

## **Van hiërarchie naar eigen regie**



## **Stichting Humanitas DMH op weg naar ondernemende teams**

Agnes van der Biezen – 383479  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Avondprogramma Master Bestuurskunde  
12 juni 2015  
Dr. P.K. Marks  
Dr. F.B. van der Meer



## Voorwoord

Zo'n 15 jaar geleden was ik met Jaco, mijn huidige echtgenoot, op vakantie op Kreta. Een van de hoogtepunten op dit eiland is de Samariakloof. Op de voorpagina van deze thesis is een deel hiervan afgebeeld.

Op het moment dat je, 's ochtends in alle vroegte, uit de bus stapt, weet je één ding zeker: je moet om 16.30 uur door de kloof heen gelopen zijn om met de boot terug te kunnen varen naar de bewoonde wereld. Lukt dat niet, dan moet je wachten op de boot, die de volgende dag opnieuw komt. Er zat dus een redelijke tijdsdruk op het afleggen van de route.

Deze tijdsdruk was slechts het begin. De tocht begon met een stevige afdaling over een niet geplaveid pad. Losse kiezels, zand, keien, alles kwam je tegen. Op sommige stukken moest je zelf je pad zoeken waarbij je altijd wist naar welk einddoel je toe wandelde.

In de kloof kwamen wij diverse rustplekken tegen. Hier konden wij even bijkomen onder het genot van heerlijk vers bronwater dat uit de waterputten kon worden opgepompt. Dit waren de punten om de energie en motivatie bij jezelf terug te vinden om van daaruit door te gaan naar het einde van de kloof. Mijn echtgenoot en ik hebben nog vaak over deze wandeling nagepraat in de jaren die volgden.

Iets meer dan twee jaar geleden ben ik begonnen aan de Master Bestuurskunde. Ondanks mijn fulltime baan en drie kleine kinderen (de jongste was 1,5 jaar) was ik ervan overtuigd dat ik ook deze uitdaging het hoofd kon bieden. Het was heel hard werken, met af en toe wat rustpunten tijdens dit avontuur.

In maart 2014 begon echter de grootste uitdaging van de opleiding: het schrijven van de master thesis. Het was alsof ik opnieuw aan de Samariakloof begon: ik wist wat het einddoel zou zijn, maar hoe er te komen was een grote zoektocht waarbij ik de route zelf moest vinden en de weg vaak ongeplaveid bleek te zijn. Ook dit bleek af en toe een ware worsteling te zijn, waarin rustpunten nodig waren om nieuwe energie en motivatie te vinden om door te kunnen gaan. De waterput bleek in dit proces Peter Marks te zijn. De energie die hij mij heeft gegeven, de goede gesprekken maar vooral de lol tijdens de scriptiebesprekingen vormden voor mij iedere keer weer een startpunt voor het verdere vervolg van de reis. Op het laatste rustpunt heeft Frans-Bauke van der Meer mij het laatste duwtje gegeven 'naar de eindstreep'. Ook jou ben ik hiervoor dank verschuldigd, Frans-Bauke!

Peter, ik zal jou en dit proces niet snel vergeten.

Natuurlijk zijn er mijn lieve vriendinnen, waardevolle vrienden buiten en binnen de Erasmus Universiteit en collega's die mij hebben gestimuleerd, waarbij ik stoom kon afblazen en met wie ik frustraties kon delen. Daarnaast ben ik veel dank verschuldigd aan mijn voormalige bestuurder José Schiphorst en mijn lieve aangetrouwde tante Joke Nijenhuis-van Weert. Zonder hun constructieve meedenken, kritische feedback en taal-technische bijdragen was ik nooit zover gekomen.

Een speciaal dankwoord is er voor mijn drie schatten, die het iets meer dan twee jaar hebben moeten doen met een mama die vooral veel boven zat, weinig heeft kunnen ondernemen en met wie zij heel veel rekening hebben moeten houden. Jullie zijn echte kanjers, meiden! Veel dank natuurlijk ook aan Jaco voor het opvangen van de meisjes.

En tot slot: papa, het is me toch gelukt! Na zoveel jaren en zoveel omzwervingen heb ik nu dan toch eindelijk ook een academische opleiding afgerond. Ik ben blij en trots dat we dit moment met elkaar kunnen beleven!

O ja, nog even terugkomen op de wandeling door de Samariakloof: die hebben we natuurlijk uitgelopen. Prima binnen de gestelde deadline. En als ik erop terugkijk dan kan ik niet anders zeggen dan dat ook dat een prachtige ervaring was!

Agnes van der Biezen  
Juni 2015



## Inhoudsopgave

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Beweging naar ondernemerschap noodzakelijk!             | 7  |
| 1.1   | Introductie op het onderwerp                            | 7  |
| 1.2   | Stichting Humanitas DMH – een ervaren veranderaar       | 7  |
| 1.3   | Probleemstelling, centrale vraag en relevantie          | 9  |
| 1.3.1 | Doelstelling  | 9  |
| 1.3.2 | Centrale onderzoeksvraag                                | 9  |
| 1.3.3 | Relevantie van het onderzoek                            | 10 |
| 1.4   | Opzet van het onderzoek en afbakening                   | 11 |
| 2     | Theoretische bewegwijzering                             | 12 |
| 2.1   | Een aanloop   | 12 |
| 2.2   | Zelfmanagement, autonomie en sturing                    | 12 |
| 2.2.1 | Discretionaire bevoegdheid en street level bureaucrats  | 12 |
| 2.2.2 | Discretionaire bevoegdheid, zelfmanagement en autonomie | 13 |
| 2.2.3 | Zelfmanagement of autonomie?                            | 13 |
| 2.2.4 | Van top-down sturing naar bottom-up verantwoording      | 14 |
| 2.2.5 | Resultaatgerichte sturing                               | 15 |
| 2.3   | Sociale innovatie                                       | 16 |
| 2.3.1 | Slimmer werken  | 17 |
| 2.3.2 | Dynamisch managen en transformatieel leiderschap        | 18 |
| 2.3.3 | Flexibel organiseren                                    | 19 |
| 2.4   | Collectieve ambitie                                     | 19 |
| 2.5   | De route uitgezet                                       | 19 |
| 2.5.1 | Conceptueel model                                       | 20 |
| 2.6   | Het kompas  | 21 |
| 2.6.1 | Collectieve ambitie                                     | 22 |
| 2.6.2 | Autonomie   | 22 |
| 2.6.3 | Kennisdeling  | 23 |
| 2.6.4 | Doelgerichtheid   | 23 |
| 2.6.5 | Vertrouwen  | 23 |
| 2.6.6 | Transformatieel leiderschap                             | 24 |
| 3     | De routekaart   | 25 |
| 3.1   | Onderzoeksstrategie                                     | 25 |
| 3.2   | De deelnemers nader beschouwd                           | 26 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4   | Het empirische reisverslag.....                   | 28 |
| 4.1 | Het startpunt – Stichting Humanitas DMH.....      | 28 |
| 4.2 | Op weg naar een gezonde toekomst.....             | 30 |
| 4.3 | Collectieve ambitie .....                         | 32 |
| 4.4 | Autonomie.....                                    | 33 |
| 4.5 | Kennisdeling.....                                 | 37 |
| 4.6 | Doelgerichtheid .....                             | 39 |
| 4.7 | Vertrouwen.....                                   | 44 |
| 4.8 | Transformationeel leiderschap .....               | 48 |
| 5   | Uitwisselen van reiservaringen.....               | 51 |
| 5.1 | Algemeen beeld Stichting Humanitas DMH .....      | 51 |
| 5.2 | Collectieve ambitie .....                         | 51 |
| 5.3 | Autonomie.....                                    | 52 |
| 5.4 | Kennisdeling.....                                 | 54 |
| 5.5 | Doelgerichtheid .....                             | 55 |
| 5.6 | Vertrouwen.....                                   | 56 |
| 5.7 | Transformationeel leiderschap .....               | 57 |
| 5.8 | Algehele conclusie.....                           | 59 |
| 6   | Aangekomen op de eindbestemming.....              | 62 |
| 6.1 | Einddoel behaald?.....                            | 62 |
| 6.2 | Aanbevelingen voor het vervolg van de reis .....  | 64 |
| 6.3 | Ervaringen tijdens de reis.....                   | 66 |
| 6.4 | Aanbevelingen voor een nieuwe reis.....           | 67 |
| 7   | Literatuurlijst .....                             | 69 |
| 8   | Bijlagen.....                                     | 73 |
| 8.1 | Bijlage 1: overzicht van de respondenten.....     | 73 |
| 8.2 | Bijlage 2: interviewvragen .....                  | 73 |
| 8.3 | Bijlage 3: draaiboek interviews .....             | 74 |
| 8.4 | Bijlage 4: missie en visie van Humanitas DMH..... | 74 |

# 1 Beweging naar ondernemerschap noodzakelijk!

## 1.1 Introductie op het onderwerp

Sinds de jaren 70 van de vorige eeuw wordt er steeds meer kritiek geuit op de omvang van en de kosten voor de verzorgingsstaat. De roep om een terugtrekkende overheid werd steeds sterker. De beweging van het New Public Management leidde er in de jaren 80 toe dat 'men' vond dat de overheid zich meer bedrijfsmatig moest organiseren om effectiever en efficiënter te kunnen werken en de kosten drastisch te verlagen. Daarnaast zou de overheid zich alleen moeten richten op sturen op hoofdlijnen en niet op de uitvoering van beleid (Bovens et al, 2012: p. 41). Sinds de jaren 90 richt de bestuurlijke vernieuwing zich op het verbeteren van de relatie tussen overheid en burger door de burger actief te betrekken bij de totstandkoming en uitvoering van overheidsbeleid: de participatiesamenleving en de decentralisaties van taken van de centrale naar de lokale overheid zijn hier de resultante van (Bovens et al, 2012: p. 42,43).

Sinds 1 januari 2015 is de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) van kracht. De wet is gericht op de hervorming van de langdurige zorg door een deel van de uitvoering van de langdurige zorg over te hevelen naar de gemeenten. De Wmo heeft een relatie met de Participatiewet vanuit de gedachte dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig moeten kunnen blijven wonen en meedoen in de samenleving (Website VNG, 2014).

Naast dat de Wmo gericht is op 'meedoen', is een andere doelstelling het realiseren van een forse kostenbesparing op de zorgkosten: met minder geld meer zorgtaken uitvoeren. Zorginstellingen, die door middel van aanbestedingen met gemeenten afspraken maken over de zorglevering, zullen hiervoor een lagere vergoeding krijgen dan in het verleden. Dit vraagt van zorginstellingen om hun eigen bedrijfsvoering aan te passen en op een effectieve en efficiënte manier tegen minder kosten kwaliteitszorg te (blijven) leveren.

Een van de mogelijkheden om dit te doen is door de overheadkosten te reduceren en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, bijvoorbeeld door middel van het werken met zelforganiserende teams.

Bij Stichting Humanitas DMH (HDMH) gaat men echter nog een slag verder en is in de besturingsvisie geformuleerd dat de organisatie wil ontwikkelen naar ondernemende teams: teams die handelen vanuit een betrokkenheid en verantwoordelijkheid die kenmerkend zijn voor ondernemers (Van der Biezen & Wolterink, 2014). Dit alles natuurlijk wel binnen de kaders van HDMH.

## 1.2 Stichting Humanitas DMH – een ervaren veranderaar

Stichting Humanitas DMH, dienstverlening aan mensen met een handicap, opereert als middelgrote, landelijke organisatie voor zorg aan lichamelijk en verstandelijk beperkte cliënten. Ongeveer 40% van de zorg, die door HDMH wordt geleverd, is in 2015 overgegaan naar de Wmo. De organisatie heeft eind 2014 met zo'n 200 gemeenten contracten afgesloten.

Begin 2014 heeft de nieuw aangetreden Raad van Bestuur een besturingsvisie opgesteld, die ervan uitgaat dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd en dat top-down sturing wordt omgebogen naar (vooral) bottom-up gerichte verantwoording.

HDMH heeft in het verleden eerdere pogingen ondernomen om verantwoordelijkheden en bevoegdheden te decentraliseren en lager in de organisatie te beleggen:

- Periode 2006 - 2014

Sinds 2006 is HDMH een top-down, centraal gestuurde organisatie, die hiërarchisch georganiseerd is (Wolterink, 2013c).

Eind 2011 heeft de bestuurder een kernteam gevraagd om te onderzoeken op welke wijze de organisatie effectiever en efficiënter georganiseerd zou kunnen worden teneinde het

hoofd te kunnen bieden aan de naderende hervormingen van de langdurige zorg (presentatie kick-off programmateam, 2011). Eén van de conclusies van het onderzoek was, dat de organisatie was doorgeschoten in centralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en dat – om de organisatie klaar te maken voor de komende hervormingen in de zorg – verantwoordelijkheden en bevoegdheden terug naar de lijn moesten om zo overhead-kosten te kunnen besparen en een steviger concurrentiepositie te verwerven (Van Rijen, 2011a).

De organisatieverandering, die begin 2012 is ingezet en een doorlooptijd zou kennen van twee jaar, had tot doel de organisatie meer decentraal en met meer autonomie voor de teams, van top-down sturing naar bottom-up verantwoording, in te richten (Van Rijen, 2012). Doordat processen en werkwijzen niet voorafgaand aan of gelijktijdig met de reorganisatie werden aangepast en daardoor niet konden worden overgeheveld naar de decentrale rayons, ontstond er druk op het achterblijvende personeel. Dit leidde ertoe dat de organisatie in 2013 veel interimers heeft moeten inzetten, wat op zijn beurt (naast andere gebeurtenissen) negatieve gevolgen had voor het financieel resultaat eind 2013 (Wolterink, 2013c).

Hoewel deze organisatieverandering moest leiden tot een bottom-up, decentraal geleide organisatie bleef de Raad van Bestuur top-down besturen en was er weinig ruimte, voor zowel het MT als de lagen eronder, om hun eigen werkzaamheden te organiseren.

In juli 2013 ontstond er een bestuurscrisis die ertoe heeft geleid dat beide bestuurders de organisatie moesten verlaten. In de periode erna is het proces van de organisatieverandering gestopt, omdat de nieuwe (interim)-bestuurders van mening waren dat:

- de centrale organisatie werd uitgehold qua noodzakelijke ondersteunende diensten;
- de wijze waarop de organisatieverandering vorm kreeg, ondoordacht was en veel geld had gekost en nog zou kosten;
- de organisatie met deze organisatieverandering niet op de goede weg was om efficiënter en effectiever te gaan werken (Nicodem, 2013).

- Periode 2014 – heden: ‘op weg naar een gezonde toekomst’

Sinds 1 januari 2014 is er een nieuwe organisatieverandering in gang gezet onder de naam ‘op weg naar een gezonde toekomst’. Dit programma is erop gericht om HDMH weer financieel gezond te krijgen door kosten structureel te verlagen en ‘kwaliteit van wereldklasse’ te leveren door te gaan werken met meer ondernemende teams (Wolterink, 2013b). Ook dit programma is erop gericht om verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen door te gaan werken met zelforganiserende, meer ondernemende teams dichtbij de cliënt en de financiers zodat snel kan worden ingespeeld op vragen vanuit de markt. Een verschil met de eerdere organisatieverandering is dat de centrale organisatie faciliterend gaat werken voor de lijnorganisatie in plaats van taken van de stafafdelingen, zoals bijvoorbeeld werving en selectie, te decentraliseren naar de lijn.

De organisatie is ervan overtuigd dat deze manier van werken maximaal bijdraagt aan een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering en het kunnen leveren van ‘kwaliteit van wereldklasse’ (Wolterink, 2013b).

In het eerste kwartaal van 2014 is gewerkt aan een strategisch kader.

In het strategisch kader worden de strategische speerpunten, “pijlers”, aangegeven voor de komende jaren (tot 2017) en kent twee einddoelen:

- financieel gezond;
- kwaliteit van wereldklasse.

Volgens de besturingsvisie is ‘Wereldklasse’ voor HDMH gedefinieerd als: “het vasthouden van het vertrouwen van de cliënt en zijn netwerk en telkens weer hun verwachtingen te overtreffen” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p.2). De weg hier naartoe wordt bewust niet aangegeven: iedere medewerker gaat samen met zijn of haar team zelf op zoek naar de



betekenis van dit begrip en zal er continu op gericht zijn om de dienstverlening met en voor de cliënt, maar ook intern in de dienstverlening tussen medewerkers onderling, te verbeteren. 'Wereldklasse' kan daarmee regionaal, maar ook per situatie verschillen. Door middel van periodieke metingen, zoals bijvoorbeeld het medewerker- of het cliënttevredenheid onderzoek, maar ook bijvoorbeeld het ziekteverzuimcijfer, volgen bestuurder en MT (en op termijn ook de medewerkers zelf) in hoeverre 'wereldklasse' is bereikt en wat er nodig is om een volgende stap richting 'wereldklasse' te maken (Wolterink et al, 2014).

Daarnaast is aan het eind van het eerste kwartaal van 2014 een nieuwe besturingsvisie geschreven, die uiting geeft aan de gewenste nieuwe manier van organiseren van de organisatie, namelijk: dichtbij de cliënt, diens netwerk en de financiers en daarbij zowel gericht op het vergroten van de eigen regie van de cliënt als van de medewerkers (Van der Biezen & Wolterink, 2014):

- centraal kaders stellen en resultaten bepalen;
- decentraal activiteiten uitvoeren binnen die kaders en met als doel de gestelde resultaten te behalen;
- beleidsontwikkeling krijgt bottom-up vorm;
- communicatie en verantwoording vinden bottom-up plaats.

Zowel de besturingsvisie als het strategisch kader geven richting aan de gewenste verandering, die de organisatie de komende jaren door moet gaan maken. Beide documenten geven echter geen houvast hoe dit te doen.

Het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat, is erop gericht aan te geven aan welke voorwaarden moet worden voldaan om de omslag naar meer ondernemende teams succesvol te kunnen maken. Het onderzoek biedt inzicht in de belangrijkste factoren die hierbij van belang zijn en welke onderlinge relaties er bestaan tussen de verschillende factoren.

### 1.3 Probleemstelling, centrale vraag en relevantie

In het voorgaande is een introductie gegeven op het onderwerp van deze scriptie en heb ik kort geschetst wat de organisatie eerder heeft gedaan om de omslag te maken van top-down sturing naar bottom-up verantwoording vanuit zelforganiserende, meer ondernemende teams.

In deze paragraaf komen de onderzoeksdoelstelling en de centrale vraag die in deze scriptie centraal staan aan de orde en wordt een koppeling gemaakt met de relevantie van dit afstudeeronderzoek.

#### 1.3.1 Doelstelling

Dit afstudeeronderzoek heeft tot doel het doen van aanbevelingen aan Stichting Humanitas DMH ten aanzien van de aanwezige en waar nodig te versterken factoren die vanuit de literatuur zijn onderscheiden om te komen tot meer ondernemende, zelforganiserende teams

*Door*

Een analyse te maken van de aanwezigheid van de vanuit de literatuur verzamelde factoren op het gebied van zelforganisatie die van belang zijn om te komen tot meer ondernemerschap en zelforganisatie in de teams binnen Stichting Humanitas DMH.

#### 1.3.2 Centrale onderzoeksvraag

Op basis van bovenstaande doelstelling richt de inhoud van dit onderzoek zich op de beantwoording van de volgende centrale vraag en de daaruit voortkomende deelvragen:

*Zijn de vanuit de literatuur onderscheiden factoren om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams binnen Stichting Humanitas DMH*

*aanwezig en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van eventuele versterking van deze factoren?*

De centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de vanuit de literatuur onderscheiden factoren die bijdragen aan zelforganisatie en meer ondernemerschap in teams?

De antwoorden op deze eerste onderzoeksvraag worden gegeven in hoofdstuk 2: Theoretische bewegwijzering.

In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt een uiteenzetting gegeven van de verschillende theorieën waarmee het theoretisch kader voor deze scriptie wordt gevormd.

In het tweede deel worden de factoren die vanuit de literatuur zijn onderscheiden om te komen tot meer zelforganiserende, ondernemende teams, meetbaar gemaakt door middel van indicatoren uit de theorie.

Hoofdstuk 3, de routekaart, geeft een beschrijving hoe het empirische onderzoek en de daarop volgende analyse worden uitgevoerd.

2. Worden de vanuit de literatuur onderscheiden factoren om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams herkend binnen Stichting Humanitas DMH?

Deze tweede deelvraag wordt beantwoord in hoofdstuk 4, het empirische reisverslag. Het hoofdstuk start met een beschrijving van Stichting Humanitas DMH, de casus die in dit onderzoek centraal staat. Hierna wordt aan de hand van de in hoofdstuk 2 onderscheiden factoren in diverse paragrafen stap-voor-stap aangegeven wat er tijdens het onderzoek in de empirie is waargenomen.

Tevens zal de beantwoording van deze onderzoeksvraag als analysemateriaal dienen in hoofdstuk 5 'uitwisselen van reiservaringen'.

3. Welke conclusies kunnen worden geformuleerd na vergelijking van de onderscheiden factoren tussen de gewenste situatie in de theorie en de feitelijke situatie in de praktijk?

In hoofdstuk 5, uitwisselen van reiservaringen, wordt een antwoord gegeven op bovenstaande derde deelvraag. De empirische onderzoeksresultaten worden tegen de theoretische begrippen aangehouden. Dit leidt tot een beschrijving van de conclusies van de gesignaleerde verschillen tussen de empirie en de theorie.

4. Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven ten aanzien van het overbruggen van de mogelijke discrepantie tussen theorie en praktijk?

In hoofdstuk 6, de bestemming in zicht?, wordt allereerst een antwoord geformuleerd op de centrale vraag op basis van de in de voorgaande hoofdstukken gegeven antwoorden op de deelvragen. Daarnaast worden er in dit slothoofdstuk aanbevelingen gedaan om de verschillen tussen praktijk en theorie te overbruggen. Tot slot zullen aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van vervolgonderzoek.

### **1.3.3 Relevantie van het onderzoek**

De Wmo, en specifiek de hervorming van de langdurige zorg, houdt gemeenten en betrokken organisaties en cliëntgroepen bezig (Ministerie van VWS, 2014). Zorginstellingen staan voor de uitdaging om hun bedrijfsvoering dusdanig om te vormen dat zij hun dienstverlening efficiënter, dus goedkoper, en effectiever kunnen aanbieden. Een van de mogelijkheden om efficiënter te gaan werken, zo is de vooronderstelling van HDMH, is het verplaatsen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar lagere niveaus in de

organisatie, dichterbij de cliënt en de financiers, met als doel om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams waarbij medewerkers zich bewust zijn van de betekenis hiervan op het dagelijks werk: “de mindset van ieder team in de organisatie is voortdurend gericht op verbetering: met focus op de cliënt, klant en markt zoeken naar en ontdekken van passende en ondernemende initiatieven, het toetsen ervan op haalbaarheid en het waar mogelijk implementeren van de initiatieven met als doel toe te werken naar kwaliteit van wereldklasse in een financieel gezonde organisatie” (Wolterink et al, 2014a; p. 11). De organisatie wil weten welke factoren vanuit de literatuur worden onderscheiden, die bijdragen aan succesvolle omslag naar zelforganiserende, meer ondernemende teams en welke van die factoren mogelijk speciale aandacht behoeven in de feitelijke omslag.

Maatschappelijk gezien levert de thesis indirect een bijdrage aan het professionaliseren van de (gehandicapten)zorg in Nederland bij een terugtrekkende overheid. Het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van zorgorganisaties is door het ingezette beleid, dat gericht is op marktwerking in de zorg, onontbeerlijk. Steeds meer zorginstellingen maken (onder andere) om die reden de omslag naar zelforganiserende teams. De in dit onderzoek gekozen insteek om deze omslag te maken vanuit onder andere het principe van sociale innovatie die bijdraagt aan zelforganiserende, meer ondernemende teams, levert mogelijk voor andere instellingen in de (gehandicapten)zorg die deze omslag willen maken, inzichten op die kunnen helpen bij hun eigen processen.

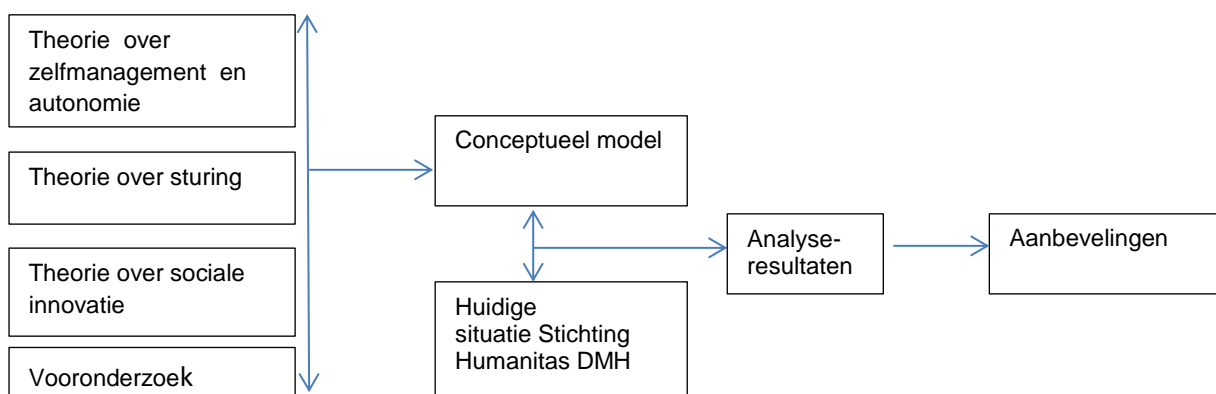
Wetenschappelijk gezien is er in de bestuurskunde weinig onderzoek voorhanden over de factoren die belangrijk zijn om de omslag naar zelforganiserende teams in andere typen zorginstellingen dan ziekenhuizen te maken. Bestaande inzichten met betrekking tot sociale innovatie en andere daarmee verbonden factoren, die bijdragen aan zelforganiserende teams, worden in dit onderzoek getoetst in de praktijk. Het doel is om hiermee een bijdrage te leveren aan de theorievorming omtrent zelforganiserende teams in andersoortige zorginstellingen, dan ziekenhuizen.

Daarnaast beoog ik met het onderzoek in de literatuur aanvullende, correlerende verbanden te ontdekken tussen de diverse onderscheiden factoren.

#### 1.4 Opzet van het onderzoek en afbakening

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een (enkelvoudige) casestudy als onderzoeksstrategie. Stichting Humanitas DMH is in dit onderzoek het onderzoeksobject.

Onderstaand onderzoeksmodel geeft inzicht in de opbouw van het onderzoek:



Een bestudering van theorieën over zelfmanagement, sturing en sociale innovatie, alsmede een vooronderzoek, leveren een verzameling factoren op waarmee de huidige situatie binnen Stichting Humanitas DMH ten aanzien van zelforganisatie en ondernemerschap in de teams kan worden geanalyseerd. De uitkomst van deze analyse resulteert in aanbevelingen om de omslag naar meer ondernemende teams succesvol te kunnen maken.

## 2 Theoretische bewegwijzing

Dit gedeelte van de route die we afleggen om te komen tot meer ondernemende teams met eigen regie voor de medewerkers bevat een schets van het theoretisch kader.

Door middel van de sneeuwbalmethode ben ik vanuit eerder gelezen literatuur en het proefschrift van dr. Kröber op stap gegaan in de wereld van zelfmanagement, sturing en sociale innovatie. Deze tocht heeft geresulteerd in een aantal theoretische begrippen die in het eerste deel van het hoofdstuk uitgebreid aan de orde komen.

In het tweede deel van het hoofdstuk wordt de keuze voor de te hanteren centrale begrippen toegelicht en worden die begrippen vervolgens met elkaar verbonden in het conceptueel model. De operationalisering van de centrale begrippen sluit dit hoofdstuk af.

### 2.1 Een aanloop

In de jaren 90 van de vorige eeuw ontstaat er steeds meer kritiek op het functioneren van de publieke sector. Het functioneren van de sector zou onder de maat zijn, te veel geld kosten en kwalitatief niet het juiste niveau hebben. Osborne en Gaebler hebben in hun boek "Reinventing Government" de noodzakelijke vernieuwingen binnen de publieke sector aangejaagd. "Reinventing Government" borduurt verder op de managementfilosofie van het New Public Management (NPM), dat uitgaat van een bedrijfsmatige manier van werken van de publieke sector. Hieronder wordt verstaan: meer vrijheid van handelen voor decentrale managers die integraal managen, meer sturen op output en minder op input, meer initiatieven van ambtenaren en het bereiken van betere prestaties en meer doelmatigheid. Het gaat om "ondernemerschap", of, zoals Osborne en Gaebler zeggen "the entrepreneurial spirit" (Bordewijk & Klaassen, 2011; p.79).

Het bedrijfsmatig werken komt tot uitdrukking door de focus op concurrentie en competitie. Doordat er meerdere concurrenten acteren op de markt en/of doordat er meerdere alternatieven voor een product of dienst beschikbaar zijn, ontstaat er marktwerking en worden organisaties gedwongen om beter naar de eisen en wensen van de afnemers te luisteren. Er wordt meer vraaggericht in plaats van aanbodgericht gewerkt. Bovendien leidt dit, zo was althans de verwachting toentertijd, tot de gewenste kwaliteits- en efficiëntieslag.

### 2.2 Zelfmanagement, autonomie en sturing

Zowel uit de theorieën over discretionaire bevoegdheid als over zelfmanagement en autonomie komt naar voren dat dat discretionaire bevoegdheid nauw aansluit op de principes van zelfmanagement en autonomie binnen teams. Dit is de reden dat alle drie de begrippen in deze paragraaf worden behandeld om uiteindelijk een keuze te maken voor het hoofdconcept dat in de casus nader zal worden onderzocht.

#### 2.2.1 Discretionaire bevoegdheid en street level bureaucrats

Om vraaggericht te kunnen werken is het belangrijk dat de medewerkers die direct contact met burgers, patiënten of cliënten hebben, een bepaalde discretionaire bevoegdheid (beleidsvrijheid) hebben om in de werksituatie eigen beslissingen te kunnen nemen en zo 'op maat' met cliënten te kunnen werken (Hutschemaekers, 2001). We spreken in dit kader over "*street level bureaucrats*". Het verruimen van de beleidsvrijheid van teams en medewerkers gebeurt echter altijd binnen de gestelde (strategische) kaders van de organisatie.

De "*street level bureaucrats*" nemen besluiten op basis van de interpretatie van allerlei wettelijke normen en met aandacht voor de beschikbaarheid van schaarse middelen, bijvoorbeeld geld, maar altijd geënt op de specifieke situatie van dat moment (Bekkers, 2007: p. 239). Dit betekent dat medewerkers die direct contact hebben met burgers, klanten of cliënten werken op een manier die soms tegenstrijdig kan zijn aan het geldende beleid maar passend binnen de strategische kaders, omdat de structuur van het werk erom vraagt.

Doordat de “*street level bureaucrat*” de ruimte heeft om beleid te interpreteren op een manier die past bij de specifieke situatie, ontstaat er enige mate van informatieasymmetrie jegens de leidinggevende. De leidinggevende is namelijk niet meer volledig op de hoogte van de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd en van de activiteiten van de betreffende medewerker(s). Om op deze manier met elkaar te kunnen werken, is het hebben van vertrouwen in het handelen van alle betrokkenen een belangrijke factor.

Feitelijk kan geconcludeerd worden dat bij het delegeren van taken altijd enige vorm van discretionaire bevoegdheid wordt gegeven en een deel van de controle uit handen wordt gegeven (Hill & Hupe, 2007: p. 281).

Samenvattend kan worden gesteld dat belangrijke voorwaarden voor “*street level bureaucrats*” om hun werk goed te kunnen doen, zijn:

- het voelen van de vrijheid om af te wijken van reguliere methoden als de situatie daarom vraagt, oftewel: beleidsvrijheid;
- vertrouwen;
- (strategische) kaders van de organisatie.

### 2.2.2 Discretionaire bevoegdheid, zelfmanagement en autonomie

In het voorgaande is er gesproken over de beleidsvrijheid van medewerkers om goed in te kunnen spelen op de vragen van de burgers, klanten of cliënten. Wanneer deze ruimte wordt gegeven door de top van de organisatie, kan gezegd worden dat de autonomie wordt vergroot. Echter, naast dat discretionaire ruimte wordt gegeven, is het cruciaal dat medewerkers en teams deze ruimte ook benutten en meer ondernemend gedrag gaan vertonen.

Het benutten van de discretionaire ruimte wordt door Kuipers en Groeneveld (2014) zelfmanagement genoemd. Bij zelfmanagement gaat het om het nemen van de ruimte om zelf het werk te organiseren, initiatieven te nemen en oplossingen te bedenken voor problemen (Kuipers & Groeneveld, 2014; p. 44). Zelfmanagement verschilt daarmee van autonomie, omdat autonomie gericht is op het geven (door het management van de organisatie) van ruimte door het delegeren van bevoegdheden om het werk uit te voeren. Teams zullen vanuit het principe van zelfmanagement het werk op een dusdanige manier organiseren dat de geformuleerde doelen binnen de gestelde kaders worden gerealiseerd.

### 2.2.3 Zelfmanagement of autonomie?

Zoals hiervoor is aangegeven is zelfmanagement iets anders dan autonomie. Beide begrippen onderhouden een nauwe relatie met elkaar.

Autonomie is een eeuwenoud begrip. Het begrip stamt uit de Griekse oudheid, waar “autonomos” stond voor “eigen wetten opleggend” (Wikipedia, 2 nov 2014). Een synoniem in het Nederlands is zelfbestuur.

Autonomie heeft betrekking op de mogelijkheden van werknemers tot het hebben van inspraak, verantwoordelijkheid en het nemen van besluiten (Appelbaum et al., 2000).

Autonome teams (ofwel: zelforganiserende, zelfsturende teams) zijn in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstaan in de Verenigde Staten als middel om de excessieve groei van de uitgaven te beteugelen en daarnaast de medewerkers in organisaties te empoweren zodat de productiviteit verhoogd kon worden en het ziekteverzuim zou dalen. De “self directed work teams” waren autonome groepen werknemers gericht op “*to collectively master different aspects of the production process*” (Benson et al, 1994).

Benson et al (1994) geven aan dat om de autonomie van teams te vergroten commitment nodig is van alle betrokkenen op het gebied van tijd, energie en middelen.

Kuipers (2005) geeft aan dat door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen (in teams) medewerkers gezamenlijk kunnen werken aan vraagstukken en problemen die zij in de praktijk tegenkomen. Een verbinding met hetgeen hierboven is beschreven ten aanzien van de discretionaire bevoegdheid van de “*street level bureaucrats*” is eenvoudig te maken.

De Social Exchange Theory (SET) van Bandura uit 1977 laat verder zien dat het vergroten van de autonomie van medewerkers leidt tot meer vertrouwen in en een grotere betrokkenheid bij medewerkers. Vanuit reciprociteit zal de medewerker het vertrouwen niet willen beschamen en iets terug doen voor de leidinggevende, waardoor de prestaties van de medewerkers zullen verbeteren (Cropanzano & Mitchell 2005).

Al hetgeen hiervoor gezegd is over zelfmanagement en autonomie beschouwend, wordt autonomie als overkoepeld concept toegevoegd aan de belangrijke factoren om te komen tot meer ondernemende teams. Wanneer de top van de organisatie ruimte geeft aan medewerkers en teams om eigen verantwoordelijkheid te nemen, kunnen teams ruimte nemen om de dienstverlening op hun eigen wijze vorm te geven. Autonomie lijkt daarmee een voorwaarde om te komen tot zelfmanagement en daarmee een voorwaarde om te komen tot meer ondernemende teams.

Ondernemerschap in teams kan worden vergroot door de autonomie van de medewerkers en de teams te vergroten en hen te voorzien van de noodzakelijke middelen. Grotere autonomie voor medewerkers en teams vraagt om andersoortig sturing en een nieuwe wijze van verantwoording afleggen door de teams. Dit wordt in de volgende paragrafen nader besproken.

#### 2.2.4 Van top-down sturing naar bottom-up verantwoording

De bedrijfsmatige manier van werken werkt door in de wijze van sturing van organisaties. Onder sturing wordt verstaan “een vorm van gerichte beïnvloeding in een bepaalde context” (Kickert in Bekkers, 2007: p. 92). In deze definitie is ‘beïnvloeding’ het kernwoord: het gaat om het beïnvloeden van actoren, ongeacht wie dat zijn.

De klassieke vorm van sturing is sterk hiërarchisch en top-down georganiseerd. Met de komst van het NPM wordt duidelijk dat de klassieke vorm van sturing niet werkt op het moment dat er sprake is van meer ondernemend werken. Er wordt vastgesteld dat de klassieke vorm van sturing alleen werkt (Bekkers, 2007: p. 102):

- wanneer er sprake is van een crisis, omdat er vanwege de centralisatie snel en adequaat van bovenaf kan worden ingegrepen;
- wanneer er sprake is van relatief “getemde problemen”: problemen, waarover al veel kennis beschikbaar is en waarover consensus bestaat over de oplossingsrichting (Hoppe in Bekkers, 2007: p. 126).

In alle overige situaties werkt de klassieke benadering niet en moet veel meer gekeken worden naar polycentrische sturingsvormen waarbij de aandacht uitgaat naar het zelforganiserende vermogen van de diverse centra (Bekkers, 2007: p. 102).

Kenmerken van polycentrische sturing zijn (Teisman, 1992: p 38-40):

- verscheidenheid van actoren en percepties;
- benutten van het zelforganiserend vermogen;
- doelstellingen zijn het resultaat van onderhandeling, ruil en dialoog;
- meer nadruk op proces dan op inhoud;
- erkennen van een wederzijdse afhankelijkheid;
- informatie en kennis als machtsbron;
- vooral voor *wicked problems*: problemen waarover weinig kennis beschikbaar is en geen consensus bereikt wordt over de wijze van oplossen van het probleem (Hoppe in Bekkers, 2007:p. 127).

Sinds 2000 heeft zich een aantal organisatieontwikkelingen voorgedaan die hebben geleid tot een andere wijze van besturing van organisaties en leiden tot het vergroten van de autonomie van teams:

- chaostheorie: ordening van boven werkt niet. Het management moet vooral de juiste omstandigheden scheppen (faciliteren) en daarnaast professionaliteit en verantwoordelijkheid stimuleren (Kleijn & Rorink, 2009; p. 11);
- empowerment: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen. Kwaliteit wordt vergroot doordat beslissingen worden genomen door mensen die direct met de cliënten contact hebben. Hierdoor ontstaat meer ondernemerschap en minder bureaucratie (Kleijn & Rorink, 2009; p. 11);
- resultaatverantwoordelijke teams: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie. Niet bij individuen, maar bij teams (Kleijn & Rorink, 2009; p. 11).

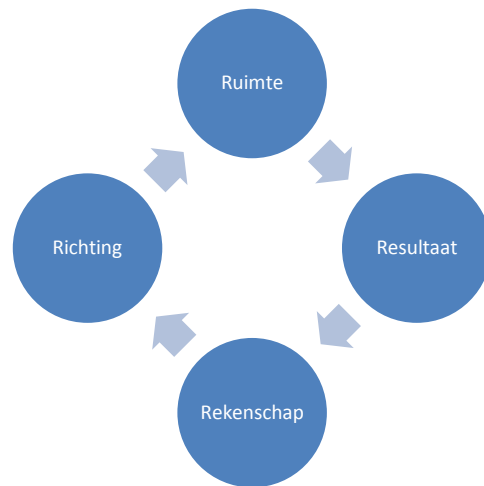
Geconcludeerd kan worden dat er – mede dankzij de visie van het NPM – meer aandacht is gekomen voor een bottom-up gerichte werkwijze waardoor er meer beleidsvrijheid ontstaat voor de medewerkers, beleid niet is uitontwikkeld maar tijdens de uitvoering wordt bijgesteld en verantwoordelijkheidsgevoel van alle medewerkers wordt aangesproken om gezamenlijk vooraf gestelde doelen te realiseren.

### 2.2.5 Resultaatgerichte sturing

Bij de bottom-up-gerichte benadering vormen de strategische kaders van de organisatie en de geldende wet- en regelgeving het uitgangspunt. Daarnaast worden er verantwoordingslijnen ontworpen zodat de professionals kunnen rapporteren over de behaalde resultaten (outcomes). Wanneer de resultaten achterblijven op de gestelde doelstelling wordt hierover verantwoording, rekenschap, afgelegd aan de top. Over de manier waarop deze verantwoording wordt afgelegd, dient goed nagedacht te worden. Het gevoel en de indruk moet worden voorkomen dat het gaat om afrekening in plaats van het afleggen van rekenschap.

Daarnaast maken de “*street level bureaucrats*” onderdeel uit van een “micro-netwerk” (Hill & Hupe, 2007: p. 284) met zowel horizontale als verticale relaties. De verantwoording kan worden gezien als een horizontaal proces “waarbij actoren een verplichting voelen om uit te leggen en het eigen gedrag te rechtvaardigen” (Bovens in Hill & Hupe, 2007: p.286). Daarbij bestaat in een hiërarchische organisatie, met verticale verantwoordingslijnen, de behoefte om bij achterblijvende resultaten bij te sturen door meer regels op te leggen. Het moge duidelijk zijn dat dit demotiverend werkt voor de “*street level bureaucrats*” en leidt tot meer bureaucratie, minder flexibiliteit, minder vertrouwen in de top en minder ondernemerschap. Organisaties die de omslag maken van top-down naar bottom-up sturing dienen hier alert op te zijn om de processen van de ombuiging van de organisatie niet te verstoren.

Schabel beschrijft in 2001 in “Bedreven en Gedreven” (p. 19) een model (figuur 1) dat gebruikt kan worden als handvat om de autonomie en het ondernemerschap van teams en medewerkers te vergroten: het 4-R model van richting, ruimte, resultaat en rekenschap: de top van de organisatie geeft richting en ruimte, de teams nemen ruimte, boeken resultaten en leggen verantwoording af.



Figuur 1: beleidscirkel (Schnabel, 2001; p. 19)

Wanneer de top van de organisatie ruimte geeft voor de uitvoering van beleid, binnen gestelde kaders en wet- en regelgeving, worden er afspraken gemaakt met de teams over de te behalen resultaten en de manier waarop hierover verantwoording (rekenschap) wordt afgelegd. Rekenschap kan vervolgens leiden tot bijsturing van de richting (aanpassing van beleid bijvoorbeeld, maar juist niet het aanscherpen van de regels), waardoor de beleidscirkel permanent doorlopen wordt (Schnabel, 2001).

Tot slot is er een kanttekening te maken bij de mate waarin organisaties in de (semi-) publieke sector in staat zijn om hun eigen doelen te bepalen. Wilson (2000) noemt dit het minder *manageable* zijn dan private organisaties: de doelen voor de organisatie komen vanuit de samenleving. Dit leidt ertoe dat de (semi-) publieke sector slechts beperkte invloed kan uitoefenen op haar eigen doelen: wanneer overheidsbeleid verandert, veranderen de doelstellingen van de organisatie mee.

In de voorgaande paragrafen is een beeld gevormd over zelfmanagement, autonomie en top-down sturing versus bottom-up gerichte verantwoording. Het tweede deel van dit theoretisch kader richt zich op de factoren, die ertoe leiden dat teams meer ondernemend kunnen werken. Deze factoren laten zich vangen in de begrippen: sociale innovatie en collectieve ambitie.

## 2.3 Sociale innovatie

Verschillende wetenschappers zoals Volberda (2011), Porter (1996), Hamel en Prahalad (1994) en Baden-Fuller en Stopford (1994) wijzen op het belang van sociale innovaties om een fundamentele verandering in de bedrijfsvoering te kunnen doorvoeren die past bij de veranderende maatschappelijke omgeving. De theorie van sociale innovatie sluit daarmee aan bij de ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Een van die bedrijfsmatige veranderingen is bijvoorbeeld het vergroten van het ondernemerschap van teams.

Bij sociale innovatie gaat het niet om de technische aspecten van innovatie (ontwikkeling van nieuwe producten en diensten), maar om het sociale aspect dat een veel groter effect heeft bij het veranderen van organisaties.

‘Sociale innovatie’ komt neer op de volgende activiteiten:

- het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen” (Volberda et al, 2011: p. 85);
- het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen);
- het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren).



Slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren leiden tot meer kennisdeling. Kennisdeling draagt op zijn beurt bij aan strategische vernieuwing en betere prestaties (Volberda et al, 2011: p. 92). Daarnaast is bewezen dat de drie onderdelen van sociale innovatie elkaar versterken in elkaars aanwezigheid.

In figuur 2 is de relatie tussen de elementen van sociale innovatie en productiviteit schematisch weergegeven:



Figuur 2: Overzicht sociale innovatie (Volberda et al, 2011; p. 90)

Hierna worden de drie elementen van sociale innovatie uitgewerkt.

### 2.3.1 Slimmer werken

Om de kwaliteit van arbeid te verbeteren en daarmee de prestaties van de organisatie, kunnen medewerkers taken, autoriteit en verantwoordelijkheden toebedeeld krijgen. Dit wordt bedoeld met 'slimmer werken'. Onderdelen van 'slimmer werken' zijn:

- vertrouwen;
- kennisbewustzijn;
- kennisactivatie.

De belangrijkste voorwaarde om het werk op een andere manier te kunnen organiseren en medewerkers meer autonomie, zeggenschap, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven, kortom: om medewerkers mede-ondernemer te kunnen laten zijn, is vertrouwen. Vertrouwen "stimuleert de betrokkenheid van en kennisdeling tussen medewerkers. Door vertrouwen krijgen medewerkers meer inzicht in elkaars problemen en zienswijzen. Samen met een open en eerlijk communicatieklimaat en interne communicatie verhoogt vertrouwen de betrokkenheid van de medewerkers waardoor veranderingen beter geabsorbeerd en omgezet worden in gedrag. Ook draagt vertrouwen bij aan het verminderen van de transactiekosten binnen organisaties" (Volberda et al, 2011: p. 94).

Vertrouwen ontstaat geleidelijk gedurende langdurige en terugkerende interacties. Het vraagt investering en zorg en kan als stootkussen dienen om tegenvallers in het proces op te kunnen vangen. Vertrouwen kan echter snel worden afgebroken: 'het komt te voet en gaat te paard'.

Een tweede voorwaarde voor een succesvolle omslag naar 'slimmer werken' is kennisbewustzijn. Met kennisbewustzijn wordt bedoeld, dat medewerkers in de organisatie weten wie over welke kennis en expertise beschikt. Kennisdeling is een belangrijke voorwaarde om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

Door middel van kennisdeling wordt gewerkt aan kennisopbouw over bepaalde situaties. Daarnaast verkleint kennisdeling de wederzijdse afhankelijkheid: er is openheid over de werkwijze, waardoor eventuele kennisachterstanden om de taak op een goede manier uit te kunnen voeren, zijn verminderd.

Voor de professional betekent dit dat men niet meer in isolatie kan werken, dat men gedwongen wordt na te denken over de eigen beslissingen, dat men verantwoording af moet leggen en dat men meer naar de resultaten moet kijken (Van der Veen, 2006).

Kuipers en Groeneveld spreken in dit kader van *Taakgerichte samenwerking* (Kuipers & Groeneveld, 2014; p. 66). Wanneer de teams een grotere autonomie hebben om de taken die op ze afkomen op te pakken, zullen zij dat - vooral in het geval van complexe taken - doen in gezamenlijkheid met elkaar in plaats van de taak in kleinere subtaken onder te verdelen. Doordat teamleden weten welke kennis en expertise bij welke collega gehaald kan worden, is het eenvoudiger om als team de (complexe) taak waar het team voor staat tot een goed resultaat te brengen zonder dat hier top-down interventies voor nodig zijn. Daarnaast draagt kennisbewustzijn bij aan meer tevreden medewerkers, omdat zij veel meer hun eigen kwaliteiten, kennis en expertise kunnen inzetten en zich daardoor meer gewaardeerd voelen.

Een derde voorwaarde om te komen tot "slimmer werken" is kennisactivatie.

Vanzelfsprekend moet de kennis, die in organisaties aanwezig is, ook feitelijk worden toegepast om rendement voor de organisatie op te leveren.

Om kennis te activeren is vertrouwen nodig in de organisatie en in de door de top geboden handelingsruimte en/of beleidsvrijheid. Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009–2010 komt naar voren dat kennisactivatie makkelijker te realiseren is in kleine tot middelgrote (25 – 100 medewerkers) organisaties. Hoe groter de organisatie des te minder medewerkers zich bewust zijn van bij wie en/of waar bepaalde expertise gehaald kan worden. Het verbinden van kennis en het delen en activeren van kennis ligt dan ook minder voor de hand. Vertrouwen is daarmee ook voor kennisactivatie een belangrijke voorwaarde. Daarom zal vertrouwen als belangrijkste concept van slimmer werken worden meegenomen in de uitwerking van het conceptueel model, de operationalisering en het empirisch onderzoek.

### 2.3.2 Dynamisch managen en transformationeel leiderschap

Een ander belangrijk onderdeel voor "sociale innovatie", is wat Volberda et al noemen "dynamisch managen". Hieronder verstaan zij het vermogen van het (management)team om nieuwe ideeën te identificeren en verder tot ontwikkeling te brengen (Volberda et al, 2011; p.96).

Dynamisch managen vraagt om een leider die zowel gericht is op het met zijn team behalen van vooraf gestelde doelen als op het vergroten van de autonomie van de medewerkers (informeel management) (Volberda et al, 2011; p. 96). Dit wordt transformationeel leiderschap genoemd.

De transformationeel leidinggevende inspireert de medewerkers met een motiverende visie, ontwikkelt saamhorigheid en geeft vertrouwen in de eigen kracht van mensen waarmee wordt samengewerkt (Boonstra, 2009; p. 14). Transformationeel leidinggeven leidt tot de ontwikkeling van teambevoegdheid, zelfmanagement en doelgerichte en taakgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014; p. 94).

Samenvattend kan worden gezegd, dat transformationeel leiderschap:

- gericht is op het vergroten van de intrinsieke motivatie van medewerkers ( Steijn & Groeneveld, 2013: p. 19);
- bijdraagt aan het verminderen van de top-down sturing;
- bijdraagt aan het vergroten van de autonomie (Volberda et al, 2011; p. 96).

Daarmee is transformationeel leiderschap een belangrijke voorwaarde om te komen tot meer ondernemende teams.

### 2.3.3 Flexibel organiseren

Het laatste element van “sociale innovatie” betreft “flexibel organiseren”.

Een belangrijke voorwaarde voor flexibel organiseren is het vermogen om snel intern te kunnen veranderen wanneer de omgeving daarom vraagt, bijvoorbeeld bij een veranderende vraag van de stakeholders (Volberda et al, 2011; p. 97).

Dit onderdeel van ‘sociale innovatie’ wordt niet nader uitgewerkt, omdat organisatiestructuren buiten de scope van dit onderzoek vallen.

## 2.4 Collectieve ambitie

Mintzberg (1979) geeft aan dat “professionals niet te managen zijn door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van informatiesystemen”. Professionals halen energie uit het zich kunnen identificeren met de “waarden” van de organisatie. Dit wordt vaak uitgedrukt in een mission statement of collectieve ambitie.

Om meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen, is het voor de werkvloer van belang dat er een gezamenlijke en gedragen collectieve ambitie is, ook wel “shared values” genoemd.

De collectieve ambitie kan gezien worden als de “raison d’être” van organisaties, de bestaansrede (DRS Magazine Online) en betreft het geheel van de gedeelde missie, visie en doelen van een organisatie.

Het gaat bij een collectieve ambitie niet alleen over het doel dat het team wil bereiken en waar het team voor gaat (de visie), maar ook over waar het team voor staat en op aangesproken mag worden: de normen en waarden van het team ofwel de missie.

Door vanuit een collectieve ambitie te werken, kan er eenvoudig gestuurd worden op outputs en outcomes: medewerkers werken allemaal vanuit een zelfde waardenbesef en kennen de vooraf gestelde doelen waar zij vervolgens naar eigen inzicht en gebruik makend van bestaande procedures binnen een bepaalde tijdspanne naar toe werken.

Daarmee draagt een breed gedragen collectieve ambitie bij aan doelgerichtheid door kaders te bieden waarbinnen de medewerkers naar bevind van zaken, situationeel bepaald kunnen handelen (discretionaire bevoegdheid).

Dankzij het hebben van een collectieve ambitie kan de organisatie verantwoordelijkheden delegeren en een heldere en uitdagende visie binnen de organisatie te communiceren. “Een heldere visie creëert gedeelde normen en waarden binnen organisaties die de basis vormen van samenwerking en integratie van verschillende organisatieonderdelen en het combineren van innovatie en efficiency. Een heldere visie stimuleert samenwerking en kennisdeling” (NCSI, 2007).

## 2.5 De route uitgezet

Bovenstaand theoretisch kader heeft beoogd een antwoord te geven op de eerste deelvraag, die in hoofdstuk 1 gesteld is, namelijk:

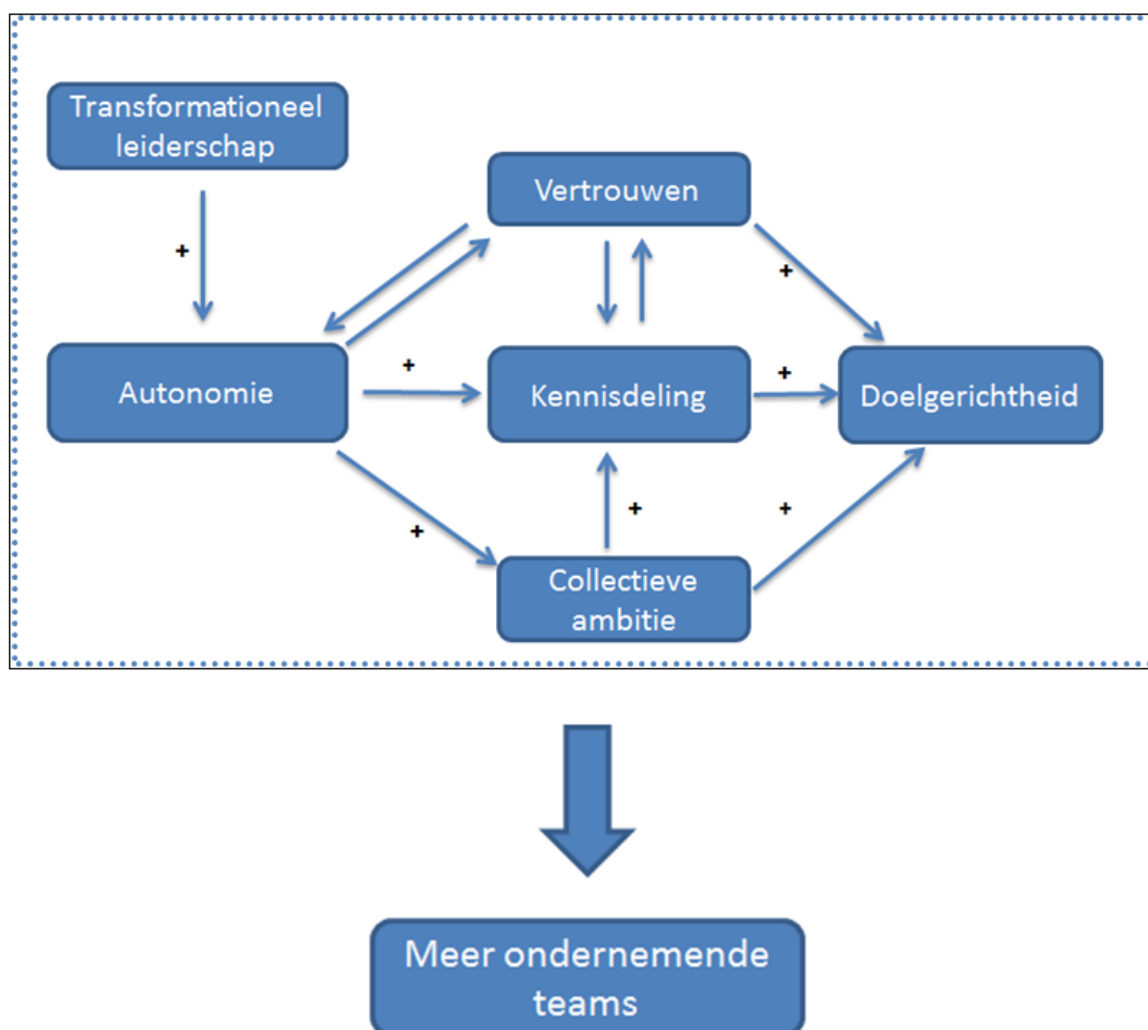
Wat zijn de vanuit de literatuur onderscheiden factoren die bijdragen aan zelforganisatie en meer ondernemerschap in teams?

Vanuit de literatuur kan worden afgeleid dat er naar verwachting zes factoren belangrijk zijn om de omslag te kunnen maken van een organisatie met verticale sturing naar een organisatie die werkt vanuit resultaatgerichte sturing met bottom-up verantwoording en meer ondernemerschap in de teams. Deze zes factoren zijn:

- autonomie geeft medewerkers de ruimte om eigen initiatieven te ontplooiën, die bijdragen aan het realiseren van gestelde teamdoelen;

- transformationeel leiderschap waarbij de leidinggevende de teamleden inspireert, saamhorigheid ontwikkelt en vertrouwen geeft aan de medewerkers. Dit leidt ertoe dat medewerkers hun werk zelf organiseren binnen de gestelde kaders. De leidinggevende faciliteert medewerkers bij het realiseren van de gestelde teamdoelen;
- vertrouwen als belangrijkste concept van het vermogen tot sociale innovatie;
- de collectieve ambitie, die ertoe leidt dat medewerkers handelen vanuit gemeenschappelijke waarden;
- kennisdeling: als belangrijkste voorwaarde om autonoom te kunnen werken en bovendien een factor die een belangrijke wisselwerking heeft met vertrouwen.
- doelgerichtheid geeft medewerkers aan binnen welke kaders zij de ruimte hebben om gegeven doelstellingen te realiseren. Hiermee wordt ook de eenheid van organisatie geborgd.

### 2.5.1 Conceptueel model



De verwachte relaties, die in de voorgaande paragrafen zijn uitgewerkt, leiden tot bovenstaand conceptueel model. De zes genoemde variabelen zullen in onderlinge samenhang leiden tot meer ondernemende (zelforganiserende) teams. Deze onderlinge relaties kunnen als volgt worden geduid:

Transformationeel leiderschap draagt bij aan het vergroten van de autonomie (Volberda et al, 2011; p. 96). Daarnaast draagt transformationeel leiderschap positief bij aan

doelgerichtheid, zoals door Kuipers & Groeneveld (2014) betoogd is en terugkomt in paragraaf 2.3.2. De veronderstelling in bovenstaand conceptueel model is, dat deze bijdrage wordt gerealiseerd door middel van het positief bijdragen aan het vergroten van de autonomie, dat vervolgens door middel van vertrouwen, kennisdeling en collectieve ambitie leidt tot het vergroten van de doelgerichtheid.

Er bestaat een wederkerige relatie tussen autonomie en vertrouwen: om de medewerkers meer ruimte te kunnen geven, heeft de top van de organisatie vertrouwen in de medewerkers nodig. Anderzijds geldt ook dat het vergroten van de autonomie - mits consequent doorgevoerd zoals ook in paragraaf 2.2.5 beschreven staat ten aanzien van bijsturing op het moment dat de gestelde doelen niet worden gehaald – leidt tot meer vertrouwen bij de medewerkers om met elkaar de gestelde doelen te gaan realiseren. Dit heeft met de eerder genoemde reciprociteit te maken.

Vanuit de Social Exchange Theory van Bandura (Cropanzano & Mitchell 2005) blijkt bovendien dat het vergroten van de autonomie leidt tot meer vertrouwen én - vanuit reciprociteit – tot een toename van de prestaties van individuele medewerkers en daarmee teams ten aanzien van het realiseren van gestelde doelen oftewel de doelgerichtheid wordt vergroot.

Autonomie draagt positief bij aan kennisdeling. Wanneer medewerkers meer ruimte hebben gekregen om hun eigen verantwoordelijkheden te nemen om gestelde doelstellingen te realiseren, zal de behoefte aan kennisdeling toenemen tussen de diverse teams in de organisatie. Teams moeten nu zelf op zoek naar informatie, die hen kan helpen bij het oplossen van de vraagstukken en problemen waar zij tegenaan lopen. Daarnaast neemt kennisdeling toe, omdat er een nieuwe verantwoordingslijn komt van de teams richting de top van de organisatie.

Daarop volgend draagt kennisdeling positief bij aan doelgericht werken: zowel vanwege de oplossing van vraagstukken en problemen in de dienstverlening als het feit dat er meer informatie ten aanzien van de bedrijfsvoering beschikbaar is voor de teams waardoor zij beter kunnen sturen op het realiseren van de gestelde doelen.

Autonomie draagt positief bij aan de collectieve ambitie, zoals ook verwoord in paragraaf 2.4: door verantwoordelijkheden te delegeren en een heldere en uitdagende visie binnen de organisatie te communiceren, kan de organisatie een collectieve ambitie genereren. De collectieve ambitie draagt op zijn beurt bij aan kennisdeling, zoals ook door NCSI in 2007 benoemd is (zie ook paragraaf 2.4): “Een heldere visie stimuleert samenwerking en kennisdeling”.

Tot slot is de collectieve ambitie een voorwaarde om doelgericht te kunnen werken. Zoals in paragraaf 2.4 beschreven is, kan er door vanuit een collectieve ambitie te werken eenvoudig gestuurd worden op outputs en outcomes doordat medewerkers allemaal vanuit hetzelfde waardenbesef werken en bekend zijn met de vooraf gestelde doelen.

Vertrouwen heeft tot slot een wederkerige relatie met kennisdeling. Zoals in paragraaf 2.3.1 beschreven staat, is een van de onderdelen van ‘slimmer werken’ kennisactivatie en kennisbewustzijn. Als belangrijke voorwaarde voor beide ‘kennisaspecten’ wordt vertrouwen genoemd. Er is vertrouwen nodig om kennis te willen delen. Daarnaast levert kennisdeling vertrouwen op door het inzicht welke expertise waar gehaald kan worden.

## 2.6 Het kompas

Alvorens het feitelijke onderzoek uit te kunnen gaan voeren, is het nodig om de centrale begrippen uit de vorige paragraaf nader te definiëren zodat er een eenduidige begripsbepaling bestaat over de gehanteerde begrippen in de casus. Daarnaast worden de begrippen omgezet in waarneembare en/of meetbare waarden. Dit noemt men ook wel

operationaliseren. De operationalisering maakt de overgang van de theoretische fase naar de empirische fase mogelijk (Van Thiel, 2007).

Als eerste stap in de operationalisering wordt er een definitie gegeven van het centrale begrip. Hierdoor is voor de lezer duidelijk wat er in dit specifieke onderzoek met het begrip wordt bedoeld. In tweede instantie wordt aangegeven welke uitingsvormen het begrip in de empirie van dit onderzoek kan aannemen.

### 2.6.1 Collectieve ambitie

De collectieve ambitie is een belangrijke factor om te komen tot meer ondernemende teams.

Zoals eerder in het theoretisch kader beschreven, is het voor de werkvloer - om meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen - van belang dat er een gezamenlijke en gedragen collectieve ambitie is, ook wel "shared values" genoemd.

| Begrip                     | Stipulatieve definitie  | Indicator   |
|----------------------------|---|---|
| <b>Collectieve ambitie</b> | De missie van Humanitas DMH van waaruit medewerkers met hetzelfde waardenbesef toewerken naar het realiseren van de gestelde organisatie- en teamdoelen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missie en visie van Humanitas DMH</li> <li>- Kernwaarden van Humanitas</li> <li>- Besturingsvisie</li> </ul> |

### 2.6.2 Autonomie

Zelfmanagement, autonomie en discretionaire bevoegdheid hebben, zoals ook in het theoretisch kader beschreven, een nauwe relatie met elkaar.

Appelbaum et al geven aan dat autonomie gaat over de mogelijkheden die werknemers hebben met betrekking tot het hebben van inspraak, verantwoordelijkheid en het nemen van besluiten (Appelbaum et al., 2000).

Hieraan koppel ik elementen vanuit de theorie van de beleidsvrijheid zoals bijvoorbeeld door Ringeling (1978: p. 200) genoemd: "beleidsvrijheid is verbonden met de organisatorische omstandigheden waaronder medewerkers hun taak verrichten. Medewerkers in alle lagen van de organisatie beschikken dankzij beleidsvrijheid over mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de beleidsontwikkeling en –implementatie".

Deze beide definities leiden tot de volgende stipulatieve definitie ten behoeve van dit onderzoek:

| Begrip           | Stipulatieve definitie  | Indicator   |
|------------------|---|---|
| <b>Autonomie</b> | De ruimte voor medewerkers om binnen de organisatorische en wettelijke kaders eigen verantwoordelijkheid te nemen in de wijze waarop zij gestelde teamdoelen realiseren | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandaat</li> <li>- Duidelijk (strategisch) kader</li> <li>- Probleemoplossend vermogen</li> <li>- Commitment in tijd, energie en middelen</li> <li>- Wijze van besluitvorming</li> </ul> |

### 2.6.3 Kennisdeling

Bij kennisdeling gaat het om:

- kennisopbouw over bepaalde situaties, thema's en werkwijzen;
- weten wie over welke kennis en expertise beschikt;
- verkleinen van de wederzijdse afhankelijkheid: er is openheid over de werkwijze waardoor eventuele kennisachterstanden zijn verminderd.

Dit alles leidt tot de volgende stipulatieve definitie:

| Begrip              | Stipulatieve definitie   | Indicator   |
|---------------------|--|---|
| <b>Kennisdeling</b> | Het toepassen van de in de organisatie aanwezige kennis nodig om de organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren en de dienstverlening te kunnen innoveren en verbeteren | <ul style="list-style-type: none"><li>- Beschikbaarheid van een systeem voor kennisdeling</li><li>- Wijze van kennisdeling</li><li>- Bekendheid met elkaars expertise</li></ul> |

### 2.6.4 Doelgerichtheid

De top van de organisatie maakt een strategie voor de hele organisatie en zet daarmee de koers uit voor de bepaalde periode. De strategie bepaalt daarmee zowel de richting (doeloriëntatie) als de manier waarop men dat wil doen (procesoriëntatie) (Steijn en Groeneveld, 2013, p. 13). De koers wordt vertaald in heldere en aansprekende doelen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Doelgerichtheid betekent dat er gefocust wordt gewerkt aan het realiseren van vooraf gestelde doelen.

| Begrip                 | Stipulatieve definitie   | Indicator   |
|------------------------|--|---|
| <b>Doelgerichtheid</b> | Alle activiteiten en beslissingen zijn gericht op het realiseren van vooraf gestelde doelen. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Onderlinge samenwerking</li><li>- Tactische en operationele doelen</li><li>- Feedback geven</li><li>- Prestatiemeting</li><li>- Eigen initiatief / creativiteit</li></ul> |

### 2.6.5 Vertrouwen

Vertrouwen is een perceptie: het gaat om de verwachting of inschatting van een actor, dat een andere actor:

- goede intenties heeft;
- afziet van opportunistisch gedrag;
- jouw belang (h)erkent en er rekening mee wil houden (Edelenbos en Klijn, 2007).

Vertrouwen kan op verschillende manieren worden gemeten. Klijn et al (2010: p. 205) noemen de volgende vijf:

1. Agreement trust: partijen houden vast aan de afspraken die ze met elkaar hebben gemaakt.
2. Benefit of the doubt: partijen geven elkaar in dit project het voordeel van de twijfel.
3. Reliability: partijen houden de intenties van andere partijen in hun achterhoofd.
4. Absence of opportunistic behavior: partijen gebruiken de bijdragen van andere actoren niet voor hun eigen voordeel.

5. Goodwill trust: partijen gaan er vanuit dat de intenties van de andere partijen in het project in principe goed zijn.

In de onderzochte casus zal specifiek naar “agreement trust” worden bekeken. Om de cultuuromslag te kunnen maken naar meer ondernemende teams, is het voor alle partijen belangrijk dat gemaakte afspraken ten aanzien van de grotere autonomie en ruimere bevoegdheden worden nageleefd. Wanneer dit niet het geval is, zal dit direct gevolgen hebben voor het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevenden en de top van de organisatie.

Met *vertrouwen* wordt in dit onderzoek bedoeld:

| Begrip            | Stipulatieve definitie   | Indicator   |
|-------------------|--|---|
| <b>Vertrouwen</b> | Alle betrokken actoren geloven dat de andere actor zijn afspraken nakomt ten aanzien van het vergroten van de autonomie om te komen tot meer ondernemerschap in de teams | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid</li> <li>- Openheid / transparantie</li> <li>- Veiligheid</li> <li>- Ruimte geven en fouten maken</li> </ul> |

### 2.6.6 Transformationeel leiderschap

Een transformationeel leider is een leider, die zowel gericht is op het met zijn team behalen van vooraf gestelde doelen als op het vergroten van de autonomie van de medewerkers (Volberda et al, 2011: p. 96).

Kuipers en Groeneveld (2014: p. 90) typeren transformationeel leiderschap als “een stijl van leidinggeven waarbij managers aandacht schenken aan het afstemmen van waarden binnen het team en het belang van samenwerking benadrukken.”

Belangrijke elementen van transformationeel leiderschap zijn:

- betrekken en motiveren van medewerkers bij het bepalen van doelen;
- focus op het veranderen van overtuigingen, behoeften en waarden van medewerkers;
- focus op zelfmanagement van de teamleden, vergroten van de teamverantwoordelijkheid.

| Begrip                               | Stipulatieve definitie   | Indicator  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | Een stijl van leidinggeven, die gericht is op het motiveren, inspireren van en draagvlak en betrokkenheid creëren bij medewerkers zodat vooraf gestelde teamdoelen vanuit eigenaarschap van de teamleden worden gerealiseerd | Een leidinggevende die: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspireert en motiveert</li> <li>- Faciliteert en coacht</li> <li>- Ervaren gevoel van eigenaarschap bij medewerkers</li> </ul> |



### 3 De routekaart

In het voorgaande hoofdstuk is vastgesteld wat binnen de casus gemeten zal worden. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden die in het onderzoek worden gebruikt. Tevens wordt de onderzoekspopulatie nader geduid.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een casestudy als onderzoeksstrategie. Dit houdt in dat aan de hand van diverse documenten, observaties en individuele interviews de voor het onderzoek benodigde informatie wordt verkregen die bijdraagt aan het beantwoorden van de centrale vraag. Er is bewust gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat het gaat om het ophalen van ervaringen, ideeën en voorbeelden bij de medewerkers. Een kwantitatief onderzoek zou mogelijkterwijs door de gestructureerde vragenlijsten tot sociaal wenselijk antwoorden leiden.

De casestudy als onderzoeksstrategie is geschikt om (veel) empirische informatie te verkrijgen in praktijkgericht onderzoek vanwege de nadruk op de diepgang van het onderzoek. Verder zijn belangrijke voordelen van een casestudy dat er de mogelijkheid bestaat om tijdens het onderzoek van koers te veranderen en dat de resultaten van het onderzoek herkenbaar zijn en daardoor makkelijker door de organisatie geaccepteerd zullen worden (Verschuren & Doorewaard, 2010: 190, 191). In dit onderzoek staat de totale organisatie Stichting Humanitas DMH als case centraal.

Een risico dat schuilgaat achter casestudies is een mogelijke beperkte validiteit (geldigheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek) en betrouwbaarheid (nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten) door het geringe aantal onderzoekseenheden.

De externe validiteit van een enkelvoudige casestudy is gering. Vanwege de gewenste bruikbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek voor Stichting Humanitas DMH was een meervoudige casestudy echter niet aan de orde.

Door middel van methodentriangulatie is geprobeerd de interne validiteit en betrouwbaarheid te vergroten:

1. Er heeft intern bronnenonderzoek plaatsgevonden door relevante (interne) documenten te bestuderen zoals bijvoorbeeld het strategisch kader, de besturingsvisie, eerdere analyses en strategische plannen. Doel van het interne bronnenonderzoek is om vanuit alle beschikbare data een beeld te vormen over de ideeën en beelden, die er in de organisatie leven ten aanzien van de omslag naar meer ondernemende teams en waar mogelijk ook een beeld te vormen over de stand van zaken van de omslag. Op basis van deze laatstgenoemde beeldvorming in relatie tot hetgeen vanuit de theorie is benoemd, kunnen aanbevelingen of aandachtspunten worden geformuleerd voor het vervolg van het proces.
2. Er zijn interviews gehouden met 14 medewerkers uit de organisatie. Een overzicht van de verschillende gesprekspartners is opgenomen in bijlage 1. De interviews hebben een semigestructureerd karakter en zijn gehouden aan de hand van de centrale begrippen en de indicatoren, die in het voorgaande hoofdstuk zijn gedefinieerd en in bijlage 2 zijn terug te vinden. De respondenten zijn select gekozen om op die manier medewerkers uit zo veel mogelijk verschillende functiegroepen en rayons te kunnen spreken. Dit draagt bij aan het krijgen van zoveel mogelijk informatie over de beelden, meningen en gevoelens die er binnen de organisatie leven ten aanzien van de belangrijkste factoren om de omslag te maken naar meer ondernemerschap in de teams.  
Na deze 14 interviews bleek er geen nieuwe informatie meer uit de interviews te komen. Dit is de reden dat er niet meer, maar ook niet minder interviews zijn

gehouden. Desalniettemin blijft het mogelijk dat nieuwe respondenten nieuwe inzichten aan de orde stellen bij herhaalde uitvoering van het interview.

Alle interviews zijn afgenomen tussen 15 december 2014 en 31 januari 2015. Registratie ervan heeft plaatsgevonden door gebruik te maken van een opnameapparaat. Dit zorgt voor een permanente focus van de interviewer op het gesprek en geeft de respondent het gevoel dat er naar hem geluisterd wordt.

3. Participerende observaties hebben bijgedragen aan het verkrijgen van informatie die uit schriftelijke bronnen of interviews wellicht niet te herleiden was geweest (Hakvoort, 1995; p. 143):
  - a. verkrijgen van persoonlijke kennis en directe ervaring;
  - b. inzicht in de context van het onderwerp;
  - c. leren van hetgeen niet besproken wordt.

De observaties hebben plaatsgevonden tijdens de bijeenkomsten van de werkgroep 'besturingsvisie', de MT-vergaderingen en de vijf visiebijeenkomsten die half november 2014 hebben plaatsgevonden. Tijdens de observaties identificeerde de onderzoeker zich als lid van de groep en koos zij er voor een gedeeltelijk verholde observatie te laten plaatsvinden. Deze rolvervulling is overeenkomstig de methode die Hakvoort (1995) voorschrijft.

Tijdens het bronnenonderzoek zijn op systematische wijze verschillende soorten data naar onderzoeksthema gearcheveerd. Te denken valt hierbij aan korte uittreksels, samenvattingen en markering van specifieke tekstgedeelten.

De kwalitatieve interviews zijn opgenomen waarna het gehele interview letterlijk is uitgewerkt.

Gedurende de participerende observatie heb ik notulen gemaakt. Deze zijn na de observatie indien noodzakelijk verder bijgewerkt zodat bij raadpleging in de toekomst geen misverstanden kunnen ontstaan. Data van observatie, aanwezige personen en gespreksonderwerpen zijn hierin weergegeven.

De informatie uit het bronnenonderzoek, de interviews en de observaties is op eenzelfde wijze gecodeerd om op die manier systematische patronen te kunnen ontdekken in de data.

In de komende twee hoofdstukken, die gericht zijn op een weergave van feiten en een analyse van de onderzoeksresultaten zal alle informatie worden gestructureerd aan de hand van de indicatoren zoals in bijlage 2 beschreven. Hierbij wordt er een onderverdeling gemaakt in de informatie vanuit het bronnenonderzoek, de interviews en de observaties.

Daarnaast zal de analyse op een dergelijke manier worden uitgewerkt dat er logischerwijs een antwoord uit voortkomt op de centrale onderzoeksvraag.

In een casestudy kan ervoor gekozen worden om de casus op te delen in sub-eenheden. In de onderzochte casus zou er onderscheid gemaakt kunnen worden tussen vormen van dienstverlening: Homerun, Jobrun, ambulante zorg en verblijfszorg. Tijdens de interviews zijn medewerkers van Homerun, ambulante zorg en verblijfszorg bevroegd. De input van deze medewerkers is echter overwegend niet apart en herkenbaar verwerkt. De omslag naar meer ondernemende teams is immers een omslag voor de gehele organisatie en niet specifiek voor bepaalde sub-eenheden. Wanneer er echter specifieke succesverhalen of voorbeelden door een sub-eenheid zijn genoemd die mogelijk relevant zijn voor de rest van de organisatie, dan is deze informatie wel specifiek opgenomen.

### 3.2 De deelnemers nader beschouwd

De 14 respondenten werken in verschillende functies en in verschillende rayons of op het Centraal Bureau. Vanwege de reisafstand is ervoor gekozen om geen medewerkers uit rayon Noord-Oost (Noord-Groningen tot en met Zwolle) te spreken.

Er zijn 7 mannen en 7 vrouwen geïnterviewd, die op de volgende wijze qua functie, aantal dienstjaren en rayons verdeeld zijn:

Rayon Noord-West (Den Haag tot en met Amersfoort):

4 teammanagers (3 mannen en 1 vrouw), die gemiddeld 4 jaar bij HDMH werken.  
2 persoonlijk begeleiders (mannen), die gemiddeld 3 jaar bij HDMH werken

Rayon Zuid-West (Barendrecht, Rotterdam, Hoeksche Waard, Dordrecht)

2 teammanagers (vrouwen), waarvan de één 9 jaar en de ander 2 jaar bij HDMH werkt  
1 trajectcoördinator Homerun (vrouw), die 2.5 jaar bij HDMH werkt  
1 persoonlijk begeleider (vrouw), die 15 jaar bij HDMH werkt  
1 cliëntcoach (vrouw), die 11 jaar bij HDMH werkt

Rayon Zuid-Oost (Den Bosch tot en met Achterhoek)

1 trajectcoördinator Homerun (man), die 6 jaar bij HDMH werkt

Centraal Bureau

1 intern organisatie-adviseur, die meer dan 10 jaar bij HDMH werkt  
1 ambtelijk secretaris OR, intern auditor en coach cliëntenraden, die meer dan 10 jaar bij HDMH werkt.

Het valt op dat 50% van de respondenten die naar aanleiding van de oproep hebben aangegeven mee te willen werken aan het onderzoek, man en 50% vrouw is. In de landelijke organisatie ligt deze verhouding anders: 81% van de medewerkers is vrouw en 19% is man. Daarbij kan worden aangevuld, dat ook in de managementlaag (MT en teammanagers samen) sprake is van de 50% man – vrouw-verdeling. Het gemiddelde aantal dienstjaren (per 31 december 2014) van de medewerkers is 6,34, waarbij vrouwen gemiddeld iets langer in dienst blijven dan mannen (informatie HRM, 29 jan 2015). Het gemiddelde aantal dienstjaren van de respondenten ligt hier iets boven: ongeveer 7,25 jaar. Voor de totale managementlaag geldt nagenoeg een zelfde gemiddeld aantal dienstjaren als van de respondenten, waarbij het MT met een gemiddeld dienstverband van 4,2 jaren hier ruim onder zit.

## 4 Het empirische reisverslag

Het hoofdstuk begint met een beschrijving van de voorgeschiedenis van Stichting Humanitas DMH. Vervolgens wordt er verslag gedaan van de empirische reis. In dit reisverslag worden de feiten beschreven die vanuit de interviews, observaties en het documentonderzoek zijn verzameld. In hoofdstuk 5 worden vervolgens de feiten geanalyseerd en conclusies getrokken.

### 4.1 Het startpunt – Stichting Humanitas DMH

Stichting Humanitas DMH, dienstverlening aan mensen met een hulpvraag (HDMH), is een landelijke instelling voor gehandicaptenzorg die door middel van een 'moral contract' verbonden is met zowel de Vereniging Humanitas als met de vijf andere zusterstichtingen, die zich richten op ouderenzorg (2x), kinderopvang, opvang van dak- en thuislozen en financiële hulpverlening. In het 'moral contract' is vastgelegd dat de Humanitas stichtingen werken op basis van de humanistische waarden (website Humanitas DMH, 2015):

- regie op eigen leven (zelf doen);
- verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en voor anderen;
- gelijkwaardigheid en verbondenheid met anderen in de samenleving.

HDMH is in 1983 ontstaan naar aanleiding van vragen van een aantal ouders met een gehandicapt kind aan de Vereniging Humanitas om gezinsvervangende tehuizen op te richten met de Humanitas-signatuur (website Humanitas DMH, 2015).

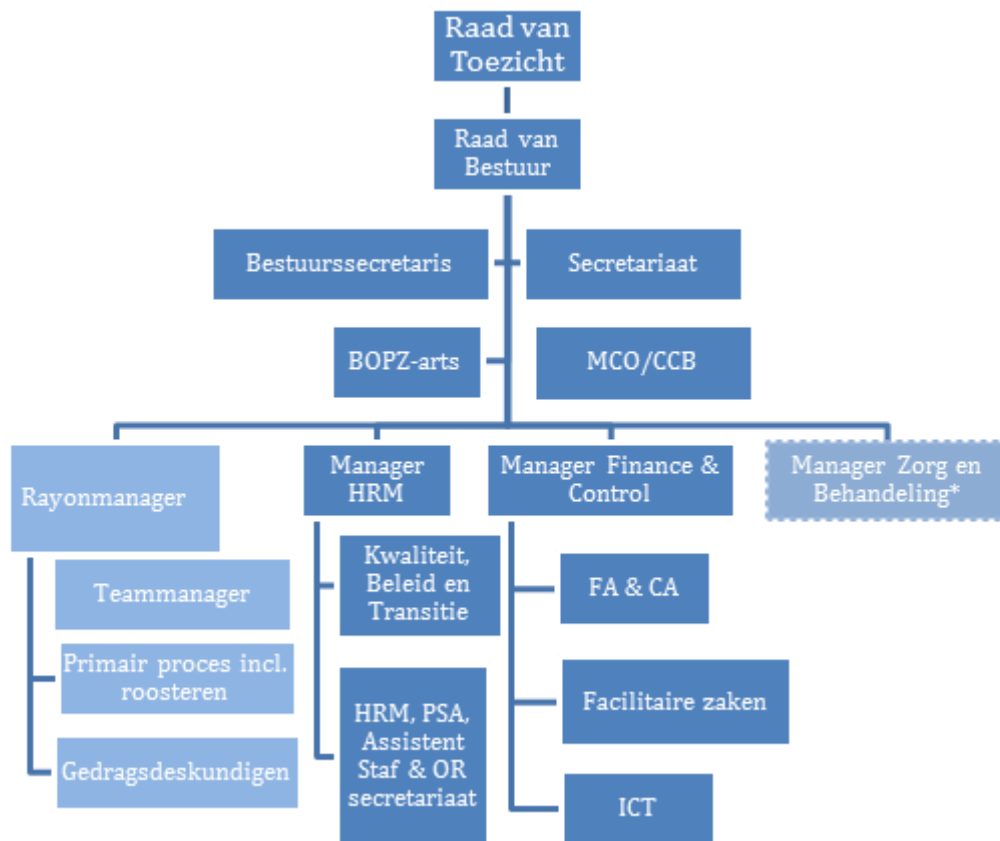
Sinds haar oprichting onderscheidt HDMH zich van andere zorginstellingen voor gehandicaptenzorg door zorg te leveren in kleinschalige locaties in plaats van op grote instellingsterreinen. Daarnaast onderscheidde HDMH zich in het begin van haar bestaan van andere zorginstelling door zich te richten op wat mensen wel kunnen in plaats van op wat ze niet kunnen.

Tot ongeveer 2013 is HDMH alleen maar gegroeid, zowel in aantal cliënten als in productie, door enerzijds initiatieven vanuit de locaties, die vanuit de Humanistische kernwaarden sterk verbonden zijn met de lokale samenleving, gericht op het vergroten van de naamsbekendheid van de organisatie en anderzijds door het (door)ontwikkelen van nieuwe of bestaande diensten. Uitgangspunt hierbij is altijd geweest dat de behoeften van de cliënt centraal staan in de dienstverlening (Wolterink, 2014c).

Eind 2014 begeleidde en ondersteunde HDMH circa 2.650 cliënten vanuit 40 woonlocaties en 20 ambulante locaties verspreid over het land. Zij deed dit met zo'n 1.100 medewerkers en is met € 56 miljoen een middelgrote speler in de markt voor gehandicaptenzorg.

De in 2014 vernieuwde missie en visie, die het uitgangspunt vormen voor alle soorten van dienstverlening van HDMH, is te vinden in bijlage 4 (Wolterink et al, 2014b).

De organisatiestructuur is top-down te noemen en laat zich in figuur 3 schematisch weergeven:



\* De functie manager Zorg en Behandeling wordt vooralsnog niet ingevuld.

Figuur 3: organogram Humanitas DMH 2014 (Wolterink, 2014b; p. 2)

Begin 2014 heeft HDMH de H van Handicap veranderd naar de H van Hulpvraag, omdat dit . beter aansluit bij de nieuwe doelgroepen die de organisatie de afgelopen jaren is gaan bedienen, zoals bijvoorbeeld mensen met een stoornis in het autistisch spectrum, verstandelijk beperkten met multi-problematiek (bijvoorbeeld een verslaving of psychiatrische aandoening) en licht verstandelijk beperkte (LVB) jongeren.

In het strategisch kader 2014 – 2017 (Wolterink et al, 2014b) focust HDMH op het leveren van dienstverlening aan de zwaardere doelgroepen, zoals de EPA-doelgroep (ernstige psychische aandoeningen), SGLVG (sterk gedragsgestoord licht verstandelijk gehandicapt) en de forensische doelgroep. Daarmee vormt de doorontwikkeling en bredere inzetbaarheid van de huidige dienstverleningsproducten Forensische Zorg, Homerun en Jobrun een van de speerpunten van het beleid voor de komende jaren. Deze vormen van ondersteuning zullen – zo is de verwachting - het onderscheidend vermogen van de organisatie versterken. HDMH staat van oudsher bekend als zorginstelling die niet terugdeinst voor cliënten met (zeer) complexe problematiek. De komende jaren zal deze nichemarkt verder worden ontwikkeld. De veronderstelling die aan deze strategische keuze ten grondslag ligt, is dat de transitie naar de Wmo ertoe zal leiden dat meer LVB-jongeren tussen wal en het schip vallen, daardoor in de problemen komen en toenemende overlast voor gemeenten en de samenleving gaan opleveren (Wolterink et al, 2014).

Hierna volgt een korte uitleg over de drie dienstverleningsproducten Forensische Zorg, Homerun en Jobrun.

### Forensische Zorg

De keuze voor forensische zorg kan worden gezien als een hele bewuste. Ruim 25 van de delinquenten verblijvend in de gevangenis of TBS-kliniek blijkt licht verstandelijk beperkt te

zijn (Broere et al, 2013). De toegevoegde waarde van HDMH zit in het ondersteuningsproces voor deze cliënten op weg naar terugkeer in het sociale en maatschappelijke leven. Voor deze specifieke doelgroep werkt HDMH nauw samen met het Ministerie van Veiligheid en Justitie en de Reclassering.

### Homerun

Homerun is een dienstverleningsconcept gericht op licht verstandelijk beperkte jongeren die in de reguliere zorg verstrikt zijn geraakt of dreigen te raken. De jongere zelf valt tussen wal en schip; ketenzorg is niet goed op elkaar afgestemd of de jongere wordt regelmatig voor zorg- en hulpverlening afgewezen (website Humanitas DMH, 2015).



Doel van Homerun is door trajectcoördinatie de ketenzorg en dienstverlening aan LVB-jongeren met multi-problematiek beter op elkaar af te stemmen. Homerun wordt landelijk uitgevoerd (website Humanitas DMH, 2015).

Medewerkers van Homerun en Forensische Zorg zijn over het algemeen HBO-geschoolde medewerkers (in tegenstelling tot vooral MBO-geschoolde medewerkers in de ambulante dienst en de verblijfszorg), die in grote mate zelfstandig werken en gericht zijn op het komen tot maatwerkoplossingen voor de cliënten.

Door te interveniëren op alle levensgebieden en door de zorg en ondersteuning tussen de verschillende betrokken instanties voor deze jongeren beter op elkaar af te stemmen, probeert HDMH de jongeren te begeleiden naar een stabiele leefsituatie en een plek in de maatschappij. Een intensief casemanagement is een belangrijk kenmerk van deze manier van werken (jaarverslag 2012).

### Jobrun

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen door HDMH worden ondersteund bij het vinden van passend werk (JobRun, uw medewerker onze begeleiding, Stichting Humanitas DMH, 2013). HDMH is hiervoor door de samenwerkende UWV's gecertificeerd. Met JobRun zet Humanitas DMH haar deskundigheid en ervaring in met de ondersteuning van LVB-ers bij het vinden van werk. De werkzoekende krijgt een jobcoach en de werkgever een vast aanspreekpunt (JobRun, succesvolle aanpak voor duurzame werkrelaties, Stichting Humanitas DMH, 2013). Een groot deel van de cliënten uit de Homerun-doelgroep komt in aanmerking voor jobcoaching. Ook cliënten, die niet bij HDMH in zorg zijn, kunnen begeleid worden naar werk. Deze cliënten worden door gemeenten of het UWV bij HDMH aangemeld.

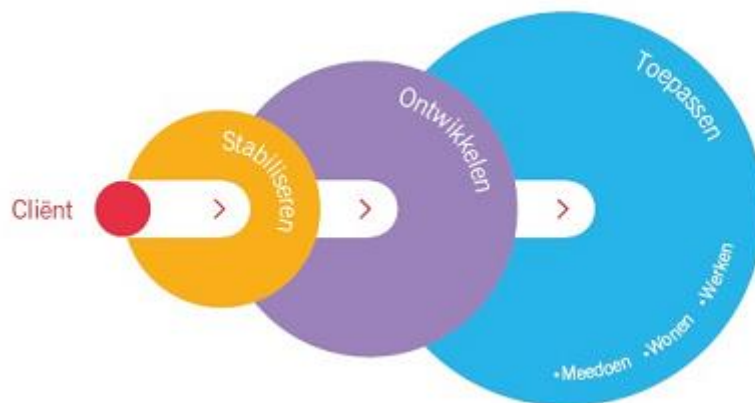
## **4.2 Op weg naar een gezonde toekomst**

“Op weg naar een gezonde toekomst” is het totaalprogramma dat eind 2013 het levenslicht zag en tot doel heeft de organisatie financieel gezond te krijgen, in de jaren na de transitie naar de Wmo financieel gezond te houden en kosten structureel te verlagen om de budgetverlagingen op te kunnen vangen.

HDMH is genoodzaakt een efficiëntie- en effectiviteitsslag te maken. Daarnaast is het belangrijk om op zoek te gaan naar alternatieve financieringsbronnen, zoals bijvoorbeeld de UWV's en het Ministerie van Veiligheid en Justitie, die geen gevolgen ondervinden van het overheidsbeleid ten aanzien van de structurele verlaging van de zorgkosten en de decentralisaties.

Daarnaast dienen de kosten van de organisatie fors verlaagd te worden. Dit kan worden gerealiseerd door (Wolterink, 2013b):

- taken en bevoegdheden lager in de organisatie te leggen (reductie overhead);
- verdere flexibilisering van het personeelsbestand door:
  - o personeel breder inzetbaar te maken (scheiding tussen intra- en extramuraal weg);
  - o vacatures binnen de verblijflocaties trachten in te vullen door boventallig (vast) ambulante personeel;
  - o locaties samen te voegen waardoor personeel efficiënter inzetbaar is;
- processen efficiënter en effectiever in te richten;
- samenwerking te zoeken met de Vereniging Humanitas, ketenpartners en andere samenwerkingspartners;
- continu gericht te zijn op het afschalen van de noodzakelijke zorg door gericht te zijn op de ontwikkeling en het vergroten van de zelfredzaamheid van de cliënten en door het netwerk van de cliënt te activeren en in te zetten waar mogelijk. In figuur 4 geeft de *Cirkel van Zelfstandigheid* deze werkwijze grafisch weer.



Figuur 4: Cirkel van Zelfstandigheid (Wolterink et al, 2014b; p. 12)

In het strategisch kader 2014 - 2017 worden de doelen van de organisatie voor de komende jaren aangegeven gericht op het bereiken van de twee strategische hoofddoelen: financieel gezond en kwaliteit van wereldklasse.

Om deze doelen te kunnen realiseren heeft HDMH in 2014 ook een nieuwe besturingsvisie opgesteld: De Toegevoegde Waarde (Van der Biezen & Wolterink, 2014). De besturingsvisie geeft richting aan de nieuwe manier van werken in de organisatie, namelijk: dicht bij de cliënt, diens netwerk en de financiers en daarbij zowel gericht op het vergroten van de eigen regie van de cliënt als die van de medewerkers. Deze nieuwe vorm van organiseren doet recht aan de veranderende maatschappelijke omgeving, past binnen de financiële haalbaarheid en kaders van de organisatie en is gericht op (Van der Biezen & Wolterink, 2014):

- centraal kaders stellen en resultaten bepalen;
- decentraal activiteiten uitvoeren binnen die kaders en met als doel de gestelde resultaten te behalen;

- beleidsontwikkeling krijgt vanuit bottom-up vorm;
- communicatie en verantwoording vinden bottom-up plaats.

De besturingsvisie vormt het een handvat om te komen tot meer ondernemerschap in de teams door het vergroten van de regelruimte. De besturingsvisie is daarmee gericht op het bewerkstelligen van een verandering in de houding en gedrag van. HDMH gaat ervan uit drie tot vijf jaar nodig te hebben voordat de omslag in de hele organisatie is gemaakt en er sprake is ondernemende teams.

### 4.3 Collectieve ambitie

#### ➤ Missie en visie van Humanitas DMH

Zoals hiervoor is aangegeven zijn de missie en visie begin 2014 aangepast om beter aan te sluiten op de bredere doelgroep die de organisatie bedient en wil gaan bedienen.

De vernieuwde missie en visie zijn tot stand gekomen na intensief overleg met het MT in daarvoor ingeruimde themabijeenkomsten gedurende het eerste kwartaal van 2014. Dit proces was al twee keer eerder in gang gezet, maar door de bestuurscrisis in 2013 niet afgerond.

Het MT heeft op 21 januari 2014 de voorgaande versie van de missie aangescherpt. De visie is een uitwerking van de belangrijkste punten uit de missie. Op 11 maart 2014 zijn de nieuwe missie en visie voorgelegd aan de Raad van Toezicht en op 18 maart 2014 door het MT vastgesteld (notulen MT 180314).

De missie en visie zijn na vaststelling breed verspreid in de organisatie. Teammanagers is gevraagd om de A3-posters zichtbaar op de locaties op te hangen en hierover met de teams in gesprek te gaan. Of dit ook daadwerkelijk gebeurd is, is niet te herleiden.

Wanneer tijdens de interviews gesproken werd over de collectieve ambitie bleek uit de gegeven antwoorden dat respondenten de missie en visie bedoelden.

Een van de respondenten geeft aan dat de missie en visie ook in een meer zelforganiserende omgeving altijd van bovenaf moeten worden opgelegd. Daarnaast merkt hij op, dat “als je aan de missie en visie vorm wilt geven - ondersteunen waar nodig en in contact, oprecht, passie en lef - dat je daar een organisatie voor nodig hebt die op de werkvloer super wendbaar is...”.

Meerdere respondenten geven aan dat de omslag naar het werken met meer ondernemende teams gebaseerd moet zijn op de visie van de organisatie en gericht op het realiseren van betere zorg voor de cliënten.

Een andere respondent, werkzaam op een woonlocatie, geeft aan: “de cliënt tot zijn recht laten komen is onze collectieve ambitie, ons bestaansrecht” en “ik ben een hele methodische denker dus alles wat ik doe, is vanuit het kader van de visie, de missie. Alles wat ik start, waar ik over nadenk, of wat ik beëindig, is in het belang van de cliënt.”

#### ➤ Kernwaarden van Humanitas

De kernwaarden van Humanitas vormen, zoals in paragraaf 4.1 is beschreven, de basis voor de dienstverlening. Zowel tijdens de visiebijeenkomsten als tijdens de interviews zijn de kernwaarden geen onderwerp van gesprek geweest.

In de rapportage van het MTO wordt de volgende opmerking geplaatst: “één van de belangrijkste factoren die het succes van de organisatie bepalen, is het geheel van waarden, normen en basisveronderstellingen die worden gedeeld in een organisatie. Humanitas DMH moet kernwaarden en een kerndoel hebben” (Van Zeijst, 2014; p. 34).

In dezelfde rapportage wordt onder bottom-up communicatie door één van de medewerkers het advies gegeven: “blijf vanuit de humanistische kernwaarden de organisatie (ver)kennen,



zodat hetgeen wat "leeft" ook (h)erkend wordt. Korte lijnen/platte organisatie. Ideeën oppakken" (Van Zeijst 2014; p. 102).

➤ Besturingsvisie

De besturingsvisie "De Toegevoegde Waarde" is tot stand gekomen in de eerste helft van 2014. Een groep van 18 medewerkers is onder leiding van de bestuurssecretaris en aan de hand van het 9-P model, dat door Frank Wolterink (Wolterink, 2013a) is ontwikkeld, gekomen tot de invulling van de 10 essenties die de uitgangspunten vormen van de besturingsvisie. De besturingsvisie geeft vorm "aan de gewenste nieuwe manier van organiseren, die recht doet aan de veranderende maatschappelijke omgeving en de eigen regie van de cliënten aan wie wij zorg leveren, maar daarnaast ook past binnen de financiële haalbaarheid en kaders van de organisatie" (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p.2).

Volgens de bestuurder is een besturingsvisie een van de middelen om te kunnen "veranderen naar een organisatie, die ondernemende teams in de financieel gezonde regio's laat werken aan kwaliteit van wereldklasse vanuit het humanistische gedachtegoed" (Wolterink et al, 2014a; p. 11).

➤ De collectieve ambitie tot slot

Een klein deel van de respondenten is van mening dat het strategisch kader, de cultuur van de organisatie, de hulpvraag van de cliënt of het handboek Homerun de collectieve ambitie vormen. Ook de wet- en regelgeving en een sterke visie op de doelgroep werden tijdens de interviews onder dit begrip geschaard. In deze laatste gevallen was doorvragen nodig om helder te krijgen of hier de collectieve ambitie of de kaders werden bedoeld. Het bleek in deze gevallen de collectieve ambitie te betreffen.

Respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden dat er een collectieve ambitie is om vanuit dat kader meer ondernemend te gaan werken als team. Volgens hen vergroot de collectieve ambitie het onderlinge vertrouwen in het team en het vertrouwen in de top van de organisatie.

## 4.4 Autonomie

➤ Mandaat en heldere strategische doelen als kader

De besturingsvisie definieert mandaat als volgt: "...In plaats van alles top-down te organiseren, werkt HDMH vooral bottom-up: initiatieven ontwikkelen zich op alle niveaus van de organisatie binnen de strategische en financiële kaders die door het bestuur zijn aangegeven. Lokale diversiteit is het uitgangspunt" (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 5).

In de rapportage naar aanleiding van het MTO wordt in de vrije reactieruimte door één medewerker aangegeven dat de "organisatie nog onvoldoende in staat blijkt om vlot respons te geven op bottom-up signalen. Meer verbinding, mandaat aan de werkvloer is nodig" (Van Zeijst, 2014, p. 107).

Het valt op dat in de deel van het MTO met de gesloten vragen geen vragen worden gesteld met betrekking tot het (ervaren) mandaat.

Het valt tijdens de visiebijeenkomsten op dat een aantal keer wordt opgemerkt dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft in het bepalen van de kaders en dat er structuur nodig is voor het uitvoeren van de verandering (Observaties visiebijeenkomsten 2014). Voor een van de deelnemers aan de visiebijeenkomst in Apeldoorn gaat het bij mandaat om "eigen verantwoordelijkheid nemen en dat ook mogen doen. Geen afwachtende houding aannemen. Als iets past in het plaatje dan het gewoon gaan doen" (Observaties visiebijeenkomsten 2014).

Een andere deelnemer merkt tijdens de visiebijeenkomst in Den Bosch op dat "er geen duidelijke instructies van bovenaf worden gegeven. De basis mist. Wat is een zelfsturend team en wat doe je dan? Dat moet nu zelf uitgevonden worden. Meer randvoorwaarden en kaders zijn nodig om gericht aan de slag te kunnen" (Observaties visiebijeenkomsten 2014).

Observaties tijdens de MT-vergaderingen wekken de indruk dat de MT-leden af en toe worstelen met het geven van het mandaat. Zo wordt in de MT-vergadering van 3 februari 2015 door een van de aanwezigen benoemd dat de teammanager het besluit mag en kan nemen om met een interne verandercoach te stoppen, terwijl dit mandaat eerder is gegeven aan de projectleider van de uitrol van de besturingsvisie en het hoofd van het veranderteam in samenspraak met de teammanager. Daarnaast valt tijdens de MT-vergaderingen op dat eerdere besluiten van de teammanagers over de teamleden die zich hebben aangemeld als verandercoach, door een aantal MT-leden met de teammanagers wordt overgedaan.

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Alle respondenten geven aan dat het kennen van het mandaat waarbinnen je kunt werken belangrijk is om eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen, maar ook om vanuit een gevoel van veiligheid en vertrouwen te kunnen werken. Of zoals een van de respondenten zegt: “mandaat komt vanuit vertrouwen en zit ‘m in de kaders”.

Overall kan worden gezegd dat mandaat volgens de respondenten voortkomt uit:

- (strategisch) kader;
- jaarplan van de locatie;
- taak- functiebeschrijvingen;
- de gunningen van de zorgkantoren;
- de gestelde teamdoelen.

Daarnaast noemen de respondenten als belangrijkste kader: het leveren van cliëntgerichte zorg conform de afspraken met de cliënt. “Alles wat ervoor nodig is om deze zorg te leveren valt binnen de ruimte die teams (kunnen) krijgen om meer ondernemend, zelforganiserend te werken”, aldus één van de teammanagers.

De respondenten vanuit Homerun kijken breder naar het begrip mandaat. Een van hen zegt hierover: “mandaat is dat ik de regie heb over mijn eigen loopbaanstuk, ik moet voor mezelf goed kijken wie ben ik en wat heb ik nodig. Ik denk ook dat ik dat kan. En met z'n allen kijken naar wat heeft het team nodig.” Een andere respondent vanuit Homerun benoemt specifiek dat het gaat om het helder krijgen van waar de beslissingsbevoegdheid van het team ligt in relatie tot de leidinggevende.

Een van de respondenten stelt, dat “wanneer onvoldoende duidelijk is binnen welk mandaat medewerkers hun taken kunnen uitvoeren, er ruis ontstaat en medewerkers minder veiligheid en vertrouwen voelen om initiatieven te nemen en te komen tot creatieve oplossingen voor vraagstukken.”

Op operationeel en tactisch niveau wordt autonomie aan de teams gegeven. De unanieme overtuiging van de respondenten is dat ook in de toekomst de koers van de organisatie en het strategische kader en -beleidsplan zaken zijn die door de bestuurder en eventueel het managementteam worden bedacht. De teammanager, zo geven de respondenten aan, maakt een vertaling van het strategisch plan naar een regio- of locatieplan. Alle respondenten geven aan het belangrijk te vinden om de verdere invulling van het locatie en/of regioplan en de formulering van specifieke doelen voor het team in gezamenlijkheid met de teammanager te doen.

#### ➤ Probleemoplossend vermogen

In de besturingsvisie wordt het probleemoplossend vermogen gekoppeld aan het creëren van een “ja-cultuur”: “wij werken vanuit een ja-cultuur: de intentie is om op alle vragen van de cliënt in te spelen, oplossingsgericht te denken en duidelijk te communiceren over de verwachtingen, die de cliënt mag hebben ten aanzien van het realiseren van zijn doelen en onze rol daarin” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p.4).

In de totaalrapportage van het MTO wordt opgemerkt: “dat mijn collega's zo flexibel en vindingrijk zijn dat problemen die zich voordoen opgelost worden.” (Van Zeijst, 2014; p. 147) en op pagina 149 noemt een andere medewerker: “we zijn een team in het oplossen van problemen”.

Onder klantgerichtheid wordt vervolgens in dezelfde rapportage opgemerkt, dat het gaat om: “het oplossen van eventuele problemen enz. voor onze cliënten” (Van Zeijst 2014; p. 165).

Een van de medewerkers van Homerun spreekt in het interview over het hebben van de ruimte om maatwerkoplossing te kunnen leveren aan de cliënten. Deze respondent geeft aan dat de medewerkers van Homerun “heel graag tegen de randen van de kaders aan bewegen. Om maattrajecten te maken. “

Tijdens het interview geeft één van de teammanagers van een woonlocatie aan dat: “je bij zelforganiserende teams een aantal basisregels nodig hebt. Mijn belangrijkste basisregel is: niet handelen is geen optie. Je doet altijd wat. Ik vind dat ik mag verwachten dat je als zelfstandige en competente medewerker echt wel weet welke keuze je maakt. Je kunt je keuze altijd motiveren naar mij. .... En voor de rest: denk na over hoe jij de oplossing kan bedenken”.

De observaties tijdens de visiebijeenkomsten hebben geen aanvullende informatie opgeleverd ten aanzien van het probleemoplossend vermogen of het leveren van maatwerk aan de cliënten.

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Met name ten aanzien van de verblijfsvoorzieningen wordt tijdens de interviews aangegeven dat er weinig behoefte is aan het vergroten van de ruimte om creatieve oplossingen voor cliënten te bedenken. In de verblijfslocaties wordt “heel hard gewerkt volgens een vast behandelprogramma waarbij er veel “vinklijstjes” zijn per cliënt”.

De teammanagers van verblijfslocaties zien de extra ruimte voor de medewerkers vooral terug in het met elkaar vinden van oplossingen voor vraagstukken met betrekking tot bijvoorbeeld roostering, verlofdagen, facilitaire zaken.

#### ➤ Commitment in tijd, energie en middelen

Eén van de essenties van de besturingsvisie is ondernemerschap. In de besturingsvisie wordt uitgewerkt hoe teamleden gefaciliteerd worden om meer ondernemend te kunnen gaan werken, bijvoorbeeld door middel van (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 8):

- excellente ICT-ondersteuning;
- een informatieve en actuele website, die interactief te benaderen is door zowel cliënten, als ouders / verwanten, gemeenten, potentiële samenwerkingspartners en medewerkers;
- kaderstellende budgetten, die door de teams / regio's beheerd worden. Dit betreft zowel budgetten voor de zorg als opleidingsbudgetten.

Ten aanzien van de betrokkenheid van medewerkers valt in de besturingsvisie te lezen dat: “medewerkers werken met elkaar aan het bereiken van vooraf gestelde doelen en doen dit vanuit een gezamenlijk betrokkenheid, ieder met inbreng van zijn of haar eigen expertise” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 7).

De respondenten focussen vooral op het commitment van teamleden: “medewerkers zijn primair teamlid”. Hiermee wordt bedoeld dat men met elkaar het gevoel moet hebben ‘eigenaar’ te zijn van een locatie: “Je moet je opstellen als “ondernemer”. De respondenten zijn nagenoeg unaniem dat een 9-tot-5 mentaliteit hierbij niet past. Daarentegen wordt opgemerkt dat “je wel met elkaar heldere afspraken moet maken over wat je van elkaar kunt verwachten, want het is ook niet wenselijk om 24 uur per dag met het werk bezig te zijn”.

Voor de verblijfslocaties ligt dit, volgens de daaraan verbonden respondenten, anders: 'binnen de verblijfslocaties is er vaak sprake van een vast behandelprogramma dat wordt afgewerkt. Medewerkers voelen zich minder betrokken bij en 'eigenaar' van locatie overstijgende taken'. Als reden hiervoor wordt door de betreffende respondenten genoemd dat dit mogelijk veroorzaakt wordt door het functieniveau: hoe lager het functieniveau hoe minder betrokkenheid en ondernemerschap wordt getoond.

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Vooraf de ambulante respondenten noemen het voldoende gefaciliteerd worden door de organisatie als belangrijke voorwaarde om meer ondernemend en zelforganiserend te kunnen werken: "de randvoorwaarden moeten goed zijn".

Tijdens de visiebijeenkomsten zijn de medewerkers met elkaar en met de bestuurder in gesprek gegaan over de noodzakelijke middelen om tot meer ondernemende teams te komen. Er is geobserveerd dat vooral de ervaren werkdruk in relatie tot teruglopende budgetten wordt gezien als een belangrijk knelpunt om te komen tot meer ondernemende teams.

#### ➤ Wijze van besluitvorming

Door te werken vanuit de besturingsvisie verschuift de besluitvorming van voornamelijk strategisch en tactisch niveau naar tactisch en operationeel niveau. Om tot een goede besluitvorming te komen zijn effectieve overlegmomenten een belangrijke voorwaarde (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 6).

In het MTO wordt gemeten hoe de medewerkers de mate van inspraak in de organisatie waarderen door middel van de vraag: ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatie-brede onderwerpen (bottom-up communicatie) (Van Zeijst, 2014; p. 17). De medewerkers geven de organisatie hiervoor, op basis van een 10-punts schaal, een 6,0. Er wordt in het MTO geen vervolgvraag gesteld of de inbreng van medewerkers bij inspraakmogelijkheden ook (door de medewerker herkenbaar) wordt meegenomen in de besluitvorming.

Een van de teammanagers merkt in het open gedeelte van het MTO op, dat "de teams goed de regie nemen in het primaire proces. Binnen het rayonteam mis ik dit nog. Wij [teammanagers] zijn te afwachtend als het gaat om besluitvorming en het inzetten van richting" (Van Zeijst, 2014; p. 111).

In de interviews wordt besluitvorming genoemd als iets wat tijdens de teamoverleggen wordt gedaan en waarbij de strategische kaders de grenzen vormen waarbinnen bewogen kan worden. Op het moment dat er strategische besluiten moeten worden genomen, of bijvoorbeeld strategische afspraken moeten worden gemaakt met andere partijen, dan blijft de leidinggevende daarvoor ook in de toekomst de aangewezen persoon, aldus de respondenten tijdens de interviews.

Tijdens de visiebijeenkomst in Dordrecht wordt het belang van een goed teamoverleg benadrukt, zowel voor het delen van kennis als het nemen van besluiten. Een goede voorbereiding van het overleg, zo wordt in Dordrecht opgemerkt, is cruciaal voor een goede besluitvorming (Observaties visiebijeenkomsten 2014).

Uit de interviews wordt tevens duidelijk dat veel teams werken met verantwoordelijken voor bepaalde team-overstijgende taken. Te denken valt hierbij aan roostering, facilitaire zaken, financiën. De verantwoordelijke krijgt van de teammanager gedelegeerde bevoegdheden om binnen de kaders besluiten te nemen.

Een van de respondenten zegt dat het verplaatsen van de besluitvorming naar de teams "helpt mensen te activeren". Hiermee bedoelt hij dat in plaats van de leidinggevende te

vragen om iets te regelen of een probleem op te lossen, het team nu zelf met een voorstel voor een oplossing naar de leidinggevende gaat.

➤ Autonomie tot slot

*Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Op de vraag of de omslag naar meer ondernemend werken start bij de teams of dat dit een proces is dat top-down wordt ingezet, was het merendeel van de respondenten het erover eens dat dit een top-down proces moet zijn. De bestuurder moet meer ruimte geven aan de laag eronder zodat die op zijn beurt meer ruimte kan geven aan de medewerkers. Het is volgens de respondenten belangrijk dat het vertrouwen wordt gegeven dat het goed is om binnen kaders eigen initiatieven te nemen. Wel zijn de respondenten het erover eens dat de teams voldoende taakvolwassen moeten zijn om de nieuwe ruimte aan te kunnen. Een aantal respondenten is van mening dat opleidingsniveau hier cruciaal voor is, maar dit wordt niet door iedereen gedeeld. Taakvolwassenheid is voor de respondenten meer dan alleen opleidingsniveau en zit ook in de betrokkenheid van teamleden.

Een paar respondenten geeft aan dat het belangrijk is dat de top consistent is in zijn beleid: “op het moment dat de toegenomen regelruimte dan weer wordt verruimd en dan weer wordt verkleind, zoals in het verleden is gebeurd, dan zal ik niet meer verantwoordelijkheden op me nemen omdat ik bang ben hierop afgerekend te worden.”

## 4.5 Kennisdeling

➤ Beschikbaarheid van een systeem voor kennisdeling

In de besturingsvisie is kennisdeling één van de 10 essenties, uitgangspunten, om teams meer ondernemend te laten werken. Kennisdeling is zowel intern als extern gericht. Ook met cliënten, ouders / verwanten, collega instellingen en gemeenten wordt kennis gedeeld (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 10). Daarnaast wordt in de besturingsvisie beschreven hoe kennisdeling gefaciliteerd moet worden (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 10): “Dit [kennisdeling] vindt vooral op een digitale wijze plaats en wordt ondersteund door een systeem dat interactieve kennisdeling op een eenvoudige, maar ook overzichtelijke manier mogelijk maakt.”

In de rapportage van het MTO komt kennisdeling ook een aantal keer terug. Zo wordt er opgemerkt dat er “nog weinig onderlinge kennisdeling/-overdracht” is en dat “we een manier moeten zoeken en vinden om kennis te delen” (Van Zeijst, 2014; p. 247)

Tijdens de interviews is de beschikbaarheid van het systeem ook veelvuldig aan de orde gekomen. Als mogelijke systemen om kennis te delen worden genoemd:

- Kicweb (intranet);
- Yammer (social media).

Respondenten geven aan dat kennisdelen op landelijk niveau vooral re-actief gebeurt: op het moment dat iemand vastloopt in een vraagstuk met een cliënt, wordt er een bericht gepost op Yammer. Daarnaast geven respondenten aan dat zij geen kennisdelen op het Kicweb, omdat dit systeem “een onvindbare informatieplaats” is, waar “vooral top-down informatie wordt gedeeld”.

Tijdens de visiebijeenkomsten is het hebben van een kennissysteem regelmatig onderwerp van gesprek. Uit observaties blijkt dat mensen last hebben van het huidige systeem (Kicweb) “waarop niets is (terug) te vinden”. Een aantal deelnemers aan de visiebijeenkomsten geeft aan dat zij om die reden afzien van het landelijk delen van kennis. Tijdens de visiebijeenkomst in Dordrecht wordt opgeroepen “kennisdeling simpeler te maken om het als instrument meer te kunnen gebruiken. Maak Kicweb simpeler om makkelijker informatie te vinden” (Observaties visiebijeenkomsten 2014). Daarnaast valt tijdens de visiebijeenkomsten op dat de bekendheid met Yammer wisselend is. Met name in Dordrecht wordt opgeroepen

om meer hulpvragen via Yammer te stellen en niet alleen “successen te delen” (Observaties visiebijeenkomsten 2014).

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

De respondenten geven tijdens de interviews herhaaldelijk aan wat er moet gebeuren om meer actief kennis te gaan delen: “belangrijke voorwaarden voor het digitaal kennisdelen zijn:

- informatie moet eenvoudig toegankelijk en transparant zijn: je wilt slechts een paar muisklikken van de informatie verwijderd zijn;
- er dient een goed informatie-management-systeem te zijn”.

#### ➤ Wijze van kennisdeling

Kennisdeling gebeurt volgens de besturingsvisie zowel in de teamoverleggen als “in werkgroepen, waarin wordt gewerkt aan de ontwikkeling van innovaties. Deze werkgroepen worden doorgaans ingevuld met medewerkers uit alle lagen van de organisatie, zowel lijn als staf. Leden van de werkgroep zullen een actieve rol hebben in het ophalen van kennis uit hun teams / regio’s om in te brengen in de werkgroep” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 10).

Het uitgangspunt van kennisdelen in teamoverleggen wordt door alle respondenten herkend. Wel wordt zowel tijdens de interviews als tijdens de visiebijeenkomsten duidelijk dat kennisdeling op diverse wijzen wordt vormgegeven. Zo wordt er in één van de rayons gewerkt met de “kennis-corner”, waarbij kennis wordt gedeeld die medewerkers hebben opgedaan in trainingen, cursussen, workshops, informatiebijeenkomsten, maar ook bijvoorbeeld kennis die HBO- en MBO-studenten vanuit hun respectievelijke opleidingen meebrengen. In de ‘kennis-corner’ gaat het, aldus respondenten, “dan zowel om het terugkoppelen van de ontvangen informatie als om het onderzoeken wat specifieke kennis kan betekenen voor onze cliënten en hoe wij als team ons hierin gaan verdiepen en bekwamen.”

#### ➤ Bekendheid met elkaars expertise

Tijdens de interviews realiseert men zicht dat kennisdeling bijdraagt aan het efficiënter werken, maar desalniettemin benoemen de respondenten in het gesprek met name redenen om kennis niet landelijk te delen. Het risico op “steeds opnieuw het wiel uitvinden” wordt door nagenoeg alle respondenten voor lief genomen.

Redenen, die tijdens interviews worden genoemd, zijn:

- het gevoel niet serieus genomen te worden door de organisatie; vertrouwen is cruciaal;
- je moet een binding met de organisatie hebben; vertrouwen is cruciaal, maar ook het persoonlijke contact, het benaderbaar zijn is belangrijk;
- niet het gevoel hebben dat jouw kennis nou werkelijk zo interessant is, het moet wel een meerwaarde hebben;
- in het verlengde hiervan: je geen kennishouder op een bepaald domein voelen;
- landelijke kennisdeling is alleen te gebruiken ter inspiratie. Vanwege regionale verschillen kunnen oplossingen voor een vraagstuk in de ene regio of stad niet haalbaar zijn voor een andere.

Respondenten geven verder aan dat er wel kennis wordt gedeeld in een regio of rayon en dat er binnen die regio of het rayon ook gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise, bijvoorbeeld door middel van werkbezoeken.

Een van de respondenten geeft aan, dat “de onderlinge kennisdeling tussen teams in de regio heel veel toevoegt. En het leidt tot een betere samenwerking met elkaar. Zeker ook met andere locaties met dezelfde doelgroepen, maar het is inderdaad vaak pas als je tegen een probleem aanloopt ....maar het kan ook vanuit het positieve. Het hoeft niet altijd een probleem te zijn”.

Tijdens de visiebijeenkomsten wordt het delen van kennis als belangrijke voorwaarde genoemd om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams. Vanuit het observatie valt op dat het ook hier gaat over kennisdelen in het team en eventueel in de regio of het rayon. Het belang van landelijk delen van kennis wordt niet genoemd (Observaties visiebijeenkomsten 2014).

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Ook in het MTO hebben medewerkers aanbevelingen gedaan ten aanzien van bredere kennisdeling door middel van werkbezoeken, zoals: “een periode waarbij collega's op andere locaties gaan kijken / invallen, waardoor er meer expertise uitgewisseld kan worden, het beeld over andere locaties verandert en er ruimte is voor een frisse blik en bijbehorende feedback.” (Van Zeijst, 2014; p. 54)

Tijdens de visiebijeenkomst in Nieuwegein wordt het belang van de kenniskaarten op Kicweb benadrukt om makkelijker te weten wie over welke expertise beschikt: “Als iedereen zijn kenniskaart zou invullen, dan zouden we allemaal veel makkelijker iemand kunnen vinden die expert is op een bepaald gebied” (Observaties visiebijeenkomsten 2014).

#### ➤ Kennisdeling tot slot

##### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Een van de respondenten, een medewerker van Homerun, benoemt een extra voorwaarde om kennis te kunnen delen: taakvolwassenheid. Hij zegt hierover: “je moet volgens mij al op een ondernemend niveau zitten om die overkoepelende informatie te kunnen absorberen.”

Een aantal respondenten vindt het zijn van een lerende organisatie ook een belangrijk onderdeel van kennisdeling. Zij zeggen hierover: “kennisdeling is bij uitstek geschikt om de kwaliteit van de dienstverlening te blijven verbeteren en daarom past intervisie en het geven van feedback op elkaars handelen ook onder kennisdeling”.

De link tussen vertrouwen en kennisdeling wordt ook gelegd tijdens de interviews: “vertrouwen dat iemand z'n kennis ook echt kennis is en een meerwaarde heeft. Soms ben ik bij lezingen en dan denk ik: die heeft iets extra's te bieden, die triggert mij. Die kennis is vaak gebaseerd op gedegen onderzoek”.

## 4.6 Doelgerichtheid

#### ➤ Onderlinge samenwerking

Onderlinge samenwerking komt als thema op diverse plaatsen terug in de besturingsvisie. De essentie “ruimte voor de medewerker” geeft aan dat “medewerkers bijdragen aan team-overstijgende doelstellingen waardoor iedereen verantwoordelijkheid draagt voor de resultaten van het team, het rayon, de stafafdeling en de totale organisatie (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 6).

En daarnaast is onder ‘teamdoelen’ geformuleerd dat “teams zelforganiserend zijn als iedereen binnen het team op een effectieve wijze met elkaar omgaat en samenwerkt (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 6)

In het MTO konden medewerkers door middel van een gesloten vraag hun mening geven over de ervaren onderlinge samenwerking in het team. Vanuit de totaalrapportage van het MTO 2014 is af te leiden dat de onderlinge samenwerking door de respondenten wordt gewaardeerd met een gemiddeld cijfer 7,0 (Van Zeijst, 2014; p. 17).

Eén van de respondenten geeft aan dat ten tijde van de bestuurscrisis de onderlinge samenwerking en band belangrijk is geweest om met elkaar door te gaan en het beste voor de cliënt te blijven doen: “we blijven ons werk goed doen en we laten ons niet te veel op

onze nek zitten door negatieve verhalen of energie. Voor hetzelfde geld waren we hier ook bij de pakken neer gaan zitten en hadden we een hoog ziekteverzuim.”

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Uit observaties blijkt dat het kennen van elkaars kwaliteiten belangrijk wordt gevonden om doelgericht te kunnen werken. Doordat je elkaars kwaliteiten kent, zo wordt gezegd, kun je op elkaar vertrouwen, omdat je weet dat een bepaalde taak bij iemand in goede handen is (Observaties visiebijeenkomsten 2014).

#### ➤ Tactische en operationele doelen

De ideologie van de besturingsvisie is, dat “medewerkers met elkaar werken aan het bereiken van vooraf gestelde doelen en dit doen vanuit een gezamenlijk betrokkenheid, ieder met inbreng van zijn of haar eigen expertise” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 7).

De werkelijkheid lijkt vanuit observaties weerbarstiger. In de kaderbrief heeft de bestuurder de teams opgeroepen om drie doelen te formuleren waaraan in 2015 gewerkt wordt. Eén doel is gericht op het financieel gezond worden, één doel op het komen tot een zelforganiserend, meer ondernemend team (aansluitend op de besturingsvisie) en één doel is vrij in te vullen (Wolterink, 2014a). Geobserveerd wordt dat het tot en met begin maart 2015 niet gelukt is om de teamdoelen in het MT te bespreken ondanks het feit dat de bestuurder in diverse MT-vergaderingen hierover afspraken heeft gemaakt ten aanzien van de deadlines.

Tijdens de visiebijeenkomsten, maar ook tijdens andere overleggen zoals bijvoorbeeld tijdens het overleg met de Ondernemingsraad en de bijeenkomst van de verandercoaches begin februari wordt geobserveerd dat veel teamleden niet op de hoogte zijn van deze vraag van de bestuurder. Teamleden lijken in veel gevallen (zo blijkt uit observaties) niet betrokken te worden bij de formulering van de (operationele) teamdoelen.

De totaalrapportage van het MTO vertoont op dit terrein een soortgelijk beeld wanneer in antwoord op de gesloten vraag “mijn leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen” een 6,0 wordt gescoord door de respondenten (Van Zeijst 2014; p. 17).

Door alle respondenten wordt het hebben van heldere doelen die in gezamenlijkheid worden bepaald en een uitvloeisel zijn van de strategische doelstellingen, belangrijk gevonden om als team meer ondernemend te kunnen werken. Een aantal respondenten noemt dit in het interview zelf als eerste punt wanneer wordt gevraagd wat ervoor nodig is om als team zelforganiserend en meer ondernemend te kunnen werken.

Onder heldere doelen wordt door de respondenten nagenoeg unaniem verstaan: “de doelen, die in het strategisch kader worden benoemd, moeten richting geven aan de organisatie”.

Een van de respondenten van een Homerun team noemt daarnaast ook de afspraken, die zijn opgenomen in de gunningen van de Zorgkantoren en het Ministerie van Veiligheid en Justitie als belangrijke doelen.

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Uit de interviews valt af te leiden, dat respondenten het belangrijk vinden dat het formuleren van teamdoelen door de teams wordt gedaan. Daarnaast zijn de respondenten het erover eens, dat het formuleren van strategische doelen een taak is en moet blijven van de bestuurder en het MT. Het is de rol van de rayonmanagers en teammanagers, zo geven de respondenten aan, om de strategische doelen vervolgens op een duidelijke wijze door te vertellen naar het team.

Op de vraag aan de respondenten wie verantwoordelijk is voor het bepalen en invullen van de teamdoelen wordt unaniem geantwoord dat dit door het team zelf dient te gebeuren waarbij de teammanager als ‘hulplijn’ kan worden ingeschakeld als het team vastloopt in het proces, omdat “door het team zelf geformuleerde doelen een hogere slagingskans hebben dan top-down opgelegde doelen”. Een aantal respondenten, zowel medewerkers als teammanagers, geeft aan dat dit nog niet overal gebeurt.



Daarnaast vinden respondenten het belangrijk dat je in teams concrete afspraken maakt en dat iedereen zich daaraan moet willen houden. Door heldere doelen te formuleren “heeft iedereen hetzelfde doel voor ogen” en “weet je waar je het met elkaar over hebt”. In het verlengde hiervan wordt in bijna alle gesprekken benoemd dat elkaar feedback geven een belangrijke voorwaarde is voor doelgericht werken.

➤ Feedback geven

Zoals hiervoor al een paar keer is aangegeven, is het geven en ontvangen van feedback voor zowel de respondenten als de deelnemers aan bijvoorbeeld de visiebijeenkomsten een belangrijk aspect om te komen tot meer zelforganisatie en ondernemerschap in de teams.

Tijdens de interviews blijkt dat de begrippen feedback geven en het doen van intervisie door elkaar gebruikte termen zijn voor hetzelfde thema.

In de besturingsvisie wordt dit thema nadrukkelijk benoemd: “Humanitas DMH is een lerende organisatie, waar fouten maken mag. Leerpaden zullen daarvoor worden ingericht. Belangrijk is dat medewerkers van hun fouten leren en zo de kwaliteit van de dienstverlening continu verbeteren. Het systematisch geven van horizontale en verticale feedback aan elkaar is daarvoor noodzakelijk, evenals het goed in kaart brengen waarom resultaten achterblijven bij de verwachtingen” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 5).

Kijkend naar de interviews ontstaat de indruk dat het geven van feedback al redelijk ingeburgerd is in de Homerun-teams. Een van de respondenten van Homerun geeft aan over de wijze van feedback geven in haar team: “we durven elkaar te zeggen wat we vinden maar kunnen het ook accepteren als we “*agree to disagree*”.

Voor een andere Homerun respondent is feedback geven belangrijk om transparant te kunnen werken: “als ik bijvoorbeeld een taak heb, dan mogen anderen mij daarover vragen stellen en zich kritisch uitlaten over hoe ik het doe. Transparant werken en daarin moet je de taken samen voor elkaar krijgen”.

Een van de respondenten benoemt het geven van feedback als volgt: “goed kunnen aangeven waar het goed gaat en waar je verwachtingen misgaan.”

Feedback geven is voor respondenten gekoppeld aan veiligheid: “veiligheid creëren is niet alleen doordat alles goed is. Je moet ook van elkaar kunnen leren. In openheid feedback geven. In de beginperiode van ons team hebben we veel aandacht besteed aan het feedback geven, de irritaties besproken. Toen is er een grote sprong gemaakt in het vertrouwen. Als je de wil hebt om er iets van te maken, dan kom je terug op ruzietjes en los je het met elkaar op. Iedereen laat dan ook zijn of haar zwaktes zien”.

*Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

In de totaalrapportage van het MTO wordt aangegeven dat medewerkers van mening zijn dat het feedback geven in de teams verbeterd kan worden (Van Zeijst, 2014; p.9). Van de 602 respondenten die op de open vraag “wat kan jouw team verbeteren” hebben gereageerd, geven 220 medewerkers specifiek over dit thema hun mening.

Zo wordt onder andere door een van de respondenten aangegeven dat feedback kan helpen bij het vergroten van de teamverantwoordelijkheid (Van Zeijst, 2014; p. 51).

Daarnaast merkt een andere respondent op dat de toon waarop feedback wordt gegeven heel belangrijk is en dat hier aandacht voor moet zijn (Van Zeijst, 2014; p. 52). Dit geldt ook voor de veiligheid: is het veilig genoeg om feedback te geven (Van Zeijst, 2014; p. 53)?

Tot slot wordt in het MTO genoemd dat “iets nieuws eerst structuur moet krijgen, regelmaat, zodat mensen ernaar kunnen werken en handelen en hierop feedback kunnen krijgen en geven” (Van Zeijst, 2014; p. 67).

De volgende uitspraken geven een beeld van de perceptie over het belang van feedback om te komen tot meer ondernemende teams.

Zo geeft een teammanager aan dat zij het belangrijk vindt dat “mensen elkaar aanspreken op gedrag. Dat feedback helemaal in het team is ingebed.” Een andere teammanager vult daarop aan dat medewerkers “zonder “waardenkaartje” leren discussiëren. Alle issues die zich voordoen, daarvoor is de visie de onderlegger. Het is dan zaak om zonder elkaar te verpersoonlijken, zonder waarde-oordeel, naar het probleem te kunnen kijken.”

Een van de begeleiders constateert in het interview, dat “we stagneren bij feedback, evaluatie. Dat moet veel meer gedaan gaan worden”.

In principe vinden intervisie en feedback geven plaats binnen de teams. Een aantal respondenten geeft aan dat het wellicht de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt wanneer het geven van feedback en het doen van intervisie meer regionaal wordt ingestoken. Op die manier kunnen medewerkers van verschillende teams elkaars handelen beoordelen aan de hand van casussen. De respondenten die dit aangeven, zien hier een meerwaarde: “collega’s uit andere teams staan verder van een casus af en kunnen daardoor zonder emotie en enige mate van ‘bedrijfsblindheid’ naar een casus kijken”. Als bijkomend voordeel wordt tijdens de visiebijeenkomsten benoemd dat je “op deze manier bij elkaar in de keuken kunt kijken en misschien verbeterpunten voor je eigen team kunt ophalen”.

Ook tijdens de visiebijeenkomsten is het geven van feedback en het doen van intervisie regelmatig onderwerp van gesprek geweest. Zo is er tijdens de visiebijeenkomst in Nieuwegein door de aanwezigen geadviseerd om “met elkaar intervisie te gaan doen om van elkaar te kunnen leren. Geef elkaar aandacht. De organisatie moet intervisie wel faciliteren: 1x in de 6 weken tijd voor intervisie” (Observaties visiebijeenkomsten november 2014).

#### ➤ Prestatiemeting

In de besturingsvisie wordt de slag gemaakt “van managementinformatie naar medewerkerinformatie en van beheersinformatie (achteraf) naar stuurinformatie (vooraf). Stuurinformatie betekent dat alle medewerkers op alle momenten van de maand inzicht hebben in de situatie van hun locatie en regio, maar daarnaast ook kunnen zien hoe de organisatie er in z’n geheel voor staat. Zij hebben daartoe de beschikking over een digitaal dashboard waarmee ze zelf ook informatie kunnen aggregeren. Bovenstaande kan alleen nadat zij er zelf voor hebben gezorgd dat alle noodzakelijke gegevens ook tijdig en adequaat zijn ingebracht” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 8).

De actuele beschikbaarheid zorgt ervoor dat medewerkers dagelijks kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de bedrijfsvoering (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 8).

Het element van prestatiemeting komt in alle interviews ter sprake. Zowel medewerkers als teammanagers vinden het belangrijk dat iedereen dagelijks kan volgen hoe het ervoor staat met de productie, de kostenontwikkeling en bijvoorbeeld het ziekteverzuim. Tijdens de interviews geven de respondenten aan dat het nog niet zover is in de organisatie dat dit ook kan en dat momenteel de teammanager deze informatie doorgeeft aan de medewerkers.

Eén van de medewerkers van Homerun vertelt hoe het team nu al werkt met de beschikbare stuurinformatie: “Als team zitten we iedere week bij elkaar en kijken we naar het aantal aanmeldingen en hoe het ervoor staat. We voeren er onderling gesprekken over, maar ook met de trajectcoördinatoren onderling. We rapporteren terug aan onze manager. En op het moment dat het niet goed zou gaan, dan trekt de teammanager aan de bel, maar eigenlijk weten we dat dan zelf ook wel”.

Eén van de respondenten van het Centraal Bureau vindt het afleggen van verantwoording door de teams aan de top een van de belangrijkste taken van een zelforganiserend team: “ik wacht niet totdat bijvoorbeeld financiën vraagt om een managementrapportage. Ik lever die managementrapportage gewoon aan, want dat is mijn taak en verantwoordelijkheid”.

In het MTO is er over dit aspect van zelforganisatie niets uitgevraagd en zijn geen relevante verbeterpunten of opmerkingen geplaatst.

*Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Eén van de teammanagers schetst tijdens het interview hoe de prestatiemeting idealiter zou moeten werken: “in een ideaal zelforganiserend team zou die verantwoordelijkheid [het volgen van de omzetontwikkeling] echt in het team moeten liggen zodat ze met elkaar voeling houden: nu gaat het echt de verkeerde kant op. En dan zeggen: teammanager help, want we gaan het nu waarschijnlijk niet halen. Wat kunnen we doen en kun je ons ondersteunen? Dat zou het mooiste zijn”.

Een belangrijke voorwaarde om de stuurinformatie breed binnen de organisatie te kunnen delen is volgens de respondenten “de aanwezigheid van eenvoudig toegankelijke informatiesystemen: het kunnen beschikken over de juiste tools is cruciaal om als team meer ondernemend en doelgericht te kunnen werken”.

Tijdens de visiebijeenkomst in Apeldoorn is er gesproken over het rapporteren op voortgang van eerder gestelde doelen. Tijdens de visiebijeenkomst in Nieuwegein is op enig moment de discussie ontstaan over “moeten we niet af willen van een cultuur van verantwoording? Verantwoording brengt onrust en een gevoel van verspilling van tijd.” Aanwezigen vragen zich af of het wel zinnig is en of het werkelijk allemaal nodig is wat er nu aan verantwoording wordt gedaan. Daarnaast vragen de aanwezigen zich af of de zorg beter wordt als “we met elkaar zo gefocust zijn op verantwoorden”. De vraag wordt gesteld “of de organisatie niet bewust moet willen afwijken van alle verantwoordingseisen”. Daarnaast wordt er in Nieuwegein gesproken over de wens om alle gegevens in één systeem in te voeren dat vervolgens vijf andere systemen voedt (Observaties visiebijeenkomsten november 2014).

➤ Eigen initiatief / creativiteit

In plaats van alles top-down te organiseren, werkt HDMH vooral bottom-up: “initiatieven ontwikkelen zich op alle niveaus van de organisatie binnen de strategische en financiële kaders die door het bestuur zijn aangegeven” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 5).

In het MTO van 2014 is niet specifiek gevraagd naar de door medewerkers ervaren ruimte om eigen initiatief en creativiteit in het werk te brengen. Wel zijn hierover in de open vragen diverse opmerkingen gemaakt, zoals:

- er is weinig informatie beschikbaar over hoe de ontwikkelingen binnen Humanitas en de organisatie er uitzien. Het is goed om meer openheid naar de medewerkers te tonen en het initiatief (door organisatie en leidinggevende) te tonen om ons [medewerkers] mee te laten denken (Van Zeijst, 2014; p. 68);
- ruimte voor eigen initiatief van medewerkers ontbreekt. Er heerst angst om afgerekend te worden wanneer je kritisch bent. Doorbreek de angstcultuur en heb waardering voor out-of-the-box denken (Van Zeijst, 2014; p. 106);
- de planning regeert, eigen initiatief past bijna niet. Oplossen door minder vastleggen in protocollen en richtlijnen (Van Zeijst, 2014; p. 110);
- daar waar gezegd wordt dat men graag initiatief ziet bij werknemers, zie ik weinig bereidheid bij de organisatie. Maak gebruik van kennis en ervaring van de mensen die je hebt binnengehaald en reik hen de hand als blijkt dat ze wat willen/kunnen. HDMH wordt te centraal geleid. Hierdoor loopt men kansen mis in bepaalde regio's (Van Zeijst, 2014; p.133);
- de creativiteit tot het vinden van juiste oplossingen wordt vaak niet benut, omdat er volgens de normale regels van vroeger nog wel eens normen- en waardenconflicten optreden bij de begeleiding (Van Zeijst, 2014; p. 93).

Een van de respondenten die werkzaam is op het Centraal Bureau, geeft in het gesprek aan waar het bij initiatief-nemen feitelijk om gaat: “het eigen initiatief nemen wordt door twee dingen geprikkeld: weten dat we in basis goed zitten, we krijgen ook de vrijheid, en initiatief nemen kun je doen als je kansen ziet liggen. Dus niet alleen je blik naar binnen gericht houden en hoe doen we het hier, maar ook: wat is daar nodig en hoe kunnen wij daar een rol in hebben.”

Dit laatste aspect, het verruimen van je blik naar buiten, wordt vooral in de interviews met medewerkers van Homerun herkend. Deze medewerkers “bewegen tegen de randen van de kaders aan om maattrajecten te maken” en zijn actief op zoek naar kansen, zowel om cliënten aan te trekken als ook bijvoorbeeld in het opdoen van extra kennis: “voordat de teammanager er was hebben we heel goede contacten met Jouss gekregen, met de directie. Ik [trajectcoördinator] voerde daar de gesprekken. Daar is toen uitgekomen dat zij ons deze training hebben aangeboden.”

Daarnaast zit het nemen van eigen initiatief volgens respondenten in “het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het zelf komen met oplossingen voor problemen in plaats van naar je leidinggevende te gaan en te zeggen dat je een probleem hebt”.

Een mooi voorbeeld van het nemen van eigen initiatief wordt door verschillende respondenten van een aantal teams uit de regio Zuid-Oost Utrecht benoemd: “in een van de teams hebben ze de ‘kennis-corner’ opgericht op initiatief van één medewerker. Tijdens ieder overleg is er standaard een kwartier tijd voor iemand om kennis te delen, iets wat iemand op een opleiding heeft gehoord, of heeft gelezen’ of van een collega uit de organisatie heeft gehoord. En op basis daarvan is in het andere team in deze regio ook nieuwsgierigheid ontstaan en is hier ook de ‘kennis-corner’ ontstaan. Dat is dus echt op initiatief van het team ontstaan. Ik [respondent is de teammanager] kan dit ook wel opperen, maar als er niet direct behoefte aan is, dan gaat het ‘m niet worden en komt er niets.”

Ook kritische geluiden worden tijdens de interviews geuit ten aanzien van het nemen van initiatief. Dit betreft met name respondenten die verbonden zijn aan woonlocaties: “medewerkers zijn nu nog bezig om het hoofd boven water te houden. Mensen willen wel [initiatief nemen], maar zijn soms alleen maar bezig met alles wat er so-wie-so al moet gebeuren. Dan de tijd zien te vinden om initiatief te nemen, is niet gemakkelijk”.

Tijdens de visiebijeenkomsten is geobserveerd dat het thema ‘eigen initiatief’ een van de aandachtspunten was en dan met name: “zelf initiatief nemen om dingen te organiseren, ook als het niet gefaciliteerd wordt” (Observaties visiebijeenkomsten november 2014).

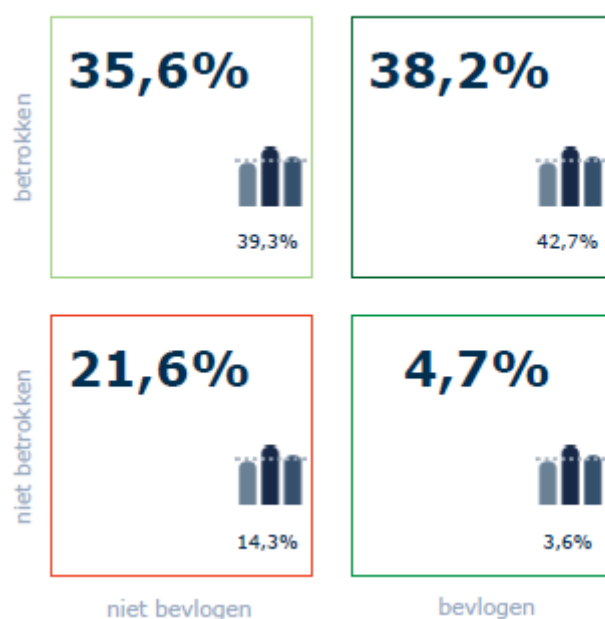
## 4.7 Vertrouwen

Een van de respondenten maakt een driedeling van het begrip vertrouwen: “vertrouwen in elkaar, vertrouwen dat het goed is wat betreft de teammanagers en vertrouwen dat de basis op orde is.”

### ➤ Betrokkenheid

Zoals in paragraaf 2.7.5 staat te lezen vergroot vertrouwen de betrokkenheid van medewerkers.

In de totaalrapportage van het MTO 2014 is naar aanleiding van de gesloten vragen van het onderzoek in figuur 5 het resultaat gepresenteerd ten aanzien van betrokkenheid en bevlogenheid:



: benchmark van de VGN (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland)

Figuur 5: resultaat MTO 2014 tav betrokkenheid en bevolgenheid (Van Zeijst, 2014; p.28)

Uit dit schema valt te lezen dat 35,6% van de medewerkers betrokken is, 4,7% bevolgen is, maar zich niet betrokken voelt en dat 38,2% van de medewerkers zich zowel betrokken als bevolgen voelt. Een relatief grote afwijking ten opzichte van de benchmark is te zien in het percentage medewerkers dat zich niet betrokken en niet bevolgen voelt bij HDMH.

De analyse van de resultaten laat zien dat de uitkomsten ten aanzien van de betrokkenheid en bevolgenheid negatief worden beïnvloed door (Van Zeijst, 2014; p. 25):

- het trots zijn op HDMH;
- het gevoel hebben dat het management op de juiste wijze sturing geeft;
- het gevoel gewaardeerd te worden door HDMH;
- de tevredenheid over HDMH als organisatie.

Eén van de teammanagers benoemt het ervaren verschil tussen betrokkenheid en vertrouwen: “vertrouwen heeft te maken met dat je niet hoeft na te denken, maar dat je weet dat de ander het gewoon doet. Betrokkenheid is dat je het vanuit oprechtheid doet.”

Vertrouwen zit voor deze teammanager, zo blijkt tijdens het interview, in de mate waarin medewerkers elkaar aanspreken.

Voor een andere respondent liggen vertrouwen en betrokkenheid heel dicht bij elkaar, maar is er een verschil te benoemen: “ik vind betrokkenheid [in relatie tot kennisdeling] een beter woord, maar daar is vertrouwen wel voor nodig. Vertrouwen heb je in mensen en betrokkenheid heb ik bij de organisatie. Dat is voor mij wel een verschil”. Om hier vervolgens later in het gesprek op aan te vullen: “Ik heb me een hele tijd niet betrokken gevoeld, omdat ik helemaal geen vertrouwen had in wat we aan het doen waren en dat dat ten gunste kwam aan cliënten en medewerkers”.

#### ➤ Openheid / transparantie

In het MTO is door respondenten op de open vragen gereageerd op openheid en transparantie: “er is nu leiding die deels de regie heeft, dingen belooft die ze niet nakomt of er weer op terugkomt, deels de regie heeft maar uiteindelijk niet met de vuist op tafel slaat.

Wat wij nodig hebben van een leidinggevende is eerlijkheid en transparantie". (Van Zeijst, 2014; p. 271)

#### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Openheid en transparantie is volgens een aantal respondenten belangrijk om het vertrouwen van medewerkers te behouden of te vergroten. Zo geeft een van de respondenten aan dat "mensen altijd weten waar ik ben. Ik werk nooit thuis, parkeer mijn auto altijd voor de locatie zodat mensen weten dat ik er ben. Een aantal mensen kan ook in mijn agenda. Het is allemaal heel simpel, maar het geeft wel vertrouwen".

Een andere respondent, ook een teammanager, geeft aan dat medewerkers "inzicht moeten hebben in de kwaliteiten en affiniteiten van hun collega's. Die met elkaar delen, want anders krijg je dat gedoe over dat mensen niet zouden functioneren."

Om open en transparant te kunnen en willen werken is volgens zowel een teammanager als een cliëntcoach de gunningsfactor, die in de onderstroom aanwezig is, van belang: "dat je elkaar iets gunt en in dat gunnen zit ook het vertrouwen. Praktisch kun je het vaak wel goed organiseren, maar in de laag eronder spelen dit soort items. Iedereen wil graag beloond en gestreeld worden en dat moet je wel reguleren. Dit moet je als groep leren."

#### ➤ Veiligheid

Zoals één van de respondenten aangeeft in het interview zijn "veiligheid, vertrouwen, rust, een bepaalde zekerheid allemaal zaken die met elkaar te maken hebben. Het zijn nuanceverschillen."

Een andere respondent benoemt het heel duidelijk in het gesprek: "vertrouwen geeft veiligheid."

Een gevoel van onveiligheid, dat te relateren is aan onzekerheid, leidt volgens deze zelfde respondent tot "een afwachtende houding, wat gaat er allemaal veranderen, heb ik straks nog wel een baan?"

Vertrouwen heeft voor veel respondenten te maken met veiligheid die wordt bereikt doordat mensen zich houden aan de gemaakte afspraken: "we gaan doen wat we afspreken en dat leidt tot een onderlinge wisselwerking. Als je allemaal je steentje bijdraagt worden 6 meningen een plus 10." En als aanvulling hierop: "je moet van elkaars intenties op aan kunnen en dat moet zuiver liggen." Bij dit aspect van vertrouwen maken respondenten regelmatig de koppeling met feedback: "wat doe je dan met een collega die zich niet aan de gemaakte afspraken houdt? Hoe spreek je die als team aan?"

Voor een van de medewerkers zijn veiligheid en vertrouwen nauw met elkaar verbonden: "Onderling vertrouwen in een team is essentieel. Dat heeft te maken met openheid. Dat is wanneer iedereen zich ontspannen voelt en gewaardeerd en de ruimte krijgt. Dus het vertrouwen van de collega's krijgt. Mensen maken aan de andere kant ook fouten waar je mee geconfronteerd wordt. Veiligheid creëren is niet alleen doordat alles goed is. Je moet ook van elkaar kunnen leren. In openheid feedback geven."

Uit observaties is duidelijk geworden dat het team in veel gevallen een veilige basis is en in sommige gevallen nog moet worden. De "veilige basis" is – zo geven medewerkers aan als ernaar gevraagd wordt - cruciaal voor de onderlinge samenwerking en het vertrouwen (Observaties visiebijeenkomsten 2014). Daarnaast geeft "de veilige basis" medewerkers de ruimte om zich ook kwetsbaar op te stellen, of zoals een van de respondenten van Homerun het tijdens het interview benoemt: "we komen af en toe echt heel nare dingen tegen en dan moet je je ook vrij kunnen voelen om af en toe eens even flink te janken en dan niet raar aangekeken worden door je collega's."

➤ Vertrouwen in de betekenis van ruimte geven en fouten maken

Vertrouwen in de betekenis van ruimte geven wordt volgens de respondenten vooral door de teammanagers gedaan. Een van de respondenten, een teammanager, “geeft medewerkers de ruimte, het vertrouwen, om alle activiteiten uit te voeren die zij vanuit hun professionaliteit van belang vinden voor het oplossen van de vraag van de cliënt en die passen binnen de financiële kaders van het team”. Zonder dit vertrouwen, aldus deze respondent, kunnen medewerkers geen initiatief nemen.

*Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Volgens een respondent van het Centraal Bureau is het voor het krijgen van vertrouwen belangrijk dat “de basis op orde is. Als mensen weten dat het goed is zoals het is en de vrijheid krijgen, zonder dat het op papier gezet hoeft te worden, om ook nieuwe dingen te ontwikkelen, dan ben ik ervan overtuigd dat mensen in het primair proces ook voldoende kennis hebben en genoeg creativiteit en ideeën hebben. En daarmee de ruimte, de toestemming van de teammanager krijgen dat het ook mag.” De teammanager laat “in vertrouwen los”, zoals een aantal keer tijdens de gesprekken wordt verwoord.

Het geven van ruimte is noodzakelijk op alle niveaus binnen de organisatie om het vertrouwen in de hele organisatie te kunnen vergroten. Eén van de respondenten zegt hierover: “als ik het vertrouwen en de vrijheid niet voel van mijn rayonmanager en de bestuurder en ook de ruimte niet krijg om fouten te maken, om mijn neus te stoten of iets te doen wat anderen heel gek vinden, dan zal ik die ruimte vermoedelijk ook nooit geven aan de mensen binnen de teams die ik aanstuur”. Oftewel: “De mate van ruimte en vertrouwen die jij geeft, zal bepalen hoeveel ruimte mensen op een lager niveau gaan nemen.” Daarnaast wijzen verschillende respondenten er in de interviews op dat “wij [teamleden] moeten laten zien dat wij het kunnen en dat we het vertrouwen aankunnen.”

Wanneer ruimte wordt gegeven en er vertrouwen is bij de leidinggevenden, zo blijkt uit de interviews, ontstaat er ruimte om fouten te maken. “Fouten maken kan dan te maken hebben met leren: ga het maar doen. En ga een keer op je snufferd.”

Een van de respondenten benoemt specifiek dat het vertrouwen van de organisatie in het potentiële succes van een dienst die door de organisatie wordt aangeboden, belangrijk is om “met energie de schouders eronder te zetten”.

➤ Vertrouwen tot slot

*Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Twee van de respondenten koppelen vertrouwen aan professionaliteit: “vertrouwen moet in de teams zitten. Mensen corrigeren elkaar en niet aan afspraken houden is geen optie. Vertrouwen is organisch.”

Een andere respondent geeft het belang van veiligheid en vertrouwen aan: “het is een belangrijke voorwaarde om met elkaar de slag te kunnen maken om vernieuwde energie te krijgen”.

Een van de respondenten beëindigt het interview met de volgende uitspraak: “blind vertrouwen, dat is echt cruciaal en dat dan vooral in relatie met de afrekencultuur. Ik denk dat daar een hoop mee valt of staat. Als het bovenaan niet begint, dan gaat het onderaan ook niet werken.”

Een andere respondent legt de link met succesvolle onderlinge samenwerking: “ik denk dat je hoe dan ook niet goed kunt samenwerken als er niet een beetje vertrouwen is. Daar is het werk veel te pittig voor. Je moet elkaar vertrouwen en durven te bevragen.”

Voor één van de respondenten is het niet vanzelfsprekend dat vertrouwen nodig is om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams: “Is vertrouwen echt nodig? Nee,

niet voor een zelforganiserend team. Wat belangrijk is, is helderheid over de taken, afspraken. Misschien ook wel harder afspreken op het moment dat je je taken en verantwoordelijkheden niet goed opgepakt hebt. Feedback is voor mij belangrijker dan vertrouwen: goed kunnen aangeven waar het goed gaat en waar je verwachtingen misgaan.”

Vertrouwen wordt in een aantal gesprekken genoemd als noodzakelijke voorwaarde om de slag naar meer ondernemende teams te kunnen maken. “Vertrouwen vormt, samen met de stijl van leidinggeven, het startpunt van de beweging.”

## 4.8 Transformationeel leiderschap

### ➤ Inspireren en motiveren

In de besturingsvisie wordt een beschrijving gegeven van de nieuwe stijl van leidinggeven die voor HDMH noodzakelijk is om de omslag naar zelforganiserende, meer ondernemende teams te kunnen maken: “leiderschap is het vermogen om te laten worden wat bij medewerkers in potentie aanwezig is. Niet langer gaat het om het ‘beheersen’ van medewerkers. De leidinggevendenden in alle afdelingen en teams stellen zich op als dienend en coachend leiders”. (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 6)

In het MTO is de gesloten vraag gesteld “mijn leidinggevende stelt mij in staat mijn talenten goed in te zetten”. Deze vraag is bedoeld om de mate van inspirerend en motiverend leiderschap te meten en is door de respondenten met een gemiddeld cijfer van een 6,6 gewaardeerd (Van Zeijst, 2014; p. 20).

Bij de open vragen maken een paar medewerkers een opmerking over de nieuwe stijl van leidinggeven: “Een groot deel van de medewerkers verwacht nog dat je als teammanager alles bepaalt wat er gebeurt. Een ander deel pakt wel de ruimte die er is om invloed te hebben op je eigen werk. Om coachend en dienend leiderschap te hebben in zelforganiserende teams moet je eerst investeren in je medewerkers.” (Van Zeijst, 2014; p. 271)

### ➤ Faciliteren en coachen

Volgens de besturingsvisie is de leidinggevende er om de teamleden “te faciliteren om het beste uit zichzelf te halen en de beste zorg aan de cliënten te leveren. De leidinggevendenden geven maximale ruimte qua verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de teams, waarbij zij er zorg voor dragen dat de teams beschikken over de kwaliteiten die nodig zijn om de taken naar behoren te kunnen uitvoeren” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 6).

### *Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

Een van de teammanagers noemt de nieuwe rol van de leidinggevende “faciliterend en een procesbegeleider en knopendoorhakker. Je bent dan eigenlijk alleen nog maar overkoepelend bezig en misschien ook nog wel uiteindelijk conflict oplossend. Als mensen ergens niet uitkomen, dat je dan of procesbegeleider of de knopen-doorhakker bent.”

Een medewerker benoemt het in het interview als “niet kant en klaar oplossen maar ondersteunen.”

Uit de interviews blijkt dat voor nagenoeg alle respondenten geldt dat de faciliterende rol van de leidinggevende vooral bestaat uit “het op afroep ingevlogen worden in een teamoverleg om mee te denken over vraagstukken waar het team tegen aanloopt.”

Een van de teammanagers ziet het nieuwe leiderschap als “loslaten, niet te sturend, coachend, richting geven door de strategische koers te vertalen in doelen en daarop richting te geven. En daarnaast als een soort objectieve buitenstaander naar de teams kijken en met het team samen kijken: wat heb je nodig”.



Een andere teammanager begint ieder kalenderjaar met de vraag van wat het team van haar verwacht: “ik vraag ieder jaar aan de teams in welke rol zij mij voor dat jaar zien zitten: wat is passend, wat is nodig, hoe moet ik bereikbaar zijn?”

De coachende rol wordt ook door een respondent ingevuld als “Verduidelijken! En is dat wat je wil. Mensen verder laten nadenken door te laten denken. Dan ben je echt meer een coach”.

➤ Ervaren gevoel van eigenaarschap bij medewerkers

Ook ten aanzien van het eigenaarschap geeft de besturingsvisie een handvat: “Het doel [van de nieuwe stijl van leidinggeven] is om het eigenaarschap van vraagstukken en problemen zo veel als mogelijk in de teams te beleggen, waardoor de leidinggevende erop gericht kan zijn toegevoegde waarde te bieden bij het aanpakken en oplossen van diezelfde vraagstukken en problemen” (Van der Biezen & Wolterink, 2014; p. 7).

Veel van de teammanagers die aan het onderzoek hebben meegewerkt, geven aan nu al te werken met gedelegeerde verantwoordelijkheden op bepaalde thema's, zoals bijvoorbeeld roostering, financiën en facilitaire zaken. De teammanagers geven aan regelmatig overleg met deze ‘experts’ te hebben zodat de ‘experts’ over de juiste kaders beschikken om binnen te handelen. Volgens de teammanagers heeft dit het ervaren gevoel van eigenaarschap bij zowel de ‘experts’ als de overige teamleden vergroot.

➤ Transformationeel leiderschap tot slot

*Wenselijke en noodzakelijke elementen om zelforganiserend te kunnen werken*

In het MTO geeft iemand aan over zijn of haar verwachtingen van de rol van de leidinggevende: “eigen regie is fijn, echter duidelijke visie en sturing door een leidinggevende is onmisbaar” (Van Zeijst, 2014; p. 113).

Een andere respondent geeft in hetzelfde onderzoek aan dat er behoefte is aan “meer inhoudelijke aansturing en gerichte intervisie” (Van Zeijst, 2014; p. 127).

Naast de bovenstaande ‘wensen’ aan een transformationeel leidinggevende, worden er in de interviews meerdere taken benoemd die in de beleving van een aantal respondenten bij een leidinggevende “nieuwe stijl” moeten blijven liggen:

- verbonden zijn bij teamleden, zowel zakelijk als privé;
- het hebben van een voorbeeldrol en het zijn van een boegbeeld;
- de totstandkoming van het jaarplan, waarbij de input voor het plan wel vanuit het team zelf komt;
- richting geven aan het team, kaders stellen en het nemen van strategische besluiten: “als er een convenant moet worden afgesloten, dan vind ik het wel heel fijn dat de manager erbij is”;
- HRM-taken zoals het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken: “als het spannend wordt of als er knopen moeten worden doorgehakt over het al dan niet voortzetten van het dienstverband, dan roepen we de hulp van de leidinggevende in”, aldus één van de respondenten;
- het overbrengen van organisatie-brede informatie aan de teamleden en het signaleren van trends in de buitenwereld die voor de teamleden belangrijk zijn om op te anticiperen.

Veel van de teammanagers die hebben meegewerkt aan de interviews, geven aan dat er uiteindelijk een situatie kan ontstaan waarbij ook het regiomanagement komt te vervallen. Teams zijn dan dermate zelforganiserend, dat de rol van de leidinggevende geen toegevoegde waarde meer oplevert. Door een van de respondenten wordt het als volgt verwoord: “Je kan eigenlijk een rayonmanagement hebben op het moment dat dit [zelforganiserend vermogen van de teams] volledig goed draait. Dan haal je er eigenlijk niet het rayonmanagement uit, maar het regiomanagement”. Daarop vult een andere

teammanager aan dat het niet het doel van de omslag naar meer ondernemende teams moet zijn om de laag regiomanagers op termijn ook te schrappen: “door zelforganisatie kun je de teams beter ondersteunen en kunnen de teams uiteindelijk beter hun cliënten ondersteunen, dus op visie gebaseerd, en daardoor zijn er uiteindelijk minder managers nodig: prima! Maar niet als doel op zich.”

Op de vraag aan de geïnterviewde teammanagers wat het beeld is ten aanzien van benodigde ondersteuning aan teams wanneer er geen managementlaag meer zou zijn, geven zij aan dat “de teams wellicht vanuit de centrale organisatie (bijvoorbeeld voor HRM zaken) ondersteund kunnen worden door wat bijvoorbeeld een “teamcoach” wordt genoemd. De rol van teamcoach zou eventueel ook door de huidige rayonmanager op zich kunnen worden genomen.”

Een aantal teammanagers merkt op dat deze transformationele stijl van leidinggeven niet bij iedereen zal passen. Volgens een deel van de respondenten is transformationeel leiderschap beperkt aan te leren en heeft het daarnaast ook te maken met de kwaliteiten en affiniteiten van een leidinggevende.

De medewerkers vinden het vooral belangrijk – zo blijkt uit de interviews – dat de leidinggevendenden transparant zijn: “we weten altijd dat leidinggevendenden heel druk zijn, maar waarmee precies?” Een ander belangrijk aspect voor de medewerkers is dat de leidinggevendenden ‘er zijn’. Hiermee wordt bedoeld dat “als er een vraag komt uit het team, dat die beantwoord wordt of dat er een terugkoppeling komt op een probleem dat door het team bij de leidinggevende wordt gemeld.”

Tijdens de visiebijeenkomsten wordt duidelijk dat aanwezigen het de taak van de leidinggevende om medewerkers te sterken in hun vertrouwen. Ook zijn de aanwezigen van mening dat de leidinggevende medeverantwoordelijk is en blijft voor het creëren van een veilige basis in het team. Met name tijdens de bijeenkomsten in Apeldoorn is dit thema veelvuldig aan de orde gekomen (Observaties visiebijeenkomsten november 2014).

## 5 Uitwisselen van reiservaringen

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen, zoals hiervoor feitelijk beschreven, geanalyseerd aan de hand van de zes factoren die in hoofdstuk 2 als centrale begrippen zijn uit de theorie zijn onderscheiden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een algehele conclusie.

### 5.1 Algemeen beeld Stichting Humanitas DMH

HDMH komt vanuit een lange periode van hiërarchische, top-down-gerichte sturing. Medewerkers zijn eraan gewend geraakt dat hun leidinggevende vertelde wat zij moesten doen en problemen voor hen oploste. Deze aansturing werd door het Centraal Bureau ondersteund met procedures en werkprocessen voor 'alle' activiteiten, die – zo werd het in ieder geval ervaren door de medewerkers - over de teams werden uitgestort ofwel 'over de schutting werden gegooid'. Medewerkers hadden bovendien geen of beperkte toegang tot relevante informatie, zoals informatie over klachten, productiecijfers en verzuimcijfers, om de dienstverlening aan cliënten waar mogelijk efficiënter en effectiever te organiseren.

Het besef dat de transitie naar de Wmo en de WLZ grote gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers heeft, lijkt inmiddels overal in de organisatie door gedrongen te zijn evenals het nut en de noodzaak om de taken op een andere manier vorm te geven. Doordat nut en noodzaak om taken op een andere manier te organiseren gevoeld worden, lijkt de bereidheid om de omslag naar meer ondernemende teams te maken groot. Deze omslag dient echter wel, zo blijkt uit de interviews en de visiebijeenkomsten, een bijdrage te leveren aan de realisatie van kwalitatief betere zorg voor de cliënt. Deze toets wordt bij alle acties, veranderingen en doelstellingen die door bestuur en management worden ingezet of bepaald, gedaan.

Voorafgaand aan een analyse per factor is geconstateerd dat alle factoren die vanuit de theorie zijn onderscheiden, door de respondenten worden genoemd als belangrijke voorwaarden om de omslag naar zelforganiserende, meer ondernemende teams te maken. Er wordt tevens geconstateerd dat respondenten in hun antwoorden vaak aangeven hoe factoren eruit zouden moeten zien of georganiseerd zouden moeten worden, maar dat de huidige praktijk nog een weg te gaan heeft om te voldoen aan het ideaalbeeld van de respondenten. Dit geldt overigens niet voor de Homerun-teams. Die zijn al in belangrijke mate zelforganiserend en lopen hierin voor op de rest van de organisatie. Dit blijkt zowel uit de interviews als uit observaties in de betreffende teams.

### 5.2 Collectieve ambitie

De missie en visie zijn begin 2014 vernieuwd. Tevens is er in de eerste helft van 2014 gewerkt aan de totstandkoming van de besturingsvisie en het strategisch kader. Kijkend naar zowel de uitkomsten uit het MTO als de respons uit de interviews en de observaties in de organisatie, kan worden gesteld dat de missie, visie, besturingsvisie en het strategisch kader bekend zijn in de organisatie.

De visiebijeenkomsten die in november 2014 op vijf plaatsen in het land zijn gehouden, hadden tot doel om medewerkers zowel onderling als met de bestuurder in gesprek te laten gaan over de betekenis van de nieuwe missie, visie en besturingsvisie zowel voor medewerkers als voor de cliënt en diens netwerk. In de totaalrapportage van het MTO valt te lezen dat medewerkers door de visiebijeenkomsten helder hebben gekregen hoe de bestuurder aankijkt tegen de missie en visie. Deze bijeenkomsten hebben daardoor bijgedragen aan het verder in de teams doorpraten over de betekenis van de nieuwe missie en visie voor de dienstverlening en de wijze waarop men in de teams wil samenwerken en tot meer ondernemerschap wil komen. Hierin is namelijk nog een beweging te maken: van 'weten' naar 'toepassen'. Een voorbeeld onderschrijft dit: wanneer tijdens de visiebijeenkomsten wordt doorgevraagd naar de concrete betekenis van het verantwoordelijk zijn voor het budget van het team (zoals in de besturingsvisie benoemd wordt), blijkt dat

medewerkers geen antwoord kunnen geven en refereren aan het feit dat ze nu nog niet zover zijn. Hoe vorm en inhoud te geven aan de implementatie van de besturingsvisie is voor een groot deel van de organisatie nog een vraag.

Het zich nog niet altijd bewust zijn van de betekenis van de besturingsvisie is ook zichtbaar in het managementteam (MT). Zo wekken observaties tijdens de MT-overleggen waarin het plan van aanpak voor de implementatie van de besturingsvisie werd besproken (MT 7 december 2014) of waarin de eerste besluiten ten aanzien van de uitvoering van dit project moesten worden genomen (MT 10 februari 2015), de indruk dat de besturingsvisie en de gevolgen ervan voor bijvoorbeeld de financiën en de personele inzet nog niet doorleefd zijn. Eerdere besluiten worden tijdens overleggen opnieuw ter discussie gesteld waardoor vertraging optreedt in de besluitvorming (notulen MT 10 februari 2015) en de schijn wordt gewekt dat de eerder verruimde autonomie voor de teammanagers wordt ingeperkt.

Daarnaast wordt op basis van de interviews en de visiebijeenkomsten geconstateerd dat de inhoud van het strategisch kader en de betekenis van de strategische koers voor het dagelijks handelen voor veel medewerkers niet bekend is. Er lijkt een relatie te zijn met het ontbreken of beperkt beschikbaar zijn van de strategische regioplannen die een vertaling zijn van het strategisch kader. Doordat deze doorvertaling niet (overal) beschikbaar is, kunnen teams niet of slechts beperkt aan de slag met het formuleren van de teamdoelen waardoor een handelingskader om meer autonoom te gaan werken, ontbreekt.

### **Conclusie**

Binnen HDMH is er sprake van een collectieve ambitie die echter nog onvoldoende doorleefd is ten aanzien van de feitelijke betekenis ervan voor de dienstverlening. De vertaling van het strategisch kader, de missie en de visie in de regioplannen stagneert. Hierdoor stagneert ook het proces om te komen tot het formuleren van teamdoelen waardoor de teams niet in staat zijn om doelgericht, autonoom en zelforganiserend bij te dragen aan het realiseren van de gestelde doelstellingen binnen de kaders van de collectieve ambitie.

Het hebben van een collectieve ambitie is voor de respondenten een belangrijk vertrekpunt om de omslag naar zelforganisatie en meer ondernemerschap in de teams te maken. Zonder heldere kaders en doelen zullen medewerkers, zo blijkt ook verderop in deze analyse in het hoofdstuk over vertrouwen, geen extra verantwoordelijkheden op zich willen nemen.

Dit leidt tot de constatering dat de in het conceptueel model veronderstelde relatie tussen autonomie en collectieve ambitie geen stand blijkt te houden in dit onderzoek. Binnen HDMH geldt dat er eerst sprake moet zijn van een collectieve ambitie die heldere doelen en kaders stelt voordat het verruimen van de autonomie leidt tot meer zelforganisatie, meer verantwoordelijkheid en ondernemend gedrag bij medewerkers in alle lagen van de organisatie.

### **5.3 Autonomie**

De organisatie beweegt van een hiërarchische organisatie waarin sprake was van top-down sturing naar een organisatie waarin besluitvorming lager in de organisatie plaatsvindt en waarbij meepraten over organisatie-brede onderwerpen wordt toegejuicht.

Uit het onderzoek blijkt dat teams het hebben van het mandaat van de organisatie en het kennen van de kaders waarbinnen bewogen kan belangrijke voorwaarden vinden om meer autonoom te gaan handelen. Het strategisch kader en de regioplannen vormen hierbij voor medewerkers de belangrijkste kaders.

Uit de interviews en observaties wordt geconstateerd dat het mandaat niet helder is. Dit sluit aan op hetgeen in de vorige paragraaf is gesteld met betrekking tot de collectieve ambitie.

De organisatie spreekt in de besturingsvisie de intentie uit om vanuit een 'ja-cultuur' te werken. Als het gaat om het uitvoering geven aan de 'ja-cultuur' hebben de medewerkers van Homerun een voorbeeldrol aangezien zij vanaf de start van deze dienstverleningsvorm

gewend zijn om te denken vanuit oplossingen voor de cliënt en gericht te zijn op het maken van maattrajecten. Vanuit de interviews en de visiebijeenkomsten wordt duidelijk dat de 'ja-cultuur' en dan specifiek het vraaggericht werken in de dienstverleningsvormen anders dan Homerun nog een slag moet maken. Medewerkers zijn nog te veel gericht op het 'zorgen voor' en het denken in (financiële) beperkingen in plaats van het 'zorgen dat'.

Er wordt geconstateerd dat medewerkers in de zwaardere verblijfszorg andere beelden hebben over het verruimen van de autonomie dan medewerkers in de andere dienstverleningsvormen. In de zwaardere verblijfszorg wordt veel met 'vinklijstjes' gewerkt om zeker te zijn dat alle zorg die de cliënt nodig heeft, wordt verleend. Het op zoek gaan naar innovatieve, creatieve oplossingen voor de vraag van de cliënt wordt hier minder relevant ervaren, omdat de cliënten vaak dermate zwaar gehandicapt zijn dat het zorg verlenen prioriteit heeft. Medewerkers in de ambulante dienstverlening zijn meer gericht op het inspelen op de vraag van de cliënt en op de mogelijke bijdrage van diens netwerk hierbij. Het vergroten van de autonomie van de medewerkers lijkt in de zwaardere verblijfszorg meer gericht te zijn op het zelf organiseren van aan de zorg gelieerde activiteiten zoals bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe vloerbedekking.

Tijdens de interviews wordt regelmatig gesproken over onderlinge betrokkenheid en de noodzakelijke beschikbaarheid van tijd en middelen als voorwaarden om meer autonoom te kunnen werken. Hierbij wordt vooral naar de randvoorwaardelijke faciliteiten verwezen zoals het kunnen beschikken over bijvoorbeeld een telefoon en een laptop.

Ten aanzien van de genoemde onderlinge betrokkenheid wordt een onderscheid gemaakt tussen de zwaardere verblijfszorg en de andere dienstverleningsvormen. Binnen de ambulante zorg blijkt men te werken vanuit het principe dat medewerkers primair teamlid zijn en mede verantwoordelijk voor de taken die zowel in het team als team-overstijgend gedaan moeten worden.

In de zwaardere verblijfszorg is hierin nog een slag te maken. Eén van de mogelijke verklaringen die hiervoor door de respondenten wordt gegeven, is het functieniveau. Zo zouden medewerkers in de functie van assistent-begeleider regelmatig bij hun collega's aangeven dat zij primair gericht willen blijven op het leveren van zorg en geen bemoeienis willen hebben met alle overige, team-overstijgende taken. Ook binnen de ambulante dienst wordt dit gedrag herkend, maar hier wordt de relatie gelegd met een lager opleidingsniveau.

De betrokkenheid van de teamleden blijkt te worden vergroot wanneer medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen voor bepaalde team-overstijgende taken, zoals bijvoorbeeld roosteren of financiën. Medewerkers worden 'expert' op een bepaald onderwerp en tonen vanuit eigenaarschap meer betrokkenheid om de gewenste resultaten te kunnen behalen. Een aantal teams heeft hier inmiddels ervaringen mee opgedaan.

Goede stuurinformatie is cruciaal om gericht en bottom-up op de doelen te kunnen rapporteren. De teamleden voelen zich verantwoordelijk voor het volgen van de voortgang en geven aan zelf in gesprek te zullen gaan met de teammanager op het moment dat de resultaten achterblijven op de gestelde doelen. Het ontbreekt momenteel aan goede stuurinformatie. Onder doelgerichtheid wordt uitgebreider ingegaan op het onderwerp stuurinformatie.

## **Conclusies**

Kaders, mandaat, randvoorwaarden en handvatten zijn belangrijke voorwaarden om de autonomie van de teams te vergroten. Zoals hiervoor beschreven staat onder collectieve ambitie, ontbreekt het de teams momenteel aan duidelijk kaders waardoor de autonomie niet of slechts beperkt vergroot wordt door leidinggevende functionarissen op alle niveaus van de organisatie.

De manier waarop de medewerkers uit de zwaardere verblijfszorg naar het verruimen van de autonomie kijken, verschilt van de medewerkers van de andere dienstverleningsvormen. Voor ambulante medewerkers gaat het om de ruimte om in te kunnen spelen op de vraag van de cliënt. Voor medewerkers in de verblijfszorg gaat het vooral om het krijgen van ruimte voor het uitvoeren van secundaire, locatie-gebonden activiteiten.

## 5.4 Kennisdeling

Er is geconstateerd dat er om kennis te kunnen delen binnen de teams van HDMH meer nodig is dan alleen het voorhanden hebben van kennis en (interactieve) systemen. Vanuit de interviews blijkt dat met name het persoonlijke contact, het voelen van een binding met de organisatie en het serieus genomen worden door de organisatie belangrijke factoren zijn die bijdragen aan de bereidheid om kennis te delen. Medewerkers voelen zich op dit moment geen kennishouder ondanks dat zij mogelijk over veel kennis of expertise beschikken ten aanzien van een bepaald thema. Medewerkers stellen zich zeer bescheiden op en vragen zich af of de informatie en kennis die zij kunnen brengen wel voldoende relevant is voor anderen. Kennisdeling wordt derhalve niet ervaren als een middel om het gevoel van eigenwaarde en waardering te vergroten.

Kennisdeling in de vorm van het verplaatsen van de besluitvorming naar de teams lijkt te helpen om de betrokkenheid van medewerkers bij het team en de team-overstijgende taken te vergroten. Het teamoverleg wordt gezien als een belangrijk medium voor zowel kennisdeling als besluitvorming.

Respondenten geven aan dat gedeelde kennis slechts wordt gezien ter mogelijke inspiratie van andere teams. Thema's en oplossingen voor bepaalde vraagstukken hebben vaak een regionaal karakter en kunnen niet één-op-één door andere regio's worden overgenomen. Dit is een van de redenen dat kennisdeling vooral van meerwaarde wordt geacht en wordt toegepast in de regio of het rayon. Daarnaast wordt benoemd dat er een bepaalde mate van taakvolwassenheid vereist is om de gedeelde kennis te kunnen absorberen. De suggestie wordt gedaan om intervisie in te zetten om de uitwisseling van kennis en informatie met andere teams te versterken.

De beschikbaarheid van een (interactief) systeem wordt genoemd als een randvoorwaarde om breder kennis in de organisatie te delen. Momenteel wordt kennis gedeeld (vooral reactief) op het Intranet van de organisatie: Kicweb. Het Intranet wordt binnen de organisatie gezien als een top-down systeem waarop vooral de Raad van Bestuur informatie deelt. Medewerkers maken steeds meer gebruik van Yammer, een vorm van social media, om tips en ideeën over mogelijke oplossingen op te halen bij collega's voor vraagstukken waar ze in de dienstverlening tegen aan lopen. Daarnaast wordt Yammer vooral gebruikt om successen te delen. Door middel van digitale kenniskringen zijn er ideeën om via Yammer thema-gebonden kennis en expertise te delen.

In de besturingsvisie wordt er ook aandacht besteed aan externe kennisdeling, zoals het publiceren in wetenschappelijke magazines. Dit aspect van kennisdeling heeft tijdens de interviews en de visiebijeenkomsten geen aandacht gekregen.

### Conclusies

Kennisdeling is volgens de medewerkers één van de belangrijkste voorwaarden om meer zelforganiserend en ondernemend te kunnen werken. Het hebben van vertrouwen, persoonlijk contact en een binding met de organisatie spelen een belangrijke rol in de bereidheid van medewerkers om kennis te delen.

Hoewel respondenten zich ervan bewust zijn dat kennisdeling bijdraagt aan het succesvol realiseren van doelen, wordt de toegevoegde waarde van kennisdelen op landelijk niveau

niet herkend en worden eventuele efficiëntere werkwijzen of oplossingen voor complexe cliëntvragen regionaal of lokaal gedeeld.

## 5.5 Doelgerichtheid

Zoals hiervoor al betoogd, is er een sterke behoefte aan en noodzaak voor duidelijke kaders en doelstellingen waarbinnen de teams hun activiteiten verder vorm kunnen geven.

Mede door het ontbreken van de regioplannen, verloopt het formuleren van doelen op teamniveau moeizaam en werkt de organisatie momenteel met name nog taak- in plaats van doelgericht. De formulering van doelen, voor zover daar nu sprake van is, lijkt een top-down-gestuurd proces te zijn waar een groot deel van de medewerkers niet bij betrokken is. Medewerkers geven tijdens het onderzoek aan dat zij het belangrijk vinden dat teamdoelen door het team, eventueel in samenspel met de leidinggevende, en daarmee bottom-up worden opgesteld.

Tijdens het onderzoek zijn met name ideeën en wensen besproken hoe het doelgericht werken vorm zou moeten krijgen.

Om doelgericht te kunnen werken vinden de respondenten het belangrijk dat teamleden elkaars kennis en expertise kennen zodat men weet dat een taak in goede handen is bij een collega. Het werken met 'experts' op bepaalde functionele gebieden blijkt op steeds meer plekken een succesvolle werkwijze, die bovendien bijdraagt aan het meer ondernemend, zelforganiserend werken .

Een andere randvoorwaarde om doelgericht te kunnen werken die tijdens de interviews wordt genoemd, is het geven en ontvangen van feedback. Alle respondenten vinden het belangrijk dat collega's op een professionele manier aan elkaar kunnen aangeven waar zaken goed gaan en waar verwachtingen en realiteit van elkaar verschillen. Hierbij benoemen respondenten dat de mate van onderling vertrouwen tussen de teamleden een belangrijke voorwaarde is om feedback te geven en te ontvangen. Op dit moment leren alleen de teammanagers hoe feedback te geven en te ontvangen. Tijdens de implementatie van de besturingsvisie zullen ook medewerkers op andere niveaus in de organisatie hierin worden getraind.

Om de voortgang van het realiseren van gestelde doelen te kunnen meten is stuurinformatie nodig. Doordat systemen op dit moment nog niet altijd op elkaar zijn afgestemd, onbetrouwbare informatie opleveren en de toegang tot bijvoorbeeld het dashboard slechts voor een beperkte groep functionarissen mogelijk is, is het voor teams momenteel niet mogelijk om op dit gebied de regie in eigen hand te nemen.

Tot slot is in het kader van doelgericht werken onderzocht of er binnen de organisatie ruimte is voor het nemen van eigen initiatief en het tonen van creativiteit. Met name uit de totaalrapportage van het MTO blijkt dat medewerkers zich kritisch uitlaten over de mate waarin de organisatie openstaat voor eigen initiatief en creativiteit. Het thema vertrouwen speelt hierbij een belangrijke rol. Daarnaast wordt de top-down-gerichte planning van activiteiten en sturing als belemmerend ervaren.

Eigen initiatief zit voor de respondenten in het zelf kunnen komen met oplossingen voor vraagstukken. Ook ten aanzien van dit aspect blijkt er sprake te zijn van een onderscheid tussen de zwaardere verblijfslocaties en de andere dienstverleningsvormen. De verblijfslocaties lijken – op basis van dit beschikbare informatie uit dit onderzoek – minder ruimte bieden voor eigen initiatief dan de andere dienstverleningsvormen.

### Conclusie

De belangrijkste randvoorwaarden die worden genoemd om doelgericht te kunnen werken, zijn duidelijke kaders, onderling vertrouwen, kennisdeling (inclusief monitoring van de

resultaten), ruimte voor het nemen van initiatieven en de ruimte om feedback te geven en te ontvangen.

Veel van deze factoren hangen met elkaar samen. Zo is vertrouwen nodig om feedback te kunnen geven en helpen heldere kaders om kennis te kunnen delen. Er wordt geconstateerd dat het door het ontbreken van een aantal genoemde randvoorwaarden, waarvan het ontbreken van kaders de belangrijkste lijkt te zijn, voor medewerkers op de werkvloer lastig is om doelgericht te gaan werken en meer ondernemend en zelforganiserend te functioneren. Collectieve ambitie en doelgerichtheid hebben derhalve, althans in dit onderzoek, een duidelijke relatie met elkaar.

## 5.6 Vertrouwen

Het vertrouwen van medewerkers in de organisatie is de afgelopen twee jaar op de proef gesteld. Door de bestuurscrisis en de daarop volgende frequente wisselingen van interim bestuurders was het geruime tijd onduidelijk welke richting de organisatie op zou gaan en welke doelstellingen moesten worden gerealiseerd. Medewerkers hebben zich in deze periode primair gericht op het continueren van het leveren van kwalitatief goede zorg aan de cliënten. Teams waren met elkaar gericht op het 'overleven' van deze crisis en probeerden zich te distantiëren van de onrust op bestuursniveau. Dit heeft voor een groot aantal teams, geleid tot een toegenomen onderling vertrouwen. De teams hebben in de moeilijke tijd gebouwd 'aan een veilige haven'. De mate waarin de leidinggevende bij het creëren van deze 'veilige haven' een rol heeft gespeeld, was wisselend. In sommige teams was de leidinggevende gevoelsmatig onderdeel van het team en daardoor gericht op het behouden en waar mogelijk en noodzakelijk vergroten van het onderlinge vertrouwen om de continuïteit in zijn of haar 'mini-onderneming' te borgen. In andere teams, waar de teammanagers grotere caseloads hebben, hebben de teamleden vooral samen aan 'de veilige haven' gebouwd en was de teammanager meer gericht op het sturen op resultaten en het onderzoeken van mogelijkheden om de dienstverlening efficiënter te organiseren en daarmee vooral eigenstandig te anticiperen op de (op dat moment) naderende transitie richting de Wmo.

De mate waarin leidinggevend en collega's betrouwbaar zijn in het nakomen van gemaakte afspraken wordt door heel veel respondenten als belangrijke voorwaarde voor vertrouwen genoemd. Dit geldt overigens niet alleen voor de werkvloer richting de teammanagers. De teammanagers benoemen dit zelf ook als oorzaak voor het afgenomen vertrouwen in rayonmanagers, overige MT-leden en bestuurder.

Om het vertrouwen in de organisatie te vergroten is het uitvoering geven aan het principe 'afpraak = afspraak' belangrijk. Bovendien draagt 'afpraak = afspraak' bij aan het doelgericht kunnen werken en daarmee indirect ook aan de mogelijkheid van de organisatie om de autonomie verder te vergroten.

Vertrouwen speelt een belangrijke rol in het door medewerkers (op alle niveaus) ervaren gevoel dat het vergroten van de autonomie door de hogere echelons congruent en weloverwogen wordt doorgevoerd. Respondenten benoemen dat in het verleden gegeven ruimte later 'makkelijk' weer werd ingetrokken. Het was daarom niet duidelijk wat medewerkers en teammanagers zelf konden besluiten en wat niet. Dit heeft geleid tot een gevoel van onveiligheid en verminderd vertrouwen in de top van de organisatie. Vanwege dit 'wispelturige' gedrag aan de top hebben teammanagers ervoor gekozen om de autonomie van de werkvloer in slechts zeer beperkte mate te vergroten. De angst om later afgerekend te worden op 'verkeerd' handelen ligt hieraan ten grondslag. Observaties tijdens de MT-vergaderingen bevestigen dit beeld. Eerder genomen besluiten worden door MT-leden (soms) opnieuw ter discussie gesteld of zij gaan hierover nogmaals met de teammanagers in overleg nadat de teammanagers zelf al een besluit hebben genomen binnen de eerder verkregen ruimte. Met dit gedrag lijkt het erop dat het MT zelf niet goed weet naar welke mate van zelforganisatie en ondernemerschap hij toe wil werken. Dit doet afbreuk aan het vertrouwen, terwijl vertrouwen juist voor het vergroten van autonomie noodzakelijk is.



In dit onderzoek is de mate van betrokkenheid een indicator voor de factor vertrouwen. De uitkomsten van het MTO, dat door 65,8% van de medewerkers is ingevuld, laten op dit thema zien dat dat een relatief hoog percentage (vergeleken met de benchmark) medewerkers niet bevlogen en niet betrokken is bij de organisatie en het werk dat hij of zij uitvoert. Ook valt op dat het percentage 'wel betrokken en wel bevlogen' medewerkers lager ligt dan de benchmark. Een relatief grote afwijking ten opzichte van de benchmark is te zien in het percentage medewerkers dat zich niet betrokken en niet bevlogen voelt bij HDMH. Er kan derhalve geconcludeerd worden dat een significant deel van de medewerkers onvoldoende vertrouwen heeft in de organisatie.

Tot slot blijkt uit de visiebijeenkomsten en de interviews, dat vertrouwen bijdraagt aan het kunnen zijn van een lerende organisatie. Het ervaren van vertrouwen is voor medewerkers belangrijk om initiatieven te kunnen en willen ontwikkelen, daarmee te experimenteren (binnen de gestelde kaders en altijd gericht op het minimaal handhaven van het niveau van dienstverlening voor de cliënt) en te constateren dat iets wel of niet werkt. Medewerkers op alle niveaus van de organisatie zijn nu vooral bang om fouten te maken en hierop afgerekend te worden. Dit komt voort uit eerdere ervaringen met de afrekencultuur waarvan in het verleden sprake is of zou zijn geweest en onzekerheid over de huidige koers. Zowel het geven van feedback als het mogen leren van fouten dragen bij aan het vergroten van het onderlinge vertrouwen en aan kennisdeling.

### **Conclusie**

Vertrouwen draagt in belangrijke mate bij aan het kunnen en willen nemen van meer verantwoordelijkheid en initiatief gericht op het realiseren van vooraf gestelde doelen (doelgerichtheid), het geven en ontvangen van feedback en het kunnen zijn van een lerende organisatie. Vertrouwen is daarmee een cruciale factor om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams waarbij tevens wordt geconstateerd dat de mate van vertrouwen van medewerkers in de organisatie laag te noemen is.

Geconcludeerd wordt dat de leidinggevende een belangrijke bijdrage levert aan het door medewerkers ervaren vertrouwen in de organisatie. De leidinggevende kan hierin stappen voorwaarts maken door voorbeeldgedrag te laten zien in de omgang met medewerkers. 'Afspraak = afspraak' is voor medewerkers op dit moment het belangrijkste criterium waarop zij hun vertrouwen baseren. Dit geldt zowel voor afspraken die gemaakt worden over de dagelijkse werkzaamheden als voor afspraken die door de bestuurder en MT-leden worden gemaakt ten aanzien van het vergroten van de autonomie van de teams. Wanneer medewerkers het vertrouwen ervaren dat bestuurder en MT-leden congruent zijn in hun besluitvorming zullen zij stappen zetten om invulling te geven aan de verstrekte autonomie en van daaruit vanuit doelgerichtheid werkzaamheden vormgeven.

### **5.7 Transformationeel leiderschap**

De importantie van deze factor is voor alle respondenten en deelnemers aan de visiebijeenkomsten helder: zonder een coachende stijl van leidinggeven kan de organisatie de omslag naar meer ondernemende teams niet maken. In het MTO wordt hierover de opmerking gemaakt dat het nodig is om eerst in medewerkers te investeren alvorens deze nieuwe leidinggevende stijl op de teams los te kunnen laten. Medewerkers dienen namelijk nieuwe competenties aan te leren (bijvoorbeeld het leren roosteren) voordat een leidinggevende deze taak kan overlaten aan het team. De interviews bevestigen dit beeld.

Er dient te worden geconcludeerd dat de organisatie momenteel nagenoeg geen transformationeel leidinggevend heeft. Alleen binnen de Homerun-teams en bij ambulante teams waarvan de leidinggevende een grote caseload heeft, is in meer of mindere mate sprake van een transformationele stijl van leidinggeven. In deze teams staan de leidinggevend (meer) op afstand van de teams, faciliteren en ondersteunen de teams

wanneer de teams aangeven dit nodig te hebben en laten de teams binnen gestelde kaders zelforganiserend werken. Doordat de collectieve ambitie echter niet (overall) vertaald is naar plannen en doelen voor de teams, stellen de teammanagers eigen kaders die bijvoorbeeld worden afgeleid uit productieafspraken met zorgkantoren of het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Op basis van het uitkomsten van het onderzoek constateer ik dat binnen HDMH de beweging naar zelforganiserende, meer ondernemende teams 'van bovenaf' moet worden ingezet. De leidinggevende is degene die de autonomie vergroot en daarnaast bijdraagt aan het lerend vermogen van het team door nieuwe competenties en kennis aan te reiken. De aannames van respondenten dat medewerkers voor het aanleren van nieuwe competenties een andersoortige leidinggevende nodig hebben dan een leidinggevende die vanuit een coachende en dienende stijl de aansturing vormgeeft, doet vermoeden dat de invulling van het begrip coachend en dienend leiderschap niet voor iedereen duidelijk is. Het voelen van de ruimte om nieuwe competenties aan te leren heeft immers (zie hiervoor) alles te maken met vertrouwen en is slechts indirect afhankelijk van de stijl van leidinggeven. .

Daarnaast wordt geconstateerd dat de leidinggevers van ondernemende, zelforganiserende teams door medewerkers worden gezien als 'procesbegeleider of knopen doorhakker'. Kijkend naar de beelden die in de besturingsvisie worden gedeeld ten aanzien van het leiderschap in een meer zelforganiserend en ondernemend HDMH lijkt de term 'procesbegeleider' meer passend, omdat die uitdrukking geeft aan de dienende rol van de leidinggevende. 'Knopen doorhakker' wekt de indruk dat een meer passieve, reactieve rol van het team nog steeds goedgekeurd wordt. De nieuwe besturingsvisie geeft hier echter geen ruimte voor.

Verder wordt naar aanleiding van de interviews en de uitkomsten uit het MTO geconstateerd dat een groot deel van de leidinggevers van mening is dat hij of zij op dit moment al als transformationeel leidinggevende sturing geeft aan de teams. Observaties leiden echter tot de conclusie dat de sturing vaak nog top-down gericht is. Dit verschil in perceptie tussen werkelijkheid en eigen beelden kan een negatieve invloed hebben op zowel het vergroten van de autonomie als op het vertrouwen dat medewerkers in hun leidinggevende hebben en de bereidheid van leidinggevers om hun leidinggevende stijl kritisch tegen het licht te houden en aan te passen.

Uit de interviews en de visiebijeenkomsten blijkt dat een leidinggevende van een zelforganiserend, meer ondernemend team binnen HDMH op termijn de volgende taken uit dient te voeren:

- meedenken met de teams
- neerzetten van een heldere visie
- vertalen van de strategische koers van de organisatie naar een hanteerbaar verhaal voor de teams
- actief bijdragen aan het vergroten van het onderlinge vertrouwen in de teams en richting de organisatie
- uitvoeren van de strategische en HRM-taken.

Alle overige taken die ondersteunend zijn aan het leveren van kwalitatief goede zorg aan de cliënten, kunnen volgens de respondenten bij het team worden belegd. De leidinggevende komt, zo blijkt althans uit het onderzoek binnen HDMH, meer op afstand te staan van de teams en wordt ingezet op het moment dat het team aanloopt tegen vraagstukken waar het onderling niet uitkomt of op het moment dat voorgestelde oplossingen volgens de bevoegdheidsregeling goedkeuring behoeven van een hoger echelon.

De rol van de leidinggevende als motivator en inspirator van de teams wordt overigens door niemand genoemd wanneer wordt gevraagd naar taken en rollen behorend bij de nieuwe stijl van leidinggeven.

De geïnterviewde teammanagers geven aan dat wanneer de organisatie werkt met volledig zelforganiserende, ondernemende teams, zij verwachten dat hun functie zal vervallen. De rayonmanagers, eventueel ondersteund door teamcoaches kunnen in hun beleving de coachende rol op dat moment overnemen, waardoor er een verdere efficiëntieslag kan worden gemaakt. In het onderzoek is met deze mogelijkheid geen rekening gehouden, omdat de organisatie in de geraadpleegde documenten, maar ook tijdens de interviews en de observaties gericht is op het behouden van de teammanagers en het op termijn schrappen van de laag rayonmanagers.

### **Conclusies**

Er dient te worden geconcludeerd dat de stijl van leidinggeven momenteel in de organisatie overwegend anders is dan de transformationele stijl die voor de omslag naar zelforganiserende, meer ondernemende teams gewenst is. Alleen binnen de Homerun-teams en bij ambulante teams waarvan de leidinggevende een grote caseload heeft, is in meer of mindere mate sprake van een transformationele stijl van leidinggeven.

Een nieuwe stijl van leidinggeven is een belangrijke voorwaarde om te komen tot meer zelforganisatie en ondernemerschap in de organisatie. De leidinggevendenden zullen, na het team een aantal noodzakelijke vaardigheden en competenties te hebben aangeleverd, de zelf een stapje terug doen waardoor teams de ruimte krijgen om meer autonoom, doelgericht en probleemoplossend te werken. Er wordt geconcludeerd dat de beweging naar zelforganisatie en ondernemerschap een proces is dat binnen HDMH 'top-down' wordt ingezet en niet vanuit de medewerkers zelf komt. De verklaring hiervoor is gelegen in de mate van ervaren vertrouwen in de organisatie (angstcultuur) en het onvoldoende helder zijn van de collectieve ambitie waardoor teams niet in staat zijn eigen doelen te formuleren en hieraan op een doelgerichte manier te werken.

### **5.8 Algehele conclusie**

Bovenstaande analyse en deelconclusies leiden tot de volgende algehele conclusie: de vanuit de theorie onderscheiden factoren die bijdragen aan meer zelforganiserende, ondernemende teams, zijn voor HDMH belangrijk om de omslag naar meer ondernemerschap in de teams te maken. Deze factoren zijn thans in meer of mindere mate zichtbaar in de organisatie. De belangrijkste reden hiervoor is dat HDMH aan de vooravond staat van de implementatie van de besturingsvisie en daarmee van de omslag naar meer zelforganiserende, ondernemende teams. Dit heeft er toe geleid dat respondenten regelmatig hebben aangegeven hoe een factor er in de nabije toekomst uit zou moeten zien. Een aantal van deze verwachtingen of veronderstellingen is als input gebruikt voor de aanbevelingen die in hoofdstuk 6 zijn geformuleerd. Tijdens het onderzoek zijn er geen nieuwe, relevante factoren ontdekt die van toegevoegde waarde zouden kunnen zijn voor de omslag die HDMH wil maken.

Ten aanzien van de onderlinge relaties tussen de verschillende factoren, zoals geschetst in het conceptueel model in paragraaf 2.5.1, kunnen met betrekking tot HDMH de volgende conclusies worden getrokken:

De collectieve ambitie is voor HDMH een belangrijk startpunt voor de omslag naar meer ondernemende, zelforganiserende teams. De collectieve ambitie is van invloed op zowel de autonomie als de doelgerichtheid van teams: doordat de vertaling van het strategisch kader en de missie en visie in de regioplannen stagneert, is het voor medewerkers in de organisatie onduidelijk naar welke **collectieve ambitie** wordt toegewerkt en welke doelen, taken en verantwoordelijkheden de teams hebben om bij te kunnen dragen aan de collectieve ambitie. Zij kunnen hierdoor onvoldoende **doelgericht** werken. Dit leidt ertoe dat teams terughoudend zijn in het pakken van meer eigen regie en het nemen van initiatieven om meer zelforganiserend te werken. Leidinggevendenden zijn bovendien terughoudend in het vergroten van de **autonomie** van de teams, omdat het door het

ontbreken van teamdoelen niet duidelijk is op welke resultaten de leidinggevende de voortgang van het team kan monitoren. Hierbij speelt ook de afrekencultuur (**vertrouwen**) uit het verleden een belangrijke rol: men durft niet meer verantwoordelijkheden op zich te nemen uit angst hierop later afgerekend te worden.

Een tweede belangrijk startpunt om te komen tot meer zelforganisatie en ondernemerschap binnen HDMH is **vertrouwen**. Vertrouwen heeft een directe relatie met nagenoeg alle overige factoren. De voor de gewenste omslag meest belangrijke relatie is die tussen vertrouwen en **autonomie**. Het vertrouwen van medewerkers in de leiding van de organisatie is de afgelopen jaren onder druk komen te staan en wordt nu weer opgebouwd. Doordat medewerkers 'de kat uit de boom kijken' heeft het besluit vanuit bestuurder en MT-leden om te komen tot zelforganiserende en meer ondernemende teams door de autonomie op de werkvloer te vergroten, niet geleid tot de gewenste actie vanaf de werkvloer. Er wordt afgewacht of 'de top' dit keer wel vasthoudt aan eerder genomen besluiten ('afspraak = afspraak').

Daarnaast blijkt dat binnen HDMH **vertrouwen** een belangrijke relatie heeft met de factor **doelgerichtheid**. Door elkaar in een team te vertrouwen, met elkaar de schouders eronder te zetten en te weten waar ieders kennis en expertise zit, kan er doelgericht worden gewerkt. Deze relatie is in de teams overwegend sterk aanwezig. Hierbij is een onderscheid te maken tussen de zwaardere verblijfslocaties en de andere dienstverleningsvormen. De ambulante dienstverlening (ambulant, Homerun, Jobrun en Forensische Zorg) laat een grotere onderlinge verbondenheid zien die zichtbaar leidt tot meer doelgerichtheid en autonoom handelen.

Tot slot is er een relatie tussen **vertrouwen** en **kennisdeling**. Er is geconstateerd dat kennisdeling hoofdzakelijk binnen het eigen team en met regelmaat binnen de regio plaatsvindt. Uitwisseling van kennis met de hele organisatie gebeurt alleen in zogenaamde kenniskringen (fysiek dan wel digitaal). De factor vertrouwen speelt hierin een belangrijke rol. Doordat medewerkers zich geen kennishouder voelen, onzeker zijn over de relevantie van hun informatie, maar ook omdat zij zich onvoldoende verbonden voelen met de wereld van HDMH buiten hun eigen locatie of regio, wordt nut en noodzaak van het delen van kennis niet of nauwelijks gevoeld.

Ten aanzien van **kennisdeling** wordt geconcludeerd dat de huidige systemen onvoldoende gebruikersvriendelijk zijn waardoor de uitnodiging om kennis te delen niet wordt ervaren. Tevens is geconcludeerd dat kennisdeling ten aanzien van goede voorbeelden (*best practices*) nooit leidt tot een één-op-éénadoptie van het idee in andere regio's vanwege de lokale en doelgroep diversiteit in de organisatie. De in het conceptueel model veronderstelde relatie tussen kennisdeling en **doelgerichtheid** is binnen HDMH herkend, maar draagt minder bij aan doelgerichtheid dan in de theorie verondersteld wordt. Dit komt doordat er vaak sprake is van 'het wiel opnieuw uitvinden'. Hoewel kennisdeling door alle respondenten als belangrijke factor wordt onderkend om meer zelforganiserend, ondernemend te gaan werken, is het de vraag of het streven naar landelijke kennisdeling een doel moet zijn om aan te werken, hoewel hiermee wellicht een efficiëntieslag kan worden gerealiseerd.

Momenteel werkt HDMH nog nauwelijks met transformationeel leidinggevend. Alle respondenten zien echter de noodzaak om deze stijl van leidinggeven in de hele organisatie uit te rollen. De **transformationeel leidinggevend** hebben voor HDMH een belangrijke rol in het vergroten van de **autonomie** van de teams. Het proces om te komen tot meer zelforganisatie en ondernemerschap in de organisatie start volgens het merendeel van de respondenten in de top. Dit staat haaks op de mening van de bestuurder die er vanuit gaat dat dit proces vanuit bottom-up dient te komen. De leidinggevende wordt gezien als iemand die op termijn coachend en dienend is aan het team, maar die in beginsel gericht is op het

vergroten van de vaardigheden en competenties van de teamleden zodat de teamleden op termijn een deel van de taken en verantwoordelijkheden van de leidinggevende kunnen overnemen. **Vertrouwen** van de leidinggevende in de medewerkers en andersom speelt hierbij wederom een grote rol.

## 6 Aangekomen op de eindbestemming

De vijf voorgaande hoofdstukken hebben in het teken gestaan van onderzoeksafbakening, theoretische en empirische vormgeving, onderzoeksuitvoering en analyse.

In dit laatste hoofdstuk wordt allereerst vastgesteld of het uitgevoerde onderzoek heeft geleid tot een antwoord op de centrale vraag waardoor de doelstelling van het onderzoek gerealiseerd is. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan die bijdragen aan het succesvol maken van de omslag naar meer ondernemerschap en zelforganisatie.

Ter afronding van deze thesis wordt kort gereflecteerd op de ervaringen die ik tijdens deze reis heb opgedaan om tot slot een aantal aanbevelingen te doen voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Einddoel behaald?

Om te kunnen vaststellen of de centrale vraag beantwoord kan worden en de doelstelling van het onderzoek gerealiseerd is, wordt nog kort stilgestaan bij de beantwoording van de deelvragen. De antwoorden op de deelvragen zijn eerder al in het voorliggende onderzoek gegeven.

1. Wat zijn de vanuit de literatuur onderscheiden factoren die bijdragen aan zelforganisatie en meer ondernemerschap in teams?

De vanuit de literatuur onderscheiden factoren zijn in hoofdstuk 2 beschreven. Het concept van sociale innovatie vormt de basis. Hieraan is een aantal aanvullende factoren toegevoegd. Het empirisch onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende zes factoren:

- vertrouwen;
- kennisdeling;
- transformationeel leiderschap;
- autonomie;
- collectieve ambitie;
- doelgerichtheid.

2. Worden de vanuit de literatuur onderscheiden factoren om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams herkend binnen Stichting Humanitas DMH?

Deze tweede deelvraag is in hoofdstuk 4 en 5 beantwoord. Er is geconstateerd dat alle onder punt 1 genoemde factoren als belangrijk worden ervaren om binnen HDMH te komen tot meer ondernemende, zelforganiserende teams. Per factor de is de huidige situatie beschreven. Doordat de organisatie nog aan het begin staat van de omslag naar zelforganiserende, meer ondernemende teams, hebben respondenten ook regelmatig geschetst welke beweging ten aanzien van de verschillende factoren momenteel wordt gemaakt of in de nabije toekomst naar verwachting gemaakt zal worden .

3. Welke conclusies kunnen worden geformuleerd na vergelijking van de onderscheiden factoren tussen de gewenste situatie in de theorie en de feitelijke situatie in de praktijk?

In hoofdstuk 5, uitwisselen van reiservaringen, is een antwoord gegeven op deze derde deelvraag. De empirische onderzoeksresultaten zijn geanalyseerd met behulp van de theoretische begrippen. In paragraaf 5.8 worden de relaties tussen diverse theoretische begrippen zoals ze binnen HDMH zijn herkend, beschreven.

4. Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven ten aanzien van het overbruggen van de mogelijke discrepantie tussen theorie en praktijk?

Deze laatste deelvraag is beantwoord in de paragraaf hierna, 'aanbevelingen voor het vervolg van de reis'. Ter afronding van de thesis wordt in paragraaf 6.4 een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek genoemd.

Bovenstaande antwoorden op de deelvragen vormen de input voor de beantwoording van de centrale vraag, die luidde:

*Zijn de vanuit de literatuur onderscheiden factoren om te komen tot zelforganiserende, meer ondernemende teams binnen Stichting Humanitas DMH aanwezig en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van eventuele versterking van deze factoren?*

Zoals hiervoor onder punt 1 benoemd, zijn de zes factoren op basis waarvan het empirisch onderzoek binnen HDMH is uitgevoerd:

- collectieve ambitie;
- autonomie;
- kennisdeling;
- doelgerichtheid;
- vertrouwen;
- transformationeel leiderschap.

Deze zes factoren beïnvloeden elkaar onderling en leiden in gezamenlijkheid en vanuit die onderlinge wisselwerking tot meer ondernemende teams. Op basis van het empirisch onderzoek concludeer ik dat de factoren **collectieve ambitie** en **vertrouwen** de belangrijkste factoren zijn om te komen tot meer zelforganiserende en ondernemende teams binnen HDMH.

De **collectieve ambitie** vormt het kader waarbinnen de teams meer autonoom kunnen werken. Wanneer de collectieve ambitie niet duidelijk is, zoals het geval is bij HDMH, zijn teams onvoldoende in staat om heldere eigen doelen te bepalen waardoor niet of heel beperkt **doelgericht** kan worden gewerkt.

Daarnaast is een duidelijke **collectieve ambitie** nodig voor de leidinggevenden om de **autonomie** te kunnen vergroten. Als de kaders helder zijn, kunnen heldere doelen worden geformuleerd op basis waarvan de leidinggevende de voortgang van het team kan volgen.

Het is om deze bovenstaande twee redenen cruciaal om de factor **collectieve ambitie** te **versterken**. Alleen wanneer de collectieve ambitie duidelijk is, kan worden begonnen met het vergroten van de autonomie en doelgerichtheid oftewel kan gestart worden met de omslag om te komen tot zelforganiserende, ondernemende teams.

De tweede cruciale factor is **vertrouwen**. Het belang van deze factor is zowel vanuit het theoretisch als het empirisch onderzoek onomstotelijk vast komen te staan. Zonder vertrouwen is er geen basis voor de organisatie en de leidinggevenden om de **autonomie** te vergroten, wordt er geen **kennis gedeeld** en is er in het kader van de reciprociteit nauwelijks een prikkel om **doelgericht** te werken.

Doordat het **vertrouwen** binnen HDMH, zoals hiervoor reeds uitvoerig beschreven is, onder druk is komen te staan, zijn zowel medewerkers als leidinggevenden afwachtend. Dit leidt ertoe dat de leidinggevenden **de autonomie** niet vergroten waardoor de eerste stap om de teams meer zelforganiserend te laten werken niet wordt gezet. Medewerkers zijn afwachtend als het gaat om het zelf nemen van initiatieven en problemen op te lossen. Dit komt vanuit de angst om hier later op afgerekend te worden. De kaders en doelstellingen, die vanuit de **collectieve ambitie** worden gevormd, zijn belangrijke voorwaarden om de organisatie het vertrouwen te geven dat activiteiten gericht op het vergroten van de autonomie en het initiatiefrijk en probleemoplossend handelen, vanuit bestuurder en MT worden onderschreven en aansluiten op de gewenste omslag binnen de organisatie.

Op basis van bovenstaande twee argumenten is ook het belang van het **versterken** van de factor **vertrouwen** geduid.

Naar aanleiding van het empirisch onderzoek kan verder worden geconstateerd dat de factoren **transformationeel leiderschap**, **autonomie** en **doelgericht werken** binnen de teams van HDMH **versterking** behoeven. Zoals hierboven betoogd, heeft dit echter alleen zin om te doen wanneer de factoren **collectieve ambitie** en **vertrouwen** een stap vooruit hebben gemaakt. Daarnaast is geconstateerd dat de overige factoren, vanwege de sterke onderlinge samenhang, voor een deel vanzelf zullen worden versterkt op het moment dat de collectieve ambitie en het vertrouwen de stap vooruit hebben gemaakt. Zo geldt bijvoorbeeld voor kennisdeling dat er nu weinig binding wordt gevoeld met de landelijke organisatie en dat het vertrouwen in de organisatie laag is. Het vergroten van het vertrouwen in en de betrokkenheid bij de organisatie zal als neveneffect hebben dat kennisdeling toeneemt.

Samenvattend kan worden gesteld dat de vanuit de literatuur onderscheiden factoren om te komen tot meer ondernemende, zelforganiserende teams binnen HDMH herkend en noodzakelijk geacht worden. Bovendien behoeven alle factoren met uitzondering van kennisdeling versterking, te beginnen bij de collectieve ambitie en vertrouwen.

Hier dienen tot slot twee kritische noten bij geplaatst te worden:

- versterking van de collectieve ambitie en het vertrouwen zal automatisch leiden tot enige mate van versterking van de overige factoren;
- er is een onderscheid te maken tussen de percepties van medewerkers binnen de zwaardere woonlocaties en die van medewerkers van de andere vormen van dienstverlening ten aanzien van de noodzakelijke aanwezigheid van de genoemde factoren om te komen tot meer ondernemende, zelforganiserende teams.

De centrale vraag is hiermee beantwoord en daarmee concludeer ik dat het doel van deze master thesis is bereikt!

## 6.2 Aanbevelingen voor het vervolg van de reis

In voorgaande paragraaf wordt geconcludeerd dat nagenoeg alle in het onderzoek onderscheiden factoren versterkt moeten worden om de doelstelling van de organisatie gericht op meer ondernemerschap en zelforganisatie te realiseren. In deze paragraaf worden aanbevelingen gegeven die bijdragen aan het versterken van die factoren.

### **Collectieve ambitie**

De organisatie dient zich de betekenis van de nieuwe missie en visie meer eigen te maken, zodat iedereen vanuit hetzelfde uitgangspunt werkt aan het realiseren van de doelstellingen die de organisatie in het strategisch kader heeft geformuleerd. Door met elkaar in gesprek te gaan over de betekenis van de missie en visie voor de dienstverlening van HDMH, is voor iedereen duidelijk binnen welk kader gewerkt wordt en nieuwe cliënten kunnen worden aangetrokken.

Dit sluit aan op Mintzberg (1979) die aangeeft dat professionals energie halen uit het zich kunnen identificeren met de "waarden" van de organisatie. Om meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen, is het voor de werkvloer van belang dat er een gezamenlijke en gedragen collectieve ambitie is.

### **Autonomie**

Vergroot de autonomie in de teams stapsgewijs, zodat alle betrokkenen kunnen wennen aan hun nieuwe verantwoordelijkheden en bevoegdheden, medewerkers nieuwe competenties kunnen verwerven en leidinggevende op termijn collectief een stapje terug kunnen doen. Door hierover als bestuurder en MT duidelijke afspraken te maken met de organisatie neemt het vertrouwen in zowel bestuurder als MT toe. Vanuit reciprociteit zullen medewerkers het vertrouwen niet willen beschamen en iets terug willen doen voor de leidinggevende,



waardoor de prestaties van de medewerkers zullen verbeteren (Cropanzano & Mitchell 2005).

Een tweede aanbeveling ten aanzien van autonomie is gericht op het weloverwogen nemen van besluiten door het MT. De organisatie volgt kritisch of het MT consistente en congruente besluiten neemt ten aanzien van het verruimen van de discretionaire bevoegdheid. De besluitvorming van het MT over dit onderwerp is belangrijk voor het vertrouwen dat medewerkers en teammanagers hebben in het succesvol maken van de omslag naar meer ondernemende teams. Het kan beter zijn om een besluit iets langer te overwegen en met elkaar goed de voors en tegens van een besluit in kaart te brengen, dan snel een besluit te nemen dat later binnen het MT tot nieuwe discussies en mogelijk andere besluitvorming leidt. Schnabel (2001) beschrijft in dit kader in 'Bedreven en Gedreven' dat het funest is voor het vergroten van de autonomie wanneer naar aanleiding van de door de medewerkers afgelegde verantwoording (Schnabel noemt het rekenschap) de regels in plaats van het beleid worden aangescherpt.

### **Doelgerichtheid**

Zoals in paragraaf 5.5 is aangegeven, zijn twee elementen van belang om meer doelgericht te kunnen werken. Deze twee elementen vormen dan ook het startpunt om te komen tot de aanbevelingen:

- Zet organisatie-brede scholing in op het gebied van feedback geven en ontvangen. Hierbij is het advies om deze scholing vooral praktijkgericht in te steken volgens de 70-20-10-methode van Charles Jennings. Dit principe gaat er vanuit dat iedereen zijn eigen leerproces beheert en dat leren vooral in de praktijk gebeurt: 70% van de kennis wordt opgedaan op de werkvloer, 20% wordt verkregen uit intervisie en vanuit gesprekken met leidinggevendenden en 10% wordt opgedaan tijdens opleidingen. Dit pleit ervoor om veel meer in te zetten op werkplekleren in plaats van klassikaal leren (Jennings, 2011);
- De strategie geeft de koers van de organisatie aan. Door de strategie te vertalen in heldere en aansprekende doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau kunnen medewerkers op alle niveaus in de organisatie een gerichte bijdragen leveren aan het realiseren van de strategie. Dit proces stagneert momenteel. Het verdient daarom nadrukkelijk aanbeveling om te komen tot strategische regioplannen van waaruit per regio jaarplannen kunnen worden afgeleid aan de hand waarvan teams hun teamdoelen kunnen formuleren. De reeds aanwezige ondersteuning op dit proces vanuit het subsidietraject 'InvoorZorg!' van het Ministerie van VWS biedt hiervoor uitkomst.
- Om doelgericht te kunnen werken moeten zowel de top als medewerkers in staat worden gesteld om de voortgang van de realisatie van gestelde doelen te volgen en rekenschap te kunnen afleggen aan de leidinggevende niveaus in de organisatie (Schnabel, 2011). Het verdient aanbeveling om een monitor te ontwikkelen die per team de voortgang inzichtelijk maakt, zodat tijdig bijsturing kan plaatsvinden. Eigenstandig kunnen monitoren op ieder gewenst moment draagt bij aan het vergroten van de bewustwording en het commitment van medewerkers en daarmee aan de doel- en resultaatgerichtheid van het team en de totale organisatie.

### **Vertrouwen**

Vertrouwen is de cruciale factor waarmee de omslag naar meer ondernemende, zelforganiserende teams staat of valt. Door alle ervaringen vanuit het verleden is een focus op het vergroten van het vertrouwen onontbeerlijk. Vooral het laten zien aan de medewerkers dat afspraak echt afspraak is en dat besluitvorming hieraan voorafgaand weloverwogen heeft plaatsgevonden, zal helpen om het vertrouwen (en ook de betrokkenheid en bevoegdheid) te laten toenemen. Klijn et al (2010: p. 205) noemen dit "agreement trust: partijen houden vast aan de afspraken die ze met elkaar hebben gemaakt".

Het vergroten van transparantie draagt bij aan het doen toenemen van vertrouwen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevenden / bestuur en MT. In dit kader is het aan te bevelen om de omslag naar zelforganiserende, meer ondernemende teams te beginnen met het leren geven en ontvangen van feedback. Het op een constructieve wijze geven van feedback vergroot de transparantie van activiteiten die worden uitgevoerd, het draagt bij aan het lerende vermogen van de teams en de organisatie en het vergroot het onderling vertrouwen.

### **Transformationeel leiderschap**

De leidinggevende functionarissen krijgen – wanneer hun teams meer zelforganiserend, ondernemend gedrag laten zien – een andere rol en taakinvulling. Zij zullen veel meer gericht zijn op het met hun team behalen van vooraf gestelde doelen en op het vergroten van de autonomie van de medewerkers (Volberda et al, 2011; p. 96). Aangezien de aandacht binnen HDMH vooral gericht is op de noodzakelijke beweging binnen de teams, lijkt er weinig aandacht te zijn voor de noodzakelijke verandering van de stijl van leidinggeven. Het verdient aanbeveling om ook specifiek voor de leidinggevenden op alle niveaus van de organisatie (dus inclusief MT-leden en bestuurder) een veranderprogramma gericht op het realiseren van de noodzakelijke gedragsverandering te ontwerpen. De leidinggevende laag kan door niet mee te bewegen met het team het proces op weg naar zelforganisatie en meer ondernemerschap stagneren met alle nadelige gevolgen, bijvoorbeeld ten aanzien van vertrouwen, van dien.

### **6.3 Ervaringen tijdens de reis**

Om te beginnen: het praktijkonderzoek heeft mij ontzettend veel plezier en energie gegeven. Het enthousiasme van de respondenten om mee te werken aan het onderzoek was door mij vooraf niet zo ingeschat. Ook de professionaliteit en de mate waarin er in de organisatie al zelforganiserend en probleemoplossend wordt gewerkt, heeft mij positief verrast.

Zoals bij ieder onderzoek het geval is, zijn er aan het eind van een proces altijd punten die je bij nader inzien toch anders had willen of moeten doen. Dit geldt ook voor dit onderzoek en dan met name ten aanzien van het theoretische deel.

Ten aanzien van het theoretisch onderzoek ben ik tevreden over mijn startpunt vanuit de theorie van de sociale innovatie. Dit bleek voor HDMH een passende insteek te zijn en aan te sluiten op zowel de gewenste stappen vooruit als wel de ruimte te geven om een koppeling te maken met de roerige jaren die achter ons liggen.

Door het onderzoek vanuit het concept van ‘sociale innovatie’ te starten was er aansluiting mogelijk op de thema’s die de organisatie eerder in zijn besturingsvisie heeft benoemd. Dit heeft ertoe geleid dat respondenten zich voorafgaand aan het onderzoek al enigszins een beeld hadden gevormd over de omslag naar zelforganiserende, meer ondernemende teams. Mogelijkerwijs is dit ook de reden dat er aan het eind van de interviews geen aanvullende factoren of elementen zijn benoemd. Er is geantwoord binnen de reeds bekende kaders van de besturingsvisie.

Ik constateer echter wel dat de veronderstelling in het conceptueel model ten aanzien van autonomie en collectieve ambitie niet kloppend is gebleken. In het conceptueel model wordt ervan uitgegaan dat autonomie bijdraagt aan of leidt tot een collectieve ambitie. In de literatuur wordt hierover gezegd: “om meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen, is het voor de werkvloer van belang dat er een gezamenlijke en gedragen collectieve ambitie is, ook wel “shared values” genoemd” (website DRS Magazine). Deze relatie is ten onrechte door mij geïnterpreteerd als dat autonomie bijdraagt aan het komen tot een collectieve ambitie. Er is eerder sprake van een omgekeerde relatie, zoals ook blijkt vanuit de empirie, waarbij de collectieve ambitie, de koers van de organisatie, het kader vormt om te komen tot meer autonomie in teams.

In het algemeen kan worden gesteld dat het komen tot een conceptueel model waarin alle relaties een goede plek kregen, een flinke puzzel was die diverse malen opnieuw is gelegd. Het is daarom altijd jammer om achteraf te constateren dat niet alle relaties kloppend zijn, maar dat maakt het mogelijk om continu te blijven leren en ontwikkelen. En daar gaat het om voor zelforganiserende, autonome, ondernemende mensen!

#### **6.4 Aanbevelingen voor een nieuwe reis**

Van Knippenberg en Sitkin (2013) benoemen drie mogelijke sporen om de principes van transformationeel leiderschap verder aan te scherpen dan wel te komen tot een nieuw leiderschapsconcept. In het kader van mogelijk vervolgonderzoek verdient het aanbeveling om bij het komen tot een nieuw leiderschapsconcept aandacht te hebben voor de toepasbaarheid ervan in de zorg. Daarbij dient de zorg breder te worden gezien dan alleen de ziekenhuizen.

In dit onderzoek zijn geen uitspraken gedaan over de gevolgen van de omslag naar meer ondernemende, zelforganiserende teams op de kwaliteit van de dienstverlening. Het impliciete uitgangspunt dat is gehanteerd, is dat de kwaliteit van dienstverlening voor de cliënten en de tevredenheid van cliënten minimaal gelijk blijft. Het verdient aanbeveling om in vervolgonderzoek de gevolgen van het werken met zelforganiserende teams voor de tevredenheid van zowel cliënten als van medewerkers in kaart te brengen. Daarnaast verdient het aanbeveling om in vervolgonderzoek de consequenties voor de bedrijfsvoering te verduidelijken. Ook hier dient de zorg breder te worden gezien dan alleen de ziekenhuizen.

Tot slot doe ik de aanbeveling om vervolgonderzoek te doen naar de haalbaarheid van het werken met zelforganiserende teams zonder leidinggevend en de gevolgen hiervan op de bedrijfsvoering.



## 7 Literatuurlijst

### Wetenschappelijke literatuur

Appelbaum, E., Th. Bailey., P.K. Berg and A.L. Kalleberg. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. ILR Press an imprint of Cornell University Press, Ithaca and London.

Bekkers, V. (2007). *Beleid in Beweging*. Uitgeverij Lemma, Den Haag.

Bordewijk, P., Klaassen, H. (2011). *Begroten met beleid*. SDU Uitgevers, Den Haag.

Bovens, M.A.P., Hart, P. 't, Twist, M.J.W. van. (2012). *Openbaar Bestuur, beleid, organisatie en politiek*. Wolters Kluwer, Deventer.

Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Eburon, Delft.

Hill, M., Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy*. Sage, London.

Kickert, W.J.M., Klijn, E.H, Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. Sage, London.

Kleijn, H.G, Rorink, F.J. (2009). *Verandermanagement*. Pearson Education Benelux BV, Amsterdam

Kröber, H. (2008). *Gehandicaptenzorg, inclusie en organiseren* Rotterdam: Proefschrift UvH, uitgave Pameijer.

Kuipers, B., Groeneveld, S. (2014). *De kracht van High Performance teams*. Mediawerf, Amsterdam.

Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, London.

Morgan, G. (1992). *Beelden van organisaties*. Scriptum Management en Sage Publications, Schiedam.

Ringeling, A.B. (1978). *Beleidsvrijheid van ambtenaren: het spijtoptantenprobleem als illustratie van de activiteiten van ambtenaren bij de uitvoering van beleid*. Samson Uitgeverij, Alphen aan den Rijn.

Steijn, B., Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum, Assen.

Verschuren, P., Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma, Den Haag.

Weggeman, M. (2008). *Leiding geven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum, Schiedam.

### **Artikelen**

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84 (2), 191-215.

Benson, J., Bruil, S., Coghill, D., Cleator, R (1994). Self-directed work teams. *Production and Inventory Management Journal*, 35 (1), 79.

Cropanzano, R., Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.

Edelenbos, J., Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39, 25-50.

Klijn, E.H., Edelenbos, J., Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: its impact on outcomes. *Administration and Society*, 42, 193-221.

Knippenberg, D. van, Sitkim, S. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7 (1), 1- 60.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.

Hill, Hupe, P. (2007) Street level bureaucracy and public accountability. *Public Administration* 85 (2), 279 – 299.

Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M. et al. (1996). Understanding the management of change - An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 54-80.

Vermaat, M. (2006) Wet maatschappelijke ondersteuning, alles mag en niets moet. *Tijdschrift voor Gezondheidsrecht*, 30, 12-20.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., Heij, K. (2011) Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.

## **Secundaire literatuur**

### ***Artikelen***

Boonstra, J. (2009) De verandermanagementbox. *Main Press BV*

Broere, H., Helder, M., Jansen, P., Vliet, N. van (2013). Rapport Continuïteit Forensische Zorg fase 1. *Rebel Group en HHM*.

Deelstra, W. (2008). *Huishoudelijke verzorging en de wmo*. Springer.

Hutschemaekers, G. (2001). De professionalisering is dood... leve de professionalisering. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17 (3), 239-248.

Nijendaal, G. van (2014) Drie decentralisaties in het sociale domein. *Jaarboek Overheidsfinancien, Wim Drees Stichting*, 85-100

Regenmortel, T. van. Lexicon van Empowerment. *Maatwerk Vakblad voor maatschappelijk werk*, april 2012

Schnabel, P. (2001). "Bedreven en gedreven". *SCP, Den Haag*.

Van der Veen, R. (2006). Onmondige professionals. *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*, 14 (3), 143-144.

### **Departementale documenten**

Ministerie van VWS. (2014). *Transitieplan Wmo 2015*.

Taskforce Sociale Innovatie van het Ministerie van Economische Zaken. (2005). *Sociale Innovatie, de andere dimensie*.

### **Lezing / Oratie:**

Boonstra, J.J. (2000) Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. *Oratie Universiteit van Amsterdam*. Amsterdam University Press.

### **Websites**

Charles Jennings (2011). *Social & Workplace Learning through the 70:20:10 Lens*. [[charles-jennings.blogspot.nl/2011/08/social-workplace-learning-through.html](http://charles-jennings.blogspot.nl/2011/08/social-workplace-learning-through.html)]. 6 augustus 2014.

DRS Magazine. *De collectieve ambitie*. [[www.drs-online.nl/artikel.php?ID=960](http://www.drs-online.nl/artikel.php?ID=960)]. 4 juli 2014

Humanitas. *Humanitas waarden*. [<http://www.humanitas.nl/over-humanitas/werkwijze/kernwaarden>]. 28 februari 2015.

Humanitas DMH. *Missie en visie*. [[www.humanitas-dmh.nl/overons/missie\\_en\\_visie](http://www.humanitas-dmh.nl/overons/missie_en_visie)]. 28 februari 2015.

Humanitas DMH. *Over ons*. [[http://www.humanitas-dmh.nl/over\\_ons/over\\_humanitas\\_dmh](http://www.humanitas-dmh.nl/over_ons/over_humanitas_dmh)]. 28 februari 2015.

Humanitas DMH. *Wat is Homerun*. [<http://www.humanitas-dmh.nl/dienstverlening/homerun>]. 28 februari 2015.

Movisie. *Wijzigingen AWBZ en WMO*. [[www.movisie.nl/artikel/wijzigingen-awbz-wmo-overzicht](http://www.movisie.nl/artikel/wijzigingen-awbz-wmo-overzicht)]. 9 maart 2014.

Rijksoverheid. *Financiële effecten hervorming langdurige zorg*. [[www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brieven/2013/11/06/financiele-effecten-hlz.html](http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brieven/2013/11/06/financiele-effecten-hlz.html)]. 9 maart 2014.

VNG. *Klijnsma geeft duidelijkheid over relatie participatiewet en wmo 2015*. [[www.vng.nl/onderwerpenindex/decentralisaties-sociaal-domein/participatiewet/nieuws/klijnsma-geeft-duidelijkheid-over-relatie-participatiewet-en-wmo-2015](http://www.vng.nl/onderwerpenindex/decentralisaties-sociaal-domein/participatiewet/nieuws/klijnsma-geeft-duidelijkheid-over-relatie-participatiewet-en-wmo-2015)]. 23 februari 2015.

### **Interne documenten:**

Biezen, A. van der, Wolterink, F. (2014). *De Toegevoegde Waarde*.

Nicodem, R. (2013). *Van idealisme naar realisme op ideële gronden*.

Rijen, A. van (2011). *Presentatie kick-off programmateam*.

Rijen, A. van (2011). *Ruimte door krachtig samenspel, advies over de organisatie ontwikkeling 2011 – 2014*.

Rijen, A. van (2012). *Ruimte voor krachtig samenspel 2012 – 2014*.

Wolterink, F. (2013). *Presentatie nieuwe organisatieprincipes*.

Wolterink, F. (2013). *Op weg naar een gezonde toekomst*.

Wolterink, F. (2014). *Kaderbrief 2015*.

Wolterink, F. (2014). *Structuurnotitie Centraal Bureau*.

Wolterink, F., Biezen, A. van der, Ploeg, C. van der (2014). *Plan van aanpak InvoorZorg!*

Wolterink, F., Nieveld, T., Edema, R. (2014). *Strategisch kader HDMH 2014 – 2017*.

Zeijst, J. van (2014). *Medewerkersonderzoek hoofdrapportage 2014*

**Overige interne documenten**

- Jaarverslag 2012: 30 mei 2013
- Notulen MT vergadering 18 maart 2014
- Observaties visiebijeenkomsten november 2014
- Folder: Jobrun, uw medewerker onze begeleiding
- Folder: Jobrun, succesvolle aanpak voor duurzame werkrelaties



## 8 Bijlagen

### 8.1 Bijlage 1: overzicht van de respondenten

| Naam             | Rayon of afdeling                 | functie                                      |
|------------------|-----------------------------------|--|
| A. Bouwman       | Rayon Noord-West                  | Teammanager                                  |
| N. van Doesburg  | Rayon Zuid-West                   | Teammanager                                  |
| S. Dogan         | Rayon Noord-West                  | Persoonlijk begeleider en instroommedewerker |
| E. 's Gravendijk | Rayon Noord-West                  | Teammanager                                  |
| O. de Grootte    | Ondernemingsraad en cliëntenraden | Ambtelijk secretaris en coach cliëntenraden  |
| M. Heijl         | Rayon Zuid-Oost                   | Trajectcoördinator Homerun                   |
| A De Jong        | Rayon Noord-West                  | Teammanager                                  |
| M. de Jong       | Rayon Zuid-West                   | Cliëntcoach                                  |
| D. Leenheer      | Rayon Zuid-West                   | Persoonlijk begeleider                       |
| M. Meijer        | Rayon Zuid-West                   | Trajectcoördinator Homerun                   |
| B. Schaap        | Rayon Zuid-West                   | Teammanager                                  |
| E. Schakeraad    | Rayon Noord-West                  | Teammanager                                  |
| R. Smit          | Rayon Noord-West                  | Persoonlijk begeleider                       |
| O. Sprong        | Centraal Bureau                   | Intern organisatie adviseur                  |

### 8.2 Bijlage 2: interviewvragen

Gedurende de gehouden semi-gestructureerde interviews stonden de centrale begrippen (zie voor verdere toelichting hoofdstuk twee) en de daaraan gekoppelde indicatoren centraal. De indicatoren zijn ook tijdens de observaties en de documentanalyse gebruikt om de centrale begrippen te kunnen herleiden.

| Centrale begrippen            | Indicatoren   |
|-------------------------------|---|
| Collectieve ambitie           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missie en visie van Humanitas DMH</li> <li>- Kernwaarden van Humanitas</li> <li>- Besturingsvisie</li> </ul>   |
| Autonomie                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandaat</li> <li>- Heldere strategische doelen als kader</li> <li>- Probleemoplossend vermogen</li> <li>- Commitment in tijd, energie en middelen</li> <li>- Wijze van besluitvorming</li> </ul> |
| Kennisdeling                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikbaarheid van een systeem voor kennisdeling</li> <li>- Wijze van kennisdeling</li> <li>- Bekendheid met elkaars expertise</li> </ul>   |
| Doelgerichtheid               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderlinge samenwerking</li> <li>- Tactische en operationele doelen</li> <li>- Feedback geven</li> <li>- Prestatiemeting</li> <li>- Eigen initiatief / creativiteit</li> </ul>                   |
| Vertrouwen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid</li> <li>- Openheid / transparantie</li> <li>- Veiligheid</li> <li>- Ruimte geven en fouten maken</li> </ul>   |
| Transformationeel leiderschap | Een leidinggevende die: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspireert en motiveert</li> <li>- Faciliteert en coacht</li> <li>- Ervaren gevoel van eigenaarschap bij</li> </ul>  |

Tot slot is aan elke geïnterviewde gevraagd of hij / zij nog andere punten heeft die in het gesprek niet aan de orde zijn gekomen, maar die in de beleving van de geïnterviewde wel relevant zijn om de omslag naar meer ondernemende teams te kunnen maken.

### 8.3 Bijlage 3: draaiboek interviews

Alle interviews zijn volgens een vast stramien verlopen:

1. Introductie:
  - a. Bedanken voor de interviewmogelijkheid
  - b. Voorstellen van zowel mijzelf als de geïnterviewde
  - c. Korte uitleg over de reden van het interview, de duur, de reden van opname van het interview, de wijze van uitwerking van het interview en het garanderen van de vertrouwelijkheid van de inhoud van het gesprek
2. Openingsvraag: wat zijn volgens jou de belangrijkste voorwaarden om de omslag naar meer ondernemende teams te maken?
3. Vervolg van het interview: doorvragen op de gegeven antwoorden zodat een helder beeld ontstaat over alle centrale begrippen en indicatoren
4. Afronding:
  - a. Zijn er wat jou betreft nog belangrijke zaken toe te voegen aan alles wat we nu hebben besproken met betrekking tot het maken van de omslag naar meer ondernemende teams?
  - b. Bedanken voor het plezierige en openhartige gesprek en overhandigen van “give away”.
  - c. Afspraak ten aanzien van ontvangst definitieve scriptie.

### 8.4 Bijlage 4: missie en visie van Humanitas DMH

#### Onze missie

Wij ondersteunen waar nodig om te zorgen dat jij, vanuit eigen mogelijkheden, mee kunt doen.

We doen dit oprecht. In contact van mens tot mens. Met passie en lef.

#### Onze visie

Alle, in de missie onderstreepte, begrippen zijn in de visie uitgewerkt:

#### Ondersteunen

Wij gaan voor een samenleving waarin plaats is voor iedereen en waarin ieder mens waardevol is. Ook een kwetsbaar mens verdient ondersteuning en verzorging om mee te doen. Humanitas DMH gebruikt hiervoor beproefde methoden en instrumenten, voortdurend gericht op het nastreven van kwaliteit van wereldklasse.

#### Waar nodig

De hulpvraag vormt het uitgangspunt van onze ondersteuning. Wat er wanneer nodig is stemmen we af, samen. Vanuit onze professionaliteit kennen we daarbij het spanningsveld tussen zelf doen en overnemen als geen ander. Dit is terug te zien in de manier waarop we balanceren tussen begeleiden, verzorgen, opvoeden, coachen, behandelen en in het beschermen van de cliënt en diens omgeving.

#### Zorgen dat

Strevend naar een menswaardig bestaan, bewegen wij van “zorgen voor” naar “zorgen dat”. Gericht op een goed leven voor iedereen. Afhankelijk van de intensiteit van de

ondersteuningsvraag kunnen we onze begeleiding aanpassen. Samenwerken met het netwerk - familie, verwanten, vrijwilligers en ketenpartners - is hierbij essentieel.

### **Eigen mogelijkheden**

Ieder mens heeft mogelijkheden. Humanitas DMH stelt zich ten doel om deze mogelijkheden te behouden en, waar het kan, te versterken. Door hierin zelf keuzes te maken vergroot de zelfredzaamheid en wordt zelfontplooiing mogelijk. Ingegeven door eigen mogelijkheden, richten we ons op alle levensgebieden, om in iedere fase van het leven te kijken naar wat wenselijk en haalbaar is.

### **Mee doen**

Kwaliteit van leven neemt toe als je van betekenis kunt zijn. Vanuit verantwoordelijkheid voor jezelf en de ander gaan wij voor een samenleving waarin we elkaar ontmoeten; waarin iedereen de mogelijkheid heeft om mee te doen, om van betekenis te zijn. Want meedoen maakt wonen, werken en leven waardevol.

### **Van mens tot mens**

De menselijke maat is in alles onze basis. Onze insteek in ieder contact is gelijkwaardigheid en wederkerigheid, alleen zo kunnen we van elkaar leren. Ieder mens heeft het recht om zijn eigen doelen na te streven. Wij zijn er voor om hier ondersteuning bij te bieden. Of het nu gaat om een verstandelijke beperking, een autisme spectrum stoornis, een verslaving, een psychiatrisch beeld of een combinatie hiervan. Wie je ook bent, wat je vraag ook is, je bent welkom.

### **Oprecht. Met passie en lef**

Medewerkers van Humanitas DMH kenmerken zich door hun passie voor de medemens. Maar ook door hun lef en de bereidheid om buiten de gebaande paden te treden. Bijvoorbeeld door op te komen voor kwetsbare groepen en hun recht op ondersteuning. Medewerkers van Humanitas DMH zijn oprecht en te herkennen aan hun betrokkenheid.