoogte te stellen welke veranderingen er doorgevoerd gaan worden. Dit wordt ook wel beschreven als een start-up bijeenkomst (van Amelsvoort, 2000). Een belangrijk element in de eerste fase is flexibilisering. Hierbij gaat het om welke taken de werknemers uit kunnen voeren. Wanneer er weinig flexibiliteit is, bestaat de mogelijkheid om mensen beter op te leiden, zodat ze in staat zijn meer taken uit te kunnen voeren. Hier wordt gebruik gemaakt van een instrument, de zogeheten fleximatrix, om een weergave te maken van de mate van flexibiliteit van een organisatie, uitgedrukt in uitvoerende en regeltaken, zie figuur 2. Samenwerking staat centraal in deze fase, omdat er nieuwe taakverdelingen en rollen zullen komen. Individuen moeten inzien dat ze van elkaar kunnen leren en zullen het team gaan accepteren. In fase 1 komen er nog een aantal andere aspecten aan de orde. Er moet duidelijkheid verschaft worden over hoe doelstellingen eruit zien, welke kwaliteiten werknemers hebben, wederzijdse verwachtingen naar elkaar uitgesproken worden en eventueel richtlijnen opstellen voor gedrag.

Fleximatrix	Uitvoerende taken						Regeltaken					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Medewerker												
Marie	√		√			√						
Klaas	√	√			√							
Sofie			√		√							
Antoon				√								
Petra	√	√	√	√	√	√						
Hugo		√		√		√						
Ingrid			√			√						
gerealiseerde flexibiliteit					4							
benodigde flexibiliteit					6							
gerealiseerd %:	66%											

Figuur 2. Fleximatrix (van Amelsvoort, 2000)

Fase 2:

Het werk zal meer zelfstandig worden uitgevoerd. Een organisatie zorgt ervoor dat werknemers meer taken uit kunnen voeren. Daarnaast zullen leidinggevenden een deel van hun taken af gaan staan. Hierdoor komen er meer regeltaken bij het team te liggen. De organisatie gaat een ondersteunende functie uitvoeren. Dat heeft als gevolg dat het team zich meer betrokken voelt bij de uitvoering van werkzaamheden. Teamdoelen en normen zullen nog wel vastgesteld worden door de organisatie, maar het team is verantwoordelijk voor de prestaties. Omdat het team meer taken uitvoert, zal er een ander beloningssysteem ingesteld moeten worden. Dit geldt als belangrijk aandachtspunt voor de organisatie. Als laatste moeten teamleden in fase twee inzien dat ze gelijkwaardiger aan elkaar zijn.

Fase 3:

Dit is de fase waarin teams zich gaan ontwikkelen. Teamleden gaan de moeilijkere taken uitvoeren, bijvoorbeeld beoordelingen geven over iemand zijn functioneren. Als mensen in staat zijn om kritiek om te zetten in positiviteit kunnen ze dit gebruiken voor hun persoonlijke ontwikkeling. Wanneer er eventuele conflicten ontstaan, worden ze niet meer opgelost door de manager. De teamleden werken samen om tot een juiste oplossing te komen. De doelen en normen die voorheen werden vastgelegd door het management, zullen in deze fase in overleg tussen teammanager en team worden opgesteld. Een moeilijk proces waar fase drie mee te maken krijgt, is het beoordelen van elkaar. Daar zal, door de teamleden, enige aandacht aan besteed moeten worden. Daarnaast kunnen cliënten in het proces betrokken worden, zodat het team op een effectievere manier gaat functioneren.

Fase 4:

Het team is onafhankelijker geworden van het management en kan zelf verbeteringen aanbrengen waar nodig. Vanuit teamleden kunnen nieuwe ideeën naar voren worden gebracht. In de laatste fase wordt gesproken van een zelfsturend team.

Van Amelsvoort (2000) geeft aan dat het model als rode draad kan worden gezien bij de ontwikkeling van zelfsturende teams. Het is meer een hulpmiddel voor groepen en organisaties, wanneer er veranderingen plaats gaan vinden. Het geeft richting aan teams en de fase van ontwikkeling waarin ze zich bevinden (Stoker & Verwey, 2003). In de hierboven beschreven studies komt naar voren dat het model als ondersteuning gebruikt kan worden, wanneer een organisatie zelfsturende teams in gaat voeren.

Daarnaast hebben Tuckman en Jensen (1977) een model geformuleerd voor teamontwikkeling. Zij onderscheiden vijf verschillende fasen: forming, storming, norming, performing en adjourning. Forming is de fase waarin mensen elkaar nog niet kennen. De teamleider speelt hier een cruciale rol, omdat hij onderlinge verbondenheid moet creëren. Storming is een fase waarin conflict en chaos centraal staan. De verschillen tussen teamleden komen naar voren en dat kan leiden tot conflicten. In de derde fase, norming, worden groepsnormen duidelijker en teamleden gaan elkaar accepteren. De samenwerking komt in deze fase op gang. De fase van performing houdt in dat individuen teamspelers worden. Er is een grote betrokkenheid bij elkaar en bij de teamdoelen. Teamleden communiceren open met elkaar, conflicten worden uitgesproken en er wordt onderling feedback gegeven. De teamleider houdt zich op een afstand en teamleden krijgen meer autonomie. De laatste fase, adjourning, is de afscheidsfase. De taken van het team zijn voltooid en het team wordt daarmee opgeheven.

Voor het onderzoek wordt het invoeringsmodel voor zelfsturende teams meegenomen. Daarvoor zijn twee redenen aan te duiden: het model geeft een uitgebreidere beschrijving over wat teams in welke fase moeten kunnen en het is specifiek gericht op zelfsturende teams (het model van Tuckman en Jensen kan ook gebruikt worden voor de meer traditionele teams).

2.2 Effectiviteit

Om de samenhang tussen de factoren van teamontwerp, condities voor teams en teamleden en aandachtspunten voor een organisatie te kunnen onderzoeken, wordt het begrip effectiviteit gebruikt. Een bruikbare definitie is: *Teameffectiviteit is de mate waarin gezamenlijke inspanningen bijdragen aan teamdoelen* (Katzenbach & Smith, 1993). Ze worden gekenmerkt door de gedeelde bereidheid en gedrevenheid om resultaten te behalen (Kuipers & van Reenen, z.d.).

Cohen en Bailey (1997) hebben effectiviteit onderverdeeld in drie hoofdcategorieën: prestatie (in termen van kwantiteit en kwaliteit van de output), attitude van leden en gedrag. Een voorbeeld van een prestatievariabele is efficiëntie, een voorbeeld van een attitudevariabele is tevredenheid en een voorbeeld van een gedragsvariabele is verzuim.

Een andere benadering komt van Hackman en Wageman (2005). Zij vatten teameffectiviteit samen in de volgende drie dimensies:

- de output van het team die tegemoet komt aan de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van de cliënten
- de processen die het team gebruikt bij de uitvoering van het werk die bijdragen aan de ontwikkeling van samenwerkingscapaciteiten van de teamleden
- de groepservaring levert een bijdrage aan het leren en persoonlijke welzijn van teamleden.

Campion, et al. (1993) gebruiken drie variabelen voor teameffectiviteit: productiviteit, tevredenheid van teamleden en het oordeel van de manager. Het gaat niet alleen om het team, maar de individuele leden spelen ook een rol.

2.3 Conditie zelfsturende teams

Competenties van werknemers en teams spelen een belangrijke rol, wanneer zelfsturende teams ingevoerd worden. Deze competenties moeten op een zodanige manier worden gebruikt dat er een effectief zelfsturend team ontstaat. Maar wat wordt er verstaan onder competenties?

In de literatuur over competenties komen veel verschillende definities naar voren. Een bruikbare definitie komt van Hoekstra en van der Sluijs. Zij geven het als volgt weer: competentie = expertise x gedragsrepertoire

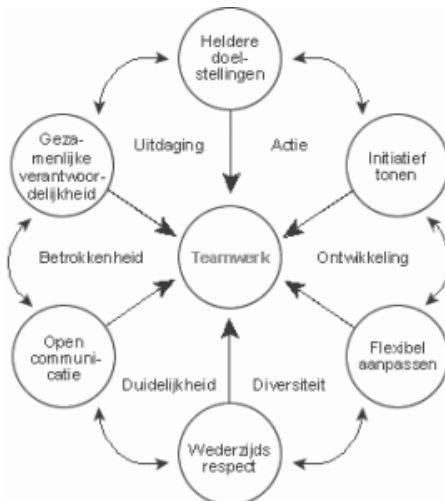
Expertise: het beschikbaar hebben van kennis, ervaring en inzicht, die vereist of nuttig zijn, gegeven de vaste kenmerken van een probleem of taak.

Gedragsrepertoire: het beschikbaar hebben van gedrag, aandacht en emoties, die vereist of nuttig zijn, gegeven de wisselende context of situatie waarin een taak moet worden verricht (Sluijs & Hoekstra, 1999).

In het theoretisch kader wordt vooral aandacht besteed aan vaardigheden van teams en gedrag en vaardigheden van teamleden.

2.3.1 Teamcondities

Als er een team is gevormd, leidt dat niet direct tot succes. Hiervoor heeft Vroemen een model ontwikkeld, waarin succesfactoren voor teams worden beschreven, zie *figuur 3*. De factoren die hij benoemt, kunnen bijdragen aan de vorming van een effectief, goed functionerend team.



Figuur 3: Succesfactoren van teamwerk (Vroemen, 1995).

Om het model beter te begrijpen en toe te kunnen passen, is er een handleiding ontworpen die hieronder beschreven wordt.

- Elke waarde, beschreven in het model, kan helpen bij het vormen van een effectief team. De resultaten staan vermeld op de spaken van het wiel. Deze resultaten zullen leiden tot teamwerk, waar een organisatie uiteindelijk naartoe wil werken.
- Er bestaat samenhang tussen de verschillende waarden in het wiel, waarbij het belangrijk is om het evenwicht te behouden. Het kan misgaan, wanneer een bepaalde waarde sterk onder- of oververtegenwoordigd is.
- Elk team kan in de toekomst groeien (waardoor het wiel groter wordt) en zijn eigen waarden toevoegen aan het model.

Hierna volgt een korte toelichting op de waarden, zoals ze in *figuur 3* staan weergegeven.

Heldere doelstelling:

De meeste teamleden willen op de hoogte zijn van waar ze naartoe werken en wat er van hen verwacht wordt. Het hebben van een duidelijke doelstelling geeft mensen het bewustzijn om naar een resultaat toe te werken (Braam, 2005). Hier spelen doel- en taakafhankelijkheid een belangrijke rol. Doelafhankelijkheid geeft de gezamenlijke doelstellingen van een team weer. Het verschaft informatie over welke resultaten er gehaald moeten worden. Taakafhankelijkheid is de mate waarin teamleden kennis, materialen en informatie moeten delen om een gewenst resultaat te behalen (Wageman, 2001). Hierbij is het essentieel dat mensen binnen een team achter de doelstellingen staan. Teamleden moeten betrokken worden bij het opstellen van de doelen, omdat ze anders als individu op kunnen treden. Een team met heldere doelen blijkt beter te functioneren (Katzenbach & Smith, 1993).

Gezamenlijke verantwoordelijkheid:

Binnen een team zullen alle leden verantwoordelijk zijn voor de prestaties die geleverd worden, de beslissingen die worden genomen en het eindresultaat. Dat betekent dat teamleden met elkaar samen gaan werken. Teamleden moeten elkaar betrekken en vertrouwen hebben in elkaar (Katzenbach & Smith, 1993). Er kan een risico ontstaan dat niemand verantwoordelijkheid meer neemt, omdat er vanuit gegaan wordt dat een ander het wel doet (Vroemen, 1993). Een belangrijke voorwaarde voor succes is dat taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld, zodat teamleden in overeenstemming met hun rol werken (Belbin, 1998).

Open communicatie:

Als er een goede samenwerking wil plaatsvinden, moet er binnen een team gecommuniceerd worden. Hiermee kunnen onderlinge relaties behouden blijven en een zo effectief mogelijk eindresultaat neergezet worden. Wat voorop staat, is dat teamleden naar elkaar willen luisteren, feedback kunnen geven en ontvangen, verbeteringen aanbrengen en de juiste informatie verstrekken (Kuipers & van Reenen, z.d.). Dit voegt waarde toe aan de effectiviteit van een team.

Wederzijds respect:

Elk teamlid verschilt van elkaar wat betreft kennis, vaardigheden en eigenschappen. Daarbij komt dat iedereen zijn kwaliteiten en beperkingen heeft. Als dat bekend is bij de teamleden, moet er waardering uitgesproken kunnen worden naar anderen toe, zolang diegene een goede inzet toont en loyaal is naar de anderen (Vroemen, 1995). Daarnaast zorgt respect en

waardering voor een veilig teamklimaat, waarin mensen elkaar vertrouwen en feedback durven geven (Braam, 2005).

Flexibel aanpassen:

Er zal een tijd aanbreken dat het team al enige tijd samenwerkt en dat alles gaat zoals het hoort te gaan. Alleen bestaat de mogelijkheid dat er veranderingen ontstaan in de omgeving. Een team moet hierop in kunnen spelen en aanpassingen doorvoeren, wanneer daar aanleiding voor is. Teamleden kunnen zelf ideeën naar voren brengen of de mogelijkheid hebben de taken van een ander over te nemen. Er mogen niet te weinig teamleden zijn om voldoende reserves te hebben die de taak uit kunnen voeren. Echter mogen het ook niet te veel teamleden zijn, zodat het team met overcapaciteit kampt (Jaarsveld & van Amelsvoort, 2005).

Initiatief tonen:

Het team kan volgens Vroemen (1995) echt effectief worden, wanneer het uit zichzelf initiatief toont. Er wordt overgegaan op handelingen die een team in de praktijk gaat uitvoeren. Binnen een team zal er een cultuur gecreëerd moeten worden, waarbij teamleden de kans krijgen initiatieven aan te dragen. Maar volgens Belbin (1998) handelen teamleden op een manier die overeenkomt met de teamrol. Dat betekent dat niet elk teamlid zich geroepen voelt om initiatief te nemen.

Het model van Cohen (1994) over effectiviteitsfactoren voor zelfsturende teams geeft een aanvulling op het hierboven beschreven model van Vroemen (1995). Het bestaat uit vier categorieën: ontwerp van taken, groepskarakteristieken, stimuleren van toezichhoudend gedrag en de context van de organisatie. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat het stimuleren van toezichhoudend gedrag geen invloed heeft op het succes van een team (Cohen, 1994; Manz & Sims, 1987). De andere drie categorieën worden hieronder nader toegelicht, omdat zij wel invloed hebben op effectiviteit.

Ontwerp van taken:

- 1 Variëteit: het gebruiken van verschillende vaardigheden, waardoor flexibiliteit ontstaat en het werk van een ander overgenomen kan worden.
- 2 Identiteit: gezamenlijke verantwoordelijkheid voor datgene waar een team zich mee bezig houdt.
- 3 Betekenis: het werk dat teamleden uitvoeren is betekenisvol.
- 4 Autonomie: mensen hebben het recht om zelf beslissingen te nemen.
- 5 Feedback: teamleden kunnen elkaar feedback geven (Hackman, 1987).

Groepskarakteristieken:

- 1 Groepsamenstelling: de groep bestaat uit mensen met de juiste kennis en vaardigheden, de groep heeft het geschikte aantal mensen om een taak goed uit te voeren (Hackman, 1987) en de groep is stabiel.
- 2 Groepsovertuigingen: binnen een team zijn normen de standaard. Ze worden gedeeld onder de leden en ze hebben vertrouwen in elkaar. Group self efficacy houdt in dat teamleden het geloof hebben dat het effectief kan zijn (Guzzo, et al., 1993).

3 Groepsproces: het verwijst naar de manier van interactie, tijdens de werkzaamheden die worden uitgevoerd (Hackman, 1987). Nieuwe verbeteringen kunnen aangebracht worden om het werk beter uit te voeren.

Context van de organisatie:

Betrokkenheid van werknemers speelt een grote rol. Teamleden mogen zelf beslissingen nemen, hebben toegang tot informatie en middelen, worden beloond voor het werk en krijgen trainingen om kennis te ontwikkelen (Lawler, 1993).

2.3.2 Individuele condities

Als een team succesvol wil zijn, moet er een bepaalde variëteit aan vaardigheden zijn (Hackman, 1987; van Amelsvoort, 2003).

Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie clusters (Vroemen, 1995):

- functionele- en technische vaardigheden
- organisatie- en managementvaardigheden
- communicatie- en interactievaardigheden

Functionele- en technische vaardigheden:

Een zelfsturend team eist meer van de werknemers. Ze zullen flexibeler worden en verschillende taken uit kunnen voeren, omdat er sprake is van taakverrijking (Katzenbach & Smith, 1993; Cohen, 1994). Kennis en vaardigheden van een aantal teamleden zullen op een hoger niveau gebracht worden. Leden zijn in staat zijn om het werk van een ander over te kunnen nemen, zolang er maar geen sprake is van overcapaciteit binnen het team (Jaarsveld & van Amelsvoort, 2005).

Organisatie- en managementvaardigheden:

Teamleden worden geacht zelf te kunnen organiseren en besturen. Ze gaan eigen prestaties evalueren en eventueel verbeteringen aanbrengen. Daarnaast wordt de planning van werk en capaciteit door het team geregeld, wat vraagt om een bepaalde mate van deskundigheid. De kosten en budgetten vallen niet meer onder het management, maar het team krijgt hier de verantwoordelijkheid over (van Amelsvoort, 2000). Als laatste bestaat er een kans dat er zich problemen voordoen. Als team wordt het probleem van meerdere kanten bekeken, alternatieven naar voren geschoven, mogelijkheden geëvalueerd en gezamenlijk tot een goede keuze gekomen. (Robbins & Judge, 2008).

Communicatie- en interactievaardigheden:

Een belangrijke voorwaarde voor effectieve teams is dat er regelmatig overleg plaatsvindt. Daarvoor worden afspraken gemaakt over tijdstip, voorbereiding en evaluatie van het overleg. Een teamlid zal ook moeten beschikken over feedbackvaardigheden (Vroemen, 1995). Vaak vinden mensen het moeilijk om feedback of kritiek te geven, wanneer het om anderen gaat. Daarentegen is het wel degelijk van belang, omdat mede daardoor iemand zich persoonlijk kan ontwikkelen. Goed teamwerk hangt ook af van de manier waarop mensen naar elkaar luisteren en vragen durven stellen. Een actieve houding geeft hier de voorkeur. Dat geldt eveneens voor het omgaan met spanningen en conflicten. Een conflict zal onderkend moeten worden door de teamleden, waarna het team gezamenlijk naar een oplossing zoekt (Katzenbach & Smith, 1993).

De vaardigheden vormen de basis voor potentiële prestaties en hun effectiviteit binnen een team (Vroemen, 1995; Robbins & Judge, 2008). Daarom worden ze meegenomen in het onderzoek.

2.3.3 Organisatorische condities

De invoering van zelfsturende teams leidt tot een aantal aandachtspunten, waar een organisatie rekening mee moet houden. Maar wat vraagt dat van een organisatie en hoe moet het geheel ingericht gaan worden? In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de aandachtspunten. Daarbij komt kort de verschuiving van de verantwoordelijkheid van leidinggevendenden naar zelfsturende teams aan bod. De randvoorwaarden die gelden voor de organisatiestructuur als er met zelfsturing gewerkt gaat worden, zijn in dit onderzoek niet meegenomen.

Het is belangrijk voor een organisatie specifiek aandacht te schenken aan bepaalde onderwerpen bij de voorbereiding en invoering van zelfsturende teams. Hieronder vallen: veranderen, anders managen, omgaan met weerstand, systemen en interactie met de organisatie (Visser & Bunjes, 1995). Hierna volgt een naderende toelichting van deze aandachtspunten.

Veranderen:

Als er veranderingen plaats gaan vinden binnen een organisatie is het essentieel dat er sprake is van ambitie en betrokkenheid, vooral vanuit het perspectief van het management. Een organisatie moet zich bewust worden van de noodzaak om te veranderen. In het bijzonder organisaties waarin concurrentie toeneemt, de omgeving steeds complexer wordt en de toekomst onvoorspelbaar is. Hier zullen er meer veranderingen doorgevoerd gaan worden. Daarvoor is het noodzakelijk om de organisatiestructuur opnieuw in te richten (van Amelsvoort & van Jaarsveld, 2000).

Anders managen:

Het management zal eveneens aan veranderingen onderhevig zijn. Een organisatie streeft naar meer zelfsturing van individuen binnen teams. Dat kan tot gevolg hebben dat er een aantal managementfuncties gaan verdwijnen. De hiërarchische structuur zal plaats gaan maken voor wat men noemt verplattung, oftewel het verdwijnen van managementlagen. De organisatie zal zich moeten realiseren dat er mensen zijn die hun baan kunnen verliezen. Managers kunnen in hun rol van leidinggevende blijven, maar dan zullen ze andere taken uit gaan voeren. Daarnaast kan het zich voordoen dat sommige managers zich niet kunnen vinden binnen het nieuwe systeem. Zij zullen dus, door middel van bijvoorbeeld outplacement, een nieuwe baan moeten zoeken. Een organisatie moet een helder beeld hebben over hoe ze hiermee omgaat.

Omgaan met weerstand:

Er is een kans dat er weerstand ontstaat vanuit de organisatie bij de invoering van zelfsturende teams. Individuen zullen een verbreding van hun takenpakket krijgen. Dat leidt ertoe dat deze mensen over meer vaardigheden en kennis gaan beschikken. De druk bij individuen zal toenemen, omdat deze nieuwe vaardigheden en kennis moeten aanleren. Daarnaast komt er een meer flexibeler werkverdeling, waardoor mensen het gevoel kunnen hebben dat ze status verliezen. Iedereen binnen een zelfsturend team wordt als

gelijkwaardig beschouwd. Dit alles kan ertoe leiden dat er weerstand ontstaat. Een organisatie zal proberen om deze weerstand zo laag mogelijk te houden. Het is het belangrijk om goed te communiceren met de mensen, ze te betrekken wanneer er nieuwe ideeën gevormd worden en ze te begeleiden naar de nieuwe situatie.

Systemen:

De systemen zullen aangepast worden, wanneer zelfsturende teams voorop komen te staan (van Amelsvoort & van Jaarsveld, 2000). Er zijn vier systemen die aandacht verdienen namelijk: selectie, training, beoordeling en beloning (Wellins, 1994; Almekinders, 2005).

- Selectie: er zal een andere methode gebruikt worden, wanneer er nieuwe mensen geselecteerd worden. Individuen worden anders beoordeeld dan voorheen. Ze zullen over bepaalde kennis en vaardigheden moeten beschikken om in het team te passen. Daarnaast heeft het team de bevoegdheid om nieuwe mensen aan te nemen. Deze bevoegdheid ligt niet meer bij het management.
- Training: het overgaan op zelfsturende teams zorgt voor veranderingen onder de mensen die in deze teams komen. Er kan een trainingsplan opgesteld worden, waardoor teamleden de benodigde kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen.
- Beoordeling: in een traditionele organisatie is de leidinggevende diegene die zijn oordeel geeft over het functioneren van de werknemers. Bij zelfsturende teams wordt er van werknemers verwacht dat zij over hun eigen functioneren en dat van de groep een oordeel kunnen vellen.
- Beloning: het werken in zelfsturende teams heeft in veel gevallen tot resultaat dat de prestaties van de organisatie verbeterd worden. Dat niet alleen, want door zelfsturing zal er meer druk komen te liggen op de werknemers. Teamleden zullen beloond willen worden voor het feit dat ze bijgedragen hebben aan de prestatie en de inzet die ze hebben getoond. Waar voorheen mensen beloond werden op basis van de functie die ze uitvoerden, is er nu de mogelijkheid om te belonen aan de hand van doelen die bereikt zijn of het totale teamresultaat.

Interactie team en organisatie:

De mogelijkheid bestaat dat een zelfsturend team zich op een zodanige manier voortbeweegt dat er spanning ontstaat in de relatie van team en organisatie. De teamleider is een belangrijk persoon, omdat hij de taak heeft deze relatie in stand te houden. Teams moeten zich niet te veel afzonderen van de organisatie (Visser & Bunjes, 1995).

Een organisatie moet inzien dat de invoering van zelfsturende teams niet zonder problemen zal gaan. Er zal veel tijd en geld nodig zijn om teams goed te laten functioneren. Daarnaast zal er geïnvesteerd moeten worden in de werknemers, bijvoorbeeld door trainingen aan te bieden, en in het ontwikkelen van nieuwe organisatiesystemen.

Delegeren van verantwoordelijkheid:

Managers gaan een groot gedeelte van hun verantwoordelijkheid afstaan aan leden van zelfsturende teams. Vrijheid om op een verantwoorde manier te handelen, is de algehele voorwaarde voor verantwoordelijkheid (de Leede, et al. 1999). Dit kan onderverdeeld worden in verschillende voorwaarden voor het kunnen dragen van verantwoordelijkheid:

- de vrijheid om zelf te bepalen hoe je gaat handelen
- het team is zich bewust van de consequenties van beslissingen die ze nemen
- om verantwoordelijkheid te dragen is het noodzakelijk dat er verschillende opties zijn voor het nemen van beslissingen, zodat je op een verantwoorde manier kunt handelen
- mensen moeten bepaalde capaciteiten hebben om een evaluatie te kunnen maken van opties die er zijn.

De auteurs spreken over een 'collectieve geest'. Leden handelen op een manier alsof ze één geheel zijn. Er is een aantal karakteristieken, waarop gelet moet worden als er gesproken wordt over de 'collectieve geest'. Er moet sprake zijn van duidelijke, gemeenschappelijk doelen en taken. De hiërarchische structuur verdwijnt en een leidinggevende dient minder te sturen, maar meer een coachende rol op zich te nemen (Stoker, 1999).

Zelfsturende teams zullen nooit compleet vrij zijn, omdat ze taken uitvoeren binnen de context van een organisatie (de Leede, et al. 1999). De voorwaarden voor verantwoordelijkheid worden beïnvloed door aspecten van een organisatie. Normen en waarden van een organisatie hebben enige invloed op het handelen van werknemers. Bij het nemen van verantwoordelijkheid moet er een evenwichtige evaluatie gemaakt worden van waarden, doelen en consequenties van elke optie, waarbij aandacht geschonken wordt aan de context van de organisatie. Daarnaast komt er invloed vanuit procedures die gelden met betrekking tot het nemen van beslissingen. Als derde kan een organisatie de vaardigheden van werknemers beïnvloeden, door bijvoorbeeld trainingsprogramma's aan te bieden. Als laatste moeten er genoeg middelen beschikbaar zijn voor werknemers. Hieronder vallen de beschikbaarheid tot relevante informatie, financiële middelen, bestaande apparatuur en tijd (de Leede, et al. 1999).

2.4 Toepassing op de zorgcontext

Paragraaf 2.4 geeft een overzicht van wat belangrijk gevonden wordt om teams in de zorg effectief te laten functioneren. De basis hiervoor zijn onderzoeken die de laatste jaren zijn uitgevoerd.

In 2000 zijn de universiteiten van Aston, Edinburgh, Clagow, Leeds en Sheffield gestart met een onderzoek naar de effectiviteit van teams binnen de gezondheidszorg. Informatie over teams werd verkregen door vierhonderd teams te bestuderen. De belangrijkste bevindingen waren:

- de input, waaronder de context van de organisatie en de teamsamenstelling, hebben een sterke invloed op de effectiviteit in gezondheidszorg teams. Betrokkenheid is een belangrijk aspect, omdat teams handelen binnen een organisatorische context. Daarnaast zullen er binnen een team leden moeten zijn met een variëteit aan vaardigheden.
- het teamproces is direct gerelateerd aan de effectiviteit van teams in de gezondheidszorg. Het groepsproces bestaat uit een aantal elementen: er moet binnen een team helderheid zijn over doelen die gesteld worden en waar ze samen verantwoordelijk voor zijn, er moet sprake zijn van betrokkenheid wanneer er beslissingen worden genomen, er wordt gecommuniceerd binnen een team en regelmatig vinden er meetings plaats, planningen worden gemaakt op basis van veranderingen en er is steun voor nieuwe en verbeterde ideeën.

- de output, oftewel de kwaliteit van een team, is direct en positief gerelateerd aan de kwaliteit van de cliëntenzorg (Borrill, et al. 2000).

Een Nederlandse aanvulling hierop, is de afstudeerscriptie van Asbreuk (2008) over zelfsturende teams in de ouderenzorg. Hier volgen een aantal conclusies, beschreven in het onderzoek, die bevorderend werken met betrekking tot zelfsturende teams als organisatievorm:

- er is ruimte voor scholing binnen een team. Een hoger opgeleid team heeft meer mogelijkheden, omdat kennis bevorderend werkt. Teams kunnen zelf aangeven waarop ze geschoold willen worden. Daarnaast is het belangrijk dat teamleden van elkaar kunnen leren en feedback durven geven.
- de werknemer wordt uitgedaagd, door het organiseren op processen, om alle aspecten van het vak te gebruiken. Dat betekent wel dat diegene zorg draagt voor het gehele of groot deel van het proces.
- de betrokkenheid van werknemers in een team is groot. Het invloed uitoefenen op het nemen van acties wordt als zeer positief ervaren.
- het team heeft meer inzicht in de resultaten van het werk.

Er wordt ook gerefereerd aan de organisatie Buurtzorg. Deze organisatie heeft een vernieuwend concept ontwikkeld voor verpleging en verzorging aan huis. Door de zorgverlening volledig door hoog opgeleide wijkverpleegkundigen en wijkzickenverzorgenden in kleine autonome 'Buurtzorgteams' in te laten vullen, worden het oplossend vermogen en de professionaliteit van medewerkers ten volle benut (Buurtzorg Nederland, 2011).

Het model van Buurtzorg bestaat uit vier pijlers:

1. Zelfsturende teams: een zelfsturend team bestaat uit 8 tot 12 personen. Zij zijn verantwoordelijk voor de zorg binnen een wijk. Het team neemt gezamenlijke beslissingen over scholing en is verantwoordelijk voor de planning en resultaten. Daarnaast is het team bevoegd om mensen aan te nemen. De teams worden ondersteund door een regiocoach.
2. ICT: automatisering is een ondersteunende factor voor het primaire proces. De gebruiker staat centraal en de techniek is ondersteunend. Er is sprake van een flexibel ICT- systeem, waarmee werknemers geïnformeerd worden over dagelijkse zaken en documenten kunnen raadplegen. Alle werknemers staan met elkaar in contact en kunnen informatie met elkaar delen.
3. Backoffice/bedrijfsvoering: Er zijn geen controlerende afdelingen, en de bedrijfsvoering werkt faciliterend. Personeels-, cliënten en financiële administratie komen bij het team te liggen. Hierbij is het flexibele ICT-systeem een kritische succesfactor.
4. Kwaliteit: de verantwoordelijkheid voor kwaliteit ligt bij het team. Er wordt gekeken naar resultaten en hoe dit verbeterd kan worden. Voor Buurtzorg is een systeem, KIWA, ontwikkeld die ondersteuning biedt voor het signaleren van problemen, het kiezen van interventies en het volgen van resultaten. Met het systeem kan de effectiviteit van de zorg ook gemeten worden.

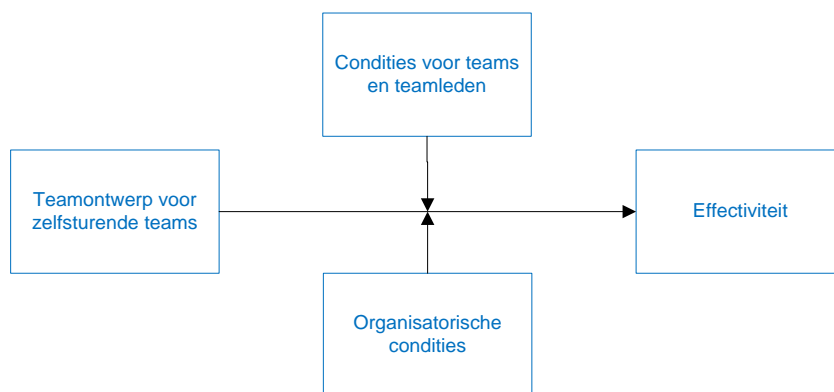
Voor de ontwikkeling van zelfsturende teams binnen Carintreggeland zal er gewerkt worden binnen kaders. Alles wat binnen deze kaders valt, komt onder de verantwoordelijkheid van de teamleden te liggen. Er is een kader opgesteld met betrekking tot houding en gedrag. Hierin staan de volgende punten:

- teams hebben richting en focus, zien uitdagingen en kansen
- teamgeest: iedereen is betrokken bij denken, doen en beslissen
- er heerst een sfeer van vertrouwen en teamleden voelen zich gewaardeerd
- teams hebben verantwoordelijkheid voor eigen werkplezier.

2.5 Samenvatting

In deze paragraaf is een conceptueel model opgesteld. Dit vormt de basis voor het onderzoek. Daarna volgt een korte samenvatting van het theoretisch kader, waarin de belangrijkste condities worden genoemd, gericht op teams, teamleden en organisatie, om een effectief team te creëren.

Conceptueel model:



Teamontwerp:

- Fasenmodel

Fase 1: Bundeling individuen → taakrotatie, taakverbreding en werkoverleg.

Fase 2: Groep → integratie regeltaken, afspraken staflijn en beloningssysteem.

Fase 3: Team → groepsautonomie, samenwerken, budget en resultaatverantwoordelijk.

Fase 4: Open team → verbeter performance en vernieuwen.

Conditie voor teams en teamleden:

-Team

- Heldere doelstelling: duidelijke doelstelling waar teamleden achter staan.
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid: teamleden zijn verantwoordelijk voor prestaties, beslissingen en resultaten.
- Open communicatie: luisteren naar elkaar, feedback geven en de juiste informatie verstrekken.
- Wederzijds respect: vertrouwen, veilig teamklimaat en feedback durven geven.

- Flexibel aanpassen: flexibiliteit, ideeën uitspreken en verbeteringen aanbrengen.
- Initiatief tonen: initiatieven aandragen.

-Teamleden:

- Functionele- en technische vaardigheden: leden worden flexibeler en kunnen meer taken uitvoeren.
- Organisatie- en managementvaardigheden: eigen prestaties evalueren, verbeteringen aanbrengen, planning regelen, verantwoordelijkheid over kosten en budgetten en problemen oplossen.
- Communicatie- en interactievaardigheden: regelmatig overleg regelen, feedbackvaardigheden, luisteren naar elkaar, vragen durven stellen en omgaan met conflicten.

Organisatorische condities:

- Veranderen: bewust worden van de noodzaak om te veranderen.
- Anders managen: hiërarchische structuur maakt plaats voor verplating en een organisatie moet nadenken over de rol die managers krijgen.
- Omgaan met weerstand: werknemers krijgen een verbreding van hun takenpakket en teamleden worden als gelijkwaardig gezien wat kan leiden tot weerstand.
- Systemen: andere systemen wat betreft selectie, training, beoordeling en beloning.
- Interactie met de organisatie: relatie tussen team en organisatie moet onderhouden worden.
- Verantwoordelijkheid: een organisatie zal een deel van zijn verantwoordelijkheid af moeten staan.

Effectiviteit:

Voor het meten van teameffectiviteit worden drie belangrijke categorieën genoemd:

- Prestatie: kwaliteit van de zorg.
- Vaardigheden: tevredenheid.
- Gedrag: verzuim.

3. Methodologie

In hoofdstuk drie staan de volgende aspecten centraal: de onderzoeksopzet, de operationalisatie, de methoden die gebruikt worden om data te verzamelen, de selectie van respondenten, de procedures die toegepast worden en de manier waarop gegevens geanalyseerd worden.

3.1 Onderzoeksopzet

Eerst is er een literatuuronderzoek uitgevoerd aan de hand van theorieën uit boeken en wetenschappelijke artikelen. Het geeft meer inzicht in zelfsturende teams en wat het met zich meebrengt als ze ingevoerd worden. Daarnaast is er literatuur bestudeerd over de vaardigheden van werknemers die leiden tot een effectief team. Er is ook een beschrijving gemaakt van aandachtspunten waar een organisatie mee te maken krijgt bij de invoering van zelfsturende teams. Binnen de organisatie zullen er aanpassingen worden doorgevoerd. Als laatste is er een korte omschrijving gemaakt van het begrip effectiviteit, omdat een team op een effectieve manier moet gaan werken.

Daarna zijn er enquêtes uitgevoerd. Deze zijn voorgelegd aan een groep werknemers die werken in zorgteams van Carintreggeland. Hierbij ligt de focus op teams binnen de organisatie op het gebied van thuiszorg, verzorgingshuizen, kleinschalig wonen en verpleeghuizen. Er is een verdeling gemaakt van de verschillende niveaus binnen een team. Dit is onderverdeeld in drie groepen: groep één bestaat uit werknemers met niveau één en twee, groep twee bestaat uit werknemers met niveau drie en groep drie bestaat uit werknemers met niveau vier en vijf. Dit onderscheid is gemaakt, omdat het aannemelijk is dat een werknemer met niveau één/twee over andere vaardigheden beschikt dan een werknemer met niveau vier/vijf. Onderlinge verschillen komen in dit gedeelte duidelijk naar voren.

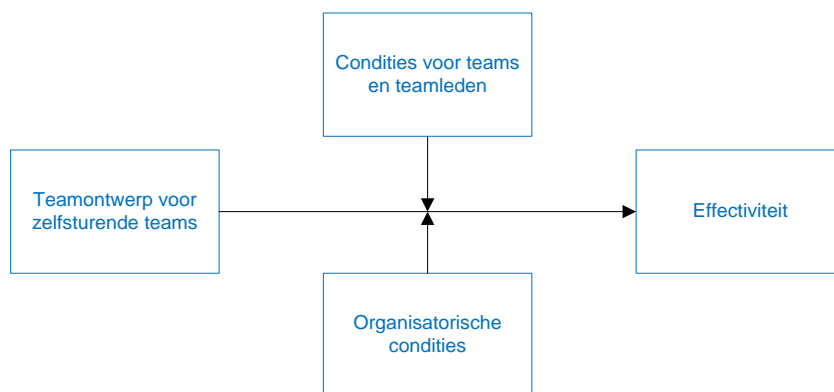
Een onderzoek kan verschillende doelen hebben. Plooi (2008) beschrijft een aantal veel voorkomende onderzoeksdoelen: beschrijvend, verklarend, voorspellend, ontwerpend, evaluerend en voorschrijvend. Bij beschrijvend onderzoek probeert de onderzoeker een situatie, gebeurtenis of ontwikkeling zo nauwkeurig mogelijk vast te leggen. Er is geen sprake van een hypothese of een toetsing ervan. Bij verklarend onderzoek wordt er voor een bepaald verschijnsel een verklaring gegeven. De verklaring komt uit één of meerdere oorzaken die centraal staan in het onderzoek. Hiermee wil de onderzoeker duidelijk maken hoe iets tot stand is gekomen. Bij dit type onderzoek is het registreren en beschrijven van verschijnselen niet meer het belangrijkste doel. Als een onderzoeker uitspraken wil doen over toekomstige ontwikkeling aan de hand van opgedane kennis, dan spreken we over voorspellend onderzoek. Ontwerpgericht onderzoek ontwerpt een mogelijkheid om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te gaan. Hier wordt gebruik gemaakt van de manier waarop anderen een soortgelijke oplossing hebben bedacht, ook wel best practices genoemd (Plooi, 2008). Evaluerend onderzoek is een manier van onderzoek waarbij de onderzoeker probeert vast te stellen of een ingreep of gebeurtenis tot verandering heeft geleid. Voorschrijvend onderzoek houdt in dat een onderzoeker kennis heeft verworven. Hiermee kunnen voorschriften opgesteld worden, waarop een situatie veranderd moet worden.

Dit onderzoek is deels beschrijvend en deels ontwerpend van aard. De huidige situatie van de zorgteams van Carintreggeland wordt in kaart gebracht. Er wordt geen gebruik gemaakt van hypothesen of een eventuele toetsing hiervan. Het gaat om het beschrijven van de condities voor zelfsturende teams die op dit moment aanwezig zijn binnen deze zorgteams. Dit leidt tot de resultaten van het onderzoek. Daarnaast is het onderzoek voor een deel ontwerpend. Er is eerst literatuur verzameld over condities die gelden voor zelfsturende teams. Aan de hand van de beschrijving van aanwezigheid van condities worden er aanbevelingen gedaan over hoe de situatie moet veranderen om zelfsturing binnen teams te creëren. Met andere woorden: wat moet Carintreggeland nog ondernemen om de teams zelfsturend te laten worden.

3.2 Operationalisatie

De operationalisatie legt een verband tussen het onderzoek en de enquête, zie bijlage 1. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen algemene vragen en stellingen die gebruikt zijn in de enquête. De onderwerpen van de stellingen zijn, aan de hand van het hieronder gegeven conceptuele model, opgesteld.

Conceptueel model:



Algemene vragen:

Om erachter te komen hoe een team is samengesteld, zijn algemene vragen aan de enquête toegevoegd. Deze vragen bestaan uit de volgende onderdelen:

- geslacht
- leeftijd
- teams
- dienstverband
- opleidingsniveau

De antwoorden leiden tot een algemeen overzicht over de teamsamenstelling. Carintreggeland heeft tot op heden alleen kaders opgesteld, waaronder een kader voor teamsamenstelling. De algemene vragen kunnen een toevoeging geven voor Carintreggeland over hoe de huidige teams samengesteld zijn.

Stellingen:

De enquête is geoperationaliseerd aan de hand van het conceptuele model en de bijbehorende theorie. Hierin staan vier onderwerpen beschreven: teamontwerp, effectiviteit, condities voor teams en teamleden en aandachtspunten voor een organisatie. Voor de onderwerpen teamontwerp, effectiviteit en condities voor teams en teamleden geldt dat er meer subonderwerpen zijn. Het fasenmodel is gebruikt voor de operationalisatie van teamontwerp. Voor elke fase is er een aantal stellingen opgesteld. Daarnaast is de fleximatrix toegevoegd om de flexibiliteit voor regeltaken binnen een team te bepalen. Effectiviteit is gemeten door middel van kwaliteit van de zorg en tevredenheid. Stellingen voor het derde onderwerp, condities voor teams en teamleden, hebben betrekking op succesfactoren die gelden voor teams en vaardigheden, waarover teamleden van een zelfsturend team zouden moeten beschikken. Als laatste zijn er enkele aandachtspunten waar een organisatie mee te maken krijgt. Hiervoor zijn stellingen toegevoegd over de relatie tussen team en organisatie.

3.3 Methodes

Voordat het onderzoek wordt uitgevoerd, is er aan de hand van bestaande literatuur een theoretisch kader opgesteld. Dit wordt ook wel desk research genoemd. De voordelen van deze onderzoeksvorm zijn dat het tijd- en kostenefficiënt is. De keuze voor de literatuur komt voort uit de vraagstelling. Aan de hand hiervan zijn theorieën verzameld om het onderzoek af te bakenen en een focus aan te brengen.

Het onderzoek is kwantitatief van aard, omdat hiermee de centrale vraagstelling het best beantwoord kan worden. Er is gebruik gemaakt van enquêtes, *zie bijlage 2*. Met behulp van de enquêtes kan data verzameld worden, zoals beschreven staat in de vorige paragraaf. De keuze voor deze methode is gebaseerd op de hoeveelheid tijd die het kost om het uit te voeren en de bereikbaarheid van het aantal mensen. Het afnemen van de enquêtes heeft drie weken geduurd en in een relatief korte tijd is een grote groep werknemers gevraagd om de enquête in te vullen. Er is een onderscheid gemaakt tussen werknemers op basis van het opleidingsniveau en de locatie waar zij werken. Dat betekent dat bij de verwerking van de enquêtes er rekening is gehouden met deze verschillende niveaus en locaties. Als richtlijn voor de vragen en stellingen staan de onderwerpen van het conceptuele model centraal. Bij de beantwoording van de stellingen is gebruik gemaakt van een Likert scale. Om het overzichtelijk te houden is er gekozen voor een vijfpuntsschaal die bestaat uit: helemaal mee eens – mee eens – neutraal – niet mee eens – helemaal niet mee eens. Voor de stellingen over effectiviteit is een andere schaal gebruikt voor het onderdeel tevredenheid, namelijk cijfers van 1 (heel slecht) tot 10 (heel goed). De reden hiervoor is dat tevredenheid op deze manier duidelijker gemeten kan worden.

Nadat de enquêtes voor werknemers zijn afgenomen, kan er een beeld geschetst worden over welke vaardigheden teams en teamleden beschikken. Dit leidt tot verschillen tussen de huidige situatie en hoe teams er in de toekomst uit gaan zien, wanneer er sprake zal zijn van meer zelfsturing.

3.4 Selectie respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd binnen Carintreggeland. De doelpopulatie is gericht op de leden die werkzaam zijn binnen zorgteams van Carintreggeland. Het onderzoek is gebaseerd op de verschillen tussen vaardigheden van de huidige teams en van zelfsturende teams in de ideale situatie.

Er is voor gekozen om verschillende teams in het onderzoek te betrekken, waarvan elk werk verricht in een andere zorgcontext. Deze teams zijn al enige tijd bezig met de voorbereidingen om over te gaan op zelfsturing. Uit de resultaten blijkt hoe ver de teams zijn wat betreft voorbereiding op zelfsturing. De teams vallen onder de volgende locaties: thuiszorg Losser, verpleeghuis Eugeria in Almelo, woonzorgcentrum Humanitas in Hengelo, kleinschalige woonvorm Weijdehof in Almelo, thuiszorg Hengelo West en thuiszorg Deventer. In elk van de genoemde teams werken tien tot vijftien werknemers, behalve bij de kleinschalige woonvorm Weijdehof. Deze teams bestaan gemiddeld uit vier tot vijf werknemers. Hierbij moet vermeld worden dat de Weijdehof vanaf het begin af aan al werkt met kleinschalige teams. Zij zijn dus al langere tijd bezig met zelfsturing vergeleken met de andere teams. Alle bovengenoemde teams hebben gemiddeld om de drie weken een overleg met elkaar.

De keuze is vooraf gemaakt, omdat dan groepen vanuit verschillende zorgcontexten vertegenwoordigd zijn in het onderzoek. Er ontstaat meer duidelijkheid over de verschillen die optreden, wanneer er een vergelijking wordt gemaakt van de teams van Carintreggeland en het theoretisch kader. Wanneer de teams te weinig vaardigheden hebben, die een zelfsturend moet hebben, zullen zij zich gaan ontwikkelen.

3.5 Procedure

Binnen het onderzoek is de voorkeur uitgegaan naar het afnemen van enquêtes. Een probleem dat zich voor kan doen bij enquêtes heeft betrekking op de respons die verkregen wordt. Het streven is om zoveel mogelijk personen de enquête in te laten vullen en het daarna direct in ontvangst te kunnen nemen. Dat is de reden dat in dit onderzoek de enquêtes persoonlijk uitgedeeld zijn aan teamleden. Een ander probleem dat kan ontstaan, is dat werknemers een stelling niet goed begrijpen en nadere toelichting nodig hebben. Door bij het teamoverleg aanwezig te zijn, is dit probleem verholpen door werknemers bij te staan, wanneer ze met vragen kwamen. Na het invullen van de enquêtes zijn ze direct weer ingenomen.

Voordat de enquêtes zijn uitgevoerd, is er eerst contact opgenomen met acht managers binnen de regio's oost, west en noord van Carintreggeland. Dit om toestemming te vragen of de enquêtes aan de teams voorgelegd kunnen worden. De managers hebben verschillende teams onder zich. Zij hebben aangegeven welke teams zij beschikbaar stellen voor het afnemen van de enquêtes. Daarnaast zijn er in samenspraak met de managers afspraken gemaakt over data waarop de enquêtes zijn uitgedeeld. Dit heeft plaatsgevonden tijdens een team overleg van een manager met zijn team. Het is voorgekomen dat niet iedereen bij het teamoverleg aanwezig is geweest. Deze mensen hebben de enquête als nog gekregen, maar niet elk teamlid heeft deze ingevuld en opgestuurd. Daardoor is het aantal respondenten, in beperkte mate, afgenomen.

Er is een uitzondering gemaakt in overleg met de manager van de Weijdehof in Almelo. Zijn teams bestaan uit gemiddeld vier tot vijf werknemers. De enquêtes zijn niet afgenomen tijdens een teamoverleg, maar naar de manager gemaild. Hij heeft ze uitgedeeld aan zijn teamleden met de mededeling het binnen twee weken terug te sturen naar de manager. Na de twee weken zijn de enquêtes opgehaald bij de desbetreffende locatie. Hierdoor is de zekerheid van respons behouden.

De werknemers van het team hebben vijftien tot twintig minuten de tijd gekregen om de enquête in te vullen, waarna ze direct konden worden ingenomen. De gegevens van de respondenten zijn anoniem verwerkt.

3.6 Analyse

Voor het analyseren van de gegevens is gebruik gemaakt van het statistische programma SPSS. Er zijn waarden toegekend aan de antwoordmogelijkheden, waarbij een 1 staat voor 'helemaal niet mee eens', een 2 voor 'niet mee eens', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'mee eens' en een 5 voor 'helemaal mee eens'. Voor de drie stellingen waar rapportcijfers centraal staan, zijn de cijfers van 1 (heel slecht) t/m 10 (heel goed) gebruikt. Bij de ja/nee vragen is de waarde 1 toegekend aan 'nee' en de waarde 2 aan 'ja'.

Er is een aantal respondenten die een stelling niet heeft ingevuld. Daarvoor is de waarde nul toegevoegd om aan te geven dat zij geen antwoord hebben gegeven. In de analyse komt het verschil tussen de niveaus en locaties terug.

De algemene vragen zijn geanalyseerd aan de hand van cirkeldiagrammen. Voor de stellingen zijn er met behulp van SPSS tabellen gemaakt, ook wel frequentietabellen genoemd. De enquête bestaat uit een aantal onderwerpen. Deze zijn gebruikt bij het analyseren van de gegevens. Er is gekeken hoe er is geantwoord op de stellingen binnen een onderwerp. Voor elk onderwerp is een frequentietabel gemaakt. Dit geldt overigens ook voor de ja/nee stellingen, zoals die gebruikt zijn in de fleximatrix. Daarnaast zijn de gemiddelden per stelling voor de verschillende locaties en niveaus opgesteld. Dat heeft als doel om vast te stellen waar zich afwijkingen voordoen en waar nog ontwikkeling van vaardigheden nodig is.

Naast de frequentietabellen zijn teamontwerp en effectiviteit met elkaar vergeleken. Voor elke locatie is vastgesteld in welke fase zij zich bevinden. Daarnaast is gekeken hoe de fasen gemiddeld gescoord hebben op effectiviteit. Als laatste is de cronbach's alpha vastgesteld voor de kwaliteit van de zorg en tevredenheid. Hiermee kan gekeken worden of de items binnen deze variabelen samengevoegd kunnen worden. Als de waarden groter zijn dan 0,6, wat inhoudt dat de interne betrouwbaarheid gewaarborgd blijft, mogen de items samengevoegd worden. Voor kwaliteit is de cronbach's alpha 0,619 en voor tevredenheid 0,668. Deze waarden zijn groter dan 0,6 dus mogen de items samengevoegd worden. De vergelijking tussen teamontwerp en effectiviteit wordt gedaan om vast te stellen of een hogere fase leidt tot een effectiever team. Of dat er eventueel weinig verschil zit tussen de fasen en de mate van effectiviteit.

Als laatste is de MANOVA toets gebruikt. Deze toets staat voor multivariate analysis of variance. De toepassing wordt gebruikt wanneer twee of meer groepen met elkaar vergeleken worden, in combinatie met één of meer variabelen, op basis van gemiddelden. Net als bij de vergelijking van teamontwerp en effectiviteit wordt voor de MANOVA eerst de cronbach's alpha bepaald voor alle variabelen om erachter te komen om items samengevoegd kunnen worden. Hierna volgen de nieuwe variabelen, gevolgd door de cronbach's alpha:

- doelstellingen en resultaten, 0,856
- verantwoordelijkheid, 0,660
- communicatie, 0,805
- wederzijds respect, 0,900
- flexibel aanpassen, 0,702
- initiatief tonen, 0,722
- functionele- en technische vaardigheden, 0,645
- organisatie- en managementvaardigheden, 0,709
- communicatie- en interactievaardigheden, 0,706
- organisatie, 0,623

De groepen die in dit onderzoek onderscheiden worden voor de variantie-analyse zijn niveaus en locaties. Duidelijk is geworden of de groepen niveaus en locaties significant verschillen met de variabelen.

4. Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk kan er een aantal belangrijke conclusies getrokken worden. Er wordt antwoord gegeven op de vraagstelling die aan het begin is opgesteld. Daarnaast komt naar voren welke condities aanwezig zijn en welke condities ontwikkeld kunnen worden. Voor niveaus zal duidelijk worden welke niveaus meer of minder geschikt zijn voor zelfsturing. Hiervoor geldt dat de conclusies gericht zijn op de teamleden die de enquête hebben ingevuld. Als laatste wordt er een aantal aanbevelingen gedaan.

4.1 Beantwoording vraagstelling

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk kan de vraagstelling beantwoord worden. De volgende vraagstelling is aan het begin van dit onderzoek opgesteld:

In welke mate zijn de condities voor een organisatie en haar werknemers om zelfsturende teams effectief te laten functioneren aanwezig bij Carintreggeland?

Op dit moment zijn de volgende condities aanwezig bij de teamleden van Carintreggeland: wederzijds respect, initiatief tonen en communicatie- en interactievaardigheden. Alle aspecten binnen deze condities worden positief beoordeeld door de teams. De aspecten van de conditie organisatie- en managementvaardigheden worden door het overgrote deel van teamleden negatief beoordeeld. Deze conditie is dus nog onvoldoende aanwezig bij de zorgteams.

De overige condities zijn niet volledig aanwezig bij teamleden van de zorgteams. Dit houdt in dat een deel van de aspecten van een conditie positief beoordeeld wordt. Het andere deel wordt door teamleden negatief beoordeeld. Hier gaat het om de volgende condities: doelstellingen- en resultaten, verantwoordelijkheid, communicatie, flexibel aanpassen, functionele- en technische vaardigheden, de relatie team en organisatie en als laatste effectiviteit. Dat betekent dat de onderdelen waar negatief op gescoord is nog ontwikkeling nodig hebben. Hiermee kan geconcludeerd worden dat deze condities nog onvoldoende aanwezig zijn bij de teamleden. Het streven is dat de condities voor zelfsturende teams in zijn geheel positief beoordeeld worden.

Daarnaast zijn er regeltaken opgesteld die een voldoende aantal teamleden binnen een team uit moet kunnen voeren. Er zijn te weinig teamleden die de volgende regeltaken uit kunnen voeren: ergocoach, incontinentiespecialist, mondzorgcoördinator, BOPZ commissie, preventie ondersteuning mantelzorg, commissielid dementie, spreekuur wijkverpleegkundige consulenten en ouderenconsulenten. De volgende regeltaken kunnen door een voldoende aantal teamleden uitgevoerd worden: aandachtsgebied palliatieve zorg, werkbegeleider, verdieping in een ziektebeeld, bedrijfshulpverlener en planning. Dus er zijn meer regeltaken die teamleden niet uit kunnen voeren dan regeltaken die teamleden wel uit kunnen voeren.

Al het bovenstaande betekent dat er op dit moment te weinig condities aanwezig zijn bij de teamleden. Zij kunnen, met de huidige condities, nog niet op basis van zelfsturing werken.

4.2 Conclusies voor niveaus

De condities wederzijds respect, flexibel aanpassen, initiatief tonen en communicatie- en interactievaardigheden zijn aanwezig bij alle niveaus. Een aantal aspecten van verantwoordelijkheid, organisatie- en managementvaardigheden, relatie team en organisatie en effectiviteit zijn nog niet aanwezig bij de niveaus.

Teamleden met niveau 1/2 beschikken over de volgende condities: doelstellingen- en resultaten en communicatie. De overige conditie functionele- en technische vaardigheden is gedeeltelijk afwezig bij niveau 1/2. Daarbij komt dat deze teamleden de meeste regeltaken niet uit kunnen voeren.

De teamleden met niveau 3 geven aan dat ze beschikken over de condities functionele- en technische vaardigheden en communicatie. De conditie doelstellingen- en resultaten is niet in zijn geheel aanwezig bij deze teamleden. De helft van de regeltaken kan uitgevoerd worden door dit niveau.

Bij teamleden met niveau 4/5 ontbreekt een deel van de condities doelstellingen- en resultaten, communicatie en functionele- en technische vaardigheden. De meeste regeltaken kunnen uitgevoerd worden door teamleden met deze niveaus.

Het lijkt erop dat teamleden met niveau 4/5 over minder condities voor zelfsturing beschikken dan de overige niveaus. Er wordt vooral gelet op niveau 1/2 en niveau 4/5, omdat hier de grootste verschillen aan te duiden zijn. Het is niet aannemelijk dat teamleden met niveau 1/2 over meer condities voor zelfsturing hebben dan teamleden met niveau 3,4 of 5. Een van de oorzaken voor de verschillen van aanwezigheid van condities kan liggen in het feit dat teamleden met niveau 1/2 sneller tevreden zijn dan de andere niveaus. Het kan zijn dat zij minder behoefte hebben om overal bij betrokken te worden. Daarnaast kunnen zij eerder het gevoel hebben dat ze over bepaalde capaciteiten beschikken. Er kan nog een andere oorzaak zijn voor de verschillen. De condities waarvan een deel ontbreekt bij de niveaus 3,4 en 5 zijn gericht op teamcondities. Dat betekent dat teamleden met de hogere niveaus aan kunnen geven dat een team in zijn geheel nog niet over deze condities beschikken. Hieruit kan gesteld worden dat de niveaus 3,4 en 5 denken dat zij zelf wel over de condities beschikken. Zij kunnen het gevoel hebben dat condities deels of in zijn geheel ontbreken bij niveau 1/2. Dat leidt ertoe dat bepaalde condities voor teams niet aanwezig zijn binnen de zorgteams van Carintreggeland. Als laatste moet geconcludeerd dat niveau 1/2 de meeste regeltaken niet uit kunnen voeren. Zij hebben meer opleiding nodig dan de overige niveaus. Niveau 3,4 en 5 beschikken over meer capaciteiten, omdat zij het grootste deel van de regeltaken wel uit kunnen voeren. Dus gelet op regeltaken zijn de lagere niveaus in hun nadeel.

4.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies wordt er een aantal aanbevelingen gedaan. Dit is ter ondersteuning van Carintreggeland bij het invoeren van zelfsturing in de teams.

Verandering:

Carintreggeland kan ervoor zorgen dat teammanagers en teamleden op de hoogte zijn van veranderingen die doorgevoerd gaan worden. Deze veranderingen kunnen doorgevoerd

worden aan de hand van stappen, zoals beschreven staat in bijlage 3. Dat geldt dus ook voor het invoeren van zelfsturing binnen de teams. Daarmee kan Carintreggeland draagvlak creëren onder de werknemers. Daarnaast kan de organisatie duidelijkheid scheppen over de rol van de teammanager. Deze gaat in de nieuwe organisatiestructuur verdwijnen. Het kan belangrijk zijn om toekomstmogelijkheden en kansen te bieden aan de teammanagers. Want het is van belang dat een teammanager zich wil blijven inzetten voor het team. De teammanager kan voorbereidingen treffen om een team zelfsturend te laten worden. Dat betekent dus ook dat de organisatie genoeg middelen beschikbaar gaat stellen om zelfsturing mogelijk te maken. Teamleden die tekort komen op vaardigheden, die nodig zijn om in een zelfsturend team te kunnen werken, moeten de kans krijgen deze te ontwikkelen.

Invoeren van zelfsturing:

Binnen Carintreggeland gaan grote veranderingen plaatsvinden. De organisatie gaat werken met kleinschalige teams. Hieronder worden twee manieren toegelicht, waarop zelfsturing eventueel ingevoerd kan worden in deze teams (van Amelsvoort, 2000).

De eerste manier is om zelfsturing gefaseerd door te gaan voeren in de nieuwe teams. Allereerst wordt er een groep werknemers samengevoegd. Zij kunnen zich ontwikkelen tot een team. Wanneer er een team is ontstaan, kan het meer naar zelfsturing toe gaan werken. In het begin zullen teams de eenvoudige taken krijgen. Als teamleden over meer vaardigheden voor zelfsturing beschikken, kunnen zij de moeilijkere taken uit gaan voeren. Dat betekent voor een teammanager dat diegene in het begin een sturende rol op zich neemt, bijvoorbeeld bij het opstellen van doelstellingen. Maar niet alle teamleden zullen sturing nodig hebben. Als er nieuwe teams ontstaan, kunnen daar teamleden in zitten die al bekend zijn met zelfsturing. Zij zullen minder behoefte hebben aan sturing dan teamleden die minder bekend zijn met zelfsturing. Dus daar moeten Carintreggeland en haar teammanagers goed mee om kunnen gaan. Als het team meer zelfsturend wordt dan geeft een teammanager vertrouwen aan een team en biedt het ruimte om verantwoordelijkheden bij het team te leggen. Uiteindelijk wordt de sturende rol van de teammanager vervangen door een meer coachende rol. Een voorbeeld waarop gecoacht kan worden is de verantwoordelijkheid voor kosten en budgetten. Opgemerkt moet worden dat de mogelijkheid bestaat dat teammanagers niet altijd de vaardigheden hebben om te kunnen coachen. Daarvoor kan Carintreggeland scholing beschikbaar stellen. Zo kunnen teammanagers leren om de teamleden op de juiste manier te coachen. Daarnaast moet ook de organisatie vertrouwen en ruimte geven aan de teammanagers. Carintreggeland kan ervoor kiezen om teammanagers zelfsturing op een eigen manier in te vullen. Er kunnen kaders opgesteld worden, zoals eerder beschreven. Binnen deze kaders kunnen teammanagers en teams hun eigen verantwoordelijkheden nemen.

De tweede manier is om direct zelfsturing toe te passen op de teams in plaats van het gefaseerd invoeren. Een teammanager zal veel meer een coachende rol op zich nemen en in mindere mate sturing geven aan het team. Carintreggeland kan een teammanager, zoals eerder vermeld, de mogelijkheid bieden om coachende vaardigheden aan te leren. Teamleden kunnen wel terugvallen op de teammanager, maar het meeste zal vanaf het begin door het team worden geregeld. Carintreggeland kan kaders opstellen, zodat teamleden enige houvast hebben om op basis van zelfsturing te werken. Daarnaast kunnen teamleden het als onprettig ervaren als ze ineens alles zelf moeten gaan regelen, omdat ze

dit niet gewend zijn. Dan is het belangrijk om vanaf het moment dat er een team is gevormd een goede sfeer te creëren, waarin teamleden zich op hun gemak voelen en waar teamleden vertrouwen in elkaar hebben. Uiteindelijk zal het in de praktijk blijken of teamleden klaar zijn om direct zelfsturend te worden.

Ervaringen Weijdehof:

Uit het onderzoek is gebleken dat de teams van de Weijdehof zich het meest hebben ontwikkeld op het gebied zelfsturing. Zij bevinden zich in fase 3, terwijl de andere teams nog niet zo ver gevorderd zijn. Sommige teammanagers kunnen het gevoel hebben dat ze op de goede weg zijn om zelfsturing in te voeren. Maar de mogelijkheid bestaat dat de teammanager zelf nog te veel in eigen hand wil houden. Teammanagers moeten juist ruimte bieden aan een team en kansen geven om een team meer zelf te laten regelen. Aanbevolen wordt om de teammanager van de Weijdehof zijn ervaringen te laten delen met de andere teammanagers. Daarbij moet wel vermeld worden dat de Weijdehof al kleinschalig is en de overige teams nog niet. Maar de manier waarop hij zelfsturing heeft doorgevoerd, kan andere teammanager ondersteunen in het zelfsturingproces. De aanpak van de teammanager van de Weijdehof kan opgepakt worden door de andere teammanagers. Zij kunnen dat toepassen op hun eigen teams. Dit geldt ook voor de werknemers van de Weijdehof. Zij kunnen hun ervaringen delen met andere werknemers. Deze werknemers zijn al bekend met zelfsturing en kunnen andere werknemers ondersteuning bieden of eventueel advies geven, over het omgaan met dit proces. Daarbij komt dat de Weijdehof het op financieel gebied redelijk goed doet. Het verzuimpercentage is 5% en dat zorgt voor minder kosten. Het verloop is vrij hoog met een percentage van 12,5. Daarentegen loopt de Weijdehof quitte aan de begroting. Overigens bestaat de mogelijkheid om ook andere managers en werknemers aan te wijzen om hun ervaringen te delen. Dan is het wel van belang dat Carintreggeland weet of de teams die zij aansturen al in grote mate zelfsturend zijn.

Ontwikkelen condities:

Het onderzoek staat in het teken van condities die aanwezig zijn binnen de teams van Carintreggeland. Dit heeft geresulteerd in een aantal condities, waarover teamleden nog onvoldoende beschikken. Het voorstel is om deze condities verder te ontwikkelen bij de teamleden van de zorgteams van Carintreggeland. Allereerst kunnen teamleden meer betrokken worden bij doelstellingen en resultaten. Want betrokkenheid speelt een belangrijke rol bij zelfsturing. De communicatie binnen teams kan ook verbeterd worden. Teamleden geven aan dat ze communicatie- en interactievaardigheden hebben. Maar in de praktijk worden deze vaardigheden niet goed benut. De organisatie- en managementvaardigheden zijn ondervertegenwoordigd in de teams. Teamleden moeten leren omgaan met het feit dat ze verbeteringen mogen aanbrengen, het team de planning regelt en dat het team gezamenlijk beslissingen neemt. Ook gaat het team leren om verantwoordelijkheid te nemen voor kosten en budgetten en het aannemen van nieuwe werknemers. Daarnaast is het belangrijk dat teammanagers meer ruimte geven aan teamleden om zelf met ideeën te komen en taken te kunnen verschuiven. Voor functionele- en technische vaardigheden geldt dat teamleden kennis en vaardigheden ontwikkelen om taken van anderen over te kunnen nemen. De aanbeveling is dat Carintreggeland bovenstaande vaardigheden bij teamleden gaat ontwikkelen door middel van trainingen, cursussen of coaching. Dus er wordt geld beschikbaar gesteld om scholing van deze

vaardigheden te realiseren. Als de scholing is afgerond, kan de teammanager als coach fungeren. Deze kan teamleden ondersteunen om datgene wat ze geleerd hebben te laten gebruiken in de praktijk. Belangrijk is dat teammanagers de kans biedt aan teamleden om de vaardigheden toe te passen in de werkelijkheid. Een opmerking die geplaatst moet worden, is in welke mate verantwoordelijkheden bij het team komen te liggen wat betreft Carintreggeland. De organisatie zal van tevoren goed moeten nadenken over wat zij belangrijk vindt om door het team zelf te laten regelen. Per team zal ook gekeken moeten worden of er voldoende teamleden zijn die een regeltaak uit kunnen voeren. Zo niet, dan zullen er opleidingen beschikbaar gesteld moeten worden door Carintreggeland voor de desbetreffende regeltaak. Dat leidt tot een voldoende aantal teamleden die een regeltaak uit kan voeren. Dit garandeert de flexibiliteit en continuïteit binnen een team.

Omgaan met niveaus:

Elk team bestaat uit verschillende niveaus. De lagere niveaus voeren de eenvoudige taken uit, zoals de huishouding. Op dit moment liggen de moeilijkere taken bij de hogere niveaus. Uit het onderzoek is gebleken dat niveau 1 en 2 over meer vaardigheden beschikken dan niveau 3,4 en 5. Echter in hoofdstuk 5 worden hier twee kanttekeningen bij geplaatst. Hieruit rijst de vraag hoe Carintreggeland omgaat met de lagere niveaus. Er worden twee opties beschreven, waarbij Carintreggeland zelf de overweging kan maken welke optie de voorkeur geeft.

Optie 1:

Carintreggeland kan kiezen om de lagere niveaus uit de teams te halen. Dan blijven alleen de niveaus 3,4 en 5 over binnen de teams. De kans is groot dat deze niveaus vaardigheden hebben of kunnen ontwikkelen om de taken, die gelden voor een zelfsturend team, uit te kunnen voeren. Voor niveau 1 en 2 wordt het moeilijker, omdat de stap naar niveau 3 groot is. Als niveau 1 en 2 uit de teams worden gehaald dan worden de taken verschoven naar de andere niveaus. Dat leidt tot minder verschillende mensen aan een bed waar Carintreggeland naar toe wil werken. Dat heeft weer effect op teamleden die gelijkwaardiger aan elkaar zullen worden. De hiërarchie binnen een team zal verdwijnen. En dat komt ten voordele aan een zelfsturend team. Dit geldt eveneens ook voor het doorrouleren van taken dat eenvoudiger is, wanneer er minder verschil zit in vaardigheden van teamleden. Het is alleen de vraag of de hogere niveaus taken van de lagere niveaus, zoals huishoudelijke hulp, over willen nemen. In principe hebben deze teamleden een hogere opleiding gevolgd en is dit geen onderdeel van hun werk. Maar er zal waarschijnlijk minder geld nodig zijn om de niveaus op te leiden om in een zelfsturend team te werken.

Optie 2:

Naast optie 1 kan Carintreggeland de keuze maken om alle niveaus te behouden. Niveau 2 kan eventueel opgeleid worden tot niveau 3. Alleen voor niveau 1 wordt het lastig, omdat de stap heel groot is naar niveau 3. Een mogelijkheid is wel om niveau 1 op te leiden tot niveau 2, omdat deze stap kleiner is. Dan wordt het onderlinge verschil tussen teamleden ook kleiner. Al moet Carintreggeland zich afvragen of niveau 1 en 2 in staat zijn in een zelfsturend team te kunnen werken. Er zal in ieder geval meer budget vrij gemaakt worden voor opleidingen. Daarnaast moet Carintreggeland er rekening mee houden dat er een bepaalde mate van hiërarchie zal blijven in de teams. Het is aannemelijk dat de eenvoudigere taken bij de lagere niveaus blijven. De moeilijkere taken, bijvoorbeeld

verantwoordelijkheid voor kosten en budgetten, zullen bij de hogere niveaus komen te liggen. En dat leidt tot meer verschillende mensen over de vloer in plaats van minder verschillende mensen die een cliënt zorg verlenen. Aan de andere kant laat je werknemers doen waar ze goed in zijn en hun eigen ervaringen gebruiken. Niveau 5 hoeft bijvoorbeeld geen huishoudelijke taken op zich te nemen, omdat niveau 1 dat kan blijven doen. Het is wel van belang dat alle teamleden betrokken worden bij het team. En dat er geen leider ontstaat, want de teammanager gaat verdwijnen in de nieuwe structuur.

5. Discussie

In dit laatste hoofdstuk worden de beperkingen en validiteit van het onderzoek besproken. Daarnaast wordt ingegaan op de punten waar Carintreggeland eventueel verder onderzoek naar kan doen.

In dit onderzoek staat de mate waarin condities voor zelfsturing aanwezig zijn bij de teams van Carintreggeland centraal. Hiervoor zijn er enquêtes gebruikt om data te verzamelen. Voor de interne validiteit geldt dat er een responspercentage van 78% is. Een hoge respons houdt in dat de resultaten meer valide zijn. Voor het uitvoeren van de enquête is er een aantal teams geselecteerd. De teamleden van deze teams hebben elk een gelijke kans gekregen om de enquête in te vullen. Daarom kan de interne validiteit als goed beschouwd worden. De resultaten van het onderzoek zijn moeilijk te generaliseren. Dat komt doordat er slecht één zorgorganisatie betrokken is in het onderzoek. Dus om de externe validiteit te verhogen, moeten er meer organisaties meegenomen worden in een vervolgstudie. Een probleem met enquêtes is dat je niet weet of ze serieus zijn ingevuld. Respondenten kunnen de eerste keer andere antwoorden geven dan wanneer ze de enquête opnieuw gaan invullen. De externe validiteit is daarom nog niet optimaal. De construct validiteit valt redelijk te noemen. Er is voor gekozen om één methode te gebruiken, namelijk enquêtes. In vervolgstudies is het beter om meerdere methoden toe te passen. Daarnaast zijn er wel meerdere operationalisaties per construct. Er wordt gekeken naar verschillende condities waarover teams en teamleden moeten beschikken als ze overgaan op zelfsturing. Dit geldt ook voor teamontwerp van zelfsturende teams, effectiviteit en aandachtspunten voor een organisatie. Als laatste is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd die de zowel de construct validiteit als de statistische conclusie validiteit in stand houdt. Alleen is er voor de statistische conclusie validiteit slechts één analyse uitgevoerd, de MANOVA. Door meerdere analyses uit te voeren, kun je op een betere manier schattingen maken over eventuele significante relaties wat in dit geval niet gedaan is.

Er wordt een aantal onderwerpen aangekaart waar nader onderzoek voor nodig zal zijn. Dit heeft vooral te maken met het invoeren van zelfsturing binnen de teams van Carintreggeland. Voorop gesteld moet worden dat het onderzoek vooral gericht is op condities van werknemers. Daarnaast komen de veranderingen voor een organisatie, wanneer het zelfsturing in gaat voeren, aan bod. De randvoorwaarden waaraan een organisatiestructuur moet voldoen om met zelfsturing te werken, worden niet beschreven. Hierover moet Carintreggeland wel een helder beeld hebben, omdat zij de organisatiestructuur gaan aanpassen. Wanneer Carintreggeland te weinig inzicht heeft in deze randvoorwaarden dan is er nader onderzoek nodig.

De werknemers van Carintreggeland krijgen te maken met cultuurverandering. Wat betekent dat voor de werknemers van de organisatie en hoe gaan ze hiermee om. Dat geldt ook voor de teamleden, wanneer ze meer ruimte krijgen om zelf alles te regelen in plaats van dat de teammanager de leiding neemt. Het is gebleken dat de communicatie binnen de teams nog niet optimaal is. Hier zal Carintreggeland kwalitatief onderzoek naar kunnen doen. Waarom vinden de teamleden de kwaliteit van de communicatie nog niet goed. En hoe kunnen er verbeteringen aangebracht worden. Zelfsturing kan op verschillende manieren ingevoerd worden. Carintreggeland zal zich moeten verdiepen in de aanpak

waarmee zij zelfsturing door willen voeren. Werkt het voor teamleden beter om het in fasen te laten verlopen of moet zelfsturing direct bij het team neergelegd worden. Daarnaast zal er onderzoek gedaan moeten worden naar de verschillende niveaus die in een zelfsturend team komen te werken. Kan en wil een team bestaande uit niveau 3,4 en 5 alle taken uitvoeren, inclusief dat van niveau 1 en 2, of moeten daarvoor alle niveaus in een team aanwezig zijn. En moet er dan rekening gehouden worden met het feit dat nieuwe werknemers taken van een lager opleidingsniveau erbij moeten pakken. Of andersom dat een lager niveau taken van een iemand met een hoger niveau kan uitvoeren. Een aanvulling hierop is dat misschien niet alle teamleden in staat zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren. Zitten er verschillen tussen de niveaus bij het ontwikkelen van vaardigheden die gelden voor een zelfsturend team. En in welke vorm zouden werknemers zelfsturing willen. Ook moet Carintreggeland nagaan wat een zelfsturend team zelf gaat regelen. Anders gezegd: wat is de mate van zelfsturing die ingevoerd gaat worden. Welke verantwoordelijkheden en taken komen bij het team te liggen. En wat zal er nog vanuit het management geregeld worden. In het onderzoek zijn er geen aanbevelingen gedaan over effectiviteit. Toch is duidelijk dat effectiviteit tekort schiet op twee onderdelen: de tijd om cliënten te helpen en het administratieve werk dat teamleden hebben. Hierover is geen aanbeveling gedaan, omdat Carintreggeland over een aantal maanden het elektronisch cliënten dossier (ECD) in gaat voeren. Dit wordt ingevoerd in de extramurale zorg. Dit is zorg die beschikbaar is voor mensen die zelfstandig in de thuissituatie wonen. Een voorbeeld hiervan is de thuiszorg. Uit het onderzoek zal moeten blijken of de kwaliteit van de zorg verbetert. Dus wanneer het ECD is ingevoerd, kan er onderzoek plaats vinden of er een positief effect is ten opzichte van de kwaliteit.

Literatuurlijst

Almekinders, M. (2005). *Teams beter thuis in thuiszorg. Resultaatverbetering in thuiszorg met behulp van sociotechnische organisatieverandering*. Managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen.

Amelsvoort, G. van , & Jaarsveld, J. van. (2000). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. ST-Groep, Vlijmen.

Amelsvoort, P. van , & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-groep, Vlijmen.

Asbreuk, A. (2008). *Zelfsturende teams in de ouderenzorg, geen taak maar een proces*. Instituut beleid en management gezondheidszorg, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Asbreuk, A. & Hest, M. van. (2011). *Succesvolle teams. Kaders voor kleinschalige teams binnen Carintreggeland*. Rapport Carintreggeland.

Belbin, R.M. (1998). *Management teams. Over succes- en faalfactoren voor teams*. Academic Service, Schoonhoven.

Borrill, C.S., Carletta, J., Carter, A.J., Dawson, J. F., Garrod, S., Rees, A., Richards, A., Shapiro, D., West, M.A. (2000). *The effectiveness of health care teams in the national health service*. Aston centre for health service organization research, Birmingham.

Braam, C. (2005). *Zelfsturende teams in een algemeen ziekenhuis: op zoek naar de voorwaarden en succesfactoren*. Vreeland organisatieadviseurs, Baarn.

Buurtzorg Nederland (2011). Verkregen op 9 december, 2011, via <http://www.buurtzorgnederland.com/Over%20Buurtzorg/>.

Campion, M.A., Medsker, G.J., Higgs, A. C. (1993). *Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups*. Personnel Psychology, 46, p 823-850.

Cohen, S.G. (1994). *Designing effective self-managing work teams*. Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol 1, Greenwich.

Cohen, S.G., & Bailey, D.E. (1997). *What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*. Journal of Management, Vol 23, No 3, p 239-290.

Cummings, T.G. (1981). *Designing effective work groups*. Handbook of organizational design, Vol 2, p 250-271.

Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. , Shea, G.P. (1993). *Potency in groups. Articulating a construct*. British journal of social psychology, Vol 32, p 87-106.

- Hackman, R.J. (1987). *The design of work teams*. Handbook of organizational design, p 315-340, Prentice Hall.
- Hackman, R. J. & Wagemen, R. (2005). *A theory of team coaching*. Academy of management review. Vol 30, No 2, p 269-287.
- Jaarsveld, J. van, & Amelsvoort, P. van. (2005). *Een aanpak voor het invoeren van zelfsturende teams*. ST-groep, Vlijmen.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton-Mifflin, Boston.
- Katzenbach, J.R., & Smith, K.D. (1993). *The wisdom of teams*. Small business reports. Harvard Business school.
- Kotter, J. P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Academic Service, Schoonhoven.
- Kuipers, B., & Reenen, G.J. van. (z.d.). Verkregen op 6 september, 2011 via http://www.septa.nl/pub/presteren_bezieling.pdf.
- Lans. W., & Voordt van der T. (z.d.). Verkregen op 20 december, 2011 <http://team.bk.tudelft.nl/Publications/2000/Ways%20to%20study%20preliminary%20Dutch%20versions/05Beschrijvend%20onderzoek.htm>
- Lawler, E.E. (1993). *From job-based to competency-based organizations*. Journal of organizational behaviour, p 1-21.
- Leede, J. de, Nijhof, André H.J. Fisscher, Olaf A.M. (1999). *The myth of self-managing teams. A reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organization*. Journal of Business Ethics.
- Leliveld, R. & Vink, M.J. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Boom/Nelissen, Baam.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1987). *Leading workers to lead themselves. A conceptual analysis of a paradox*. Economic and industrial democracy, Vol 8, p 141-165.
- Plooi, F. (2008). *Onderzoek doen. Een praktische inleiding in onderzoeksvaardigheden*. Eerste druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Raad van Bestuur (2011). *Krachtig & Kansrijk. Transitie in een organisatie vol talenten*. Contourennota Carintreggeland.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Gedrag in organisaties*. Negende editie, Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Shadish, W.R., Cook, T.D., Campbell, D.T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin Company

Sluijs, E. van. & Hoekstra, H.A. (1999). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Van Gorcum.

Stoker, J.I. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Van Gorcum, Assen.

Stoker, J.I., & Verweij, M. (2003). *Participatie na De Sitter en In 't Veld. De sociotechniek als oerstructuur*. *Bedrijfskunde*. Jaargang 75, nr 1.

Tuckman, B.W., & Jensen, M.A.C. (1977). *Stages of small-group development revisited*. *Group and organizational studies*. Vol 2, p 419-427.

Visser, C., & Bunjes, A. (1995). *Zelfsturende teams*. Kluwer handboek methoden, technieken en analyses.

Vroemen, M. (1995). *Werken in teams: Samen denken en doen*. Kluwer, Deventer.

Wellins, R.S., Byham, W.C., en Dixon, G.R. (1994). *Inside Teams. How 20 World-class Organizations are Winning Through*

Wageman, R. (2001). *The meaning of interdependence*. In M.E. Turner (Ed.) *Groups at Work: Advances in Theory and Research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.

Bijlage 1: Operationalisatie

Operationalisatie algemene vragen

- geslacht: man/vrouw
- leeftijd: 15-24 jaar, 25-34 jaar, 35-44 jaar, 45-54 jaar, 55-64 jaar, 65 plus
- teams: Thuiszorg Losser, Eugeria, Humanitas, Weijdehof, Hengelo West, Deventer
- dienstverband: fulltime/parttime
- opleidingsniveau: niveau 1/2, niveau 3, niveau 4/5.

Operationalisatie theorie

Fasenmodel:

De stellingen voor het fasenmodel zijn onderverdeeld in de verschillende fasen, zoals beschreven staat in figuur 1. Fase 4 is buiten beschouwing gelaten, omdat fase 3 al aangeeft dat teams zelfsturend worden.

Fase 1:

- Stelling 6: de teamdoelstellingen zijn duidelijk voor u
- Stelling 7: u staat volkomen achter de doelstelling
- Stelling 25: het team kan onderling taken uitwisselen
- Stelling 34: u staat open voor het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden
- Stelling 35: u kunt leren van andere teamleden

Fase 2:

- Stelling 29: teamleden krijgen de kans initiatieven aan te dragen
- Stelling 30: veel voorkomende problemen kunnen door het team opgelost worden
- Stelling 31: u heeft de kennis en vaardigheden om taken van andere teamleden over te kunnen nemen
- Stelling 32: er is voldoende ruimte binnen een team om taken te kunnen verschuiven
- Stelling 36: u wordt in staat gesteld om verbeteringen aan te brengen
- Stelling 45: u maakt geen onderscheid tussen kennis en vaardigheden van andere teamleden
- Stelling 49: het team handelt vanuit de visie van Carintreggeland

Fase 3:

- Stelling 8: de teamdoelstellingen zijn in overleg met het hele team opgesteld
- Stelling 10: het team houdt de resultaten zelf bij
- Stelling 12: het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor prestaties die geleverd worden
- Stelling 14: kosten en budgetten vallen onder de verantwoordelijkheid van het team
- Stelling 18: teamleden kunnen oordelen over de prestatie van andere teamleden

Fleximatrix:

- Regeltaak 60: mondzorgcoördinator
- Regeltaak 61: aandachtsgebied palliatieve zorg
- Regeltaak 62: BOPZ commissie (Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen)
- Regeltaak 63: werkbegeleiders

- Regeltaak 64: POM (Preventie Ondersteuning Mantelzorg)
- Regeltaak 65: verdieping in een ziektebeeld
- Regeltaak 66: BHV (Bedrijfshulpverlener)
- Regeltaak 67: commissielid dementie
- Regeltaak 68: planning
- Regeltaak 69: spreekuur wijkverpleegkundige consulenten
- Regeltaak 70: ouderenconsulenten

Effectiviteit:

Kwaliteit van de zorg:

- Stelling 51: u heeft voldoende tijd om cliënten te helpen
- Stelling 52: u vindt dat cliënten goede zorg ontvangen
- Stelling 53: u bent veel tijd kwijt aan administratieve taken
- Stelling 54: u kunt werk en privé op elkaar afstemmen

Tevredenheid:

- Stelling 55: geef een rapportcijfer over uw team
- Stelling 56: geef een rapportcijfer over uw werksituatie
- Stelling 57: geef een rapportcijfer over Carintreggeland als werkgever

Conditie teams:

Heldere doelstelling en resultaten:

- Stelling 6: de teamdoelstellingen zijn duidelijk voor u
- Stelling 7: u staat volkomen achter de doelstelling
- Stelling 8: de teamdoelstellingen zijn in overleg met het hele team opgesteld
- Stelling 9: u weet naar welk resultaat het team toewerkt
- Stelling 10: het team houdt de resultaten zelf bij

Gezamenlijke verantwoordelijkheid:

- Stelling 11: iedereen is betrokken bij het denken, doen en beslissen van een team
- Stelling 12: het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor prestaties die geleverd worden
- Stelling 13: het team is bevoegd om zelf de werkplanningen te maken
- Stelling 14: kosten en budgetten vallen onder de verantwoordelijkheid van het team

Open communicatie:

- Stelling 15: teamleden brengen een boodschap duidelijk over
- Stelling 16: binnen het team wordt de juiste informatie verstrekt
- Stelling 17: de communicatie tussen teammanager en team verloopt soepel
- Stelling 18: teamleden kunnen oordelen over prestaties van andere leden binnen het team
- Stelling 19: er vinden regelmatig team overleggen plaats
- Stelling 20: u bent tevreden over de kwaliteit van het teamoverleg

Wederzijds respect:

- Stelling 21: er heerst eens sfeer van vertrouwen binnen het team
- Stelling 22: teamleden hebben respect voor elkaar

- Stelling 23: u krijgt waardering van teamleden voor goede inzet en prestaties
- Stelling 24: normen en waarden worden binnen een team met elkaar gedeeld

Flexibel aanpassen:

- Stelling 25: het team kan taken onderling uitwisselen
- Stelling 26: een team kan zelf ideeën naar voren brengen in het kader van beleidsvorming
- Stelling 27: binnen het team bestaat voldoende ruimte om te leren van fouten die gemaakt worden

Initiatief tonen:

- Stelling 28: alle teamleden zetten zich actief in voor het team
- Stelling 29: teamleden krijgen de kans initiatieven aan te dragen
- Stelling 30: veel voorkomende problemen kunnen door het team opgelost worden

Conditie teamleden:

Functionele- en technische vaardigheden:

- Stelling 31: u heeft de kennis en vaardigheden om taken van andere teamleden over te kunnen nemen
- Stelling 32: er is voldoende ruimte binnen een team om taken te kunnen verschuiven
- Stelling 33: u bent bereid om zich extra in te spannen voor het succes van het team
- Stelling 34: u staat open voor het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden
- Stelling 35: u kunt leren van andere teamleden

Organisatie- en managementvaardigheden:

- Stelling 36: u wordt in staat gesteld verbeteringen aan te brengen
- Stelling 37: u heeft de kennis in huis om de planning van het werk te regelen
- Stelling 38: u heeft een overzicht van de kosten en budgetten van het team
- Stelling 39: u heeft het recht om beslissingen te nemen

Communicatie- en interactievaardigheden:

- Stelling 40: u bent in staat feedback te geven en te ontvangen
- Stelling 41: u staat open voor kritiek om het te gebruiken voor uw persoonlijke ontwikkeling
- Stelling 42: u draagt bij aan de discussie binnen een teamoverleg

Aandachtspunten voor een organisatie:

- Stelling 43: u wordt door de organisatie betrokken als er zich veranderingen voordoen
- Stelling 44: er zijn genoeg middelen beschikbaar voor het team (relevante informatie, financiële middelen en apparatuur)
- Stelling 45: u maakt geen onderscheid tussen kennis en vaardigheden van teamleden
- Stelling 46: u ziet het als uitdaging, wanneer het takenpakket uitgebreider wordt
- Stelling 47: het team is bevoegd om andere mensen aan te nemen
- Stelling 48: de organisatie biedt trainingen aan om kennis en vaardigheden te vergroten
- Stelling 49: het team handelt vanuit de visie van Carintreggeland
- Stelling 50: u heeft het gevoel dat het team in staat is om meer zelfsturend te kunnen worden

Bijlage 2: Enquête

Instructie:

Deze enquête wordt uitgevoerd voor mijn onderzoek binnen Carintreggeland. Het onderzoek is erop gericht om een vergelijking te maken tussen vaardigheden, waarover de huidige teamleden beschikken en welke vaardigheden er nodig zijn om in een zelfsturend team te kunnen werken. Hieronder vindt u vijf algemene vragen, gevolgd door negenenveertig stellingen, drie stellingen waar u een cijfer aan moet geven en een fleximatrix. Bij de algemene vragen dient u het antwoord aan te kruisen wat voor u van toepassing is. Bij de stellingen dient u aan te geven in hoeverre u het eens dan wel oneens bent. Er zullen drie onderwerpen aan bod komen, waarover de stellingen zullen gaan: succesfactoren van teams, vaardigheden van teamleden en de relatie tussen organisatie en team. Daarna zijn er drie stellingen waar u een cijfer moet geven. Een 1 staat voor heel slecht en een 10 voor heel goed. De fleximatrix is bedoeld om de flexibiliteit in een team te meten op basis van een aantal regeltaken. Wanneer u een regeltaak uitvoert, geeft u dit aan met een 'ja'. Als u de regeltaak niet uitvoert, geeft u dit aan met een 'nee'. Dit geldt voor alle regeltaken die genoemd worden.

NB: De gegevens zullen anoniem verwerkt worden!

Bij voorbaat wil ik u danken voor het invullen van de enquête.

Algemene vragen:

<u>Algemene vragen:</u>						
	Man	Vrouw				
1. Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	15-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar	65 plus
2. Wat is uw leeftijd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Thuiszorg Losser	Eugeria	Humanitas	Weijdehof	Hengelo West	Deventer
3. Binnen welk team bent u momenteel werkzaam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fulltime	Parttime				
4. Bent u werkzaam op fulltime of parttime basis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Niveau 1/2	Niveau 3	Niveau 4/5			
5. Wat is uw opleidingsniveau?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Stellingen:

Factoren teams:					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Doelstellingen en resultaten					
6. De teamdoelstellingen zijn duidelijk voor u	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. U staat volkomen achter de doelstelling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. De teamdoelstellingen zijn in overleg met het hele team opgesteld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. U weet naar welk resultaat het team toewerkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Het team houdt de resultaten zelf bij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Verantwoordelijkheid					
11. Iedereen is betrokken bij het denken, doen en beslissen van een team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor prestaties die geleverd worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Het team is bevoegd om zelf de werkplanningen te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kosten en budgetten vallen onder de verantwoordelijkheid van het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Communicatie					
15. Teamleden brengen een boodschap duidelijk over	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Binnen het team wordt de juiste informatie verstrekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. De communicatie tussen teammanager en team verloopt soepel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Teamleden kunnen oordelen over de prestatie van andere leden binnen het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Er vinden regelmatig team overleggen plaats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. U bent tevreden over de kwaliteit van het teamoverleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Wederzijds respect					
21. Er heerst een sfeer van vertrouwen binnen het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Teamleden hebben respect voor elkaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. U krijgt waardering van teamleden voor goede inzet en prestaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Normen en waarden worden binnen een team met elkaar gedeeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Flexibel aanpassen					
25. Het team kan taken onderling uitwisselen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Een team kan zelf ideeën naar voren brengen in het kader van beleidsvorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Binnen het team bestaat voldoende ruimte om te leren van fouten die gemaakt worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Initiatief tonen					
28. Alle teamleden zetten zich actief in voor het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Teamleden krijgen de kans om initiatieven aan te dragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Veel voorkomende problemen kunnen door het team opgelost worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaardigheden teamleden					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Functionele en technische vaardigheden					
31. U heeft de kennis en vaardigheden om taken van andere teamleden over te kunnen nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Er is voldoende ruimte binnen een team om taken te kunnen verschuiven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. U bent bereid om zich extra in te spannen voor het succes van het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. U staat open voor het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. U kunt leren van andere teamleden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Organisatie- en managementvaardigheden					
36. U wordt in staat gesteld om verbeteringen aan te brengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. U heeft de kennis in huis om de planning van het werk te regelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. U heeft een overzicht van de kosten en budgetten van het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. U heeft het recht om beslissingen te nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Communicatie- en interactievaardigheden					
40. U bent in staat feedback te geven en te ontvangen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. U staat open voor kritiek om het te gebruiken voor uw persoonlijke ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. U draagt bij aan de discussie binnen een teamoverleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Organisatie					
43. U wordt door de organisatie betrokken als er zich veranderingen voordoen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Er zijn genoeg middelen beschikbaar voor het team (relevante informatie, financiële middelen en apparatuur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. U maakt geen onderscheid tussen de kennis en vaardigheden van de teamleden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. U ziet het als uitdaging, wanneer het takenpakket uitgebreider wordt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Het team is bevoegd om andere mensen aan te nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. De organisatie biedt trainingen aan om kennis en vaardigheden te vergroten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Het team handelt vanuit de visie van Carintreggeland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. U heeft het gevoel dat het team in staat is om meer zelfsturend te kunnen worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
Effectiviteit					
51. U heeft voldoende tijd om cliënten te helpen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. U vindt dat cliënten goede zorg ontvangen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. U bent veel tijd kwijt aan administratieve taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. U kunt werk en privé op elkaar afstemmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hieronder dient u een cijfer te geven over uw team, werksituatie en werkgever. Een 1 staat voor heel slecht en een 10 voor heel goed

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Geef een rapportcijfer over uw team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Geef een rapportcijfer over uw werksituatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Geef een rapportcijfer over Carintreggeland als werkgever	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fleximatrix: U dient hieronder aan te geven of u een regeltaak uitvoert of niet.. Wanneer u een regeltaak uitvoert, dient u dat aan te geven met een 'ja'. Wanneer u een regeltaak niet uitvoert, dient u dat aan te geven met een 'nee'.

	Ja	Nee
Regeltaken		
58. Ergocoach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Incontinentiespecialist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Mondzorgcoördinator	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Aandachtsgebied palliatieve zorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. BOPZ commissie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Werkbegeleiders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. POM (Preventie Ondersteuning Mantelzorg)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Verdieping in een ziektebeeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. BHV (Bedrijfshulpverlener)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Commissielid dementie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Spreekuur wijkverpleegkundige consulenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Ouderenconsulten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage 3: Stappen veranderingsproces

Bereid de weg voor

1 Creëer een gevoel van urgentie.

Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is de verandering zo snel mogelijk in te voeren.

2 Verzamel een leidend team.

Zorg dat er een sterke groep is die de verandering stuurt, die leiding kan geven, geloofwaardig is binnen het team, over communicatieve vaardigheden beschikt, die autoriteit heeft, kan analyseren en overtuigd is van de noodzaak van de verandering.

Maak een plan van aanpak

3 Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering.

Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe de toekomst kan worden gerealiseerd.

Zorg dat het gebeurt

4 Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren.

Zorg ervoor dat zoveel mogelijk anderen de visie en de strategie begrijpen en accepteren; denk daarbij aan ouders en het bestuur.

5 Maak het anderen mogelijk om te handelen.

Neem zoveel mogelijk obstakels weg, zodat degenen die de visie willen realiseren dit ook kunnen doen.

6 Genereer korte-termijnsuccessen.

Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.

7 Houd het tempo hoog.

Voer de druk en het tempo op na de eerste successen. Blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd.

Bestendig de nieuwe situatie

8 Creëer een nieuwe cultuur.

Houd vast aan de nieuwe werkwijzen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om de oude werkwijzen te vervangen (Kotter, 1997).