

Zelforganisatie binnen Bavo Europaort Wonen

'Een praktijkgericht onderzoek en verklaring naar de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties van zelforganiserende teams binnen Bavo Europaort Wonen.'

HERSTELGERICHTE ORGANISATIE



Colofon

Titel: Zelforganisatie binnen Bavo Europoort Wonen
Ondertitel: Een praktijkgericht onderzoek en verklaring naar de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties van zelforganiserende teams binnen Bavo Europoort Wonen.
Ter verkrijging van de titel: Master of Science in Public Administration – MSc Pa

Auteur

Naam: Indra Kandhai
E-mailadres: 461781ik@student.eur.nl
Studentnummer: 461781

Universiteit

Naam: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Opleiding: Bestuurskunde
Adres: Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA, Rotterdam
Afstudeerbegeleider: Prof. Dr. H.J.M. Fenger
Tweede lezer: Dr. V. M.F. Homburg
Bijzonderheden: Vertrouwelijk

VOORWOORD

Met het schrijven van deze thesis ben ik aan het einde gekomen van de Masteropleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De tweejarige avondopleiding wordt afgerond met het schrijven van dit onderzoek. Het gehele onderzoeksproces was interessant, hoewel er zich ook minder aangename momenten hebben voorgedaan. Vanuit mijn professie ben ik betrokken bij het zelforganisatieproces van de woonafdeling Mezenhof 3 & 4. Dit heeft ertoe geleid om nader onderzoek te doen naar dit onderwerp. Vanuit Parnassia Groep is besloten dat zelforganisatie geïmplementeerd wordt. Bij de implementatie is een top down strategie toegepast. Hiërarchische- en formele kaders zijn als randvoorwaarden gebruikt tijdens de implementatie. De manier van implementeren heeft voor prikkels gezorgd bij mij, waardoor vele vragen ontstonden. Ook de vakken '*organisatie en gedrag*' en '*publieke management en organisatieverandering*' hebben ervoor gezorgd dat er een kritisch denkpatroon is ontstaan, dat nader onderzocht moest worden. Organisaties worden veelal geconfronteerd met veranderingen, die gemanaged moeten worden. Hiervoor is bepaald gedrag nodig, maar ook vaardigheden zijn noodzakelijk.

Door dit onderzoek ben ik in aanraking gekomen met vele collega's en relaties die waardevol zijn voor mijn netwerk. Daarnaast heeft dit onderzoek veel leerzame momenten opgeleverd, maar ook pittige discussies. De inbreng vanuit de collega's en alle afdelingen die onderdeel zijn geweest van het onderzoek hebben mij veel inzichten, ideeën en inspiratie geboden. Hiervoor wil ik al mijn collega's bedanken. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de directrice van Bavo Europoort Paula van Zijp en leidinggevende Frank Radder. Verder zou ik mijn scriptiebegeleider Prof. Dr. H.J.M. Fenger willen bedanken voor zijn deskundigheid, inzet, geduld en waardevolle begeleiding. De ondersteuning, kritische feedback, nieuwe inzichten en goede adviezen hebben mij de juiste handvaten aangereikt om een zo goed mogelijk thesis te schrijven en goed onderzoek te doen. Graag zou ik Amiet Mahadew willen bedanken voor alle geduld en ondersteuning. Mijn zusje Aruna Kandhai is ontzettend waardevol geweest tijdens de studie. Zij fungeerde als mijn klankbord en bood ondersteuning waar mogelijk.

Door het schrijven van deze thesis wil ik een bescheiden bijdrage te leveren aan bestaande theoretische inzichten en hoop ik dat het onderzoek een handreiking biedt aan Bavo Europoort. Tot slot wil ik eenieder veel leesplezier toewensen!

Indra Kandhai
Juli 2018

SAMENVATTING

Parnassia Groep is de grootste organisatie in Nederland die gespecialiseerd is in problematieken rond de Geestelijke Gezondheidszorg. In een tijd van grote veranderingen binnen een complexe wereld probeert Parnassia Groep door middel van participatie van cliënten en professionals uit te groeien tot een toekomstbestendige organisatie waarbinnen cliënten beter herstellen in minder tijd.

Binnen de transitie naar zelforganiserende teams krijgen de professionals veel meer taken erbij naast hun basis werkzaamheden. De veronderstelling is dat de mate van zelforganisatie en de aanwezigheid van teamkenmerken binnen teams van invloed zijn op de gepercipieerde prestaties van de vier (Mezenhof 3 & 4, Putsebocht, Tiengemeten en Kellog) vergeleken teams. Aan de hand van de volgende centrale onderzoeksvraag wordt getracht te onderzoeken of de mate van zelforganisatie en de aanwezigheid van de teamkenmerken van invloed zijn op de prestaties:

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties van de (vier) zelforganiserende teams van Bavo Europoort Wonen en hoe kunnen die worden verklaard?

In de literatuur worden vier principes van zelforganisatie (Morgan, 1986) geschetst en de daarbij horende noodzakelijke competenties (Kuipers & van Amelsvoort, 1990). Daarnaast zijn er zes kenmerken van een High Performance Team (HPT) die noodzakelijk zijn voor een goed presterend team (Kuipers & Groeneveld, 2014). Buiten de principes van zelforganisatie en de kenmerken die een HPT vertegenwoordigen zijn er randvoorwaarden die het individuele proces van de professionals ondersteunen (Steijn et al., 2017). Tezamen schetsen deze drie concepten een compleet beeld van wat er nodig is om de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties te meten.

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd binnen Bavo Europoort, welke één van de zorgbedrijven is van Parnassia Groep. Aan het onderzoek hebben vier woonteam (Mezenhof 3 & 4, Putsebocht, Tiengemeten en Kellog) van Bavo Europoort meegedaan.

De hoofdbevinding uit het onderzoek is dat de vier teams in ontwikkeling zijn naar zelforganisatie. De teams bevinden zich in verschillende fasen. Voor de input is belangrijk: type team, type taak, teamsamenstelling, leiderschap, doelfrankelijkheid en taakafhankelijkheid. Dit wordt ook bevestigd door de geïnterviewden. De resultaten laten zien dat bij de doel- en taakafhankelijkheid het tijdig af hebben van de werkzaamheden een rol speelt. Regels en procedures kunnen een rol hierin spelen.

Voor het proces is van belang dat de teams de ruimte krijgen voor zelfmanagement (samenwerking gericht op doel, taak en stakeholders). Teams moeten de ruimte krijgen om tot betere oplossingen te komen voor complexe problemen. Uit de resultaten blijkt dat het doel, taak en stakeholder gerichte samenwerking meer aandacht verdienen vanuit de teams.

Voor de output zijn de houding van het team (teambevlogenheid) en prestaties (teameffectiviteit, team efficiëntie en teamlegitimititeit) relevant (Kuipers & Groeneveld, 2014). De houding van de teams wordt verschillend ervaren, team Putsebocht verdient

bijvoorbeeld meer aandacht. De vraag is of zij taakvolwassen kunnen worden. Wat de prestaties betreft zijn er op dit moment geen verschillen in prestatie zichtbaar zijn. Uit de onderzoeksresultaten is er op dit moment een klein verband te zien tussen zelforganisatie en de gepercipieerde prestaties (tabel 9). De KPI'S, doelen op het gebied van jaargesprekken en ZRM's worden behaald. Het functioneren van de teams wordt wel degelijk beïnvloed door de komst van zelforganisatie. Dit is ook te zien aan team Tiengemeten, die de voormalige senior begeleider weer gevraagd heeft deels haar functie op te pakken. Op lange termijn kunnen er problemen ontstaan inzake de prestaties volgens de leidinggevende van team Mezenhof en Putsebocht. Regels, procedures en communicatie kunnen er mede voor zorgen dat teams in problemen raken, aldus de leidinggevende van Mezenhof.

Tot slot is zichtbaar dat zelforganisatie veel vaardigheden vraagt van professionals en teams. De teams zijn volop in ontwikkeling en zoeken hun weg in het nieuwe organisatieprincipe. Hoewel de literatuur aantoont dat de zelforganisatieprincipes en teamkenmerken van invloed zijn op de prestaties, wordt met dit onderzoek aangetoond dat er op korte termijn weinig sprake is van invloed op de prestaties. Op lange termijn kan het voor de organisatie wel invloed hebben. Vanuit de literatuur blijkt dat teambevlogenheid een belangrijk kenmerk is voor zelforganisatie. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is, dat de teamkenmerken zoals gesteld door Kuipers & Groeneveld (2014) en Kuipers (1989) de basis vormen voor succesvolle zelforganiserende teams. Door het ontbreken van deze kenmerken binnen de teams, worden de kwetsbaarheden verduidelijkt van de teams.

Met de uitkomsten van dit onderzoek kunnen leidinggevendenden van Bavo Europort zich richten op het bewust inzetten van de teamkenmerken en de zelforganisatieprincipes.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	10
1.2.1 Vraagstelling.....	11
1.2.2 Doelstelling.....	11
1.3 Maatschappelijk en wetenschappelijk relevantie.....	12
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.4 Leeswijzer.....	13
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....	14
2.1 Verantwoording literatuur.....	14
2.2 Zelforganisatie.....	16
2.2.1 Klassieke organisatiebeeld.....	17
2.2.2 Oorsprong zelforganisatie.....	18
2.2.3 Wat is zelforganisatie?.....	18
2.2.3.1 Minimale arbeidsdeling - brede inzetbaarheid.....	21
2.2.3.2 Vereiste variëteit – inzicht in procesverloop.....	21
2.2.3.3 Minimaal aantal criteria specificeren – subtiel samenspel.....	21
2.2.3.4 Dubbelslag leren – creatieve ‘double look’.....	22
2.3 Een ontwikkeling naar zelforganiserende teams.....	23
2.4 Teamkenmerken van een zelforganiserend team.....	24
2.4.1 Teambevlogenheid.....	25
2.4.2 Zelfmanagement.....	25
2.4.3 Doelgerichte samenwerking.....	26
2.4.4 Taakgerichte samenwerking.....	26
2.4.5 Stakeholdergerichte samenwerking.....	27
2.4.6 Leiderschap.....	27
2.5 Individuele kenmerken.....	29
2.6 Prestaties (high performance).....	30
2.6.1 Prestatiemeting.....	30
2.7 Conceptueel model.....	32

Hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording.....	33
3.1 Onderzoeksmethode	33
3.2 Casestudy	33
3.2.1 Kwalitatief onderzoek	34
3.2.2 Kwantitatief onderzoek	37
3.3 Triangulatie	41
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	42
Hoofdstuk 4 Resultaten	43
4.1 Basisinformatie.....	43
4.1.1 Resultaten Team Mezenhof 3 & 4	45
4.1.2 Resultaten Team Putsebocht.....	47
4.1.3 Resultaten Team Tiengemeten	50
4.1.4 Resultaten Team Kellog	53
Hoofdstuk 5 Analyse van de bevindingen.....	55
5.1 Organisatiecontext.....	55
5.2 Analyse Gepercipieerde prestaties.....	56
5.3 Analyse Mate van zelforganisatie.....	58
5.4 Analyse van de teamkenmerken	59
Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en discussie	62
6.1 Conclusie	62
6.1.1 Kenmerken van een zelforganiserende team	62
6.1.2 Voorwaarden voor de inzet van zelforganiserende teams.....	62
6.1.3 Teamkenmerken van een zelforganiserende team	63
6.2 Beantwoording hoofdvraag.....	63
6.3 Aanbevelingen.....	65
6.4 Reflectie op de gebruikte theorieën en onderzoeksresultaten.....	66
Literatuurlijst.....	67
Bijlage 1 Zelfscan High Performance Team (Kuipers & Groeneveld, 2014).....	73
Bijlage 2 Interviewprotocol	76
Bijlage 3 Email respondenten kwantitatief onderzoek.....	80
Bijlage 4 Tabellen.....	84

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

In dit hoofdstuk volgt allereerst een beschrijving van de aanleiding. Daarna wordt er ingezoomd op de casus. Vervolgens worden de probleem- en doelstelling van het onderzoek beschreven, waaruit een vraagstelling voortkomt. Hierna wordt aangegeven waarom de casus maatschappelijk en wetenschappelijk relevant is. Tot slot is er een leeswijzer.

1.1 AANLEIDING

Het denkbeeld rondom het New Public Management (NPM) wordt door overheden en semioverheden al vanaf de jaren '80 gebruikt om de publieke sector te moderniseren (Desmidt & Heene, 2013). Modernisering heeft als doel om competitie binnen de interne en externe omgeving van publieke organisaties te stimuleren en om marktwerking te creëren. Modernisering van organisaties is noodzakelijk, omdat zij niet meer op zichzelf staan (Desmidt & Heene, 2013). Organisaties bevinden zich in een snel veranderende wereld waar veel aanpassingsvermogen en flexibiliteit wordt gevraagd om mee te kunnen komen met de concurrent en de eisen van de klant. Steeds meer organisaties zijn op zoek naar een andere manier van organiseren. De toenemende complexiteit kunnen niet meer beheerst worden door klassieke managementtechnieken (Kuiken, 2010).

Binnen de gezondheidszorg is sprake van toenemende complexiteit. De klassieke managementtechnieken volstaan niet meer door de concurrentie en eisen van de klant. Sinds de jaren '80 is "Zorg op maat" kenmerkend voor het gezondheidszorgbeleid (Raad voor de Volksgezondheid, 1998). In de beleidsnota's uit die periode stond centraal dat de zorg meer moest uitgaan van de hulpvragen en niet zozeer van een standaard aanbod. Ondanks het aanbodgerichte beleid is de overheid blijven zoeken naar mogelijkheden om meer aandacht te besteden aan de vraaggerichte zorg (Raad voor de Volksgezondheid, 1998). De vraaggerichte zorg kwam op de voorgrond, door de individualiseringstendens binnen de samenleving in de jaren negentig en de politieke aandacht voor de emancipatie van mensen met een chronische ziekte of een blijvende gezondheidsbeperking (Raad voor de Volksgezondheid, 1998). De ontwikkelingen op het gebied van de vraaggerichte zorg hebben ertoe geleid dat er een uitbreiding van het concept "Zorg op maat" is geïntroduceerd. In 1998 heeft de Raad voor Volksgezondheid en Zorg aan de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een advies uitgebracht naar aanleiding van een sectorale probleemverkenning. Door de probleemverkenning werd duidelijk dat cliënten nog lang niet tevreden zijn over de geleverde zorg, ondanks de verschuivingen en veranderingen in de zorg (Raad voor de Volksgezondheid, 1998). Met het advies van de Raad voor de Volksgezondheid wordt getracht aanbevelingen te doen aan de overheid over de inrichting van het zorgstelsel op middellange termijn. In het advies wordt aangegeven hoe de individuele preferenties van cliënten tot hun recht komen binnen de gezondheidszorg en de daaraan gerelateerde beleidsterreinen. Onvoldoende afstemming van het aanbod op de vraag naar zorg wordt als een kernprobleem gezien in het gezondheidsbeleid. De overheid tracht in haar beleidsnota's dat de vraag bepalend moet zijn voor de inrichting van de gezondheidszorg. Binnen de zorg is een verandering te zien, namelijk dat zelfredzaamheid en

vraaggerichte zorg steeds meer een centrale rol vervullen (Raad voor de Volksgezondheid, 1998). Door de komst van de vraaggerichte zorg is er meer aandacht voor de consumentensoevereiniteit binnen de gezondheidszorg.

Een andere ontwikkeling die een rol speelt is de verwachting dat er krapte ontstaat op de arbeidsmarkt als gevolg van de vergrijzing. De opkomende krapte vraagt werkgevers na te denken over hoe ze het werk aantrekkelijk kunnen houden voor huidige en potentiële werknemers. De nieuwe generatie werknemers die de arbeidsmarkt betreden, generatie Y, hechten veel waarde aan de mogelijkheid en ruimte om zichzelf te ontwikkelen, zelfstandig te worden en een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij (Tulgan & Martin, 2006). De kenmerken waar generatie Y veel waarde aan hechten, zijn niet terug te vinden in een top-down organisatie met traditionele managementtechnieken. Als alternatief voor het klassieke model wordt steeds vaker binnen organisatie gesproken en geschreven over zelforganisatie (Wapenaar, 2017). Zelforganiserende teams vormen hierdoor interessantere werkvormen voor organisaties. Als een organisatie de keuze maakt om zelforganisatie te implementeren moet de organisatiestructuur daarop worden aangepast.

Laatste jaren heeft zelforganisatie een snelle opmars gemaakt in de wereld van zorg en welzijn (Wapenaar, 2017). De vraag is of het leidt tot betere hulpverlening? Meer verantwoordelijkheid naar de professional is een populair mantra in de wereld van zorg en welzijn. Eind 2015 had de helft van alle zorginstellingen gekozen voor zelforganiserende teams, dit bleek uit de financiële zorgthermometer (Wapenaar, 2017). Zelforganiserende teams hebben een mandaat om binnen bepaalde kaders cliënten te ondersteunen en bepaalde processen te leiden. De leidinggevende is op afstand en heeft een grotere 'span of control'. Met zelforganisatie trachten zorginstellingen de inhoud en organisatie met elkaar te verbinden. Parnassia Groep heeft ook als visie om inhoud en organisatie met elkaar te verbinden. Deze manier van organiseren heeft de Parnassia Groep als vertrekpunt vastgelegd in het bedrijfsplan 2014-2016 (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017).

De casus

Parnassia Groep is gespecialiseerd in Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ). De organisatie bestaat uit meerdere onderdelen die gespecialiseerd zijn in het behandelen, begeleiden van mensen met (ernstige) psychische aandoeningen en verslavingsproblemen (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017). De Parnassia Groep bestaat uit verschillende zorgbedrijven.

In maart 2015 heeft de Parnassia Groep Herstelgericht Organiseren (HGO) ingevoerd; met als belangrijke pijler de zogenaamde zelforganisatie (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017). Deze trajecten zijn ingezet in een periode waarin grote veranderingen in de Geestelijke Gezondheidszorg gaande waren. De veranderingen gingen gepaard met enorme bezuinigingen en veranderende vraagstukken van stakeholders. Zelforganisatie is een middel om te komen tot meer eigen regie. Ook moet het ervoor zorgen dat de organisatie beter in staat is om een antwoord te geven op grote veranderingen binnen de zorg. Eigen kracht en verantwoordelijkheid zijn de belangrijkste uitgangspunten en zijn uitgewerkt in het bedrijfsplan 2014-2016. Binnen de organisatie wordt gevraagd waarom Parnassia Groep overgaat naar zelforganiserende teams. In het bedrijfsplan (2014-2016) worden er drie hoofdredenen gegeven:

- 1 Parnassia Groep wil de professionals de mogelijkheid bieden om zich goed te richten op de cliëntengroep.
- 2 Er wordt steeds meer samengewerkt met diverse disciplines die andere eisen stellen aan de manier van werken en ondersteuning van de Parnassia Groep.
- 3 Per cliënt is er minder geld beschikbaar, zorgvragen nemen toe en de mogelijkheid om de zorg zo efficiënt mogelijk in te richten is een uitdaging. Dubbele kosten moeten vermeden worden.

Deze hoofdredenen vragen om een vraaggerichte aanpak vanuit de professionals in plaats van hiërarchische en aanbodgerichte structuren. Voor alle betrokkenen betekent zelforganisatie een verandering in de organisatiestructuur en organisatiecultuur (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017). Er zullen minder leidinggevenden zijn en ondersteunende functies worden georganiseerd door teamleden (teamrollen). Het is de bedoeling dat inhoud en organisatie met elkaar verbonden worden, zodat verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid zo dicht mogelijk bij teamleden worden gelegd (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017).

Bavo Europoort

Bavo Europoort is één van de zorgbedrijven van Parnassia Groep, gericht op beschermd en begeleid wonen. Bavo Europoort heeft verschillende projecten voor beschermd en begeleid wonen in de regio Rijnmond. Zij behandelen en begeleiden volwassenen met ernstige psychiatrische aandoeningen (EPA), ouderen met psychiatrische stoornissen in combinatie met lichamelijke problemen en ouderen met geheugenklachten (Bavo Europoort, 19 november 2017). Daarnaast worden er volwassenen behandeld met niet aangeboren hersenletsel, (jong) volwassenen met autisme en een eerste psychose.

In 2016 is het eerste team van Bavo Europoort afdeling wonen gestart met een pilot zelforganisatie. Kort daarna zijn de andere teams gestart. De teams zitten in verschillende fasen van het zelforganisatieproces. Bavo Europoort heeft als doel dat de professionals handelen vanuit eigen kracht en verantwoordelijkheid (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017). Consequent en adequaat registeren wordt een belangrijk onderdeel, zodat uitgevoerde activiteiten ook gedeclareerd kunnen worden. Het consequent en adequaat registeren stelt Bavo Europoort in staat om de salarissen te blijven betalen. Zelforganisatie zorgt ervoor dat het verband tussen behandelen/begeleiden en betaald krijgen versterkt wordt (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017). Tijdens overlegvormen komt naar voren dat door de komst van zelforganisatie er vragen ontstaan bij teamleden over het zelforganisatieproces. Teamleden geven aan dat er veel op hen afkomt, wat voor een onzeker gevoel zorgt. Ook geven teamleden aan dat er geen vast aanspreekpunt is om de rode lijn en teamprocessen te bewaken. De rode lijn en teamprocessen werden voor de zelforganisatie door de coördinerende bewaakt. Bavo Europoort heeft ervoor gekozen om de coördinerende laag eruit te halen. Door het weghalen van de coördinerende laag, krijgen de professionals meer verantwoordelijkheid en regie over verschillende processen (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017).

De doelstelling van Bavo Europoort was dat alle woonteam eind 2017 gestart zouden zijn met zelforganisatie. Door de implementatie van zelforganisatie ontstaat de vraag of dit

invloed heeft op de kwaliteit van zorg, de cliënten niet tekort wordt gedaan en of het invloed heeft op de prestaties van de organisatie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

De 'zelforganisatie' heeft geleid tot vernieuwde structuren binnen de organisatie (Parnassia Groep, beleidsdocument, 4 september 2017). De organisatie gaat het aantal leidinggevenden verminderen, de ondersteunende functies worden gezamenlijk georganiseerd door teamleden. De herinrichting van de organisatie zorgt ervoor dat teamleden meer verantwoordelijkheden en regie over processen krijgen. Professionals geven aan dat zij door de vernieuwde organisatiestructuur veel meer druk ervaren, doordat er veel administratieve taken erbij zijn gekomen. GGZ Nederland is een petitie gestart over "minder regelgekte meer zorg" (Parnassia Groep, Minder regelgekte Meer zorg, 20 november 2017). GGZ Nederland stelt dat mensen met psychische problemen niet de juiste zorg krijgen, doordat professionals zich bezig houden met administratieve verplichtingen. Papierwerk krijgt voorrang op het verlenen van zorg (Parnassia Groep, Minder regelgekte Meer zorg, 20 november 2017). Professionals krijgen andere taken naast de basis werkzaamheden, zoals administratieve taken betreft de teamrollen. Hierdoor is in de praktijk een verschuiving zichtbaar in de kwaliteit van zorg (Parnassia Groep, Minder regelgekte Meer zorg, 20 november 2017). Parnassia Groep heeft een pagina ingericht op Intranet, zodat professionals kunnen aangeven met welke overbodige regels zij te maken hebben binnen hun werk. Een van de professionals zegt het volgende: *"HR-teamrolhouder allemaal taken en mutaties laten uitzoeken rondom opleidingen; gezien de zeer specifieke regels (wat hogere administratieve druk geeft) zou dit elders neergelegd moeten worden. In het algemeen de extra administratieve belasting vanuit HGO"*.

Buiten de professionals heeft de OR (Ondernemingsraad) van Parnassia Groep ook de nodige observaties opgedaan. In de OR-notulen (Parnassia Groep. *Verslag*. 2016) wordt aangegeven dat sommige teams probleemloos overgaan naar zelforganisatie. Bij andere teams knelt het en zijn er grote verschillen in ziekte verzuimpercentages (7.8 %) zichtbaar. Het is niet duidelijk of er een relatie is tussen het hoge verzuimpercentage en de komst van zelforganisatie. Zowel de bestuurder als de OR beamen dat het hoge ziekteverzuim een risico vormt voor de zelforganiserende teams (Parnassia Groep. *Verslag*. 2016).

De OR constateert en benoemt in een OR vergadering dat naast het hoge ziekteverzuim er sprake is van grote werkdruk welke mogelijk veroorzaakt wordt, doordat teamrolhouders in eigen tijd invulling geven aan hun team rol. De directeur beaamt hierin ook dat de impact van de invoering van zelforganisatie niet onderschat mag worden. Zelforganisatie betekent het bouwen aan een nieuw cultuur, meer gericht op saamhorigheid, waar met elkaar aan gewerkt moet worden (Parnassia Groep. *Verslag*. 2016). OR-leden geven aan dat het ernaar uitziet dat bij problemen binnen teams de inzet zich beperkt vanuit teamcoaches (Parnassia Groep. *Verslag*. 2016). Aan teamleden wordt gevraagd hoe zij denken het probleem op te lossen. Bij sommige problemen werkt dat niet. OR-leden benoemen dat teams naast de behoefte aan iemand die helpt, ook iemand behoeven die durft in te grijpen (Parnassia Groep. *Verslag*. 2016). De directeur stelt dat zelforganisatie een feit is binnen Parnassia Groep. Het is zaak dat er een werkbare sfeer blijft en het is juist niet de bedoeling dat teams extra belast worden. Grotere autonomie binnen teams zou moeten leiden tot

meer lucht (Parnassiagroep. *Verslag*. 2016). De directeur geeft aan dat op dit moment valt te constateren dat zelforganisatie deels werkt, maar deels ook niet. Dit komt uit de interne evaluatie van het zelforganisatieproces.

De visie van de OR en de uitspraken van de directeur bieden ruimte om te onderzoeken welke invloed zelforganisatie nou daadwerkelijk heeft. Om te kunnen onderzoeken welke invloed zelforganisatie heeft, wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties van vier teams binnen wonen. De verschillen en overeenkomsten uit prestaties geven weer hoe de uitvoering van zelforganisatie is geweest binnen de vier teams en wat een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn.

1.2.1 VRAAGSTELLING

Zoals de directeur heeft gesteld is zelforganisatie een feit binnen Parnassia Groep. De directeur constateert dat zelforganisatie deels werkt en deels niet. Het onderzoeken van de verschillen en overeenkomsten van zelforganiserende teams en de invloed hiervan op de gepercipieerde prestaties vormen de centrale vraag in dit onderzoek. Deze vraag zal enerzijds vanuit een theoretische invalshoek worden bekeken, anderzijds vanuit de empirische case bij Bavo Europoort. Het theoretische kader helpt een beeld te vormen van zelforganisatie, teamkenmerken bij zelforganiserende teams en de gepercipieerde prestaties. Interviews en kwantitatief onderzoek binnen Bavo Europoort zorgen voor de empirische informatie. Vanuit de theorie zal er gekeken worden naar deze praktijkvoorbeelden om uiteindelijke aanbevelingen te kunnen doen op basis van de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties van zelforganiserende teams. Om de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties te kunnen onderzoeken wordt de volgende centrale vraag geformuleerd:

‘Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties van de (vier) zelforganiserende teams van Bavo Europoort Wonen en hoe kunnen die worden verklaard?’

De centrale vraag zal met behulp van de volgende deelvragen worden beantwoord.

- 1 Wat is zelforganisatie?
- 2 Wat houdt prestatie in (high performance) en hoe wordt het gemeten?
- 3 Wat zijn de prestaties van de (vier) zelforganiserende teams van Bavo Europoort?
- 4 Welke verklaringen zijn er voor de verschillen en overeenkomsten in prestaties binnen de (vier) teams?

1.2.2 DOELSTELLING

De doelstelling van dit onderzoek is om antwoord te geven op bovenstaande vragen, zodat er vervolgens praktijkgerichte aanbevelingen gegeven kunnen worden. Het onderzoek zal hierdoor meer inzicht verschaffen over de verschillen en overeenkomsten in gepercipieerde prestaties van vier zelforganiserende teams van Bavo Europoort. Bovendien zal de uitkomst van het onderzoek gepresenteerd worden aan de leidinggevenden van de vier teams die mee doen aan het onderzoek en de directeur wonen.

1.3 MAATSCHAPPELIJK EN WETENSCHAPPELIJK RELEVANTIE

In dit onderzoek staan zowel een theoretische als empirische analyse centraal, waardoor dit onderzoek naast de maatschappelijke bijdrage ook contribueert aan de wetenschap. De relevantie op beide domeinen wordt nader toegelicht.

1.3.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Zoals eerder gesteld zal de opkomende vergrijzing de komende jaren een grote stempel drukken op de arbeidsmarkt, met name in de publieke sector. Hierdoor ontstaat er een enorm verlies aan kennis door het tekort aan arbeidskrachten. In de gezondheidszorg zorgt de vergrijzing niet alleen voor een grote uitstroom aan professionals, maar leidt ook tot meer druk op de gezondheidszorg. In 2017 was sprake van 15 % en in 2018 is de vergrijzing gestegen met 4 % (19%) (CBS, 26 juli 2018). Door de vergrijzing van de bevolking groeit de vraag naar zorg steeds meer. De groeiende vraag naar zorg kan een reden zijn om als organisatie na te denken over hoe het werk beter en efficiënter ingericht kan worden. Dit onderzoek kan perspectief bieden op deze problematiek door de aantrekkelijkheid van de zelforganisatie binnen teams. Volgens Mintzberg (1991) en McGregor (1964) zijn autonomie en zeggenschap een kenmerk voor de professional die een belangrijke rol speelt in de motivatie en tevredenheid binnen het werk. Meer aandacht voor de eigen ontwikkeling van professionals kan een bijdrage leveren voor de aankomende generaties die de arbeidsmarkt nog moeten betreden (Tulgan & Martin, 2006). Zelforganisatie biedt professionals de mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen.

Het onderzoek kan een tweede bijdrage leveren door het feit dat de tekorten binnen (publieke) organisaties betekenen dat het werk door minder mensen moet worden uitgevoerd. Door zelforganisatie komen de verantwoordelijkheden steeds lager te liggen binnen organisaties, medewerkers kunnen meer zelf oplossen, hebben minder sturing en management nodig, waardoor een efficiëntieslag kan worden gemaakt. Bekendheid en onderzoek naar zelforganisatie zou een bijdrage kunnen leveren aan de aantrekkelijkheid voor andere werkgevers om ook volgens dit principe te werken.

1.3.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Er is steeds meer literatuur over zelforganisatie als nieuwe manier om een organisatie in te richten. Met dit onderzoek wordt geprobeerd een verband te leggen tussen de wetenschappelijke literatuur op het gebied van zelforganisatie (Morgan, 1986) en de gepercipieerde prestaties (Kuipers & Groeneveld, 2014) met de professionele werkpraktijk in de vorm van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek bij Bavo Europort. Dit wordt als methode gebruikt om de literatuur te kunnen toetsen aan de bevindingen in de werkelijkheid en op deze manier een bijdrage te kunnen leveren aan dit onderwerp. Door literatuur naast empirie te leggen, ontstaan er mogelijk nieuwe inzichten en kunnen aanbevelingen gedaan worden. De toepassing van zelforganisatie in dit onderzoek is met name praktijkgericht met vier teams van Bavo Europort als onderzoek domein. Dit

onderzoek kan nieuwe informatie leveren over zelforganisatie en de gepercipieerde prestaties, als specifiek onderdeel van een nieuwe organiseer principe van organisaties binnen de publieke sector.

1.4 LEESWIJZER

In het volgend hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet, waarbij de kernconcepten uit de vraagstelling worden uitgewerkt. Dit resulteert in een conceptueel model. In hoofdstuk 3 wordt methodologische verantwoording beschreven. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen geanalyseerd. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusies, aanbevelingen en discussie behandeld.

HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zal aan de hand van wetenschappelijke literatuur het theoretisch kader worden uiteengezet. Om de wetenschappelijke literatuur te selecteren is gekeken naar erkende schrijvers die vaak geciteerd worden. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het sneeuwbaaleffect en systematisch zoektocht naar geschikte literatuur.

2.1 VERANTWOORDING LITERATUUR

De zoektocht naar geschikte literatuur heeft geleid tot twee kernconcepten. Het eerste concept gaat over zelforganisatie en het tweede concept gaat over de gepercipieerde prestaties van teams. De twee concepten worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

In de zoektocht naar informatie over zelforganisatie is opvallend dat er veel gebruik wordt gemaakt van de vier principes van Morgan (1986). De zoekmachines laten zien dat de principes van Morgan vaak gebruikt worden in artikelen die over organisatieprincipes en zelforganisatie gaan. Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer (2012) geven voorbeelden uit andere sectoren, zoals gemeentelijke wijkorganisatie en de reorganisatie van een onderzoeksorganisatie, waarbij de socio-technische principes worden toegepast. De sociotechniek schenkt doorgaans aandacht aan organisaties met duidelijke/specifieke doeleinden met een tamelijk constant takenpakket (Beschreven, 2018). Binnen de sociale sector geldt het voor gestructureerde zorg- en hulpverlening. Gezien Bavo Europort gestructureerde zorg- en hulpverlening biedt, sluit deze theorie goed aan bij de zelforganisatie principes. Een uniek kenmerk van de sociotechniek is de centrale aandacht voor de kwaliteit van organisaties, van de arbeid en de arbeidsverhoudingen (Beschreven, 2018). Dit unieke kenmerk is een sterke basis van de socio-technische benadering. Daar waar het binnen scientific management draaide om maximale arbeidsdeling, is de minimale arbeidsdeling binnen de sociotechniek de leidende gedachte. Deze benadering ondersteunt het beeld van organisaties als een levend, doel zoekend organisme dat in constante wisselwerking staat met zijn omgeving (Kuipers, 1989). Organisaties die gericht zijn op resultaten, integraliteit en complexiteit, kunnen de socio-technische principes als basis gebruiken (Roos, 2006). Door het toepassen van de vier basisprincipes kunnen disfuncties, inherent aan klassieke structuren, vermeden worden (Kuipers, 1989). Deze principes scheppen voorwaarden voor flexibiliteit, innovatievermogen, kwaliteit van arbeid en verbetering van de productkwaliteit binnen organisaties. Kuipers (1989) toont dit aan in zijn boek door praktijksituaties te bespreken. Verschillende organisaties worden geanalyseerd op basis van de socio-technisch ontwerpleer, voorbeelden van organisaties uit Zweden en Verenigde Staten komen aan de orde. Bedrijven in deze landen maken veelvuldig gebruik van de socio-technische principes. De organisaties die gebruik maken van deze principes zijn modern en flexibel. De organisaties die gebruik maken van deze principes tonen aan dat de socio-technische principes functioneel zijn. Volgens Kuipers (1989) hebben verschillende onderzoeken aangetoond dat deze principes werken. Naast Kuipers (1989) wordt de socio-technische principe als uitgangspunt genomen in een experiment bij twee post sorteer bedrijven van voormalige PTT post (Vink, Brinkman, Siero, Boonstra & Maas, 1995). Het experiment laat zien dat de kwaliteit van arbeid vooruit is gegaan door het inzetten van de

socio-technische principes (Vink, Brinkman, Siero, Boonstra & Maas, 1995). In de praktijk betekent het dat complexiteit van situaties gereduceerd worden, het vergroot het regelvermogen van medewerkers. Daarnaast maken medewerkers gebruik van elkaars competentie (Beschreven, 2018).

Naast de sterke punten zijn er ook zwakke punten die de benadering met zich meebrengt. Door de hedendaagse ontwikkelingen en vernieuwingen binnen organisaties worden dit soort bestaande ontwerpprincipes fundamenteel ter discussie gesteld door organisatieleden. Het principe van maximale arbeidsverdeling laat in sterke mate zien dat belangenposities van partijen in functioneel verkokerde organisaties met moeite te overbruggen statusverschillen en belangentegenstellingen te maken hebben (Kuipers, 1989). Inrichting van bestaande organisaties wordt vaak in stand gehouden en versterkt door partijen die hun positie willen handhaven en uitbouwen. Een ander zwak punt volgens Beschreven (2018) is dat deze benadering niet binnen alle sociale domeinen inzetbaar is. Het gaat dan over organisaties die minder gestructureerd zijn (Beschreven, 2018).

De sterke en zwakke punten laten zien dat sociotechniek toepasbaar is in stabiele sectoren (Beschreven, 2018). Sociotechniek kan helpen bij de beoordeling van consistentie van organisaties en het bepalen van kritische factoren, zoals de kwaliteit van de arbeid, groei en uitbouw van organisaties. Aangezien de socio-technische principes als uitgangspunt worden toegepast bij zelforganisatie, is het belangrijk om te onderzoeken of de prestaties van teamleden ook aanzienlijk vergroot worden. Hierbij is belangrijk dat gekeken wordt naar de gepercipieerde prestaties van teams. De zoektocht naar literatuur heeft geleid tot het model van Kuipers & Groeneveld (2014). Kuipers & Groeneveld (2014) wordt vaak geraadpleegd of geciteerd als het gaat over prestatiemeting binnen de publieke sector. Kuipers & Groeneveld (2014) hebben onderzoek gedaan naar zes High Performance Teams (HPT) binnen de publieke sector. Aangezien Bavo Europoort tot de (semi) publieke sector behoort kan het bestaande onderzoek als onderlegger gebruikt worden om nader onderzoek te verrichten. Vanuit het onderzoek van Kuipers & Groeneveld is een HPT-zelfscan ontwikkeld. De HPT-zelfscan kan als indicatie gebruikt worden om de Performance van een team in kaart te brengen. De eerste onderzoeken laten zien dat enkele kenmerken van High Performance Teams bepalend zijn voor hun effectiviteit (Van den Berg, Groeneveld, 21 juli 2018). Onderzoeken naar high performance teams in de publieke sector laten zien dat teams met een hoge mate van taak-doel- en stakeholdergerichte samenwerking en een hoge mate van zelforganisatie het best presteren (Van den Berg, Groeneveld, 21 juli 2018). Steijn, Van der Voet & Huizinga (2016 & 2017) hebben in hun onderzoek onder 108 wijkteams in 11 gemeenten geconstateerd dat met name doelgerichte samenwerking het succes van de wijkteams bepaalt. Dit komt overeen met eerder onderzoek naar goalsetting voor het bevorderen van individuele, team- en organisatieprestaties (Van den Berg, Groeneveld, 21 juli 2018). Gezien de kenmerken van een high performance team door bovenstaande onderzoekers in hun onderzoeken als onderlegger gebruikt zijn voor het meten van prestaties, vormen zij een sterk argument om het weer toe te passen binnen dit onderzoek. De eerder beschreven onderzoeken zijn hoofdzakelijk uitgevoerd in de publieke sector en laten zien dat de kenmerken van een High Performance Team als basis gebruikt kunnen worden om de prestaties van teams te onderzoeken. Vooralsnog zijn er geen tegenargumenten om het onderzoek van Kuipers & Groeneveld (2014) niet te gebruiken binnen dit onderzoek.

Gezien zelforganisatie en de gepercipieerde prestaties de kernconcepten van dit onderzoek zijn, bieden de sterke kanten perspectieven om nader literatuuronderzoek te doen, deze worden toegepast in de literatuurstudie. Doordat beide concepten in voorgaande onderzoeken zoals beschreven gebruikt zijn, vormen zij een goede theoretische basis voor het praktijkonderzoek. In de volgende paragrafen wordt hier nader op ingegaan.

2.2 ZELFORGANISATIE

Binnen zelforganisatie is sprake van een vast team met teamleden die gedeelde verantwoordelijkheid hebben met hun leidinggevende en werkzaam zijn voor de interne of externe cliënt (Tjepkema, 2003). Menig onderzoeker herkent dit kenmerk van een vast aantal teamleden bij zelforganiserende teams (Peeters & Van der Geest, 1996, Hitchcock & Willard, 1995; Liebowitz & Holden, 1995; Stewart & Manz, 1995; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Pasmore & Mlot, 1994; Wellins, Byham & Wilson, 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Een vast team van teamleden is belangrijk om op te nemen in de kenmerken van een zelforganiserend team, zodat er onderscheid gemaakt kan worden met teams die bestaan uit teamleden met een tijdelijk karakter (Tjepkema, 2003). Volgens Hammik (2015) fluctueert in de praktijk het maximum aantal teamleden in een team van acht tot vijftien. Belangrijk is dat teamleden een minimale contractomvang hebben van 16 uur per week. Dit is nodig om een band met elkaar op te bouwen, waardoor op elkaar vertrouwd kan worden (Hammik, 2015). Hammik (2015) stelt dat een zelforganiserend team de dienstverlening organiseert en een groot regelvermogen heeft, in dit geval gaat het om het leveren van zorg aan een groep cliënten. Tjepkema (2003) vindt dat professionals de verantwoordelijkheid gezamenlijk dragen van de extra beslissingsruimte als team. Een coachende leidinggevende is op afstand aanwezig en coacht/stuurt het team aan op basis van de organisatie richtlijnen (Tjepkema, 2003).

Het tweede kenmerk van een zelforganiserend team is de gedeelde verantwoordelijkheid tussen teamleden. Menig onderzoeker herkent dit kenmerk, omdat gedeelde verantwoordelijkheid tussen teamleden nodig is om een goede dienst te leveren (Hitchcok & Willarw, 1995; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995, Cohen & Ledforn, 1994, Luer & Palleschi, 1994, Pasmore & Mlot, 1994, Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). De verantwoordelijkheid voor het managen van teamtaken is één van de belangrijkste elementen van zelforganisatie, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen operationele taken en ondersteunende taken (Tjepkema, 2003). Een goede definitie van taken, producten en diensten is van belang voor teamleden, zodat zij zich verbinden met het groter geheel en een onderdeel van het team voelen (Hitchcock & Willard, 1995). Tot slot is het derde kenmerk van zelforganisatie gericht op de interne en/of de externe klant (Tjepkema, 2003). Zelforganiserende teams leveren producten of diensten voor een interne of externe klant. Teams kunnen zich aanpassen aan de omgeving en kunnen op deze manier de beste diensten verlenen aan klanten. Daarnaast kunnen ze verbeteringen aanbrengen in het algehele werkproces van de organisatie (De Sitter, 1994; Wellins et al., 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990).

2.2.1 KLASSIEKE ORGANISATIEBEELD

Uit onderzoek onder ruim honderd managers blijkt dat rationale uitgangspunten en Tayloriaanse top-down aansturing nog steeds overheersen (Van Nistelrooij & Ten Ham, 2006). Hiërarchische structuren, verantwoordelijkheid bij het management, sturing en controle, regels en procedures vormen veel organisaties, aldus Van Nistelrooij et al. (2006). Het Tayloriaanse model is ontstaan tijdens de industrialisatie toen grootschalig fabriekswerk, lopende band werkzaamheden, arbeidsindeling en efficiëntie centraal stonden (Desmidt & Heene, 2013). Volgens Desmidt & Heene (2013) gaat het model van Taylor uit van bewegingsregels, gestandaardiseerde arbeidsimplementaties en juiste arbeidsomstandigheden. Selectie en screening van medewerkers moeten ervoor zorgen dat zij voldoen aan specifieke taakvereisten (Desmidt & Heene, 2013). Rationaliteit staat centraal in het Tayloriaanse model. Aangezien organisaties zich bevinden in een snel veranderende wereld, waarbij aanpassingsvermogen en flexibiliteit centraal staan om de concurrentie en klanteisen aan te kunnen, ontstaat de vraag of de klassieke organisatievorm wel geschikt is voor de huidige maatschappij? De eerder genoemde decentralisatie van de taken en verantwoordelijkheden naar teamleden biedt ruimte voor de vormgeving van de zorg, maar ook voor een nieuwe organisatie inrichting (Van den Berg, Groeneveld, 21 juli 2018). In de nieuwe organisatie inrichting vervullen professionals voorbereidende en ondersteunende teamtaken. Volgens Beschreven (2018) krijgen professionals meer verantwoordelijkheden en regelbevoegdheden. Deze vorm van organisatieontwerp vraagt om een ander manier van organiseren. Doordat er korte lijnen zijn met teamleden onderling en minder management, is er minder bureaucratische coördinatie nodig. Dit blijkt uit een onderzoek dat verricht is binnen een buurtzorg team (Beschreven, 2018). Volgens Beschreven (2018) zijn minder management en bureaucratische coördinatie efficiënt en effectief voor organisaties. Een professional die in een dergelijk organisatieontwerp werkt, stelt andere eisen aan een organisatie dan de klassieke bureaucratische kenmerken (Mintzberg, 1983). Beschreven (2018) en Mintzberg (1983) laten zien dat binnen organisatieveranderingen professionals andere eisen stellen aan de organisatie, de inrichting moet aansluiten op de verandering. Professionals die te maken hebben met veranderingsprocessen zijn niet gebaat met top-down strategieën (Van Nistelrooij & Ten Ham, 2006). Hoewel leidinggevende een duidelijke voorkeur hebben voor rationele planning en controle bij het aansturen van veranderprocessen, blijkt uit onderzoek dat leidinggevendenden niet afwijken van dit concept (Van Nistelrooij & Ten Ham, 2006). Ingewikkelde en ongrijpbare situaties worden gerationaliseerd om enig invloed uit te kunnen oefenen en toch een bepaalde mate van controle te hebben. Kuipers (1989) stelt dat leidinggevendenden zich vastklampen aan het klassieke managementmodel, hierdoor worden werknemers niet meer gemotiveerd, het ontbreekt aan intrinsieke motivatietechnieken. Kuipers (1989) laat in zijn rapport zien dat hiërarchische lijnen, starheid en lange doorlooptijden niet meer passen in het huidige organisatiebeeld. Van Nistelrooij et al. (2006) en Beschreven (2018) concluderen hetzelfde beeld in hun onderzoek, wat door Kuipers (1989) geschetst wordt. Van Nistelrooij et al. (2006) benoemen in hun onderzoek dat leidinggevende vaak uit automatische en het beheersmatige hiërarchische lijnen handhaven.

2.2.2 OORSPRONG ZELFORGANISATIE

Zelforganisatie is oorspronkelijk afkomstig van uit de socio-technische hoek (Sitter, 1994). Het concept is ontstaan in de jaren '40 en '50. Na de Tweede Wereldoorlog werd in Engeland gezocht naar een organisatievorm die de productiviteit zou verhogen binnen organisaties. Onderzoekers van het Tavistock Instituut in Londen ontdekten kolenmijnen in Durham waar de mijnwerkers werkten zelfstandige groepen (Trist, 1981). Het viel de onderzoekers op dat de productiviteit van deze teams hoger was en het ziekteverzuim lager dan in traditionele kolenmijnen. In de traditionele kolenmijnen werd het werk georganiseerd rondom individuele taken en waren er geen mogelijkheden voor zelforganisatie, in vergelijking met de Durham kolenmijnen (Tjepkema, 2003). De ontdekking van de zelfstandige teams heeft geleid tot de ontwikkeling van de socio-technische ontwerp. Volgens Yeatss & Hyten (1998) bestaat de socio-technische theorie uit twee benaderingen, waarmee naar organisaties gekeken kan worden. Allereerst is er een sociale benadering, waar de mensen en hun onderlinge verbanden centraal staan binnen de organisatie. Ten tweede is er een technische benadering, hierbij draait het om instrumenten, strategieën, ontwerpen, technieken en procedures die worden ingezet om de taken te volbrengen (Yeatss & Hyten, 1998). De twee benaderingen worden samengevoegd tot één speciaal beeld over organisaties: de sociotechniek ziet organisaties als een levend, doel zoekend organisme dat in constante wisselwerking staat met zijn omgeving (Kuipers, 1989). Deze benadering is holistisch, omdat het zoekt naar het integreren en optimaliseren van zowel een technische als een sociale kant van een organisatie in een sociaal technisch entiteit (Van Eijnatten, 1992; Pasmore, 1988; Trist, 1981). Volgens Van Eijnatten (1993) is deze benadering te typeren als een reactie op de eenzijdige nadruk die vroeger gelegd werd op de technische- en/of sociale systemen in de traditionele benaderingen. De socio-technische benadering is ontstaan als tegenhanger van de traditionele organisatieprincipes, het scientific management. Hierbij was er een strakke controle op werknemers, waarbij het ging om maximale arbeidsdeling (Roos, 2006; Kuipers, 1989). De maximale arbeidsdeling gaat uit van het rationele individu als bouwelement en is leidend binnen het ontwerpprincipes van het scientific management en de minimale arbeidsdeling is berekend op controle van variaties, als gevolg van onzekerheid, complexiteit en dynamiek (Kuipers, 1989). Hoewel de socio-technische benadering meer met zich meebrengt, zijn zelforganiserende teams het meest gebruikte ontwerpprincipes van deze theorie (Banner & Gagné, 1995; Pedler, Boydell & Burgoyne, 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Lawler, 1986; Ansoff, 1985). Belangrijk bij dit ontwerp is dat organisaties zowel de technische als sociale subsystemen ontwikkelen (Tjepkema, 2003). De socio-technische benadering vormt de basis in dit onderzoek waarmee naar zelforganisatie wordt gekeken als bewuste manier van organiseren.

2.2.3 WAT IS ZELFORGANISATIE?

Zoals beschreven in de vorige paragraaf kent zelforganisatie zijn oorsprong vanuit de sociotechniek. Zelforganisatie verwijst naar een vermindering van behoefte van hiërarchische aansturing en gecontroleerde vorm van leiderschap (Morgeson, 2005). Morgan (1986) stelt dat de basis van zelforganisatie het vermogen is om zelf te (her)organiseren, zodat teamleden zich kunnen aanpassen aan verschillende veranderingen.

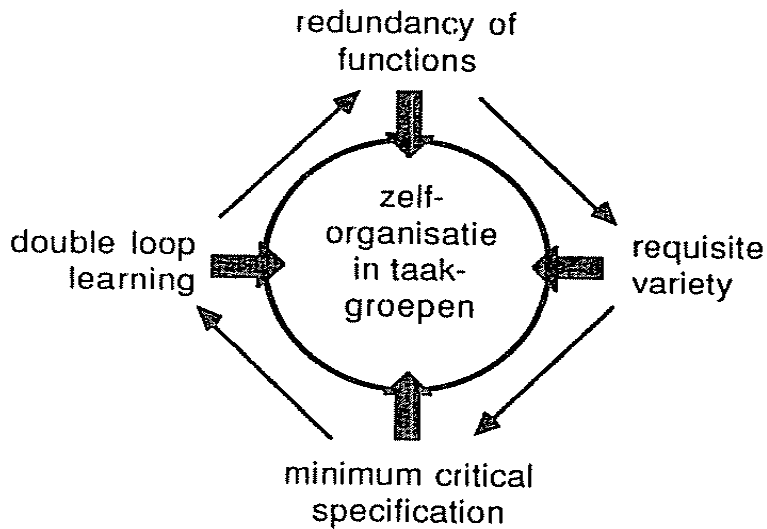
Binnen dit onderzoek zal de socio-technische benadering centraal staan, namelijk een bewuste manier van organiseren (Kuipers, 1989). Zelforganisatie kent twee belangrijke voordelen. Ten eerste kunnen teamleden meer zelf oplossen doordat de verantwoordelijkheden naar teamleden gedecentraliseerd zijn. Dit biedt teamleden de mogelijkheid om direct met elkaar en de cliënt te overleggen. Hieruit kan zelfstandig geleerd worden, waardoor de kans toeneemt op succesvolle kwaliteitsverbeteringen in processen (Kirkman & Rosen, 1999). Hiermee is de inrichting van de gehele organisatie efficiënter, omdat er bespaard kan worden op overhead. Het zelforganisatie principe biedt niet alleen voordelen op teamniveau, maar is dus van toepassing voor de hele organisatie. Ten tweede vergroot een zelforganiserend team het 'organisatieleren' en het aanpassingsvermogen, omdat teamleden van zelforganiserende teams de ruimte hebben om te experimenteren met hun werk en hierdoor strategieën kunnen ontwikkelen die aangepast zijn aan de unieke situatie (Bomers, 1990). Hierdoor ontstaat commitment van teamleden aan de organisatie, omdat ze meer participatiemogelijkheden hebben en ownership ervaren bij het nemen van belangrijke beslissingen (Tjepkema, 2003). Uit het onderzoek van Kuipers & Groeneveld (2014) komt naar voren dat hedendaagse complexe problematieken vragen om antwoorden die niet alleen bedacht kunnen worden, maar als team met elkaar (Kuipers & Groeneveld, 2014). Om succesvol te blijven houden organisaties hun omgeving in de gaten, zodat de strategieën en tactieken afgestemd zijn op de nieuwe uitdagingen (Muldrow, Buckley and Schay, 2002). Het invoeren van zelforganisatie bij bestaande teams, traditionele organisaties vraagt echter veel van de organisatie en teamleden. Zoals eerder gesteld gaat zelforganisatie gepaard met het decentraliseren van een aantal verantwoordelijkheden naar het team, die voorheen bij de leidinggevende en coördinerende lagen. Dit heeft gevolgen voor zowel de taken en rol van de leidinggevende als voor de taken en rollen die het team krijgt. Leidinggevend en teamleden zullen mogelijk moeten zoeken naar een nieuwe balans in de verhoudingen om tot een goede aansluiting te komen met elkaar. Een goede aansluiting is van groot belang, omdat uit onderzoek is gebleken dat een goede fit tussen de teamleden en leidinggevende een sterk positief effect heeft op de baantevredenheid, een positief effect op de organisatiecommitment, vaste dienstverbanden en prestaties (Antinioni & Park, 2001; Van Vianen, 2000; Adkins, Russel & Werbel, 1994).

Zoals eerder gesteld biedt de socio-technische benadering ontwerpprincipes aan organisaties die flexibel en op kwalitatief hoog niveau kunnen functioneren (Roos, 2006). Morgan (1986) heeft op basis van de sociotechniek de vier fundamentele principes van zelforganisatie beschreven. Het gaat om de volgende principes:

- Minimale arbeidsdeling
- Vereiste variëteit
- Minimaal aantal criteria specificeren
- Dubbelslag leren

In figuur 1 worden de vier fundamentele principes van Morgan (1986) heeft het schematisch weergegeven.

Figuur 1: Principes van zelforganisatie (Morgan, 1986).



Kuipers (1989) gebruikt deze vier principes waarbij hij diverse voorbeelden van organisaties, praktijk situaties en experimenten beschrijft. Landen als Zweden en Verenigde Staten maken gebruik van het socio-technische ontwerp. De organisaties die hiervan gebruik maken tonen aan dat de socio-technische principes functioneel zijn (Kuipers, 1989). Andere sectoren passen de socio-technische principes ook toe (Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer, 2012; Beschreven, 2018; Vink, Brinkman, Siero, Boonstra & Maas, 1995). Uit de toepassingen binnen andere sectoren blijkt dat de kwaliteit van arbeid vooruit is gegaan.

Bij de principes van zelforganisatie zoals gesteld door Morgan (1986) horen er competenties bij. In tabel 1 worden de noodzakelijke competenties die bij zelforganisatie horen weergegeven.

Tabel 1 Principes van zelforganisatie en noodzakelijke competenties

Morgan (1986), Kuipers & Van Amelsvoort (1990).

Principes van zelforganisatie	Noodzakelijke competenties
Minimale arbeidsdeling	Brede inzetbaarheid
Vereiste variëteit	Inzicht in procesverloop
Minimaal aantal criteria specificeren	Subtiel samenspel
Dubbelslag leren	Een creatieve "double look"

In de volgende sub paragrafen worden principes van zelforganisatie verder uitgewerkt, daaraan worden de noodzakelijke competenties gekoppeld.

2.2.3.1 MINIMALE ARBEIDSDELING - BREDE INZETBAARHEID

Bij minimale arbeidsdeling gaat het erom dat kennis, ervaring en regelend vermogen nodig zijn om de nodige productie te realiseren, welke van belang is voor een team (Morgan, 1986). De minimale arbeidsdeling is berekend op de controle van variaties welke ontstaan zijn door onzekerheid, complexiteit en dynamiek (Kuipers, 1989). Morgan (1986) stelt dat teamleden over verschillende talenten beschikken. Hierdoor kunnen teamleden meerdere functies vervullen dan de werkzaamheden die zij op een bepaald moment doen. Er ontstaat ruimte om als team mee te bewegen met de wisselende eisen (Morgan, 1986). Hoe meer diversiteit er binnen een team is, hoe breder inzetbaar, des te meer binnen het team zelf opgelost kan worden (Kuipers & Amelsvoort, 1990). De minimale arbeidsdeling zorgt voor brede inzetbaarheid van teamleden. Hierdoor ontwikkelen teamleden een breed scala aan vaardigheden. Het ontwikkelen van een breed scala aan vaardigheden leidt tot de vaardigheid; 'inspelen op het totale proces' (Kuipers, 1989). Kuipers & Amelsvoort (1990) stellen dat brede inzetbaarheid bijdraagt aan de teamcapaciteit. Hierdoor zijn teamleden in staat om collectief, snel en adequaat te reageren op ontwikkelingen.

2.2.3.2 VEREISTE VARIËTEIT – INZICHT IN PROCESVERLOOP

De vereiste variëteit stelt dat de interne diversiteit van een team minstens evenredig moet zijn aan de variëteit in de omgeving van de organisatie (Morgan, 1986). Morgan (1986) stelt dat een team moet beschikken over de nodige kennis en kunde die aansluit bij het team. Binnen zelforganisatie is het van belang dat een team op zelfstandige wijze om kan gaan met verschillende bronnen van variëteit binnen de werksituatie. Het team moet als geheel veranderingen kunnen opvangen (Kuipers, 1989). Door kennis en kunde creëren teamleden inzicht in het procesverloop. Door het opdoen van ervaring inzake complexe productieprocessen kunnen situaties snel geanalyseerd en beoordeeld worden (Kuipers, 1989). Teamleden ontwikkelen gedachtenpatronen, zodat mentale prestaties en casual maps in het lange termijn geheugen opgeslagen worden. Dit zorgt ervoor dat er in complexe situaties snel beoordeeld of ingegrepen kan worden (Kuipers, 1989).

2.2.3.3 MINIMAAL AANTAL CRITERIA SPECIFICEREN – SUBTIEL SAMENSPEL

Bij een optimale vorm van zelforganisatie is het belangrijk dat teamleden zoveel mogelijk speelruimte krijgen als noodzakelijk, zodat zij kunnen inspelen op de ontwikkelingen en een passende vorm vinden (Morgan, 1986). Tussen de teamleden is er veel afstemming nodig, waarbij terugkoppeling, interactie en continuïteit van belang zijn (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Morgan stelt dat vastgelegde procedures en specificaties het proces van zelforganisatie vertroebelen en de teamleden niet de nodige flexibiliteit bieden om optimaal

te kunnen functioneren. Kuipers & Van Amelsvoort (1990) stellen dat subtiel samenspel belangrijk is. De verhouding tussen teamleden wordt mede bepaald door de structuur van de groepstaak (Kuipers, 1989). Als de samenwerking niet goed verloopt, kunnen er conflictpatronen ontstaan. Positieve taakinterpretaties en doelinterpretaties door teamleden zorgen voor een goede samenwerking (Kuipers, 1989).

2.2.3.4 DUBBELSLAG LEREN – CREATIEVE ‘DOUBLE LOOK’

Bij dubbelslag leren staat het leerproces centraal. Bij dubbelslag leren gaat het leren een stap verder, het is gericht op vernieuwen. Volgens Morgan (1986) is dit “*Learning to learn*”. Hierbij gaat het niet alleen om verbetering, maar ook de achterliggende gedachte van regels en waarom er op een bepaalde manier gehandeld moet worden. Het dubbelslag leren vraagt om specifieke kwaliteiten van een team. Teamleden moeten betrokken en toegewijd zijn, maar men moet ook in staat zijn om het eigen werkproces en de uitkomsten ter discussie te stellen en daar waar nodig bij te stellen, zodat het team zich kan blijven ontwikkelen (Kuipers, 1989). Dubbelslag leren is vereist voor een stabiele cultuur betreft de waarden en normen. Een gemeenschappelijke cultuur biedt houvast binnen het proces van zelforganisatie (Morgan, 1986). Bij dubbelslagleren is de vereiste competentie creatieve “double look”. Creatieve “double look” staat voor perfectionering en innovatie (Kuipers, 1989). Dat houdt in dat prestatie strategieën permanent ter discussie staan, omdat deze taak specifiek zijn. Voor teams is het niet natuurlijk om de eigen aanpak constant te toetsen of aan te passen. Kuipers (1989) stelt dat dit kan zorgen voor een remmend effect op de ontwikkeling of innovatie. Om de ontwikkeling te stimuleren is het van belang dat er gebruik wordt gemaakt van informatiesystemen die het team kunnen voorzien van juiste gegevens die nodig zijn om de strategieën aan te passen. Volgens Kuipers (1989) moet het team inzicht hebben in de dynamische processen die gaande zijn om hierop te kunnen participeren, zodat het geen invloed heeft op besluitvormingsprocessen. Vanuit het management moet er een organisatiecultuur gecreëerd worden, waarin leren en innoveren als kernwaarden worden vervlochten binnen beleidsstukken (Kuipers, 1989). Veranderingen op deze gebieden stimuleren de innovatie.

De vier principes voor zelforganisatie van Morgan (1986), zoals beschreven in deze sub paragraaf doen beroep op een aantal essentiële kwaliteiten die teamleden moeten bezitten. De socio-technische theorie gaat ervan uit dat deze kwaliteiten in meerdere of mindere mate aanwezig zijn bij de professional, dit in tegenstelling tot het Tayloriaanse ontwerptheorie (Kuipers, 1989). Een organisatie die in ontwikkeling is heeft er baat bij om de zelforganisatieprincipes als basis te gebruiken. Het biedt teams houvast en structuur in het onzekere proces van zelforganisatie. Een top down implementatie van organisatieontwikkelingen werkt in weinig gevallen; op het moment dat leidinggevende stoppen met sturen van de ontwikkeling, stoppen ook de goede ideeën (Groot, 2010). Dit kan een verklaring zijn waarom verandertrajecten, die veelal top down worden geïmplementeerd, in 70 % van de gevallen op een mislukking uitlopen (Higgs & Rowland, 2005).

2.3 EEN ONTWIKKELING NAAR ZELFORGANISERENDE TEAMS

De voorgaande paragrafen hebben een beeld geschetst van wat zelforganisatie inhoudt en de oorsprong daarvan is. Nu kan er een stap worden gemaakt naar het teamniveau. Organisaties die zelforganisatie invoeren moeten in de transitie naar een zelforganiserende organisatie goede voorbereidingen treffen (van de Ven, Nijhof & Schelkers, 2017). Duidelijk gedragen visie op goede zorg moet passen bij de waarden en strategie van een organisatie en moet het vertrekpunt zijn. Het is daarom van belang dat zelforganisatie als een visieverandering wordt ingevoerd en niet als een bezuinigingsmaatregel (van de Ven, Nijhof & Schelkers, 2017). Het concept van zelforganisatie stopt niet bij de harde structuur en systeeminrichting (Kuipers, 1989). Het socio-technische organisatie ontwerp vraagt om een organisatiecultuur waarbij zelfvertrouwen, initiatief en spirit tot het uitvoerend niveau behoren. Volgens Kuipers (1989) zijn er specifieke leiderschapskwaliteiten nodig om vanuit de top van de organisatie de oude structuren en systemen te transformeren, zodat de teamleden die daaruit voortkomen aangesproken kunnen worden op de kwaliteiten die in de nieuwe structuur passen. Voor de ontwikkeling naar zelforganisatie is de teamontwikkeling het allerbelangrijkste aspect (Kuipers, 1989).

Teams zijn uniek en hebben een eigen karakter. Het gedrag binnen teams wordt aangestuurd door persoonlijke waarden, kennis, vaardigheden en motivatie (Glew, 2009). Katzenbach en Smith (1993) stellen dat een groep medewerkers nooit een team kan zijn, totdat zij zichzelf verantwoordelijk kunnen houden als team. Kuipers & Groeneveld (2014) spreken van een team als zij aan de volgende kenmerken voldoen: er is een gezamenlijk doel of taak, er is sprake van samenwerking (onderlinge relatie), gezamenlijke verantwoordelijkheid en relaties met anderen (andere stakeholders). Naast de kenmerken is het van belang dat het "team" gedefinieerd wordt, zodat helder is of er sprake is van een team of niet. Kuipers & Groeneveld (2014) gebruiken de volgende definitie voor teams: *"Een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen."*

Een team is verantwoordelijk voor de complete reeks van onderling afhankelijke taken die nodig zijn in het werkproces (Goodman, Devadas & Griffith Hughson, 1990). Molleman & Van der Zwaan (1994) stellen dat gedeelde verantwoordelijkheid onmisbaar is om een focus op het team te creëren in plaats van op individuele doelen. Binnen teams komt het zelden voor dat ze de volledige beslissingsbevoegdheid krijgen, een leidinggevende blijft altijd eindverantwoordelijk (Morgeson, 2005). Tjepkema (2003) stelt dat in theorie het mogelijk is om te beslissen hoeveel bevoegdheden het team krijgt op het gebied van operationele taken. Voor dit theoretisch kader is het niet haalbaar om een overzicht op te nemen voor welke operationele taken het zelforganiserende team verantwoordelijk gehouden kan worden, omdat het per team verschillend kan zijn en het niet binnen het onderzoekskader valt (Tjepkema, 2003).

Invoering van zelforganisatie binnen teams vraagt op organisatorisch niveau om de juiste timing, financiële of organisatorische randvoorwaarden. Van de Ven et al. (2017) geven in hun rapport aan dat uit onderzoek blijkt dat in de beginfase van zelforganisatie er sprake is van een remmend effect op productie binnen teams. Daarom is op teamniveau motivatie en

betrokkenheid belangrijk (Kuipers, 1989). Motivatie is gerelateerd aan de productie structuur, de aandacht hiervoor dient gericht te zijn op de structurele organisatie voorwaarden die betrokkenheid stimuleren en vervreemding bestrijden (Kuipers, 1989). Volgens Griffin (2002) is naast de structuur de cultuur binnen organisaties belangrijk. Als de professional zich vastklampt aan de cultuur, stagneert het de ontwikkeling van zelforganisatie binnen het team en beïnvloedt het de resultaten (Griffin, 2002). Deze kunnen ervoor zorgen dat verander- en verbetertrajecten mislukken. Binnen zelforganisatie dient de productiestructuur en de cultuur in het arbeidsproces verankerd te zijn. Kuipers (1989) heeft een aantal criteria voor de structuur waarbinnen zelforganisatie in teams gerealiseerd kan worden, namelijk:

- Duidelijke definitie van taken en een goede afbakening.
- Het team moet beschikken over productie-, informatie-, besturings- en beheersmiddelen.
- Het team moet niet te groot en ook niet te klein zijn, zodat voldoende scala aan functies is voor de groepstaak en dat wederzijdse afstemming en contact mogelijk zijn.
- Daarnaast moet er ruimte, bevoegdheid, informatie en feedback voor het team zijn, zodat het werk en problemen geregeld kunnen worden en de gekozen strategie besproken kan worden.
- De interne individuele status en beloning moet gekoppeld worden aan de brede inzetbaarheid.
- Geen statusverschillen, zodat interne mobiliteit niet wordt geschaad.

Deze criteria vormen een indicatie van wat de gevolgen kunnen zijn voor de organisatie inrichting als voor zelforganisatie wordt gekozen. De studie van Bain, Walker & Chan (2011) laat zien dat dezelfde interventies worden toegepast om zelforganisatie te bevorderen. Ondanks organisaties de structuur aanpassen of de zelforganisatie principe, wil dat niet zeggen dat een zelforganiserend team 100% autonoom wordt. Dit blijkt uit de studie van Wellins et al. (1991). In de praktijk blijkt dat in Nederland er maar 4 tot 5% volledig zelforganiserende teams gelden (Tjepkema, 2003; Van Amelsvoort & Benders, 1996). De meeste teams zijn niet zover, de vraag is of teams dat ooit gaan bereiken. Op leidinggevende niveau zullen er altijd bevoegdheden nodig blijven (Tjepkema, 2003).

2.4 TEAMKENMERKEN VAN EEN ZELFORGANISEREND TEAM

Teamsamenwerking wordt als de basis gezien voor een goed functionerend en zelforganiserend team. De groepsdynamiek is van belang voor het eindresultaat. Kuipers & Groeneveld (2014) heeft zes kenmerken voor een goed presterend team. Het gaat om de volgende kenmerken: teambevoegdheid, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking, stakeholdergerichte samenwerking en leiderschap. De zes kenmerken dragen bij aan teameffectiviteit, teamefficiëntie en teamlegitimiteit (Kuipers & Groeneveld, 2014). Deze zes kenmerken zijn samengesteld op basis van bevindingen van ontmoetingen met High Performance Teams in de publieke sector. Kuipers & Groeneveld (2014) gaan in hun boek in op literatuur over teams en koppelen dit aan praktijkvoorbeelden van High Performance Teams. Door voor elk kenmerk een verbinding te maken met

wetenschappelijk literatuur over teams, illustreren Kuipers & Groeneveld (2014) meteen hoe het in de praktijk werkt, door de onderzochte teams te bespreken. Het resultaat hiervan is een praktisch hulpmiddel, de zelfscan. De zelfscan biedt ondersteuning aan het team om gezamenlijk aan de slag te gaan.

Een High Performance Team beschikt over deze unieke kenmerken, dat resulteert in excellente teams. Aanwezigheid van deze kenmerken laat zien dat gewone mensen samen tot exceptionele prestaties kunnen komen (Kuipers & Groeneveld, 2014). De zes kenmerken van HPT kunnen houvast bieden voor de verbetering van teamwerk, professionaliteit en prestaties (Kuipers & Groeneveld, 2014). De zes kenmerken van een High Performance Team kunnen niet zomaar los van elkaar gezien worden.

In de volgende paragrafen worden de kenmerken nader uitgewerkt.

2.4.1 TEAMBEVLOGENHEID

Bij teambevlogenheid gaat het om de houding (motivatie) van het team (Kuipers & Groeneveld, 2014). Commitment, energie, toewijding, enthousiasme en het opgaan in werkzaamheden zijn belangrijke elementen die van belang zijn bij teambevlogenheid. Teamleden kunnen zich identificeren met het team en voelen zich verbonden met elkaar (Kuipers & Groeneveld, 2014). Door het gezamenlijk uitvoeren van de taken is er sprake van een hoge mate van energie, dit blijkt uit de onderzoeksresultaten van Kuipers & Groeneveld (2014). De teamleden ervaren het team als iets bijzonders en ontleent hen een drive om zich extra in te zetten. Teambevlogenheid is verbonden met het hogere teamdoel. Het zorgt voor grotere effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit. Daarnaast zorgt teambevlogenheid ervoor dat teams makkelijker hun doelen kunnen bereiken en hun visie verwezenlijken (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Om de teambevlogenheid te vergroten kunnen teams het volgende doen:

- Werken aan de gezamenlijke teamdoelen, zodat de onderlinge verbondenheid wordt vergroot.
- Goede informatie-uitwisseling en gezamenlijke kennisbenutting.
- In gezamenlijke bijeenkomsten het gezamenlijk doel herhalen en bespreekbaar maken.
- De leidinggevende moet het team helpen om haar positie in het groter geheel te zien en teamleden stimuleren meer uit het werk (team) te halen.
- De leidinggevende moet het team centraal stellen.
- Het team moet betrokken worden bij de werving van nieuwe collega's.

2.4.2 ZELFMANAGEMENT

Hierbij gaat het om autonomie (ruimte in termen van mogelijkheden en bevoegdheden om het werk uit te voeren) en zelfmanagement (de wijze waarop de ruimte door het team wordt benut) (Kuipers & Groeneveld, 2014). Hierbij gaat het om zelf werkzaamheden organiseren, initiatieven c.q. besluiten nemen en oplossingen bedenken voor problemen. De organisatie moet formele ruimte bieden aan het team, zodat de autonomie van het team gestimuleerd

kan worden. Zelfmanagement vergroot de teamprestaties (Kuipers & Groeneveld, 2014). Een hoge mate van zelfmanagement zorgt ervoor dat teams tot betere oplossingen komen voor complexe problematieken. Dit leidt tot betere samenwerking binnen een team, waardoor de gezamenlijke doelen beter worden behaald. Dit zorgt voor meer bevologenheid, welke leidt tot betere prestaties. Teamleden moeten op zoek gaan naar de ruimte en het initiatief om tot nieuwe oplossingen te komen. Zij moeten zich niet laten leiden door schijnbare onmogelijkheden.

Om het zelfmanagement te vergroten kunnen teams het volgende doen:

- De doelen moeten helder zijn en gedragen worden door het team, dit maakt het makkelijker om te bepalen welke problemen opgelost moeten worden.
- De leidinggevende moet het team alle ruimte geven en de verwachtingen uitspreken en de nodige steun bieden.
- De organisatie moet teams de bevoegdheid geven en initiatief belonen.
- Om de competenties te verbeteren moeten er opleidingsmogelijkheden worden ingezet.

2.4.3 DOELGERICHTE SAMENWERKING

Bij doelgerichte samenwerking gaat het om de mate waarin teamleden een eenheid vormen om gezamenlijk de teamdoelen te behalen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Gezamenlijke verantwoordelijkheid is hier van belang. Er moeten heldere en ambitieuze doelen geformuleerd worden om elkaar te helpen stimuleren deze te behalen. Een hoge mate van doelgerichte samenwerking zorgt ervoor dat teamleden helder en krachtig de teamdoelen kunnen uitleggen en verbinden met de organisatiedoelstelling (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Om doelgerichte samenwerking te stimuleren kunnen teams het volgende doen:

- Het formuleren en definiëren van de teamdoelen, zodat iedereen zich verantwoordelijk voelt.
- Het team moet duidelijk hebben welke teamdoel bereikt moet worden.
- Goede verbinding tussen teamdoelen en de individuele doelen.
- Goede en plezierige werksfeer.
- Het creëren van veiligheid, zodat indien nodig privé zaken bespreekbaar kunnen worden gemaakt.
- Openheid vanuit de leidinggevende, zodat deze als voorbeeld functie kan fungeren.
- De leidinggevende moet het team zoveel mogelijk betrekken bij het maken van plannen en de verantwoordelijkheid geven om de eigen doelen te definiëren.

2.4.4 TAAKGERICHTE SAMENWERKING

Dit is een manier waarop teamleden onderling informatie en kennis uitwisselen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Bij taakgerichte samenwerking gaat het om taakafhankelijkheid. Dit is de mate waarin teamleden afhankelijk zijn van elkaar om hun taken te vervullen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Teamleden moeten samen de klus klaren, elkaar opzoeken, kennis en informatie uitwisselen stimuleert elkaar in de ontwikkeling. Een hoge mate van taakgerichte samenwerking levert bevologenheid binnen het team. Om de taakgerichte samenwerking te vergroten kan het team het volgende doen:

- Kennisdeling doordat eigen ervaringen besproken worden.
- Aanwezigheid bij werkbesprekingen.
- Informatiesessies en vragenuurtjes organiseren voor het team.
- De benodigde basiskennis en competenties van teamleden moeten in kaart worden gebracht en ontwikkel mogelijkheden moeten worden aangeboden.
- De leidinggevende moet aanwezig zijn tijdens besprekingen van werksituaties, zodat eigen ervaring gedeeld kan worden.
- Leidinggevende moet tijd en ruimte bieden voor informatie wisseling en kennisdeling.

2.4.5 STAKEHOLDERGERICHTE SAMENWERKING

Stakeholdergerichte samenwerking is de samenwerking die teamleden zelf onderhouden met stakeholders, welke het team en de omgeving met elkaar verbindt (Kuipers & Groeneveld, 2014). De teamleden moeten zich inleven en bedenken hoe de stakeholder het beste bediend kan worden. Daarnaast moeten zij een goede relatie opbouwen, mede voor het verkrijgen van input om het beter te doen binnen de dienstverlening. Om de stakeholdergerichte samenwerking te bevorderen kunnen teams het volgende doen:

- Samen met het team moet bepaald worden wie de belangrijke stakeholders zijn en wat de behoeften zijn.
- Actieve communicatie met de stakeholders, de verkregen feedback dient ter ondersteuning om betere producten en diensten te leveren.
- Onderlinge kennis en expertise moet gedeeld worden, zodat het team tot betere oplossingen kan komen voor de stakeholders.
- De organisatie moet zorgen voor een diversiteit aan functies en expertise om tot een betere samenwerking te komen gericht op de stakeholders.

2.4.6 LEIDERSCHAP

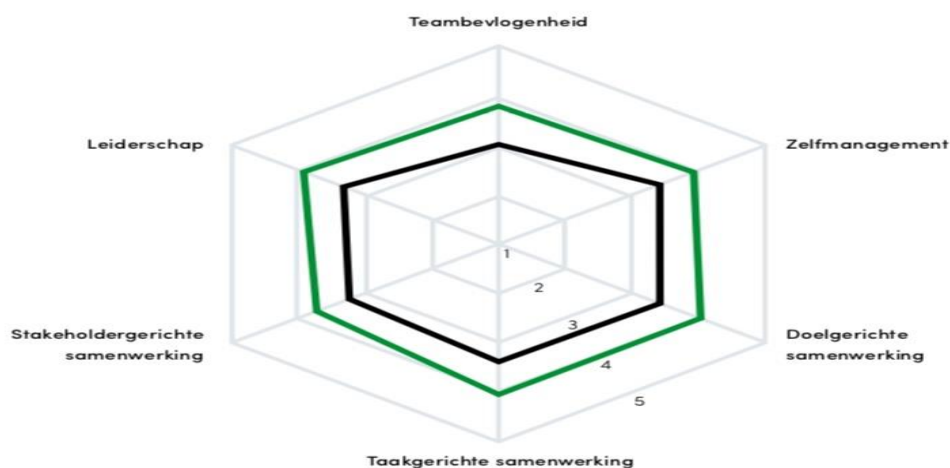
Bij leiderschap gaat het om de leiderschapsstijl van de leidinggevende en het gedrag dat daarbij hoort (Kuipers & Groeneveld, 2014). De leidinggevende moet zich richten op het team als geheel en de processen die helpen om de juiste resultaten te leveren. Goed leiderschap zorgt ervoor dat het team zich ontwikkelt op teambevlogenheid, zelfmanagement, doel- en taakgerichte samenwerking, zodat uitstekende prestaties geleverd kunnen worden (Kuipers & Groeneveld, 2014). Een leidinggevende kan het volgende doen om goed leiderschap vorm te geven:

- Het team moet als uitgangspunt worden genomen, teambehoeften en teamdoelen moeten centraal staan.
- Oprechte interesse betreft de vragen en teambehoeften.
- Persoonlijk aandacht, er moet oog zijn voor het team en op individueel niveau.
- Van fouten moet er geleerd worden, ongeacht wie de fouten maakt.

De zes kenmerken dragen binnen een organisatie bij aan de effectiviteit, efficiency (doelmatigheid) en legitimiteit (rechtmatigheid) (Kuipers & Groeneveld, 2014). Teameffectiviteit gaat over de mate waarin teams slagen om teamdoelen te behalen en de

geleverde kwaliteit. Team efficiency gaat over doelmatigheid, de manier waarop het team met beschikbare middelen omgaat. Ten slotte gaat teamlegitimititeit over het maatschappelijk belang dat door teams gediend wordt en het rechtmatig handelen van het team. HPT binnen de publieke sector bereiken hun doelstellingen door zo min mogelijk tijd, geld, geldende regels en normen in de praktijk toe te passen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Om een beeld te krijgen hoe teams scoren ten opzichte van HPT uit het onderzoek van Kuipers & Groeneveld (2014) kan gebruik worden gemaakt van de zelfscan. De zelfscan geeft een indicatie van waar een team staat. In bijlage 1 is de zelfscan terug te vinden. Bij een maximale score zijn alle zes ingrediënten die van belang zijn bij een HPT aanwezig. De zes ingrediënten hangen met elkaar samen. De mate van aanwezigheid van ieder kenmerk bepaalt of er sprake is van een High- of low performance team (Kuipers & Groeneveld, 2014). Figuur 2 geeft een vergelijking weer tussen een high performance en een low performance team en hoe zij scoren op de zes ingrediënten.

Figuur 2 Vergelijking tussen een high- en low performance team en hoe zij scoren op de zes ingrediënten (Kuipers & Groeneveld, 2014).



De zes ingrediënten van Kuipers & Groeneveld (2014) bieden houvast bij de verbetering van het teamwerk en de prestaties. De vijf aspecten van Lencioni (2009) zijn verweven in de zes ingrediënten van Kuipers & Groeneveld (2014). Van een zelforganiserend team wordt verwacht dat zij inspelen op ingewikkelde organisatievraagstukken, teams moeten grip krijgen op de ingewikkelde situaties.

2.5 INDIVIDUELE KENMERKEN

Een zelforganiserend team moet aan bepaalde teamkenmerken voldoen, deze zijn in de paragraaf besproken. Naast de teamkenmerken moeten de professionals ook aan individuele kenmerken voldoen om zelforganisatie te laten slagen.

Professionaliteit

Afgelopen decennia is de klassieke opvatting van 'professional' verruimd (Van den Brink, Jansen, M., Soeparman, van Hulst, & van Gestel, 2010). Zoals eerder benoemd, zijn organisaties onderhevig aan veranderingen, hierdoor is er enorme behoefte aan 'professionaliteit' (Evetts, 2003). Professionaliteit wordt gebruikt als een manier om verandering te promoten en op gang te brengen binnen beroepspraktijken (Evetts, 2003). Professionaliteit wordt door Donkers & Geertsema (2014) beschreven als: "*versterking van het zelfregulerend vermogen van mens, organisatie en samenleving*". Om het zelfregulerend vermogen van de professional, organisatie en samenleving te vergroten is reflexiviteit vanuit de professionals nodig (Van der Laan, 2006). Binnen professionele organisaties wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen professionalisme, namelijk 'organizational professionalism' en 'occupational professionalism' (Van den Brink et al., 2010). De 'organizational professionalism' duidt op een situatie waarin leidinggevenden binnen organisaties spreken in termen van professionaliteit, daarmee zijn ze vooral uit op het krijgen van meer controle op medewerkers. Bij 'occupational professionalism' gaat het om de klassieke professe die over een ruime zelfregulering beschikken. Onder professionaliteit wordt over het algemeen verstaan "je werk goed willen doen" (Van den Brink et al., 2010). Motivatie wordt als een doorslaggevend belang gezien voor het zijn van een professional (Van den Brink et al., 2010). Professionaliteit wordt gezien als een combinatie van verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen, dit is een concept wat goed past binnen het publieke domein (Van der Laan, 2006). Volgens Van den Brink et al. (2010) kent professionaliteit enkele eigenschappen, namelijk:

- Eigenaarschap van specifieke kennis- en expertise (scholing);
- De macht om de aard van problemen als controle tot de toegang tot oplossingen te definiëren;
- Collegiale werkrelaties en onderlinge ondersteuning, in plaats van sturing en controle op basis van hiërarchische competitie of door leidinggevenden (attitude/bejegening);
- Autonomie bij het nemen van beslissingen en handelingsvrijheid op de werkvloer (teamgeest);
- Zelfregulering (zelfreflectie).

De kenmerken van professionaliteit wordt herkend door Van der Laan (2006). Van den Brink et al. (2010) zien professionalisering vooral als stimulering van eigenaarschap over het eigenwerk. Zowel Van der Laan (2006) als Van den Brink et al. (2010) concluderen vanuit hun onderzoek dat professionalisering organisatorische condities schept, waarin de handelingsruimte wordt gewaarborgd. Professionalisering kan in deze context gezien worden als een ontwikkeling waarin individuen binnen de organisatie in samenhang moeten worden gezien (Van den Brink et al., 2010).

2.6 PRESTATIES (HIGH PERFORMANCE)

Prestatie kan vanuit verschillende perspectieven worden geïdentificeerd zoals een activiteit, een programma of een beleid (Talbot, 2005). Kuipers & Groeneveld (2014) stellen dat de prestaties van zelforganiserende teams binnen de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) vallen onder een activiteit, met het beleid als centrale activiteit. Volgens Talbot (2005) zijn er verschillende dimensies van prestaties, namelijk: verantwoording, gebruikerskeuze, klantendienstverlening, efficiëntie, resultaten en effectiviteit, middelen allocatie en het creëren van publieke waarden. De prestaties die HPT leveren zijn heel verschillend. Prestatie (performance) kan gedefinieerd worden als *“outputs en outcomes”* (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015). De prestaties van professionals zijn niet alleen gekoppeld aan vaardigheden, maar ook aan motivatie (Collins, 2004; Van den Brink et al., 2010). Talbot (1999) stelt dat in de publieke en semipublieke sector er altijd oog is voor de prestaties in de breedste zin van het woord. Doordat dit een te brede term is worden begrippen zoals efficiëntie, zuinigheid en billijkheid uitgesloten. Volgens Talbot (1999) wordt de term prestatie uitgedrukt in termen die betrekking hebben op het individu of de organisatie. Het kan ook een combinatie van beide zijn.

2.6.1 PRESTATIEMETING

De definities en activiteiten die bij het meten van prestaties horen, staan niet op zich maar worden gebruikt om andere activiteiten in te leiden zoals audits en begrotingen, motiveren, verbetering, oriëntatie en veranderingstrajecten aan te gaan (Pollitt & Bouckaert, 2014). Volgens Pollitt & Bouckaert (2014) leidt het tot de ontwikkeling van het begrip meting. Van Dooren et al. (2015) beschrijven prestatiemeting als een bundel van activiteiten gericht op het verkrijgen van informatie over prestaties. Thomas (2004) heeft een uitgebreidere definitie voor het begrip prestatiemeting namelijk: *“het op regelmatige wijze genereren, verzamelen, analyseren, rapporteren en gebruiken van een waaier aan gegevens, die gerelateerd zijn aan de werking van overheidsorganisaties en overheidsprogramma's, en die betrekking hebben op middelen (inputs), prestatie (outputs) en effecten (outcomes)”*.

Prestatiemeting wordt als een belangrijk component gezien voor het management controle systeem (Roland, Speklé, Frank, Verbeeten, 2013). Volgens Roland et al. (2013) moeten managers niet alleen nagaan wat en hoe zij prestaties moeten meten, maar ook hoe de gegevens gebruikt gaan worden, gezien de omstandigheden waarin ze zich op dat moment bevinden. Roland et al. (2013) vinden dat prestatiemeting belangrijk is voor organisaties met name voor de beleidsvelden op macroniveau. Volgens Kuipers & Groeneveld (2014) koppelt het maatschappelijke doel de middelen aan activiteiten en prestaties. Kuipers & Groeneveld (2014) richtten zich in hun onderzoek binnen de HPT op de werking van verschillende factoren in termen van input, proces en output. In figuur 3 wordt de werking van de verschillende factoren schematisch weergegeven.

Figuur 3 Overzicht van input-, proces-, outputfactoren in een High Performance Team

(Kuipers & Groeneveld, 2014).



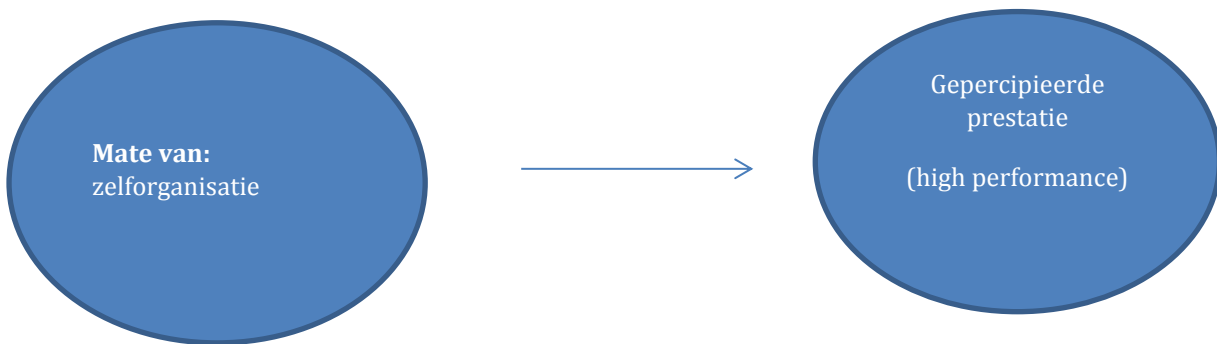
Bij de output van teams wordt er onderscheid gemaakt in de houding van het team en de prestaties. De zes ingrediënten van een HPT zijn verweven in dit proces. Deze worden ook als uitgangspunt genomen om de prestaties te meten. In het onderzoek van Steijn, van der Voet & Huizenga (2017) worden de kenmerken van Kuipers & Groeneveld (2014) als uitgangspunt genomen om de gepercipieerde prestaties te meten. Steijn et al. (2017) gebruiken in hun onderzoek enkele belangrijke randvoorwaarden die van invloed zijn op de gepercipieerde prestaties, namelijk: faciliteiten, expertise, teamomvang, overbodige regels en administratieve taken. Richting en steun van de leidinggevende worden ook als belangrijk uitgangspunt gezien door Steijn et al. (2017). Kuipers & Groeneveld (2014) stellen dat de mate van aanwezigheid van ieder kenmerk iets zegt over de prestaties van een team. De prestaties worden gekoppeld aan de effecten van een organisatie, het beleid, tevredenheid en vertrouwen in de organisatie (Kuipers & Groeneveld, 2014).

2.7 CONCEPTUEEL MODEL

In de voorgaande paragrafen is wetenschappelijke theorie toegepast om de belangrijkste kernconcepten uit dit onderzoek toe te lichten. Hierin zijn de begrippen zelforganisatie en prestatie aan de orde gekomen. Vanuit de theorie volgt het conceptueel model (figuur 4).

Figuur 4

Conceptueel model (eigen creatie).



In dit onderzoek is prestatie de afhankelijke variabele (AV) en zelforganisatie de onafhankelijke variabele (OV). De theorie wijst dat de mate van zelforganisatie bepaald wordt door de vier basisprincipes van Morgan (1986), deze hebben invloed op de gepercipieerde prestaties. Daarnaast wijst de theorie dat de teamkenmerken zoals gesteld door (Kuipers & Groeneveld, 2014) van invloed zijn op de mate van zelforganisatie en de gepercipieerde prestaties. Welke invloed dit heeft op de prestaties zal in de praktijk worden getoetst. Dit wordt gedaan door het afnemen van interviews en vragenlijsten binnen vier teams van Bavo Europort. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van de vragenlijsten van Kuipers & Groeneveld (De Kracht van High Performance Teams, 2014), om te kijken hoe de teams scoren op het gebied van Performance.

HOOFDSTUK 3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording weergegeven. De toegepaste onderzoeksmethode, aanpak van de analyse en betrouwbaarheid van het onderzoek worden nader toegelicht.

3.1 ONDERZOEKSMETHODE

Binnen zelforganisatie staan de ervaringen van de professionals centraal. Om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden is het onderzoek opgedeeld in een literatuur- en casestudy. De casestudy wordt uitgevoerd binnen Bavo Europoort, één van de zorgbedrijven van Parnassia Groep, welke valt onder het domein geestelijk gezondheidszorg. Binnen de casestudy wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelingstechnieken.

3.2 CASESTUDY

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een casestudy. Dat houdt in dat er een gekeken wordt naar een verschijnsel of casus in de natuurlijke context (Boeije, 2005). In dit geval gaat het over de gepercipieerde prestaties van zelforganiserende teams van Bavo Europoort. Aangezien zelforganisatie de laatste jaren een snelle opmars heeft gemaakt in de wereld van zorg en welzijn en het een actueel onderwerp is binnen veel organisaties, is gekozen om intern onderzoek te verrichten (Wapenaar, 2017). De keuze voor dit onderwerp is besproken met de leidinggevende van de afdeling MZH 3 en de directeur wonen. De projectleider van zelforganisatie volgt de ontwikkelingen betreft dit onderzoek, de resultaten worden besproken en gedeeld met de projectleider.

In dit onderzoek is sprake van een casestudy, omdat er gezocht wordt naar verschillen en overeenkomsten tussen teams en hun gepercipieerde prestaties in een zelforganiserende context. Ook wordt gekeken naar welke verklaringen er hiervoor zijn. Kenmerkend voor casestudy is dat er gebruik wordt gemaakt van observaties, interviews en documentanalyse (Boeije, 2005). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews en documentanalyses. De interviews en documentanalyse zorgen voor de empirische basis. Het is in de praktijk niet haalbaar om observatiemomenten in te plannen, vanwege de verschuivingen van de vergadermomenten en de afwezigheid van de vele respondenten. Het afnemen van de interviews vormt het kwalitatief gedeelte van dit onderzoek. De interviews vormen de basis van dit onderzoek, ter verdieping wordt gebruik gemaakt van de kwantitatieve resultaten. Voor de kwantitatieve onderzoeksmethode wordt gebruik gemaakt van de vragenlijst van Kuipers & Groeneveld (2014) en een zelfgemaakte vragenlijst op basis van de operationalisatie.

Selectie teams

De teams die meedoen aan het onderzoek zijn: team Tiengemeten, team MZH 3, team PTB en team Kellog. Er is gekozen voor Tiengemeten, omdat zij de pilot hebben gedraaid en als

eerste volgens het zelforganisatieprincipe zijn gaan werken. Team Kellog is als tweede gestart met zelforganisatie. De senior woonbegeleider kreeg een andere baan gedurende de start, waardoor teamleden zelfstandig het proces hebben moeten opstarten. Vervolgens is team MZH 3 gestart. Team PTB is als laatste gestart.

Team forensisch wonen, team DD (dubbeldiagnose), team MZH 2 & ouderen zijn niet meegenomen in het onderzoek, omdat zij tussentijds zijn gestart en er geen belangrijke veranderingen zijn geweest die het proces van zelforganisatie zouden kunnen beïnvloeden. De teams waar het onderzoek zal plaatsvinden hadden wel bijzonderheden.

3.2.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

Bij kwalitatief onderzoek wordt er gebruik gemaakt van onderzoeksmethoden, die het mogelijk maken om zelforganisatie vanuit het perspectief van de professionals te bekijken met als doel het beschrijven en mogelijk verklaren van de verkregen uitkomsten (Boeije, 2005). Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit diepte-interviews met teamleden en leidinggevendenden vanuit de vier teams die volgens het principe van zelforganisatie werken. Beschrijving van de organisatorische werkelijkheid van de vier teams biedt informatie, zodat de eigenschappen van de teams in kaart gebracht kunnen worden. Diepte-interviews leveren persoonlijke verhalen, behoeftes en gedragingen op van medewerkers en leidinggevendenden, welke van belang zijn om te kunnen analyseren en een conclusie aan het geheel te verbinden. Tijdens een interview kan er veel informatie verkregen worden, ook over processen welke de theorie niet borgen. Er wordt gebruik gemaakt van een lijst met vaste onderwerpen en vragen welke minimaal aan bod moeten komen (Boeije, 2005). In bijlage 2 is het interviewprotocol terug te vinden en de vragenlijst. Naast het diepte-interview worden ook interne documenten geanalyseerd. De interne documenten geven de organisatorische denkbeelden weer. De uitkomst van het kwalitatieve onderzoek zijn de teamportretten welke beschouwd kunnen worden als de *best practices* van High Performance Teams.

Operationalisering kwalitatieve onderdeel

De ontwikkeling van zelforganisatie vindt op verschillende niveaus plaats. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar het teamniveau. Kuipers en Groeneveld (2014) stellen dat complexe problemen, tegenstrijdige behoeftes en vragen niet alleen bedacht kunnen worden, maar wel met elkaar als team. Dat is ook de reden waarom er naar teams gekeken wordt. Zelforganisatie en prestaties zijn gekoppeld aan samenwerking en dat doe je niet alleen. Zelforganisatie kent verschillende definities. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de socio-technische benadering (Kuipers, 1989): “*zelforganisatie is een bewuste manier van organiseren*”. De vier principes van zelforganisatie en de bijbehorende noodzakelijke competenties worden als basis gebruikt voor de analyse op het gebied van zelforganisatie. Naast de teamkenmerken wordt ook gekeken naar het individuele proces. Voor het individuele proces staat professionaliteit centraal. Onder professionaliteit wordt door Donkers & Geertsema (2014) verstaan: “*versterking van het zelfregulerend vermogen van mens, organisatie en samenleving*”.

De vier principes van zelforganisatie en de kenmerken die bij professionaliteit horen, worden door tal van onderzoekers herkend en of toegepast binnen hun eigen onderzoek. Dit blijkt

uit de theoretische onderbouwing, zoals aangegeven in hoofdstuk 2. Individuele kenmerken zijn mede van belang voor het zelforganisatieproces. Professionaliteit is één van de kwaliteitsnormen die van belang zijn bij de teamdynamiek. De vragen die voortkomen uit de operationalisering zijn geformuleerd op basis van de theoretische opbrengsten. De opgestelde vragen geven een compleet beeld van de teamsamenstelling, inzicht in het proces en de nodige vaardigheden om je werk goed te kunnen doen.

In onderstaande tabel is de operationalisering van het kwalitatieve gedeelte terug te vinden.

Tabel 2: operationalisering kwalitatieve onderdeel.

Concept	Indicatoren	Vragen
Zelforganisatie Minimale arbeidsdeling <i>“Bij minimale arbeidsdeling gaat het erom dat kennis, ervaring en regelend vermogen nodig is om de nodige productie te realiseren, welke van belang is voor een team (Morgan, 1986)”.</i>	Brede inzetbaarheid	<p>1 Wat kun je vertellen over het team?</p> <p>2 Welke ontwikkelingen hebben jullie als team afgelopen ½ jaar doorgemaakt?</p> <p>3 Hoe bevalt zelforganisatie?</p> <p>4 De teamrollen zijn eerlijk verdeeld.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>5 Er wordt voldoende gebruik gemaakt van elkaar expertise.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
Vereiste variëteit <i>“De vereiste variëteit stelt dat de interne diversiteit van een team minstens evenredig moet zijn aan de variëteit in de omgeving van de organisatie (Morgan, 1986)”.</i>	Inzicht in proces verloop	<p>6 Complexe problemen worden met elkaar opgelost.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
Minimaal aantal criteria specificeren <i>“Bij een optimale vorm van zelforganisatie is het belangrijk dat teamleden zoveel mogelijk speelruimte krijgen als noodzakelijk, zodat zij kunnen inspelen op de ontwikkelingen en een passende vorm vinden (Morgan, 1986)”.</i>	Subtiel samenspel	<p>7 Er is voldoende ruimte om te ontwikkelen.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>

<p>Dubbelslag leren <i>“Bij dubbelslag leren staat het leerproces centraal, learning to learn (Morgan, 1986)”.</i></p>	<p>Creatieve double look</p>	<p>8 Er is voldoende ruimte voor nieuwe initiatieven.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>9 Fouten maken mag en kan.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Professionalisering <i>“ Versterking van het zelfregulerend vermogen van mens, organisatie en samenleving (Donkers & Geertsema, 2014)”.</i></p>	<p>Attitude/bejegening, scholing, zelf reflecterend vermogen en teamgeest</p>	<p>10 Er wordt herstelgericht (attitude/houding) gewerkt.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>11 Er zijn voldoende scholingsmogelijkheden.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>12 Er is sprake van vertrouwen binnen het team.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>13 Feedback geven, is geen probleem binnen het team.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>14 Wij zijn een team.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>

Respondenten kwalitatief onderzoek

Voor het onderzoek worden de teamleiders, voormalige senior woonbegeleiders, teamrolhouders kwaliteit en teamleden zonder rol geïnterviewd. Er is gekozen voor de teamleiders, omdat zij vanuit een ander perspectief naar de teams kijken en er geen direct onderdeel van zijn. De voormalige senior woonbegeleiders worden geïnterviewd, omdat zij hun taken hebben moeten delegeren aan de teamleden met een team rol. Zij hielden het gehele proces op de werkvloer in de gaten. Door de verdeling van de taken is ieder teamlid verantwoordelijk. De teamrolhouder is het aanspreekpunt. Er is gekozen voor teamrolhouder kwaliteit, omdat het vrij breed is. Kwaliteit gaat over processen intern/extern en op alle niveaus. Tenslotte zijn er teamleden die geen team rol hebben, dit is een bewuste keuze van het teamlid. Geen rol hebben betekent niet dat er geen sprake is van verantwoordelijkheid, enkel zijn er minder taken die adhoc moeten plaatsvinden. Tabel 3 geeft weer welke respondenten geïnterviewd worden.

Tabel 3: respondenten kwalitatief onderzoek.

Functie	Team	Aantal interviews
Leidinggevenden	Tiengemeten, team MZH 3/ PTB en team Kellog.	3
Voormalige senior woonbegeleider	Tiengemeten en team PTB.	2
Teamrolhouder kwaliteit	Tiengemeten, team MZH 3, PTB en team Kellog.	4
Teamlid zonder team rol	Tiengemeten, team MZH 3, PTB en team Kellog.	4

3.2.2 KWANTITATIEF ONDERZOEK

Voor het kwantitatieve gedeelte wordt gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst, afkomstig van Kuipers & Groeneveld (2014). In bijlage 1 is de vragenlijst terug te vinden. Kwantitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om data te verzamelen over veel eenheden (Verschuren en Doorewaard, 2015). De zelfscan van Kuipers & Groeneveld (2014) is opgebouwd uit de verschillende eenheden die kenmerkend zijn voor een High Performance Team. De mate van aanwezigheid van “teambevlogenheid, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking, stakeholdergerichte samenwerking en leiderschap” zeggen iets over de gepercipieerde prestaties van een team dat volgens het zelforganisatie principe werkt. De kenmerken uit de zelfscan worden vaak gebruikt in onderzoeken betreft gepercipieerde prestaties in de publieke sector. Steijn et al. (2017) hebben dezelfde onderdelen van de zelfscan in hun onderzoek naar gepercipieerde prestaties van wijkteams gebruikt. Het onderzoek van Steijn et al. wordt herhaald in 2017. Door het gebruik van dezelfde kenmerken (Kuipers & Groeneveld, 2014) in de herhaling van het onderzoek, wordt de betrouwbaarheid vergroot.

De valkuil van een gestructureerde vragenlijst is dat medewerkers wenselijke antwoorden gaan geven. Aangezien het onderzoek een verkennend en aanvullend karakter heeft, levert het praktijkonderzoek aanvullende informatie op en vult het eerdere theoretische conclusies aan. Het doel is om de bestaande theorie te waarborgen door praktijkvoorbeelden hieraan toe te voegen, zoals Kuipers & Groeneveld (2014) dat ook doen in hun boek. De kwantitatieve data wordt geanalyseerd in SPSS, per team wordt het gemiddelde en spreiding berekend (Verschuren en Doorewaard, 2015). Op basis van de data kunnen er conclusies verbonden worden aan de kernconcepten.

Operationalisatie kwantitatieve deel

Het tweede concept gaat over prestaties, deze kent veel definities. In dit onderzoek staat de volgende definitie centraal: “*Prestatie (performance) kan gedefinieerd worden als outputs en outcomes*” (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015). In de publieke sector staan High

Performance Teams voor het maatschappelijk belang en voor een goede dienstverlening aan de burgers. Het meten van prestaties in de publieke sector is niet zo gemakkelijk (Kuipers & Groeneveld, 2014). Het herkennen en creëren van een excellent team binnen de publieke sector kan op basis van de zes kenmerken van een High Performance Team. De mate van aanwezigheid van ieder kenmerk zegt iets over de prestaties binnen een team en het wordt gekoppeld aan de effecten van een organisatie, beleid, tevredenheid en vertrouwen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Kuipers & Groeneveld (2014) gebruiken, in hun onderzoek naar High Performance Teams in de praktijk van de publieke sector, kenmerken van teams en teamwerk die in de literatuur als waardevol zijn benoemd. De zes kenmerken van een High Performance Team zijn in te delen in input, proces en outputfactoren. Kuipers & Groeneveld (2014) vatten onder de inputkenmerken, elementen die inzicht geven in teamsamenstelling, type team, type taak. Samen vormen deze elementen het kader waarin teams zich kunnen ontwikkelen. Onder het proces van teamwerk verstaan Kuipers & Groeneveld (2014) de samenwerkingsprocessen in het team, waarbij het team zich als zelfstandige eenheid richt op het doel, de taak en omgeving van het team. Deze processen hebben in belangrijke mate gevolgen voor de output van teams, die uitgewerkt worden in de houdingsuitkomsten van het team (commitment). Teamwerk wordt als een middel gezien om tot betere prestaties te komen.

In tabel 4 en 5 is de operationalisatie van het kwantitatieve gedeelte terug te vinden.

Tabel 4: Operationalisatie kwantitatieve gedeelte prestaties.

Concept prestaties		Vragen
<p>Prestaties <i>“Prestatie (performance) kan gedefinieerd worden als outputs en outcomes” (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015).</i></p>		<p>1 Hoeveel van de organisatie- en teamdoelen zijn behaald, hoe tevreden zijn jullie hierover?</p> <p>2 De kwaliteit van de geleverde zorg is goed.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>3 Hoe tevreden zijn de cliënten over de geleverde zorg, waaraan merk je dat?</p> <p>4 Er is sprake van een productief team.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>5 Als team hebben wij altijd ons werk op tijd af.</p> <p>helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>6 Alle taken zijn binnen de afgesproken tijd afgerond.</p>

		helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
De teamomvang	Hoe groot het team is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faciliteiten	Werkplekken, vergaderruimte, ict	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helderheid regels	Overbodige regels en procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanwezigheid van expertise	Gemiddeld opleiding, aanwezigheid noodzakelijke kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabel 5: Operationalisatie kwantitatieve deel teamkenmerken (zelfscan).

(Kuipers & Groeneveld, 2014)

		-- 1	- 2	-/+ 3	+ 4	++ 5
Teambevlogenheid <i>"Teambevlogenheid gaat over de houding (motivatie) van het team (Kuipers & Groeneveld, 2014)".</i>	Teambevlogenheid 1. Mijn team is enthousiast over de taken die we moeten volbrengen. 2. We zijn als team trots op het werk dat we doen. 3. Het werk dat we verrichten met ons team inspireert ons. Gemiddelde voor teambevlogenheid					
Zelfmanagement <i>"Zelfmanagement gaat over autonomie (ruimte in termen van mogelijkheden en bevoegdheden om het werk uit te voeren) en zelfmanagement (de wijze waarop de ruimte door het team wordt benut) (Kuipers & Groeneveld, 2014)".</i>	Zelfmanagement 4. Als team komen we gezamenlijk tot besluiten. 5. Ons team schakelt bij eventuele problemen zelf mensen uit andere afdelingen in. 6. In het team bespreken we hoe de taken gepland moeten worden. Gemiddelde voor zelfmanagement					
Doelgerichte samenwerking <i>"De mate waarin teamleden een eenheid"</i>	Doelgerichte samenwerking 7. Ons team vormt een eenheid om onze prestatiedoelen te kunnen					

<p><i>vormen om gezamenlijk de teamdoelen te behalen (Kuipers & Groeneveld, 2014)”.</i></p>	<p>bereiken. 8. We nemen allemaal onze verantwoordelijkheid bij tegenslagen of slechte teamprestaties. 9. Onze teamleden praten openlijk over ieders verantwoordelijkheid om de teamdoelen te kunnen behalen.</p> <p>Gemiddelde voor doelgerichte samenwerking</p>					
<p>Taakgerichte samenwerking <i>“Dit is de manier waarop teamleden onderling informatie en kennis uitwisselen (Kuipers & Groeneveld, 2014)”.</i></p>	<p>Taakgerichte samenwerking 10. In mijn team bespreken we vaak de ideeën die we hebben over ons werk. 11. In mijn team bespreken we de inhoud van ons werk regelmatig. 12. Mijn teamleden wisselen veel informatie uit over het werk.</p> <p>Gemiddelde voor taakgerichte samenwerking</p>					
<p>Stakeholdergerichte samenwerking <i>“Stakeholdergerichte samenwerking is de samenwerking die teamleden zelf onderhouden met stakeholders, welke het team en de omgeving met elkaar verbindt (Kuipers & Groeneveld, 2014)”.</i></p>	<p>Stakeholdergerichte samenwerking 13. Mijn teamleden leggen contact met externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) die werk gerelateerde expertise of ideeën kunnen inbrengen. 14. Mijn teamleden vragen proactief om advies en ondersteuning van externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera). 15. Mijn teamleden houden externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) op de hoogte van werkzaamheden van het team.</p> <p>Gemiddelde voor stakeholdergerichte samenwerking</p>					
<p>Leiderschap <i>“De leiderschapsstijl van de leidinggevende en het gedrag die daarbij hoort (Kuipers & Groeneveld, 2014)”.</i></p>	<p>Leiderschap 16. De leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen teamleden. 17. De leidinggevende geeft leiding door niet alleen te zeggen, maar ook</p>					

	te doen. 18. De leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven. Gemiddelde voor Leiderschap					
--	--	--	--	--	--	--

Respondenten kwantitatief onderzoek

Voor het kwantitatieve deel is geen nadere selectie aan de orde geweest. De eerder genoemde teams die aan het onderzoek meedoen hebben per e-mail de vragenlijst ontvangen. Aan de voormalige coördinator wordt een lijst met namen van teamleden gevraagd, zodat het versturen van de vragenlijsten soepel verloopt. De vragenlijsten worden naar 58 medewerkers van de verschillende teams verstuurd. In de e-mail richting de respondenten wordt het doel van het onderzoek vermeld en ter introductie van de vragenlijst volgt een korte inleiding, waarin de voorwaarden staan van de vragenlijst. De voorwaarden zijn tot stand gekomen door kritisch te kijken naar voorbeelden van andere onderzoeken en daarbij nader te bepalen welke van belang zijn voor dit onderzoek. Aangezien teamprocessen vrij gevoelige organisatorische informatie kan bevatten is gekozen om met nadruk als randvoorwaarde mee te nemen dat de gegevens niet aan derden verstrekt mogen worden. Additioneel worden de vragenlijsten anoniem behandeld.

Het is de bedoeling dat de vragenlijsten vooraf per email naar de respondenten verstuurd worden. Hierin wordt uitgelegd waarvoor de vragenlijst dient en voor welke doeleinde het wordt gebruikt. In bijlage 3 is de vragenlijst terug te vinden, zoals verstuurd naar de respondenten.

3.3 TRIANGULATIE

Triangulatie houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van meerdere onderzoekstechnieken (Boeije, 2005). In dit onderzoek is dat ook aan de orde, aangezien er documentanalyse, interviews en vragenlijsten worden gebruikt. Door het gebruik van triangulatie worden de bevindingen vergroot. Het gebruiken van meerdere bronnen en technieken maakt dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt vergroot (Boeije, 2005). Door het gebruik van veel bronnen voor de documentanalyse, ontstaat er een completer beeld vanuit diverse invalshoeken. De documentanalyse biedt ook een basis om een beeld te krijgen betreft de organisatorische context. Het empirische gedeelte biedt informatie om een beeld te krijgen van de groepsprocessen, zoals de groepsdynamiek, onderlinge verhoudingen en de waarden en normen.

3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Bij goed onderzoek is de betrouwbaarheid enorm van belang. Minimale aantallen aan onderzoekseenheden zorgen ervoor dat je onderzoek onbetrouwbaar wordt (Boeije, 2005). Daarnaast moet een onderzoek realiseerbaar zijn, omdat vergelijkbaar onderzoek in de toekomst tot dezelfde resultaten moeten leiden. Om de betrouwbaarheid te borgen is het van belang dat de kernbegrippen geoperationaliseerd worden.

Voor de interviews is er een handleiding en protocol samengesteld. De interviews worden opgenomen en helemaal uitgeschreven, hierdoor is sprake van transparantie. Tevens zorgt het voor een scherpe analyse. De vragenlijst biedt de mogelijkheid om diverse statistische samenhangen te berekenen. Om de betrouwbaarheid te garanderen wordt op basis van de kwantitatieve gegevens een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd in SPSS (Boeije, 2005).

Naast betrouwbaarheid is de validiteit van een onderzoek belangrijk. Bij onderzoeken wordt gesproken van interne- en externe validiteit (Boeije, 2005). De interne validiteit van het onderzoek wordt versterkt, doordat er gekozen is voor teamleden met verschillende rollen. Daarnaast worden de professionals geïnterviewd en krijgen nog een tweede vragenlijst. Hierdoor kan er veel empirisch materiaal verzameld worden.

De externe validiteit kan niet helemaal geborgen worden, omdat er interviews worden afgenomen. Hierbij kunnen de resultaten verschillen, omdat de situaties en contexten anders kunnen zijn (Boeije, 2005).

HOOFDSTUK 4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd afkomstig uit het kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Allereerst wordt basisinformatie toegelicht, vervolgens worden de uitkomsten van de betrouwbaarheidsanalyse weergegeven. Per team worden de bevindingen besproken.

4.1 BASISINFORMATIE

In dit hoofdstuk zullen de feitelijke bevindingen afkomstig uit het empirisch onderzoek worden uiteengezet. In totaal waren er 13 interviews gepland, waarvan de uiteindelijke respons N 10 (76,9%) was. Daarnaast zijn in totaal 58 vragenlijsten naar de professionals verstuurd. De uiteindelijke respons van de professionals was N= 36 (62.1%).

De bevindingen dienen als basis voor het volgende hoofdstuk waarin verbanden tussen de verschillende variabelen worden gelegd. Hiermee wordt deelvraag 3 beantwoord, namelijk: *'Wat zijn de prestaties van de (vier) zelforganiserende teams van Bavo Europort?'*

In tabel 6 & 7 wordt basisinformatie weergegeven betreffende de respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Tabel 6: Basis informatie teams & respons kwantitatieve deel.

Team	Aantal medewerkers	Respons (N)	Percentage (%)
Mezenhof 3 & 4	14	13	92.9 %
Putsebocht	10	8	80 %
Tiengemeten	19	8	42.1 %
Kellog	15	7	46.7 %

Tabel 7: Basis informatie respons kwalitatieve deel.

Team	Aantal medewerkers (per team leidinggevende, voormalige senior, teamrolhouder kwaliteit, teamlid zonder rol)	Respons (N)	Percentage (%)
Mezenhof 3 & 4	3	3	100%
Putsebocht	3	3	100%
Tiengemeten	3	3	100%
Kellog	2	1	50%

Aangezien de respons vanuit de teams voor het kwantitatieve gedeelte (zelfscan) laag is, wordt de Cronbach's alfa voor de verschillende items berekend. Hierdoor kan aangetoond worden of het concept wat gemeten wordt in dit onderzoek daadwerkelijk betrouwbaar is. De Cronbach's Alfa geeft weer of meerdere items samen één schaal mogen vormen. Dit wordt getoetst op basis van de onderlinge correlaties van de verschillende teamkenmerken. Door de functie "Cronbach's alfa if item deleted" wordt gekeken of de schaal beter wordt door een item te verwijderen. Aan de Cronbach's alfa is te zien of er fouten gemaakt zijn in interpretatie of formulering. Voor de betrouwbaarheid betekent het 'hoe kleiner de Cronbach's alfa des te meer ruis er gemeten wordt. De gemiddelde score van de cronbachs alfa hoort minimaal 0.70 te zijn.

Voor de prestaties en zelforganisatie is een betrouwbaarheidsanalyse gedaan. Voor de analyse zijn enkele vragen weggelaten, omdat deze van invloed waren op de betrouwbaarheid. Tijdens de interviews zijn alle vragen gebruikt, zoals aangegeven in tabel 4. In tabel 8 (bijlage 4) worden de uitkomsten weergegeven op basis van de gebruikte vragen voor de betrouwbaarheidsanalyse. Tabel 9 geeft een summier weergave van de gebruikte vragen voor de analyse.

Tabel 9: Analyse prestatie en zelforganisatie

Variabele	Items (aantal items)	Cronbach's alfa
Prestatie	Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q8, Q9, Q10 (8)	0.76
Zelforganisatie	Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14 (11)	0.85

De vragen die het concept prestatie en zelforganisatie meten vormen samen een schaal. Tabel 10 geeft de gemiddelde score (M) van zelforganisatie en prestatie weer tussen de verschillende teams. Totaal hebben er 10 personen (N) aan dit onderdeel meegewerkt. Voor team Kellog kan er geen berekening worden gemaakt, omdat er maar één persoon de vragenlijst heeft ingevuld. Opvallend is dat de gemiddelde van zelforganisatie voor de Putsebocht het laagst is (M = 1.97). De gemiddelde van prestaties van Tiengemeten valt het laagst uit (M = 2.21).

Tabel 10: Gemiddelde score (M) per team zelforganisatie & prestatie

	Tiengemeten	Putsebocht	Mezenhof	Kellog
Zelforganisatie	2.09	1.97	2.61	-
Prestatie	2.21	2.41	2.67	-

In tabel 11 (bijlage 4) is een ANOVA weergegeven van de prestaties. Een ANOVA toets laat zien dat er geen verschil is tussen de prestaties van de verschillende groepen ($F(1, 8) = 6,40$, $p = n.s.$). Hierbij kan niet worden aangenomen dat er met 95 % zekerheid gesteld kan worden dat er een significant verschil bestaat tussen de verschillende teams op het gebied van prestaties.

Tot slot worden de teamkenmerken gemeten middels de zelfscan. Teambevlogenheid vormt als enige een schaal (alfa = 0.77). De vragen die geen schaal vormen worden dan wel gebruikt, maar als zelfstandige vraag die iets zeggen over het onderwerp.

4.1.1 RESULTATEN TEAM MEZENHOF 3 & 4

Algemene informatie

Vanuit de documentenanalyse wordt een beeld geschetst van de samenstelling van het team. Team Mezenhof 3 & 4 is een gemêleerd team dat bestaat uit 13 teamleden. Variërend in leeftijd tussen 23 en 64 jaar. De meeste professionals hebben een MBO opleiding gevolgd en vier professionals hebben een HBO achtergrond. Twee van de 13 teamleden hebben een contract voor bepaalde tijd en de rest van het team heeft een contract voor onbepaalde tijd. Binnen het team zijn alle teamrollen verdeeld en er zijn ook professionals zonder rol. Het team is samengesteld uit een harde kern die een aantal jaren werkt, afkomstig uit voorgaande fusies. Het team is begonnen als stichting Hillevliet en sindsdien heeft het team 5 fusies meegemaakt. Op dit moment is er een vrij nieuwe groep in het team. Volgens de leidinggevende zijn de oudere professionals vastgeroest in bepaalde patronen en vinden het moeilijk om mee te gaan met de ontwikkelingen. Integendeel tot de nieuwe medewerkers is te zien dat zij de werkzaamheden en ontwikkelingen sneller oppakken, dat is ook te zien aan het zelforganisatieproces.

De (gepercipieerde) prestaties van Team Mezenhof

De gepercipieerde prestaties worden beschreven op basis van de vragenlijsten en afgenomen interviews. Het meten van prestaties is voor een organisatie enorm belangrijk, maar ook erg ingewikkeld, vooral in de publieke sector. Bij het ondersteunen van een cliënt zegt de snelheid van de geboden ondersteuning niets over de kwaliteit van dienstverlening, aldus de leidinggevende. De geïnterviewde professionals zijn divers in hun mening over de behaalde prestaties. De leidinggevende geeft het volgende aan: *'Op dit moment zijn er geen grote veranderingen in prestaties zichtbaar. Uit de monitoring van de cijfers van de afdeling, zijn nog geen afwijkingen in cijfers te zien. Vooralsnog worden de organisatie- en teamdoelen behaald.'*

Om de organisatie- en teamdoelen te kunnen behalen is het belangrijk dat professionals het werk op tijd af hebben en alle taken op de afgesproken tijd afronden. De professionals vinden dat het over algemeen wel lukt. Bijzonder is dat de leidinggevende zowel in de vragenlijst als in het interview aangeeft dat de administratieve druk ervoor zorgt dat het werk niet af is. Daarnaast vinden de professionals dat er geen sprake is van overbodige regels. De leidinggevende vindt integendeel dat professionals zich weinig richten op dossiervoering en de opkomende administratieve druk vanuit de organisatie zelf. Dit is een situatie die op lange termijn van invloed kan zijn bij het behalen van de organisatiedoelen, volgens de leidinggevende. Volgens de leidinggevende komt het mede doordat de communicatie binnen het team niet goed verloopt.

Naast het behalen van de organisatie- en teamdoelen is het belangrijk dat cliënten tevreden zijn over de geleverde zorg. Volgens de leidinggevende zijn de cliënten tevreden over de geleverde prestaties vanuit de medewerkers. De afdeling scoort een 7.5 voor het

cliëntentevredenheidsonderzoek. Uit de cliëntentevredenheid komt een aandachtspunt naar voren, namelijk dat de medewerkers teveel op kantoor zitten. De leidinggevende geeft aan dat het te maken heeft met de administratieve kant van het werk. De verplichtingen waaraan de organisatie moet voldoen, ter verantwoording richting Gemeente Rotterdam. De teamleden geven echter aan dat zij twijfelen over de tevredenheid van cliënten. Volgens de professionals komt het doordat cliënten hun beklag elders gaan doen, over wat er niet goed gaat binnen de begeleiding.

Teamwerk

Team Mezenhof 3 & 4 scoort over het algemeen goed op het gebied van bevoegenheid, dit blijkt uit de interviews. Opmerkelijk is dat de medewerker zonder teamrol aangeeft dat *'collega's minder enthousiast zijn over de taken die gedaan moeten worden'*. Uit de interviews komt naar voren dat de teamleden trots zijn op het werk dat zij doen en de taken die zij moeten vervullen. Teambevoegenheid wordt door de teamleden als een belangrijk kenmerk gezien voor zelforganiserende teams.

Op het gebied van zelfmanagement geeft de leidinggevende aan dat het team niet in staat is anderen in te schakelen bij problemen. Daarnaast sluiten de negatief ingestelde professionals bij elkaar. Dit heeft gevolgen voor het komen tot gezamenlijke besluiten. De professionals beïnvloeden elkaar. Daarnaast geeft de leidinggevende aan dat het team slecht doelgericht samenwerkt. Er wordt niet openlijk gesproken over ieders verantwoordelijkheid om de teamdoelen te behalen. De meeste professionals beamen dit ook. Uit de interviews blijkt dat dit te maken heeft met het aspect dat het team niet op één lijn zit. Bij de taakgerichte samenwerking vinden de medewerkers, dat het neutraal verloopt. Enkele geven aan dat er niet wordt gesproken over de inhoud van het werk. Opvallend is dat de leidinggevende hier ook neutraal op scoort. Een ander opvallend punt binnen het team is dat zowel de leidinggevende als teamleden aangeven in het interview, dat het geven van feedback als ingewikkeld wordt ervaren. De leidinggevende benoemt dat teamleden snel op betrekkningsniveau gaan zitten. De leidinggevende zegt het volgende; *'gezien de diverse opleidingsachtergronden zou je denken dat het een HBO-er makkelijker af gaat om feedback te geven. In de praktijk is er geen verschil zichtbaar tussen professionals met een MBO en HBO achtergrond'*. Volgens de leidinggevende zijn de professionals in staat om hun hulpvragen te stellen richting de leidinggevende. Dit is een ontwikkeling welke geleidelijk verloopt, aldus de professionals. Uit de interviews blijkt dat de samenwerking met stakeholders verschillend verloopt, volgens de professionals.

Tot slot vindt het team dat de leidinggevende voor een goede samenwerking tussen teamleden zorgt, maar ook goed leiding geeft door het in de praktijk gewoon voor te doen. Enkele professionals zijn het er absoluut niet mee eens. De professionals geven aan dat zij de leidinggevende missen. Een van de geïnterviewden zegt het volgende; *"vroeger was hij vaker aanwezig op de werkvloer en overleg momenten"*. De leidinggevende zelf vindt dat hij voldoet aan de eisen als coachende leidinggevende.

Randvoorwaarden

Naast de onderzochte onderdelen zoals gesteld door Kuipers & Groeneveld (2014) en vragen naar aanleiding van de gepercipieerde prestaties en teamkenmerken, is er gekeken of er nog andere randvoorwaarden zijn die invloed kunnen hebben op de gepercipieerde prestaties en teamwerk. Binnen de samenwerking en de zelforganisatie principes zijn de geïnterviewden het ermee eens dat de teamrollen eerder verdeeld zijn. Over het algemeen wordt gebruik

gemaakt van elkaars expertise, dit zou beter kunnen. Problemen waar het team tegenaan loopt worden niet altijd met elkaar opgelost, een betere samenwerking is gewenst. Er is ruimte voor ontwikkeling en het maken van fouten. Over het algemeen is er sprake van onderling vertrouwen. De professionals vinden dat zij een team vormen, de leidinggevende is het er niet mee eens.

De leidinggevende vindt dat vanuit de organisatie weinig rekening is gehouden met de senioren die een coördinerende rol hadden. De leidinggevende zegt: *“het is toch vreemd om mee te werken aan de beëindiging van je eigen functie”*. Gezien het feit dat zij nu teamlid zijn, heeft dit ook gevolgen voor de dynamiek binnen de teams. Professionals schakelen sneller een voormalige senior in, alvorens zij zelf handelen en de verantwoordelijkheid nemen.

Zelforganisatie

Binnen het proces van zelforganisatie komt uit de interviews dat team Mezenhof veel meer tijd nodig had met het verdelen van de teamrollen. Gaandeweg werd het voor de teamleden steeds duidelijker wat de bedoeling was. Het team geeft aan dat er per teamrol veel meer bij komt kijken dan verwacht. Procesmatig is het team in ontwikkeling, er is veel tijd nodig om het team functioneren te bespreken. Zowel op individueel- als op teamniveau. De leidinggevende vindt dat: *“mensen overal wat van willen vinden, maar niet de verantwoording op zich nemen”*. Dat is het klassieke beeld van een professionele zorgmedewerker, aldus de leidinggevende. Daarnaast is zichtbaar dat sommige teamrollen beter worden opgepakt, doordat het bij een specifieke medewerker ligt.

De leidinggevende ziet zelforganisatie als *“het begrijpen van je teamtaak”*. Het blijft ingewikkeld om feedback te geven, vragen te stellen en elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheid. Professionals beamen dat het ingewikkeld is om feedback aan elkaar te geven. Daarnaast wordt benoemd door de leidinggevende dat binnen zelforganisatie er altijd *“verkapte leiders”* ontstaan, zodra de hiërarchische lijn wegvalt. Mensen hebben altijd de behoefte om bevestiging te krijgen of zij hun werk goed doen.

Op het moment dat een organisatie besluit om zelforganiserend te zijn, is dat niet heel volgens de zelforganisatie principe, aldus de leidinggevende. Het is een middel voor teams om te functioneren. De leidinggevende vraagt zich af waarom in grote bedrijven er geen sprake is van zelforganisatie.

4.1.2 RESULTATEN TEAM PUTSEBOCHT

Algemene informatie

Uit de documentanalyse blijkt dat het team bestaat uit 10 teamleden. Het is een gemêleerd team, variërend in leeftijd tussen 26 en 58 jaar. Ook hebben zij verschillende opleidingsniveaus, het grootste gedeelte heeft een MBO achtergrond en een aantal HBO'ers. De meeste professionals hebben een contract voor onbepaalde tijd en slechts één professional heeft een contract voor bepaalde tijd. Binnen het team zijn er teamleden die geen teamrol hebben.

Team Putsebocht is een team dat vrij lang onder druk staat vanwege het rooster en verloop van personeel. Het team bestaat uit vrij nieuwe teamleden, vanwege het verloop. Er is

sprake van veel verloop van personeel vanwege de sfeer. De mensen die langer in dienst zijn hebben veel locaties gezien binnen de organisatie. De leidinggevende geeft aan dat binnen zelforganisatie zichtbaar is dat het team altijd naar één persoon kijkt voor de besluitvorming, namelijk de voormalige senior begeleider. Dit heeft te maken met dat het onderhuids heel hiërarchisch is en er niets gebeurt wat de senior niet wil.

De (gepercipieerde) prestaties van Team Putsebocht

Om de prestaties van team PTB zo goed mogelijk te kunnen meten is het van belang dat er een goed beeld ontstaat over hoe de teamleden denken over bepaalde zaken. De interviews en vragenlijsten geven hier een beeld van.

De geïnterviewde professionals geven aan dat de organisatie en teamdoelen behaald worden. Het team heeft de ambitie om het beste resultaat met elkaar te behalen. De leidinggevende geeft aan dat hij nog geen verschil merkt in prestaties, in vergelijking met de periode voordat er sprake was van zelforganisatie. De leidinggevende geeft aan dat op termijn de prestaties wel beïnvloedt kunnen worden, maar dat heeft te maken met de communicatie binnen de teams. Als er vanuit het secretariaat niet gecommuniceerd wordt dat bepaalde administratieve zaken niet op orde zijn, dan *'krijgt hij'* dat niet te horen. De administratie moet te allen tijde op orde zijn, anders heeft het gevolgen voor de financiering. De leidinggevende geeft in het interview aan dat het tijdig af hebben van de werkzaamheden voor dit team een aandachtspunt is.

Op de vraag betreft overbodige regels en procedure is er een verschil in antwoorden te zien. Het verschil in antwoord van helemaal eens tot helemaal oneens is groot bij deze vraag. Bijzonder is dat teamleden het helemaal mee eens zijn en de leidinggevende volledig mee oneens. Dit is nogal een grote visie verschil. Het team vindt dat er sprake is van een *'productief team'* en de leidinggevende vindt van niet. Uit de interviews komt naar voren dat de teamleden het met elkaar eens zijn, enkel de leidinggevende niet.

Een ander belangrijk punt is dat de leidinggevende heeft aangegeven dat het geven van feedback als ingewikkeld wordt ervaren. De leidinggevende benoemt dat teamleden snel op betrekkningsniveau gaan zitten. De leidinggevende vindt dat gezien de diverse opleidingsachtergronden een HBO-er gemakkelijker feedback zou moeten kunnen geven.

Naast de organisatie en teamdoelen is ook gekeken naar de cliënttevredenheid betreft de geleverde zorg door de professionals. Team Putsebocht scoort daar goed op, volgens de geïnterviewden. Dat is te zien aan de hoge score van het cliënttevredenheidsonderzoek (7.5).

Teamwerk

Uit de interviews komt naar voren dat het team het met elkaar eens is, dat ze enthousiast zijn over de taken die zij moeten vervullen. Daarnaast zijn ze trots op het werk wat zij doen en het is inspirerend. De leidinggevende vindt dat het team niet snel genoeg schakelt bij problemen. Een voorbeeld is dat er roosterproblemen waren, maar het team vrij laat signalen heeft afgegeven dat het niet behapbaar was.

Het team is verschillend in mening als het om zelfmanagement gaat. Een aantal professionals herkent de feedback van de leidinggevende. De leidinggevende vindt dat er geen sprake is van een eenheid binnen het team en bij tegenslagen en of slechte teamprestatie wordt geen verantwoordelijkheid genomen. Het team vindt het

tegenovergestelde. Volgens het team vormen zij wel een eenheid om de prestatiedoelen te bereiken en nemen hun verantwoordelijkheid. Zij praten openlijk over ieders verantwoordelijkheid. Bij het behalen van de prestatiedoelen zijn de antwoorden verschillend vanuit de respondenten.

Daarnaast vindt de leidinggevende dat er slechte informatie wisseling plaatsvindt tussen het team en anderen over het werk. Het team is het met elkaar eens dat zij taakgericht samenwerken. Ideeën worden besproken, de inhoud van het werk wordt besproken en informatie wordt goed uitgewisseld.

De leidinggevende geeft naar aanleiding van voorgaande ook aan dat de contacten met externen niet verloopt zoals het zou moeten. Er wordt geen advies en ondersteuning gevraagd bij knelpunten met externen. De werkzaamheden van het team wordt niet goed gecommuniceerd met stakeholders. Van alle respondenten is er één teamlid die zich kan vinden in de mening van de leidinggevende. Uit het interview komt naar voren dat het team vindt dat zij een goede samenwerking hebben met externen.

Tot slot vindt de leidinggevende dat hij ervoor zorgt dat er een goede samenwerking is tussen teamleden. Het team is het niet eens met de leidinggevende wat betreft dit onderwerp. De leidinggevende zou voor een goede samenwerking tussen teamleden moeten zorgen. Integendeel vindt het team dat de leidinggevende voor een goed voorbeeld zorgt, maar dit ook in de praktijk waar maakt.

Randvoorwaarden

Binnen het team is men het ermee eens dat de teamrollen eerlijk verdeeld zijn. Er wordt voldoende gebruik gemaakt van elkaars kennis en expertise. Volgens de leidinggevende worden complexe problemen niet met elkaar opgelost, de andere geïnterviewden vinden van wel. Desondanks is er ruimte om te ontwikkelen, nieuwe initiatieven worden ondersteund, er is ruimte voor scholingsmogelijkheden. Fouten maken mag en kan. Bijzonder is dat een teamlid hierop neutraal scoort. De geïnterviewde teamleden vinden dat er sprake is van vertrouwen, de leidinggevende van het team is het er niet mee eens. Ook benoemt hij dat het geven van feedback een probleem is, hij ziet het team niet als een team. Binnen het team kan niet gesproken worden van productiviteit, aldus de leidinggevende. Overbodige regels en procedures, hebben een aandeel in de visie van de leidinggevende. De medewerkers ervaren dat niet zo *'er is sprake van open communicatie en vormen een team'*, aldus één van de medewerkers.

Zelforganisatie

De leidinggevende geeft aan dat hij de indruk heeft dat het team het zelforganisatie principe wel prettig vindt. Daarnaast zijn er professionals die alleen met zelforganisatie bezig zijn, dit gaat ten koste van de kwaliteit van zorg. De leidinggevende geeft aan dat de medewerkers niet meer bezig zijn met het begeleiden van de cliënten, maar met teamrollen.

In de opstartfase verliep de planning niet soepel, mensen namen hun verantwoordelijkheid niet met betrekking tot hun team rol. Gaandeweg is zichtbaar dat de medewerkers binnen het team de rollen makkelijker oppakken in vergelijking met andere teams. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de jongere populatie waar het team uit bestaat.

Door de geïnterviewde teamleden wordt zelforganisatie als een mooi voornemen van de organisatie gezien, enkel heeft de organisatie weinig handvaten meegegeven. De organisatie

heeft niet gekeken naar de randvoorwaarden die bij de zelforganisatie principes horen. De vraag of er volgens de herstelgerichte houding/attitude gewerkt wordt laat zien dat de meningen verdeeld zijn. De leidinggevende ontkracht bovenstaande, hij is het er absoluut niet mee eens. Volgens de leidinggevende heeft het team zich in het begin weinig in verdiept. De tendens die nu te zien is volgens de leidinggevende is dat medewerkers doorschieten in het zelforganisatieprincipe. De voormalige senior begeleider en teamrolhouder kwaliteit & personeel zegt: *“Om een gezond team te vormen, mensen moeten voldoen aan zes succes factoren, daar ben ik al jaren mee bezig”*. Hij gaat uit van de volgende factoren:

- 1 Men moet transparant kunnen communiceren. Dat houdt in dat men feedback aan elkaar aan de vergadertafel moet kunnen geven.
- 2 Men moet discussies kunnen voeren aan de vergadertafel.
- 3 Medewerkers moeten conflicten kunnen aangaan aan de vergadertafel.
- 4 Zij moeten instaat zijn initiatief te nemen.
- 5 Men moet het besef hebben dat je binnen het team een gezamenlijk einddoel hebt.
- 6 Een gezamenlijk einddoel.

Daarnaast is belangrijk dat er respect voor elkaar is. Er moet vertrouwen zijn naar elkaar toe, vertrouwen niet in de breedste zin van het woord, maar men moet erop kunnen vertrouwen dat men aan de werkafspraken houdt, die men ook nakomt. De zes succesfactoren zijn ook zichtbaar binnen het team. Deze vormen ook de basis van een goed zelforganiserend team, aldus de voormalige senior begeleider. Door deze factoren wordt het makkelijk om feedback te geven en wordt het niet als een probleem ervaren binnen het team.

Opvallend is dat er sprake is van ontwikkelingsmogelijkheden. Uit de interviews en vragenlijst is niet te herleiden waar dit vandaan komt. Een mogelijke reden hiervoor zou kunnen zijn dat het inherent aan de mens zelf is, dat als er ruimte ontstaat om aan afspraken te ontkomen, deze ook meteen wordt gegrepen. De zes genoemde factoren zijn aspecten die van de voormalige senior afkomstig zijn en niet vanuit de leidinggevende of organisatie.

Binnen het team pakken de mensen over het algemeen de taken op en nemen hun verantwoordelijkheid. De teamrolhouder kwaliteit/senior vindt dat er binnen teams altijd iemand nodig is die knopen doorhakt, ongeacht men met zelforganisatie bezig is. Mensen hebben de behoefte aan bevestiging als onzekerheid toeslaat, aldus een teamlid. Een knelpunt die teamleden ervaring in het zelforganisatieproces is het bezettingsprobleem. Binnen het team mogen er fouten gemaakt worden, hier is men het met elkaar eens. De teamleden vinden dat er sprake is van vertrouwen, de leidinggevende ontkracht dit. Hij is het er absoluut niet mee eens. De verschillende visies en uiteenlopende meningen verklaren de grote spreiding. De visies liggen wel in elkaars verlengende, maar het is niet zo dat men het er helemaal mee oneens is.

4.1.3 RESULTATEN TEAM TIENGEMETEN

Algemene informatie

De documentanalyse verschaft een beeld van Team Tiengemeten. Het team bestaat uit 16 teamleden en is een gemêleerd team, variërend in leeftijd tussen 26 en 58 jaar. De medewerkers hebben verschillende opleidingsniveau, van MBO tot WO. De meeste

medewerkers hebben een contract voor onbepaalde tijd, één enkeling heeft een contract voor bepaalde tijd. Binnen het team zijn er teamleden die geen team rol hebben. Wel hebben de teamleden specifieke taken. In het team zijn er weinig wisselingen op het gebied van personeel, het is een vrij stabiel team.

Team Tiengemeten is een creatief team, zij pakken veel zaken zelfstandig op. Dit heeft te maken met de locatie waar zij zitten. Tiengemeten is bereikbaar met een pond, welke op bepaalde tijden vaart. Zo zijn de professionals op zich zelf geweest als er in de avond calamiteiten voordoen. Het team wordt als vrij gesloten gezien. De leidinggevende geeft aan dat teamleden elkaar in bescherming nemen, hierdoor blijven zaken soms onbesproken. Het team komt wel voor elkaar op, zo klikte het niet met de teamcoach. Hierbij heeft het team als eenheid besloten om een andere coach in te zetten.

De (gepercipieerde) prestaties van Team Tiengemeten

De resultaten van het onderdeel prestaties wordt beschreven op basis van de interviews. De geïnterviewde professionals geven aan dat de organisatie en teamdoelen behaald worden. Dit is ook te zien aan de subsidie die zij ieder jaar krijgen om de activiteiten op Tiengemeten voort te zetten. De doelen op het gebied van jaargesprekken, KPI 's en ZRM's worden behaald, aldus de leidinggevende. De teamleden vinden dat er binnen het team voldoende expertise aanwezig is en dat de organisatie en teamdoelen behaald worden. De leidinggevende en een professional geven in het interview aan dat niet alle taken op de afgesproken tijd worden afgerond, integendeel tot een van de andere geïnterviewden. Ondanks dat niet alle taken op tijd afgerond worden, kan er gesproken worden van een productief team. Vanuit de organisatie wordt voldoende faciliteiten geboden om het werk te kunnen doen. Met elkaar zijn de respondenten het eens dat er geen overbodige regels en procedures zijn. Op cliëntniveau worden de gestelde doelen op het gebied van doorstroom ook behaald. Alle respondenten zijn het met elkaar eens dat de kwaliteit van de geleverde zorg goed is. De cliënten die op Tiengemeten verblijven zijn tevreden met de geleverde zorg. De positieve cijfers (7) van het cliëntentevredenheidsonderzoek beamen dit.

Teamwerk

Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers enthousiast zijn over de taken die zij moeten vervullen. Dat is terug te zien in het initiatief die zij zowel als team/individueel nemen. Met elkaar pakken zij de taken op. Op het gebied van teambevlogenheid vindt de medewerker kwaliteit/senior dat het nemen van verantwoordelijkheid soms door medewerkers als lastig worden ervaren. Dit komt ook weer terug bij het plannen van de taken. De vragen rond doelgerichte samenwerking kunnen geen schaal vormen, vanwege de onbetrouwbaarheid. Op de vraag of ieder teamlid de verantwoordelijkheid neemt bij tegenslagen of slechte prestaties, zegt de senior dat het niet altijd lukt in de praktijk. De teamleden zijn het met elkaar eens dat zij het nemen van verantwoordelijkheid als lastig ervaren. Op het gebied van doelgerichte samenwerking zouden er nieuwe vragen bedacht moeten worden. Het team is over het algemeen eens dat zij gezamenlijk tot besluiten komen en bij problemen anderen inschakelen. Ook wordt besproken hoe taken ingevuld en uitgevoerd worden. Het team is het over eens dat de taakgerichte samenwerking in ruime mate aanwezig is. Ideeën en de inhoud van het werk wordt regelmatig besproken in het team. Informatie wordt onderling uitgewisseld. Gezien de uniekheid van de locatie is het

team genoodzaakt om een goede samenwerking te onderhouden met externen. Het team is het erover eens dat dit ook goed verloopt.

Over de rol van leiderschap zijn de meningen verdeeld. Uit de kwantitatieve resultaten kan vanwege de onbetrouwbaarheid geen schaal gevormd worden, uit de interviews kunnen er wel uitspraken gedaan worden betreffende deze item. De twee geïnterviewde teamleden vindt dat de leidinggevende voor betere samenwerking tussen de teamleden kan zorgen. Hij moet het niet enkel zeggen, maar ook doen. De teamleden vinden over het algemeen dat de leidinggevende een goed voorbeeld geeft.

Randvoorwaarden

Binnen het team is men het ermee eens dat de teamrollen eerlijk verdeeld zijn. Er wordt in ruime mate gebruik gemaakt van elkaars kennis en expertise. De leidinggevende scoort neutraal inzake het oplossen van complexe problemen binnen het team. De teamrolhouder kwaliteit/senior ondersteunt de mening van de leidinggevende. De andere geïnterviewde vindt dat complexe problemen wel met elkaar worden opgelost. Integendeel zijn alle geïnterviewden het met elkaar eens dat er voldoende ruimte is om te ontwikkelen, nieuwe initiatieven in te brengen en scholingsmogelijkheden. Er is geen sprake van overbodige regels en procedures die het werk ingewikkeld maken. De aanwezigheid van voldoende expertise maakt dat de taken volbracht kunnen worden.

Fouten maken mag en kan, allen zijn het daar mee eens. Binnen het team is sprake van vertrouwen onderling. Bijzonder is dat het geven van feedback door twee geïnterviewden op neutraal wordt gescoord en één vindt dat het goed verloopt. De leidinggevende heeft aangegeven dat zaken soms onbesproken blijven. Desondanks kan gesproken worden over een productief team. Met elkaar zijn de geïnterviewden het eens dat zij als één team gezien kunnen worden.

Zelforganisatie

De leidinggevende geeft aan dat hij het zelforganisatieprincipe wel prettig vindt. Hij geeft als voorbeeld dat één teamlid de team rol financieën heeft. Zij vervult de bijbehorende taken veel gestructureerder in. Buiten de positieve aspecten ziet hij ook een worsteling bij het team rol personeel. De leidinggevende geeft aan dat het team rol personeel een vrij ingewikkelde rol is, waarbij vele andere processen bij komen kijken. Hij is van mening dat dit een rol is wat bij de leidinggevende hoort. Van een medewerker wordt toch bepaalde gesprekstechnieken verwacht en een bepaalde mate van kennis/opleiding. Niet iedere medewerker is in staat om op een goede manier hierop in te spelen.

De medewerker kwaliteit/senior geeft aan dat het begin van zelforganisatie een worsteling was. Tiengemeten is als eerste gestart met zelforganisatie, vanwege de pilot. Het was zoeken voor een ieder. Na één jaar is het concept, zoals geïmplementeerd, aardig losgelaten. Het team miste veel meer een coördinerende rol, het gevolg van dit gemis heeft geleid tot het besluit van het team om de oude senior/medewerker kwaliteit in dagdiensten te laten werken. Zodat zij continuïteit kan bieden en de kernprocessen kan bewaken.

Tot slot geven de geïnterviewden aan dat zelforganisatie een mooi voornemen is, waarbij vooral gekeken moet worden naar wat bij een team past. En daarbij moet worden aangesloten. De leidinggevende is gematigd positief over zelforganisatie. Hij twijfelt of mensen in staat zijn zelf zaken op te pakken en besluiten te nemen. Met name besluiten bij complexe problematieken. De leidinggevende geeft met nadruk aan dat wij als organisatie

niet terug moeten naar de oude situatie. Mensen moeten meer verantwoordelijkheid krijgen en het ook nemen.

4.1.4 RESULTATEN TEAM KELLOG

Algemene informatie

Team Kellog is een stabiel team waarbij sprake is van weinig wisseling in teamleden, dit blijkt uit de documentanalyse. Afgelopen periode heeft het team zich enorm ontwikkeld. Het team had een senior woonbegeleider, maar zij kreeg een andere baan. Door het vertrek van de senior moest het team veel zelfstandig oppakken. Op dat moment is het zelforganisatie proces ook opgestart. De leidinggevende vraagt zich af hoe het proces eruit had gezien als de senior was gebleven.

De (gepercipieerde) prestaties van Team Kellog

Op basis van de interviews worden de prestaties van Team Kellog beschreven.

De leidinggevende geeft in het interview aan dat de organisatie- en teamdoelen behaald worden. De tevredenheid vanuit de cliënten is hoog. Er komt geen kritiek vanuit de cliënten. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de geleverde zorg goed is. De leidinggevende vindt team Kellog een productief team. Op organisatorisch gebied vindt de leidinggevende dat er sprake is van veel regels en procedures.

Teamwerk

Vanuit het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat het team het met elkaar eens is, dat er sprake is van teambevlogenheid. Met elkaar zijn de teamleden enthousiast over de taken die zij moeten uitvoeren. Daarnaast is het team trots op het werk dat zij doen. Met elkaar zijn ze het eens dat zij gezamenlijk tot besluiten komen. Het team is van mening dat zij de verantwoordelijkheid nemen bij tegenslagen of slechte prestaties. Teamleden zijn het met elkaar eens dat zij de verantwoordelijkheid nemen, ongeacht de situatie. Bij problemen schakelen zij anderen in. De uit te voeren taken wordt goed verdeeld en gepland. Het team vormt een eenheid. Dit heeft volgens de leidinggevende te maken met het feit dat de teamleden lang met elkaar werken. Het team vindt dat er openlijk gecommuniceerd wordt. Volgens het team wordt de inhoud van het werk besproken. Er wordt veel informatie met elkaar uitgewisseld. De leidinggevende geeft aan dat grote beslissingen binnen het team besproken wordt. Opvallend vindt hij dat het geven van feedback wel een aandachtspunt is. Daarnaast blijkt uit het kwantitatieve gedeelte dat er veelal neutraal gescoord wordt op het leggen van externe contacten. Het vragen van advies en ondersteuning aan externen heeft veelal een neutrale score.

Over de rol van de leidinggevende in het geheel vindt het team dat er voor betere samenwerking onderling gezorgd kan worden. De geïnterviewden respondenten geven aan dat de leidinggevende, het niet alleen moet zeggen, maar ook moet doen. Kortom: de rol van de leidinggevende verdient meer aandacht.

Randvoorwaarden

Binnen het team zijn teamleden het ermee eens dat de teamrollen eerlijk verdeeld zijn. De leidinggevende van het team heeft twee teamrollen, namelijk personeel en financiën. Alle

medewerkers zijn voorzien van een team rol. Er wordt in ruime mate gebruik gemaakt van elkaars kennis en expertise, aldus de leidinggevende. Volgens de leidinggevende worden complexe problemen besproken binnen het team en samen wordt gekeken naar een oplossing. Hierdoor is er sprake van ruimte om te ontwikkelen en scholing. Daarnaast geeft de leidinggevende aan dat er ruimte is binnen het team voor nieuwe initiatieven. Ook mogen er fouten gemaakt worden binnen het team. Dit past bij een herstelgerichte attitude en zorgt voor vertrouwen binnen het team, aldus de leidinggevende. Zowel het team als de leidinggevende vinden dat er sprake is van een team. Volgens de leidinggevende is er één ontwikkel punt, namelijk het geven van feedback. Dit vindt hij een randvoorwaarde voor zelforganisatie.

Zelforganisatie

Op basis van de kwalitatieve uitkomsten worden er uitspraken gedaan over zelforganisatie. Zowel de leidinggevende als het team beamen dat de meeste teamkenmerken die de randvoorwaarden voor zelforganisatie zorgen aanwezig zijn. Team Kellogg kan daarom ook als een goed voorbeeld van zelforganisatie genomen worden. De leidinggevende vindt dat het veel beter in de praktijk werkt dan hij verwacht had. Over het algemeen krijgt hij inhoudelijk weinig vragen over het zelforganisatie proces. De vragen waar de leidinggevende mee te maken heeft, zijn veelal inhoudelijke vragen over de teamrollen. Binnen het team ziet de leidinggevende dat ieder teamlid actief bezig is met zijn/haar team rol.

Tijdens overlegmomenten wordt veel gesproken over de inhoud van de rollen. Grote beslissingen worden met elkaar genomen. De teamleden voelen en vullen elkaar goed aan. De leidinggevende geeft in het interview aan dat zelforganisatie een *“organisatorische ding is, iedereen moet mee. Zelforganisatie is in algemene zin een goed principe, echter moet er goed gekeken worden waar het ingezet wordt.”* Volgens de leidinggevende moet gekeken worden *“of het wel kan en past binnen een team”*. Als de voorwaarden goed geregeld zijn, dan is er binnen zelforganisatie weinig omkijken naar het proces.

HOOFDSTUK 5 ANALYSE VAN DE BEVINDINGEN

Met behulp van de empirische bevindingen zullen in dit hoofdstuk de theoretische en praktische veronderstellingen worden geanalyseerd. Er wordt gekeken naar de organisatiecontext. Op grond van de centrale vraag wordt gekeken naar wat de verschillen in gepercipieerde prestaties zijn tussen de vier teams van Bavo Europoort en hoe die verklaard kunnen worden. Er wordt eerst gekeken naar de verschillen/overeenkomsten in gepercipieerde prestaties (zowel kwantitatief als kwalitatief).

Naast de gepercipieerde prestaties wordt gekeken naar welke verschillen/overeenkomsten er in teamkenmerken en zelforganisatie zitten (zowel kwantitatief als kwalitatief).

In dit onderzoek is het opmerkelijk dat de alfa van prestaties en zelforganisatie boven het gemiddelde norm van 0.70 komt. Als op teamniveau de score bekeken wordt, is voor de prestaties de betrouwbaarheid boven de gemiddelde norm. Voor zelforganisatie scoort team Putsebocht als enige boven de norm van 0.70. Het zou kunnen dat teamleden de vragen systematisch anders hebben gescoord dan verwacht. Ook is zichtbaar dat de Sig. waarden van de prestaties van de verschillende teams op $p = 0.30$ komt.

Een tweede opmerkelijk aspect is, dat de alfa van de zelfscan laag is, omdat hier sprake is van een vragenlijst die eerder in andere onderzoeken gebruikt is. In de eerdere onderzoeken was sprake van een hoge alfa. Ondanks het weglaten van 1 of meerdere items is het niet gelukt om een hoger alfa te krijgen. De resultaten die een alfa onder de 0.70 hebben zijn degelijk gebruikt. In het onderzoek van Kuipers & Groeneveld (2014) zijn dezelfde items gebruikt en bleken wel een schaal te vormen. Ook Steijn et al. (2016 & 2017) hebben de items uit de zelfscan van Kuipers & Groeneveld (2014) gebruikt in hun onderzoeken, ook daar was sprake van een hoge betrouwbaarheid.

Een mogelijke verklaring voor dit probleem kan zijn dat mensen in het ene team de vragen systematisch anders hebben gescoord dan in de andere teams. Het zou ook kunnen dat het per toeval gebeurd is.

5.1 ORGANISATIECONTEXT

De betrokken locaties uit dit onderzoek zijn onderhevig aan ontwikkelingen, waarbij al dan niet bewust gestuurd wordt richting zelforganiserende teams. De ontwikkeling naar zelforganisatie brengt consequenties met zich mee, omdat de meeste medewerkers van de vier teams al gedurende lange tijd bij de organisatie werken. Voor de ontwikkeling naar zelforganisatie wordt veelal eerst naar de voormalige senior begeleider gekeken als er een probleem is, in plaats van dat er zelfstandig een oplossing gezocht wordt, zo stellen de leidinggevende van team Putsebocht, Mezenhof en de voormalige seniorbegeleider van Tiengemeten. Professionals durven de verantwoordelijkheid niet te nemen bij ingewikkeldheden. Het is van belang om naar het type professional te kijken. Ieder professional heeft voor de zorgsector gekozen om voor de cliënten te zorgen. Elkaar aanspreken en feedback geven zijn daarbij geen vanzelfsprekende routines, dit blijkt uit de interviews. Zelforganiserende teams gaat gepaard met elkaar aanspreken op gedrag en daarbij de verantwoordelijkheid nemen. Uit de interviews blijkt dat het proces van

zelforganisatie tijd en vertrouwen kost. Zelforganisatie wordt niet door alle teams toegejuicht als nieuwe organisatievorm, de meningen zijn hierin verdeeld. De leidinggevende van team Mezenhof vraagt zich af of er sprake is van zelforganisatie, als gekeken wordt naar de wijze van implementatie. Integendeel tot de leidinggevende van team Kellog, pakt zelforganisatie binnen zijn team veel beter uit dan hij verwacht had. Team Tiengemeten vindt dat er gekeken moet worden of het überhaupt past binnen een team. De verschillende meningen zijn veelal te verklaren door onbekendheid met de term 'zelforganisatie' en de angst voor de gevolgen van het nemen van de verantwoordelijkheid. Ondanks bovenstaande probeert ieder team hier zijn eigen weg in te vinden.

5.2 ANALYSE GEPERCIPIEERDE PRESTATIES

Prestaties van professionals zijn niet alleen gekoppeld aan vaardigheden, maar ook aan motivatie (Collins, 2004). De mate van zelforganisatie en aanwezigheid van de teamkenmerken (zelfscan Kuipers & Groeneveld, 2014) hebben invloed op en zorgen voor maximale prestaties binnen teams. Daarnaast zijn er randvoorwaarden die van invloed zijn op de gepercipieerde prestaties. Steijn et al. (2017) gaan uit van de volgende randvoorwaarden: faciliteiten, expertise, teamomvang, overbodige regels, administratieve taken en steun vanuit de leidinggevende.

Vanuit het empirisch materiaal zijn enkel bruikbare resultaten betreffende de teams uitgekomen. Het kwantitatieve materiaal laat verschillen in gemiddelden zien (tabel 9). Team Tiengemeten heeft de laagste gemiddelde ($M = 2.21$) in vergelijking met de andere teams. Team Mezenhof heeft een hoge gemiddelde score ($M = 2.67$). Ook laat de ANOVA zien dat de waarde boven 0.05 is ($p = 0.30$). Hierdoor kan er niet met zekerheid gezegd worden dat er sprake is van een significant verschil tussen de prestaties van de verschillende teams die aan het onderzoek hebben meegedaan. Vanuit de interviews zijn er degelijk verschillen te zien. Allereerst worden de verschillen besproken en daarna de overeenkomsten, tegelijk wordt ook een verklaring gegeven voor de gevonden resultaten.

Verschillen en mogelijke verklaringen

1 Uit de interviews komt naar voren dat 'er geen sprake zou zijn van overbodige regels'. De meeste teamleden geven aan dat er geen sprake is van overbodige regels en procedures, terwijl alle leidinggevers (Mezenhof, Putsebocht, Tiengemeten en Kellog) beweren dat regels en procedures volop aanwezig zijn.

Een mogelijke verklaring kan zijn dat de professionals zich weinig richten op de administratieve druk die afkomstig is vanuit de organisatie. De leidinggevende van Mezenhof/Putsebocht is van mening dat door de regels en procedures het werk niet tijdig af is.

2 Een ander belangrijk verschil in prestaties is dat de verschillende teams vinden dat ze het werk op tijd af hebben. Uit de interviews blijkt dat de leidinggevende en enkele professionals het er niet mee eens zijn. Verschil in mening zou verklaart kunnen worden doordat teamleden dit verschillend ervaren. Een andere mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het te maken heeft met de 'overbodige regels en procedures', die door de leidinggevers wordt benoemd in de interviews. Cliënten van team Mezenhof geven aan dat de professionals veel op kantoor zitten. Volgens de leidinggevende van de Mezenhof zou

het te maken hebben met de administratieve taken die vanuit de organisatie gevraagd worden. Steijn et al. (2017) geven aan dat randvoorwaarden belangrijk en van invloed zijn op de gepercipieerde prestaties. Overbodige regels en procedures zijn één van de aspecten die invloed uitoefenen op de gepercipieerde prestaties.

3 Tot slot is een verschil zichtbaar tussen team Mezenhof en Putsebocht betreffende de vraag; *'er sprake is van een productief team'*. De leidinggevende van de twee teams kan zich niet vinden in de visie van de medewerkers van team Putsebocht, dat zij een productief team zijn. De leidinggevende relateert dit aan het niet tijdig af hebben van administratieve zaken. Een mogelijke verklaring voor het enorme visie verschil kan zijn dat de professionals van team Putsebocht onvoldoende reflecteren. Voldoende reflecteren zou het zelfregulerend vermogen van de professionals moeten vergroten (Van der Laan, 2006). Daarnaast is motivatie nodig vanuit de professionals om überhaupt te willen reflecteren (Van den Brink et al., 2010). Door het nemen van de verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording, wordt de professionaliteit vergroot (Van der Laan, 2006). Dit past in het organisatorische concept, wat de leidinggevende verwacht van de professionals. Kortom reflexiviteit vanuit de professional vergroot het zelfregulerend vermogen, is dit in voldoende mate aanwezig, dan pakken de teamleden het op om de administratieve zaken op orde te hebben.

Overeenkomsten en mogelijke verklaringen

Naast de verschillen zijn ook er overeenkomsten in gepercipieerde prestaties zichtbaar.

1 Uit het kwalitatieve materiaal komt naar voren dat alle geïnterviewden het met elkaar eens zijn, dat de *'cliënten tevreden zijn over de geleverde prestaties vanuit de professionals'*. De organisatie- en teamdoelen worden volgens allen behaald. Ondanks het werk niet altijd tijdig af is, aldus de leidinggevendenden (Tiengemetten, Mezenhof en Putsebocht). Alle teams zijn het met elkaar eens dat *'cliënten tevreden zijn over de geleverde prestaties vanuit de professionals'*. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er over het algemeen binnen de vier teams sprake is van professionalisering, welke gezien kan worden als een ontwikkeling waarin professionals binnen de organisatie in samenhang moeten worden gezien (Van den Brink et al., 2010). Daarnaast willen de professionals hun werk goed doen (Van den Brink et al., 2010). En dat blijkt ook uit de positieve cliëntentevredenheidscijfers. Uit dit onderzoek blijkt niet dat de professionals bewust bezig zijn met het koppelen van het maatschappelijke doel aan de activiteiten en prestaties van de organisatie (Kuipers & Groeneveld, 2014).

2 Uit de interviews komt naar voren dat de vier teams het eens zijn, dat de organisatie *'voldoende faciliteiten aanbiedt om het werk zo goed mogelijk te doen'*. Volgens Steijn et al. (2017) is het bieden van faciliteiten één van de randvoorwaarden die van invloed is op de gepercipieerde prestaties, dit zou ook een mogelijke verklaring kunnen zijn vanuit organisatorisch perspectief. Zoals de directeur stelt *'betekent zelforganisatie bouwen aan een nieuw cultuur, die meer gericht is op saamhorigheid, waar met elkaar aan gewerkt moet worden'* (Parnassiagroep. Verslag. 2016). Daar horen de nodige faciliteiten bij, indien aan organisatorische veranderingen voldaan moet worden. En de beoogde prestaties behaald moeten worden.

5.3 ANALYSE MATE VAN ZELFORGANISATIE

Bavo Europoort heeft gekozen voor de invoering van zelforganisatie. Op organisatorisch niveau vraagt het om de juiste timing, financiële of organisatorische randvoorwaarden. Zoals de directeur gesteld heeft is zelforganisatie een feit binnen Parnassia Groep (Parnassiagroep. *Verslag*. 2016). Vanuit de organisatie wordt belangrijk geacht dat er een werkbare sfeer is voor de professionals en niet dat teams extra belast worden door zelforganisatie. Volgens de directeur zou zelforganisatie tot grotere autonomie binnen teams moeten leiden en meer lucht moeten bieden (Parnassiagroep. *Verslag*. 2016). Uit de onderzoeken blijkt er een verschil in gemiddelden. Team Putsebocht scoort het laagst ($M = 1.97$) en team Mezenhof het hoogst ($M = 2.61$). Zoals eerder gesteld kan er niet met zekerheid gezegd worden dat er sprake is van een significant verschil tussen zelforganisatie en de prestaties van de verschillende teams die aan het onderzoek hebben meegedaan. De interviews laten degelijk verschillen zien tussen de teams. De verschillen en overeenkomsten worden nader besproken in dit paragraaf.

Verschillen en mogelijke verklaringen

1 Uit het kwalitatief onderzoek is te zien dat de teams procesmatig verschillen in ontwikkeling. Dit is ook te zien aan de kwantitatieve uitkomsten (gemiddelden) per team. De leidinggevende van team Putsebocht geeft aan dat in het begin van het zelforganisatieproces de planning niet soepel verliep. Daarnaast gaf de leidinggevende van team Putsebocht aan dat het een team is waar veel verloop van personeel is. Binnen het team Mezenhof verliep de rolverdeling al moeizaam, zoals de leidinggevende in het interview aangaf. Op dit moment zijn er professionals die alleen met zelforganisaties bezig zijn. Volgens de leidinggevende van team Mezenhof willen *“mensen overal wat van willen vinden, maar nemen niet de verantwoording op zich”*. De leidinggevende vindt dat dit het klassieke beeld is van een professioneel zorgmedewerker. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat teams op betrekkningsniveau functioneren. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat er onderlinge problemen spelen binnen het team welke niet besproken worden. Dat deze redenen ervoor zorgen dat professionals geen band met elkaar kunnen opbouwen, waardoor gebrek aan vertrouwen ontstaat. Het opbouwen van een band, zorgt voor een basis van vertrouwen en commitment (Hammik, 2015; Tjepkema, 2003). Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat er geen sprake is van een team. Volgens Katzenbach en Smith (1993) kunnen een groep medewerkers nooit een team zijn, totdat zij zichzelf verantwoordelijk kunnen houden als team. Er kan van een team gesproken worden als de teamleden het gezamenlijke doel of de taak vervullen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Daarnaast moet er sprake zijn van een vast team met teamleden waar sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid (Tjepkema, 2003; Peeters & Van der Geest, 1996, Hitchcock & Willard, 1995; Liebowitz & Holden, 1995; Stewart & Manz, 1995; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Pasmore & Mlot, 1994; Wellins, Byham & Wilson, 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Het niet nemen van verantwoordelijkheid kan gevolgen hebben voor de prestaties.

2 Tot slot is een verschil in visie zichtbaar over het zelforganisatieproces in zijn geheel. De leidinggevende van team Tiengemeten is gematigd positief over zelforganisatie. Hij twijfelt of mensen in staat zijn zelf zaken op te pakken en besluiten te nemen. Een mogelijke

verklaring hiervoor kan zijn dat het nemen van verantwoordelijkheid een belemmering vormt. Als teamleden hun verantwoordelijkheid nemen, kunnen zij direct met elkaar en de cliënt overleggen, hieruit kan geleerd worden, waardoor de kans toeneemt op succesvolle kwaliteitsverbeteringen in processen (Kirkman & Rosen, 1999). Een andere mogelijke verklaring is dat er goed gekeken moet worden of het overal ingezet kan worden en of het past binnen een team. De top down implementatie van zelforganisatie zou een ander mogelijke verklaring kunnen zijn. In veel gevallen (70%) mislukt een top down implementatie van organisatieontwikkelingen (Groot, 2010; Higgs & Rowland, 2005). Ook zou het kunnen dat gezien de teams zich in verschillende fasen bevinden, er sprake zou kunnen zijn van een remmend effect op de productie in beginfase (Van de Ven et al., 2017). De teams Mezenhof en Putsebocht zijn net een jaar bezig met zelforganisatie, Kellog iets meer dan een jaar en Tiengemeten ongeveer twee jaar. Na het eerste jaar hebben zij het concept zelforganisatie zoals geïmplementeerd losgelaten. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat teamleden zich vastklampen aan de cultuur, dit kan de ontwikkeling van zelforganisatie stagneren en de resultaten beïnvloeden (Griffin, 2002).

Overeenkomsten en mogelijke verklaringen

Naast de verschillen is er één overeenkomst zichtbaar binnen de vier teams.

1 Alle teams zijn het met elkaar eens dat het ingewikkeld is om feedback te geven. De leidinggevende van team Tiengemeten ziet dat terug bij de team rol personeel. De leidinggevende van team Mezenhof en Putsebocht geeft aan dat het ingewikkeld blijft om elkaar kritische vragen te stellen en aan te spreken op de verantwoordelijkheid. De teamrolhouder kwaliteit (Putsebocht) geeft aan dat de zes succesfactoren (transparante communicatie, discussie aan vergadertafel kunnen voeren, conflicten kunnen aangaan, initiatief nemen, besef dat er binnen een team een gezamenlijk einddoel is, als team een gezamenlijk einddoel hebben) ervoor zorgen dat het makkelijk wordt om feedback te geven. En het niet als probleem wordt ervaren binnen teams. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn waarom feedback geven als ingewikkeld ervaren wordt. Een ander mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn gebrek aan professionaliteit. Professionaliteit houdt niet alleen in het begeleiden van cliënten, maar ook je “je werk goed willen doen”, ook op teamniveau (Van den Brink et al., 2010). Zoals eerder gesteld is motivatie doorslaggevend voor professioneel gedrag, maar het is ook een combinatie van verantwoordelijkheid nemen en afleggen (Van den Brink et al., 2010; Van der Laan, 2006).

5.4 ANALYSE VAN DE TEAMKENMERKEN

In deze paragraaf worden de resultaten inzake de teamkenmerken besproken. Opvallend is dat alleen teambevlogenheid een item kan vormen op basis van de betrouwbaarheidsanalyse.

De zes kenmerken van een HPT bieden houvast in de verbetering van teamwerk, professionaliteit en prestaties. Teamsamenwerking wordt als de basis gezien voor een goed functionerend zelforganiserend team, waarbij de groepsdynamiek het eindresultaat bepaalt (Kuipers & Groeneveld, 2014). Kuipers & Groeneveld (2014) benoemen vanuit hun

onderzoek dat teambevlogenheid een belangrijk onderdeel is voor de vertaling van teamprocessen naar de teamprestaties. Commitment, energie, toewijding, enthousiasme en het opgaan in werkzaamheden zijn belangrijke elementen die van belang zijn bij teambevlogenheid (Kuipers & Groeneveld, 2014). Door de genoemde belangrijke elementen kunnen teamleden zich identificeren en verbonden voelen met elkaar. Uit het interview met Tiengemeten kwam naar voren dat niet alles besproken wordt aan tafel. De leidinggevende van team Putsebocht/Mezenhof 3 &4 gaf tijdens het interview aan dat er geen sprake is van één team. Een mogelijk verklaring voor het niet alles aan tafel bespreken en één team zijn, zou kunnen worden verklaard, doordat het gezamenlijke doel niet vaak genoeg besproken/herhaald. Door het enthousiasme vanuit de teams zou het kunnen dat de professionals opgaan in hun werkzaamheden, waardoor het doel vervaagt. In onderstaande tabel wordt op basis van de score afkomstig uit de vragenlijsten van de vier vergeleken teams aangegeven of er sprake is van een low-midden of high performance team.

Tabel 12: Score van de teams op basis van aanwezigheid van de teamkenmerken.

	Mezenhof	Putsebocht	Tiengemeten	Kellog
Teambevlogenheid	Midden moters	Midden moters	Lowperformers	Midden moters
Zelfmanagement	Midden moters	Midden moters	Lowperformers	Midden moters
Doelgerichte samenwerking	Midden moters	Midden moters	Lowperformers	Lowperformers
Taakgerichte samenwerking	Midden moters	Midden moters	High performance	Lowperformers
Stakeholdergerichte samenwerking	Lowperformers	Midden moters	Lowperformers	Midden moters
Leiderschap	Lowperformers	Midden moters	Lowperformers	Midden moters

Legenda: Kuipers & Groeneveld hebben de volgende criteria voor 'low-, midden en highperformers.

25% laagst scorende teams op dit onderdeel weer (de 'Lowperformers').

50% middengroep op dit onderdeel weer (de 'middenmoters').

25% hoogst scorende teams op dit onderdeel weer: dat zijn de High Performance Teams.

De mate van zelforganisatie zou invloed moeten hebben op de prestaties van de teams. De verschillen in performance kunnen verklaard worden door verschil in visie, beleving vanuit cliëntperspectief, slechte communicatie en gebrek aan veiligheid binnen teams. Maar ook door het niet tijdig en adequaat vragen om advies en ondersteuning, afhankelijkheid van één specifieke persoon en slecht leiderschap. Team Mezenhof scoort laag op Stakeholdergerichte samenwerking en leiderschap. Bij leiderschap vinden de professionals dat de leidinggevende teveel op afstand is in vergelijking met vroeger. Voor team Putsebocht zijn de uitkomsten erg opvallend. Omdat de leidinggevende een ander beeld heeft van het team. De scores laten zien dat zij redelijk resultaten halen. Voor team Tiengemeten is zichtbaar dat zij op veel items een lage score hebben (teambevlogenheid, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, stakeholdergerichte samenwerking en leiderschap). Deze verschillen verklaren ook waarom het team gestopt is met de

zelforganisatie principes zoals geïmplementeerd door de organisatie. De low performance laten ook de knelpunten zien die in grote lijnen uit het kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar voren komen. Tot slot scoort team Kellogg laag op doelgerichte en taakgerichte samenwerking. Deze scores zijn moeilijk te verklaren, omdat vanuit de interviews deze uitkomsten niet beargumenteerd kunnen worden. De teamleden zijn juist erg positief.

HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE

6.1 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk komt de beantwoording van de hoofdvraag: *‘Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in prestaties van de (vier) zelforganiserende teams van Bavo Europort Wonen en hoe kunnen die worden verklaard?’* aan bod. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag komen in dit hoofdstuk eerst de verwachtingen uit het theoretisch kader aan de orde. Daarna volgt een reflectie over de gehanteerde theorie en aanpak van dit onderzoek, waaruit vervolgens de implicaties voor de theorie en praktijk volgen.

6.1.1 KENMERKEN VAN EEN ZELFORGANISERENDE TEAM

De eerste verwachting voor dit onderzoek was dat de vier principes van Kuipers (1989), afkomstig uit de socio-technische principes (minimale arbeidsdeling, vereiste variëteit, minimaal aantal criteria specificeren, dubbelslag leren) en professionalisering (scholing, attitude/bejegening, teamgeest, zelfreflectie) (Van den Brink et al., 2010) van toepassing zou zijn binnen de vier teams van Bavo Europort. Op basis van de onderzoeksresultaten kan er niet geconcludeerd worden dat alle principes aanwezig zijn. Ten eerste hebben de teams allemaal verschillende ontwikkelingen doorgemaakt. De meningen over zelforganisatie zijn verdeeld over de teams. Ten tweede wordt het geven van feedback door de teams als ingewikkeld ervaren. Vanuit de literatuur was de verwachting dat in de beginfase van zelforganisatie er sprake is van een remmend effect op de productie binnen teams (Van de Ven et al., 2017). De onderzoeksresultaten bevestigen deze verwachting deels. In de cijfers zijn geen veranderingen zichtbaar, op het gebied van teamprocessen wel. Dit blijkt met name uit de interviews.

6.1.2 VOORWAARDEN VOOR DE INZET VAN ZELFORGANISERENDE TEAMS

Zoals in de inleiding gesteld, is vanuit de organisatie een ander manier van werken ingezet. Voor alle betrokken partijen betekent zelforganisatie een verandering in organisatiestructuur en organisatiecultuur (Parnassiagroep, beleidsdocument, 4 september 2017). De doel- en taakafhankelijkheid verplaatst zich richting het team, waarbij de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid bij de teamleden komen te liggen (Parnassiagroep, beleidsdocument, 4 september 2017). Teams zijn verantwoordelijk voor de complete reeks taken en zijn afhankelijk van elkaar (Goodman, Devadas & Griffith Hughson, 1990; Molleman & Van der Zwaan, 1994). Teamontwikkeling wordt als een belangrijk aspect gezien binnen zelforganisatie, het gedrag van de teams wordt aangestuurd door; persoonlijke waarden, kennis, vaardigheden en motivatie (Glew, 2009; Kuipers, 1989).

Op basis van de literatuur is de tweede verwachting dat teamleden de verantwoordelijkheid nemen en gemotiveerd zijn om met elkaar besluiten te nemen over belangrijke processen die het team aangaan. Deze verwachting wordt deels bevestigd. Team Kellog neemt de

verantwoordelijkheid en behaalt de gestelde teamdoelen, aldus de leidinggevende. Zelforganisatie pakt in de praktijk veel beter uit dan de leidinggevende verwacht had. Integendeel tot de andere teams, wordt door de leidinggevende van team Mezenhof en Putsebocht ($M = 1.97$) aangegeven dat teamleden soms te veel met zelforganisatie bezig zijn. Of dat teamleden de verantwoordelijkheid niet nemen over de administratieve taken die zij moeten vervullen. Het nemen van de verantwoordelijkheid bij besluitvorming wordt door verschillende geïnterviewden als knelpunt gezien. Voor Tiengemeten heeft het geleid tot een aanpassing van het concept van zelforganisatie. Doordat het team zich ontwikkeld heeft in het kader van zelforganisatie, zijn ze als team tot de conclusie gekomen dat er toch een aanspreekpunt nodig is die de lijnen uitzet en structuur biedt. Dit blijkt ook uit de interviews en de lage gemiddelde in prestatie ($M = 2.21$).

6.1.3 TEAMKENMERKEN VAN EEN ZELFORGANISERENDE TEAM

Vanuit de theorie wordt teamsamenwerking als de basis gezien voor een goed functionerend zelforganiserend team. Kuipers & Groeneveld (2014) hebben zes kenmerken voor een goed presterend team. Een goed presterend team voldoet aan de volgende kenmerken: teambevlogenheid, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking, stakeholdergerichte samenwerking en leiderschap. De aanwezigheid van deze kenmerken laat zien dat teamleden samen tot exceptionele prestaties kunnen komen (Kuipers & Groeneveld, 2014).

De derde verwachting is dat de mate van aanwezigheid van ieder kenmerk bepalend is of er sprake is van een high- of low performance team. De mate van aanwezigheid van de kenmerken zoals gesteld door Kuipers & Groeneveld (2014), laat zien waar de teams op scoren. De derde verwachting is deels uitgekomen. Het belangrijkste kenmerk (teambevlogenheid) vormt als enige item een schaal.

Team Tiengemeten heeft een aantal scores op low performance. De scores op low performance bevestigen ook de voortgang van het zelforganisatie proces. De teamleden missen een coördinerende rol met als gevolg dat de voormalige senior, dagdiensten draait en continuïteit biedt. Team Kellog scoort matig, dit bevestigt niet de visie van de leidinggevende, namelijk dat het team veel beter functioneert op basis van de zelforganisatie principe. Integendeel tot team Putsebocht scoren zij veel beter dan de leidinggevende eigenlijk voorspelt.

6.2 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, die centraal staat in dit onderzoek.

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in prestaties van de (vier) zelforganiserende teams van Bavo Europort Wonen en hoe kunnen die worden verklaard?

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, is het van belang om te benadrukken dat de vier teams in ontwikkeling zijn naar zelforganisatie. De teams bevinden zich in verschillende fasen. In dit onderzoek staat het socio-technische principe centraal (Kuipers, 1989) en de zes teamkenmerken (Kuipers & Groeneveld, 2014) die bij een high performance team horen. Volgens de theorie zijn er verschillende termen van input, proces en output die

van invloed zijn op de gepercipieerde prestaties van teams (Kuipers & Groeneveld, 2014). Voor de input is belangrijk: type team, type taak, teamsamenstelling, leiderschap, doelafhankelijkheid en taakafhankelijkheid. Voor het proces is van belang dat de teams de ruimte krijgen voor zelfmanagement (samenwerking gericht op doel, taak en stakeholders). Voor de output zijn de houding van het team (teambevlogenheid) en prestaties (teameffectiviteit, team efficiëntie en teamlegitimititeit) relevant (Kuipers & Groeneveld, 2014). Voor de input is volgens de theorie van belang dat er altijd op leidinggevende niveau bevoegdheden nodig blijven zullen blijven (Tjepkema, 2003). Dat blijkt ook uit de visie van de leidinggevende van team Tiengemeten. In zijn interview geeft hij aan dat bijvoorbeeld de team rol personeel een rol is welke bij de leidinggevende moet blijven. Bij de team rol personeel is de leidinggevende van mening dat er bepaalde gesprekstechnieken nodig zijn en een bepaalde mate van kennis/opleiding, niet iedere medewerker is in staat hierop in te spelen. Door de visie van de leidinggevende van Tiengemeten wordt bevestigd dat de teamsamenstelling belangrijk is voor de input. De leidinggevende van Mezenhof gaf in zijn interview ook aan dat teamrollen die bij een bepaalde persoon zijn neergelegd, goed vervuld worden. Daarnaast blijkt uit de interviews dat teamleden het belangrijk vinden dat de leidinggevende een als een voorbeeld functie functioneert.

Wat betreft de doel- en taakafhankelijkheid komt uit de kwantitatieve resultaten naar voren dat er een verschil is in het tijdig af hebben van taken. De organisatorische taak bevat veel regels en procedures, welke een mogelijke reden kan zijn voor het niet behalen van het doel, namelijk de taken tijdig af te hebben. Opvallend is dat de professionals dit niet zo ervaren, terwijl alle leidinggevers dit als argument geven voor het niet tijdig afronden van de werkzaamheden.

Voor het inhoudelijke proces is van belang dat de teams de ruimte krijgen voor zelfmanagement (samenwerking gericht op doel, taak en stakeholders). Een hoge mate van zelfmanagement zorgt ervoor dat teams tot betere oplossingen komen voor complexe problematieken en het leidt tot betere samenwerking waardoor teamdoelen worden behaald (Kuipers & Groeneveld, 2014). Over het algemeen scoren de teams verschillend op de items, dit blijkt ook uit de onderzoeksresultaten. Het oplossen van complexe problemen wordt als verschillend ervaren. Teams moeten hier meer aandacht aan besteden. Teambevlogenheid vormt als enige een schaal. Aan de rest van de items zou ook veel meer gewerkt moeten worden om het nader te ontwikkelen.

Tot slot is voor de output de houding van het team (teambevlogenheid) en prestaties (teameffectiviteit, team efficiëntie en teamlegitimititeit) relevant (Kuipers & Groeneveld, 2014). Uit het interview met de leidinggevende komt naar voren dat de houding van team Putsebocht niet geheel omarmd wordt door de leidinggevende. Volgens de leidinggevende wordt bij besluitvorming door het team naar de senior begeleider gekeken. Een dergelijke houding kan ervoor zorgen dat het team nooit taakvolwassen wordt. De Sig. waarde van prestatie (Sig. = 0.30) laat ook zien dat er niet gesproken kan worden over een significant verschil tussen de prestaties. Wat de prestaties betreft laat tabel 9 zien hoe de vier teams scoren. Er is een verschil in gemiddelde te zien. Voor zelforganisatie scoort Putsebocht het laagst en voor prestaties team Tiengemeten. Uit de interviews komt naar voren dat er op dit moment geen verschillen in prestatie zichtbaar zijn. De KPI'S, doelen op het gebied van jaargesprekken en ZRM's worden behaald. Op lange termijn kunnen er problemen ontstaan inzake de prestaties volgens de leidinggevende van team Mezenhof en Putsebocht. Regels,

procedures en communicatie kunnen er mede voor zorgen dat teams in problemen raken, aldus de leidinggevende van Mezenhof.

De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden uit dit onderzoek is, dat de teamkenmerken zoals gesteld door Kuipers & Groeneveld (2014) en Kuipers (1989) de basis vormen voor succesvolle zelforganiserende teams. Door het ontbreken van bepaalde kenmerken binnen de teams, worden de kwetsbaarheden verduidelijkt. Met name de resultaten uit de interviews laten dit zien. Op het gebied van prestatie en zelforganisatie zijn in paragraaf 5.2 & 5.3 een aantal aspecten genoemd, waarbij de teams verschillen. Uit de onderzoeksresultaten is er een verschil in gemiddelde te zien op het gebied van zelforganisatie en prestatie tussen de teams. Team Tiengemeten is als eerste begonnen met zelforganisatie, daar zie je ook dat de gemiddelde in prestaties het laagst is in vergelijking met de andere teams. Het functioneren en de prestaties van de teams worden degelijk beïnvloedt door de komst van zelforganisatie. Dit is ook te zien aan team Tiengemeten, die de voormalige senior begeleider weer gevraagd heeft deels haar functie op te pakken.

6.3 AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek kunnen er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd voor de vier teams van Bavo Europoort, zodat er succesvol en een vervolg is van de ontwikkeling naar zelforganiserende teams. Aangezien Bavo Europoort onderhevig is aan een veranderingsproces met veel diversiteit tussen de teams, is gekozen op basis van opvallende resultaten aanbevelingen te schrijven die organisatie breed geïmplementeerd kunnen worden. De aanbevelingen zijn bedoeld voor het bestuur van de Parnassia Groep & manager van Bavo Europoort, leidinggevend en teamleden.

Bestuur Parnassia Groep & manager Bavo Europoort:

De eerste aanbeveling is voor het bestuur van de Parnassia Groep en de manager van Bavo Europoort. Voor de organisatie is van groot belang dat er een herdefiniëring komt van 'zelforganisatie', waarbij teams de ruimte krijgen om mee te denken. Uit de interviews is gebleken dat het besluit vanuit de organisatie om teams 'zelforganiserend' te maken, niet geheel gezien wordt als zelforganisatie. In de herdefiniëring dienen de doelstelling en kader concreet geformuleerd te worden. Door het formuleren van een duidelijk doelstelling en kaders kunnen teams beter de werkzaamheden uitvoeren. Zonder duidelijke doelstellingen kunnen teams niet bijsturen op de prestaties.

Een tweede aanbeveling ten aanzien van het bestuur en manager is aanpassing van de organisatiestructuur ten aanzien van zelforganisatie. Uit de interviews blijkt dat regels en procedures in grote mate aanwezig zijn en van invloed zijn op de werkprocessen van de teamleden. Op lange termijn kan het gevolgen hebben voor de prestaties. De organisatie inrichting moet dusdanig zijn dat professionals hun werk kunnen doen, binnen de bestemde tijd, zonder enig vorm of mate van druk.

Leidinggevend van Bavo Europoort:

De leidinggevend van de teams zijn op weg naar een ander stijl van leidinggeven, namelijk coachend leiderschap. Uit de resultaten blijkt dat team Kellogg bijvoorbeeld veel meer van de

leidinggevende verwacht. De leidinggevende zou voor een betere samenwerking kunnen zorgen binnen de teams. Team Tiengemeten deelt de mening van team Kellog.

Uit de onderzoeksresultaten volgt een derde aanbeveling ten aanzien van de leidinggevendenden. Vanuit Parnassia Academie zouden de leidinggevendenden trainingen moeten krijgen, zodat zij zich kunnen verdiepen in de nieuwe leiderschapstijl. Door de trainingen in coachend leiderschap, kunnen leidinggevendenden leren om vraaggericht te coachen, in plaats van handelen uit hiërarchische perspectieven.

Teams:

Uit de interviews blijkt dat teams beter gecoacht moeten worden. Dit blijkt uit de resultaten omtrent het geven van feedback en het nemen van verantwoordelijkheid. De professionals hebben al veel stappen gemaakt in termen van zelfstandigheid en taakvolwassenheid.

De vierde aanbeveling is op teamniveau. Hierbij wordt coaching en trainingen vanuit Parnassia Academie aanbevolen. Coaching en training kunnen ervoor zorgen dat de zelfstandigheid en taakvolwassenheid vergroot wordt van teams, met als doel de teambevologenheid te vergroten. Door kritische reflectie met behulp van een coach kan het zelfregulerend vermogen van teamleden worden vergroot. Met als gevolg dat de teambevologenheid vergroot kan worden.

6.4 REFLECTIE OP DE GEBRUIKTE THEORIEËN EN ONDERZOEKSRESULTATEN

Door de uitkomsten van de interviews te koppelen aan de literatuur uit het theoretisch kader, zijn de resultaten geïnterpreteerd. Hierdoor kunnen de resultaten deels worden verklaard, maar kan er tegelijkertijd discussie ontstaan over het niet uitkomen van alle verwachtingen. Een mogelijke reden waarom er niet aan alle verwachtingen voldaan is zoals gesteld in het theoretisch kader, kan verklaard worden doordat de vier teams van Bavo Europoort in ontwikkeling zijn van een traditioneel ingerichte organisatie naar een zelforganiserende organisatierend vorm. De vier teams bevinden zich in verschillende fasen van het zelforganisatie proces en zijn gemiddeld een jaar tot twee bezig. De teams zijn zoekende en hebben niet altijd een even gemakkelijke start gehad. Een ander mogelijke reden kan zijn dat door het geringe aantal respondenten voor het kwantitatieve onderdeel niet alle theoretische inzichten gekoppeld kunnen worden aan de resultaten. Omdat het onderzoek zich beperkt tot de vier woonteam van Bavo Europoort, wordt vervolg kwantitatief onderzoek aangeraden, zodat er een breder beeld ontstaan betreft zelforganisatie. Het uitvoeren van het kwantitatief onderzoek op de juiste manier is van groot belang, zodat knelpunten in vroege stadium ontdekt kunnen worden en mogelijke interventies toegepast kunnen worden. Door het doen van vervolg onderzoek zouden er meer uitspraken gedaan kunnen worden op basis van de theorie. Voor het kwalitatief gedeelte wordt geadviseerd om in vervolg onderzoek meer respondenten mee te nemen, zodat er meer informatie verzameld kan worden. Het advies voor vervolg onderzoek is om het de komende jaren te herhalen, zodat gekeken kan worden of er een verandering in prestaties zichtbaar is binnen de teams. De meeste teams zijn gemiddeld een jaar of twee bezig, hierdoor is het te kort qua tijd om nu al uitspraken te doen over de prestaties. Door de komende jaren de prestaties te blijven monitoren, zou een duidelijker beeld in veranderingen zichtbaar kunnen zijn. Binnen dit onderzoek is er geen verband te zien tussen zelforganisatie en de prestaties.

LITERATUURLIJST

- Adkins, C.L., Russell C.J., Werbel J.D., (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.
- Ansoff, H.I. (1985). *De evolutie van de strategische besluitvorming: van ondernemerschap naar multi-dimensionele strategie*. In: Handboek voor managers, [Managers' handbook] 3d edition, vol. 21, p. 201-226.
- Antinioni, D, Park H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54, 331–360.
- Bain, A., Walker, A. & Chan, A. (2011). Self-organisation and capacity building: Sustaining the change. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 701-719.
- Banner, D. and Gagné, E. (1995), *Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bavo Europoort. *Welkom bij Bavo Europoort*.
[<https://parnassiagroep.sharepoint.com/sites/medewerkersportaal/BavoEuropoort/Paginas/default.aspx>]. 19 november 2017.
- Beschreven, S.N. (2018). Sociotechniek: Een “instrument” voor ontwerp en analyse van organisaties in welzijnswerk? *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 27(3), 12-20.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam. Boom Onderwijs.
- Bomers, G.B.J. (1990). De lerende organisatie: de enige zekerheid voor organisaties is permanente verandering. In: *Harvard Holland Review*, no. 22, p. 21-31.
- Brink, van den G.J.M., Jansen, M., Soeparman Mpim, S., Hulst, van M., Gestel, van N.M. (2011). *Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector. Een systematische review van inzichten*. Universiteit van Tilburg.
- CBS. 65-plussers per gemeente.
[<https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/bevolking/regionaal-internationaal/leeftijdopbouw#!node-65-plussers-gemeente>]. 26 juli 2018.
- Cohen, S.G. & Ledford Jr, G.E, (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: *Human Relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol.47, no. 1, pp. 13-44.
- Collins, P. (2004). Technology for teams: The use of agent technology for self-organisation. *AI & SOCIETY: The Journal of Human-Centred Systems*, 18(3), 264-275.

De Sitter, U. (1994). Synergetisch produceren: Human resources mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw. [Synergetic production] Assen: Van Gorcum.

Desmidt, S., Heene, A. (2013). *Strategisch Management: Een handboek voor de publieke sector*. Leuven: Lannoo Campus.

Evetts, J. (2003). The Sociological Analysis of Professionalism. Occupational Change in the Modern World. *International Sociology*, vol. 18(2), 395-415.

Glew, D. (2009). Personal values and performance in teams: An individual and team-level analysis. *Small Group Research*, 40(6), 670-693.

Goodman, P.S., Devadas, R. & Griffith Hughson, T.L. (1990). Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams. In: Campbell, J.P. & Campbell, R.J. (eds.) (1990). *Productivity in organizations: new perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gool, F.W.R., Bongers, I.M.B., Bierbooms, J.J.P.A. *Hoe blijven teams in de intensieve zorg flexibel en mentaal veerkrachtig? Ontwikkeling van de flexibiliteitsmonitor*. [<https://www.trifier.nl/files/Downloads/Brochures/Artikel%20Flexmonitor>]. 14 oktober 2017.

Griffin, D. (2002). *The emergence of leadership: Linking self-organization and ethics*. London: Routledge.

Hammink, G., (2015). De vijf stappen die een zelfsturend team succesvol maken.

Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5-2, 121-151.

Hitchcock, D.E. & Willard, M. (1995). Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams. Chicago: Irwin.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School.

Kennisbundel voor docenten en opleiders Zorg & Welzijn. *Vraaggericht werken in de langdurige zorg*. [http://www.zorgvoorbeter.nl/docs/PVZ/Onderwijs/Vraaggericht_werken_nov_2013.pdf]. 12 november 2017.

Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

Kuiken, B. (2010). De laatste manager. Een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap. Zaltbommel, Haystack.

Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). De kracht van High Performance Teams. Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector. Den Haag: Mediawerf.

Kuipers, H., Amelsvoort, van P. (1990), Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer. Deventer, Kluwer.

Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E. H. (2012). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.

Kuipers, H. (1989). *Zelforganisatie als ontwerpprincipe*. Technische Universiteit.

Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management*. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. (1995). Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and TQM in Fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass.

Liebowitz, S. J. & Holden, K. T. (1995) Are Self-managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies. In: *SAM Advanced Management Journal*, vol. 60, no. 2, pp. 11-22.

Luer, M. & Palleschi, P.D. (1994). Self-directed work team development. In: *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: Amacom.

McGregor, D. (1964). *The human side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1991). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven, Academic Service.

Mintzberg, H.(1983). *Structure in fives. Designing effective organisations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Morgan, G. (1986). *Images of Organisation*. Londen, Sage Publications.

Morgeson, F.P., (2005), 'The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.

Muldrow, T. W., Buckley, T. and Schay, B. W. (2002). Creating high-performance organizations in the public sector. *Hum. Resour. Manage.*, 41: 341–354. doi:10.1002/hrm.10045.

Parnassiagroep. *Herstelgericht organiseren. Samenwerken op basis van eigenkracht en verantwoordelijkheid, beleidsdocument 2015*.

[<https://parnassiagroep.sharepoint.com/sites/medewerkersportaal/Herstelgerichtorganiseren/Gedeelde%20documenten/Beleidsdocument%20Herstelgericht%20Organiseren%20in%20de%20PG%201.0.pdf#search=HGO>]. 4 september 2017.

Parnassagroep. *Minder regelgekte Meer zorg*.
[<https://parnassagroep.sharepoint.com/sites/nieuws/ParnassiaGroep/Lists/Articles/Article.aspx?ID=903>]. 20 November 2017.

Parnassagroep (2016). *Verslag van de 141e vergadering van de Ondernemingsraad Parnassia*.
[<https://parnassagroep.sharepoint.com/sites/medewerkersportaal/ORParnassia/Gedeelde%20%20documenten/OR-verslagen%202016/Verslag%20OR%20Parnassia%20141%20-%2026%20mei.pdf#search=HGO%20team%20gestopt>]. 20 Juli 2018.

Pasmore, W.A. & Mlot, S. (1994). Developing Self-Managing Work Teams: An Approach to Successful Integration. In: *Compensation and benefits review*, vol. 26, no. 4, pp. 115- 23.

Pasmore, W.A. (1988). *Designing effective organizations: the sociotechnical systems perspective*. New York: Wiley.

Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.

Peeters, M. & van der Geest, L. (1996). *Zelfsturende teams: de praktijk aan het woord*. [Self-Managing work teams]. Deventer: Kluwer.

Pollitt, C. en Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: a Comparative Analysis*, 2nd ed, (Oxford University Press, Oxford).

Raad voor de Volksgezondheid. (1998). *Naar een meer vraaggerichte zorg*.
[https://www.raadrvs.nl/uploads/docs/Naar_een_meer_vraaggerichte_zorg.pdf].
12 november 2017.

Roland, F. Speklé, Frank H.M. Verbeeten. (2013). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance, In *Management Accounting Research*, Volume 25, Issue 2, 2014, Pages 131-146.

Roos, R. (2006). *Sociotechniek*, in: *Kwaliteit in de Praktijk*, Kluwer Management, Deventer.

Steijn, B., van der Voet, J., & Huizenga, S. (2017). *Teamkenmerken en gepercipieerde prestaties van wijkteams*.

Stewart, G.L. & Manz C.C. (1995). Leadership for Self-Managing Teams: A Typology and Integrative Model. In: *Human relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol: 48, no. 7, pp.747-770.

Talbot, C. (1999). Public Performance: Towards a New Model? *Public Policy and Administration*.

Talbot, C. (2005). Performance, in E. Ferlie, L. E. Lynn jr. and C. Pollitt, ed., *Oxford Handbook of Public Management*, (University Press, Oxford), forthcoming.

Thomas, P. (2004). Performance Measurement, Reporting and Accountability: Recent Trends and Future Directions, Public Policy Paper 23, (The Saskatchewan Institute of Public Policy, Regina).

Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelforganiserende teams*. Handboek Werken, leren en leven met groepen.

Trist, E.L. (1981). The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an Action Research Program. In: Ven, A.H. van de & Joyce, W.F. (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley.

Tulgan, B., Martin, C.A. (2006). *Managing Generation Y*. Amherst, HRD Press.

Van Amelsvoort, P. & Benders, J. (1996) Team time: a model for developing self-directed work teams. In: *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, no. 2, pp. 159-170.

Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen invoeren en begeleiden*. [Self-managing work teams] Oss: ST-groep.

Van de Ven, G., Nijhof, E., & Schelkers, D. (2017). De teamcoach. *TVZ-Tijdschrift voor verpleegkundige experts*, 127(3), 30-33.

Van den Berg, C., Groeneveld, S. *Een nieuw speelveld, een andere opstelling? De governance van gedecentraliseerde beleidsuitvoering*. [[http://robrfv.magzmaker.com/media/documenten/rob-essay-def\(1\).pdf](http://robrfv.magzmaker.com/media/documenten/rob-essay-def(1).pdf)]. 21 juli 2018.

Van den Brink, G. J. M., Jansen, M., Soeparman, S. B., van Hulst, M. J., & van Gestel, N. M. (2010). Professionaliteit en professionalisering: State of the Art.

Van der Laan, G. (2006). Wat werkt. *Maatwerk*, 7(3), 123-126.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.

Van Nistelrooij, A., & Ten Ham, H. (2006). De balans tussen sturing en zelfsturing. *Management Executive*, 18-21.

Van Vianen, A.E.M., (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.

Van Eijnatten, F.M. (1992). Ontwikkelingen in de sociotechniek. In: Nieuw handboek A & O psychologie [New handbook on Organisational Psychology] no. 8.

Van Eijnatten, F.M. (1993). *The paradigm that changed the workplace*. Assen: Van Gorcum.

Van der Velde, M., Jansen & P., Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.

Verschuren, P., Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Vink, M. J., Brinkman, J. V. D., Siero, J. H., Boonstra, J. J., & Maas, E. P. (1995). *Teamgericht werken*.

Wapenaar, J. (2017). Goed voor de cliënt, ook voor de zorgprofessional. *Tijdschrift: Zorg + Welzijn*. 04/2017.

Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams: creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yeatts, D. E. & C. Hyten (1998). *High-performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice*. Thousand Oaks, Sage Publications.

BIJLAGE 1 ZELFSCAN HIGH PERFORMANCE TEAM (KUIPERS & GROENEVELD, 2014)

Toelichting

Wilt u weten hoe uw team scoort ten opzichte van de High Performance Teams uit ons onderzoek?

Onderstaande vragen is een selectie van de belangrijke kenmerken per ingrediënt van High Performance Teams. De zelfscan is daarmee geen betrouwbare meting, maar dient slechts ter indicatie van waar u met uw team staat.

Werkwijze

- Elk van de vragen gaat over gedrag of houding van uw team of van de leidinggevende. Kies bij elk van deze vragen het naar uw mening best passende antwoord.
- Indien u zelf de leidinggevende van het team bent, kunt u bij de vragen 16-18 invullen hoe u zelf leiding geeft.
- Bereken vervolgens per categorie het gemiddelde.
- Op het scoreblad kunt u voor dat gemiddelde een streepje zetten bij de overeenkomstige waarde in het balkje van het betreffende ingrediënt.
- Op het scoreblad herkent u drie kleuren: Het rode deel van een balkje geeft de 25% laagst scorende teams op dit onderdeel weer (de 'lowperformers'). Het oranje deel van het balkje geeft de 50% middengroep op dit onderdeel weer (de 'middenmoters'). Het groene deel van het balkje geeft de 25% hoogst scorende teams op dit onderdeel weer: dat zijn de High Performance Teams.
- De gepresenteerde waarden in de balkjes op het scoreblad zijn gebaseerd op de gegevens die voor het onderzoek zijn verzameld. Daarvoor zijn veel meer vragen gesteld aan de teamleden en leidinggevendenden dan de weergegeven selectie in de zelfscan.

	-- 1	- 2	-/+ 3	+ 4	++ 5
Teambevlogenheid 1. Mijn team is enthousiast over de taken die we moeten volbrengen. 2. We zijn als team trots op het werk dat we doen. 3. Het werk dat we verrichten met ons team inspireert ons. Gemiddelde voor teambevlogenheid					
Zelfmanagement 4. Als team komen we gezamenlijk tot besluiten. 5. Ons team schakelt bij eventuele problemen zelf mensen uit andere afdelingen in. 6. In het team bespreken we hoe de taken gepland					

moeten worden.					
Gemiddelde voor zelfmanagement					
Doelgerichte samenwerking					
<p>7. Ons team vormt een eenheid om onze prestatiedoelen te kunnen bereiken.</p> <p>8. We nemen allemaal onze verantwoordelijkheid bij tegenslagen of slechte teamprestaties.</p> <p>9. Onze teamleden praten openlijk over ieders verantwoordelijkheid om de teamdoelen te kunnen behalen.</p>					
Gemiddelde voor doelgerichte samenwerking					
Taakgerichte samenwerking					
<p>10. In mijn team bespreken we vaak de ideeën die we hebben over ons werk.</p> <p>11. In mijn team bespreken we de inhoud van ons werk regelmatig.</p> <p>12. Mijn teamleden wisselen veel informatie uit over het werk.</p>					
Gemiddelde voor taakgerichte samenwerking					
Stakeholdergerichte samenwerking					
<p>13. Mijn teamleden leggen contact met externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) die werkgerelateerde expertise of ideeën kunnen inbrengen.</p> <p>14. Mijn teamleden vragen proactief om advies en ondersteuning van externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera).</p> <p>15. Mijn teamleden houden externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) op de hoogte van werkzaamheden van het team.</p>					
Gemiddelde voor stakeholdergerichte samenwerking					
Leiderschap					
<p>16. De leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen teamleden.</p> <p>17. De leidinggevende geeft leiding door niet alleen te zeggen, maar ook te doen.</p> <p>18. De leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven.</p>					

Gemiddelde voor Leiderschap					
-----------------------------	--	--	--	--	--

BIJLAGE 2 INTERVIEWPROTOCOL

Introductie

Korte introductie (toestemming vragen voor opname, anoniem)

Uitleg doel van het onderzoek:

Het onderzoek gaat over de verschillen en overeenkomsten in prestaties van de (vijf) zelforganiserende teams van Wonen en de mogelijke verklaringen hiervoor. De informatie verzamelt uit de resultaten van de ingevulde vragenlijsten worden gebruikt in de analyse van mijn onderzoek. Een beeld krijgen van de teamontwikkelingen, gedrag van de teamleden in het kader van zelforganisatie.

De vragenlijst bestaat uit enkele algemene vragen over de persoonsgegevens, daarna volgt een lijst met vragen over het gedrag en houding van het team.

Vragenlijst deel 1

Persoonsgegevens:

1 Wat is je geslacht?

- A. Man
- B. Vrouw

2 Wat is je leeftijd?

3 Wat is je hoogst genoten opleiding?

- A VMBO/MAVO/LBO
- B HAVO/VWO
- C MBO
- D HBO
- E WO

4 Wat is de aard van je dienstverband?

- A Bepaalde tijd
- B Onbepaalde tijd

5 Heb je een teamrol?

- A Ja
- B Nee

Teamrol:

6 In welk team werk je?

- A Tiengemeten
- B Kellog
- C MZH 3
- D PTB
- E Jong Volwassenen

Meerkeuze

Zelforganisatie/teamkenmerken

1 De teamrollen zijn eerlijk verdeeld.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Er wordt voldoende gebruik gemaakt van elkaar expertise.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Complexe problemen worden met elkaar opgelost.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Er is voldoende ruimte om te ontwikkelen.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Er is voldoende ruimte voor nieuwe initiatieven.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Fouten maken mag en kan.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Er wordt herstelgericht (attitude/houding) gewerkt.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Er zijn voldoende scholingsmogelijkheden.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Er is sprake van vertrouwen binnen het team.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Feedback geven, is geen probleem binnen het team.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Wij zijn een team.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prestaties

1 De kwaliteit van de geleverde zorg is goed.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 De cliënten zijn tevreden over de geleverde zorg.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Er is sprake van een productief team.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Als team hebben wij altijd ons werk op tijd af.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Alle taken zijn binnen de afgesproken tijd afgerond.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Er worden voldoende faciliteiten aangeboden om het werk goed te doen.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Er zijn geen overbodige regels en procedures.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Er is voldoende expertise aanwezig binnen het team.

helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vragenlijst deel 2

Zelforganisatie

1 Kun je iets vertellen over het team?

2 Welke ontwikkelingen hebben jullie als team afgelopen ½ jaar doorgemaakt?

3 Hoe bevalt zelforganisatie?

Teamkenmerken

1 Wat kunt u vertellen over de vragenlijst die u vooraf heeft moeten invullen? (Eventueel voorleggen)

Prestaties

1 Hoeveel van de organisatie- en teamdoelen zijn behaald, hoe tevreden zijn jullie hierover?

2 Hoe tevreden zijn de cliënten over de geleverde zorg, waaraan merk je dat?

3 Uit hoeveel teamleden bestaat het team?

Afronding

Vragen over eventuele aanvullingen of er nog vragen zijn.

Bedanken!

Onderzoek naar gedrag & houding van het team in het kader van zelforganisatie.

Beste collega,

In het kader van de opleiding bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek. Om de ontwikkelingen op het gebied van zelforganisatie in kaart te brengen, is jouw inbreng nodig voor het onderzoek. Het onderzoek wordt verricht binnen de teams: Tiengemeten, MZH 3, team PTB en team.

Het onderzoek

Het onderzoek gaat over de verschillen en overeenkomsten in prestaties van de (vijf) zelforganiserende teams van Wonen en de mogelijke verklaringen hiervoor. De informatie verzameld uit de resultaten van de ingevulde vragenlijsten worden gebruikt in de analyse van mijn onderzoek.

De vragenlijst is anoniem en de gegevens worden niet verstrekt aan derden. Het onderzoek vindt plaats in de maanden maart en april, de conclusies en aanbevelingen volgen in juni.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.

Wil je de vragenlijst uiterlijk 30 april invullen en versturen?

Alvast bedankt voor de medewerking!

Indra Kandhai

Allereerst wil ik je bedanken dat je de moeite neemt voor het invullen van de vragenlijst. In deze vragenlijst word je een aantal vragen gesteld over het team en de ontwikkelingen betreft zelforganisatie. Omdat jij een onderdeel bent van het team is het belangrijk om te weten wat jou kijk is op de teamontwikkelingen betreft zelforganisatie.

De vragenlijst bestaat uit enkele algemene vragen over de persoonsgegevens, daarna volgt een lijst met vragen over het gedrag en houding van het team. Je kunt op de vragen antwoorden met - - helemaal mee oneens of ++ helemaal mee eens.

Het invullen kost ongeveer 10 minuten.

Persoonsgegevens:

1 Wat is je geslacht?

- A. Man
- B. Vrouw

2 Wat is je leeftijd?

3 Wat is je hoogst genoten opleiding?

- A VMBO/MAVO/LBO
- B HAVO/VWO
- C MBO
- D HBO
- E WO

4 Wat is de aard van je dienstverband?

- A Bepaalde tijd
- B Onbepaalde tijd

5 Heb je een teamrol?

- A Ja
- B Nee

Teamrol:

6 In welk team werk je?

- A Tiengemeten
- B Kellog
- C MZH 3
- D PTB
- E Jong Volwassenen

Werkwijze vragenlijst

Elk van de vragen gaat over gedrag of houding van uw team of van de leidinggevende. Kies bij elk van deze vragen het naar uw mening best passende antwoord.

Indien u zelf de leidinggevende van het team bent, kunt u bij de vragen 16-18 invullen hoe u zelf leiding geeft.

	-- 1	- 2	-/+ 3	+ 4	++ 5
Teambevlogenheid 1. Mijn team is enthousiast over de taken die we moeten volbrengen. 2. We zijn als team trots op het werk dat we doen. 3. Het werk dat we verrichten met ons team inspireert ons.					
Zelfmanagement 4. Als team komen we gezamenlijk tot besluiten. 5. Ons team schakelt bij eventuele problemen zelf mensen uit andere afdelingen in. 6. In het team bespreken we hoe de taken gepland moeten worden.					
Doelgerichte samenwerking 7. Ons team vormt een eenheid om onze prestatiedoelen te kunnen bereiken. 8. We nemen allemaal onze verantwoordelijkheid bij tegenslagen of slechte teamprestaties. 9. Onze teamleden praten openlijk over ieders verantwoordelijkheid om de teamdoelen te kunnen behalen.					
Taakgerichte samenwerking 10. In mijn team bespreken we vaak de ideeën die we hebben over ons werk. 11. In mijn team bespreken we de inhoud van ons werk regelmatig. 12. Mijn teamleden wisselen veel informatie uit over het werk.					
Stakeholdergerichte samenwerking 13. Mijn teamleden leggen contact met externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) die werkgerelateerde expertise of ideeën kunnen inbrengen. 14. Mijn teamleden vragen proactief om advies en ondersteuning van externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera). 15. Mijn teamleden houden externe relaties (klanten, leveranciers, opdrachtgevers et cetera) op de hoogte van werkzaamheden van het team.					
Leiderschap 16. De leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen teamleden. 17. De leidinggevende geeft leiding door niet alleen te zeggen, maar ook te doen. 18. De leidinggevende geeft leiding door het goede					

voorbeeld te geven.

--	--	--	--	--	--

BIJLAGE 4 TABELLEN

Tabel 8: Betrouwbaarheidsanalyse prestaties en zelforganisatie

Variabele	Items	Cronbach's alfa	Score per item
Prestaties	De kwaliteit van de geleverde zorg is goed.	0.76	0.69
	De cliënten zijn tevreden over de geleverde zorg.		0.69
	Wij kunnen spreken van een productieve team.		0.70
	Als team hebben wij altijd ons werk optijd af.		0.76
	Alle taken zijn binnen de afgesproken tijd afgerond.		0.75
	Er worden voldoende faciliteiten aangeboden om het werk goed te doen.		0.78
	Er zijn geen overbodige regels en procedures.		0.72
	Er is voldoende expertise aanwezig binnen het team.		0.72
Zelforganisatie	De teamrollen zijn eerlijk verdeeld.	0.85	0.85
	Er wordt voldoende gebruik gemaakt van elkaars expertise.		0.84
	Complexe problemen worden met elkaar opgelost.		0.81
	Er is voldoende ruimte om te ontwikkelen.		0.84
	Er is voldoende ruimte voor nieuwe initiatieven.		0.84
	Fouten maken mag en kan.		0.81
	Er wordt herstelgericht		0.85

	gewerkt.		0.81
	Er zijn voldoende scholingsmogelijkheden.		0.82
	Er is sprake van vertrouwen binnen het team.		0.81
	Feedback geven, is geen probleem binnen het team.		
	Wij zijn een team.		

Tabel 11: Anova prestaties Sig. (p)

ANOVA

Prestatie

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,600	8	,200	6,400	,297
Within Groups	,031	1	,031		
Total	1,631	9			