

Zelfsturende teams in de ouderenzorg, geen taak maar een proces

**Annemarie Asbreuk
April 2008**

Zelfsturende teams in de ouderenzorg, geen taak maar een proces

Master of Health Business Administration (MBA-H 5, 2006 – 2008)
Instituut Beleid en management Gezondheidszorg (IMBG)
Erasmus Universiteit Rotterdam

Annemarie Asbreuk
April 2008

Woord vooraf

Voor u ligt een scriptie waar met veel plezier en enthousiasme aan is gewerkt. Het onderwerp is boeiend en de mogelijkheden die het biedt zijn groot.

Goed, het was ook wel eens taai en dat zult u op onderdelen bij het doorlezen mogelijk ook ervaren, maar dat heeft voor mij geleid tot meer inzicht en diepgang.

De interviews waren een feest van herkenning, wat ik in de theorie had gelezen werd in de praktijk nog versterkt, een genot, omdat de geïnterviewden allen op hun eigen wijze er zeer bij betrokken waren, en naderhand een hele klus want nu moest het nog op papier.

Over het laatste hoofdstuk heb ik, gedurende het afleggen van heel wat kilometers, lang nagedacht. Wat vind ik hier essentieel, wat wil ik mezelf en anderen hieruit meegeven, wat heb ik ervan geleerd?

De begeleidingsgesprekken en vooral de “tussendoormailtjes” waren boeien en richtingaanwijzers tegelijk.

Het was onvermijdelijk, ik val in deze scriptie soms in herhaling omdat er tussen verschillende onderdelen overlap bestaat en het naar mijn idee belangrijk is om het dan toch opnieuw te benoemen. Daar kon zelfs de begeleiding geen verandering in brengen.

Gaandeweg heb ik het onderwerp bij verschillende mensen op mijn werk in de week gelegd en gevraagd om hier straks verder met mij over na te denken. Wat kunnen we hier mee, welke aspecten kunnen we gebruiken, welke meerwaarde kunnen we eruit halen?

Ik wens iedereen dezelfde zoektocht toe bij het lezen van deze scriptie en wie weet tot wat voor moois het leidt.

Ik wil graag een aantal mensen hartelijk bedanken, niet omdat dat zo hoort maar omdat ik door hen deze scriptie heb kunnen schrijven en dus ook door hen nu hier met een goed gevoel de laatste woorden tik.

Eerst de mensen die ik hieronder niet specifiek noem maar die geduldig naar me hebben geluisterd, die me, soms onbewust, van informatie hebben voorzien, belangstelling toonden of accepteerden dat ze ruimte moesten maken voor mijn studie.

De geïnterviewden in volgorde waarin ik ze gesproken heb; Jos de Blok van Buurtzorg, Evert Mulder van Aveant, Janke Jorritsma van Sensire en Harco de Bruin van C3.

Ilse Nol, mijn secretaresse die niet alleen hand en spandiensten heeft geleverd en alles keurig heeft afgewerkt, maar ook in staat bleek om mijn agenda soms vrij te houden om te kunnen werken aan deze scriptie.

Elly Breedveld, mijn scriptiebegeleider die begreep dat het een hele klus is om een scriptie te schrijven naast een drukke baan en me geweldig hielp door haar duidelijkheid en betrokkenheid. Zij weet wat kwaliteit van arbeid betekent.

Afke Berkhout, mijn vriendin die kostbare tijd heeft vrij gemaakt om me feedback te geven op de inhoud van de scriptie.

Mijn moeder, die een manier vond om mij tot de broodnodige afleiding te verleiden.

Geert Lemmers, de belangrijkste man in mijn leven die me opnieuw heeft laten zien waarom dat zo is.

Dank jullie wel.

Valkenswaard, 09-04-2008

Annemarie Asbreuk

Inhoudsopgave

Hfst.nr.	Titel	Pag.
	Voorwoord	3
1.	Inleiding	6
1.1	Aanleiding	6
1.2	Probleemstelling	6
1.3	Vraagstelling	8
1.4	Onderzoeksopzet	8
1.5	Afbakening van dit onderzoek	9
1.6	Leeswijzer	10
2.	Ontwikkeling in de intramurale en extramurale ouderenzorg	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Wat verstaan we onder ouderenzorg	11
2.3	Geschiedenis van de ouderenzorg	11
2.3.1	<i>Extramurale ouderenzorg</i>	11
2.3.2	<i>Verzorgingshuizen</i>	13
2.3.3	<i>Verpleeghuizen</i>	14
2.4	Huidige situatie	15
2.5	Samenvatting en conclusie	18
3.	Moderne sociotechniek	20
3.1	Inleiding	20
3.2	Moderne sociotechniek	20
3.3	De kenmerken van de sociotechniek	23
3.3.1	<i>Omgevingscondities</i>	23
3.3.2	<i>Resultaatgebieden</i>	25
3.3.2.1	De resultaten uit de moderne sociotechniek	25
3.3.2.2	Kwaliteit van arbeid	25
3.3.2.3	Kwaliteit van de arbeidsrelatie	30
3.3.2.4	Kwaliteit van de organisatie	33
3.3.3	<i>Complexiteit</i>	34
3.3.3.1	Centraal begrip in de moderne sociotechniek is complexiteit	34
3.3.3.2	Het reduceren van complexiteit	37
3.3.3.3	Het opvoeren van de interne regelcapaciteit	37
3.3.3.4	Het opvoeren van de externe regelcapaciteit	38
3.3.3.5	Het borgen van lokale en horizontale regelcapaciteit	38

3.3.4	<i>Samenhang sociale en technische variabelen</i>	39
3.4	Samenvatting en antwoorden op deelvragen	40
4.	Onderzoek in de praktijk	44
4.1	Inleiding	44
4.2	Onderzoeksopzet	44
4.3	Resultaten uit de interviews	46
4.3.1	<i>Toelichting op de uitwerking</i>	46
4.3.2	<i>Zelfsturende teams</i>	46
4.3.3	<i>Omgevingscondities</i>	47
	4.3.3.1 Efficiëntie	48
	4.3.3.2 Kwaliteit	50
	4.3.3.3 Flexibiliteit	52
	4.3.3.4 Innovatie en ondernemerschap	53
4.3.4	<i>Resultaatgebieden</i>	53
	4.3.4.1 Kwaliteit van de arbeid	53
	4.3.4.2 Kwaliteit van de arbeidsrelatie	57
	4.3.4.3 Kwaliteit van de organisatie	59
4.3.5	<i>Complexiteit</i>	61
	4.3.5.1 Reduceren van complexiteit door procesgericht organiseren	62
	4.3.5.2 Opvoeren van de interne regelcapaciteit door zelfsturing en integraal management	62
	4.3.5.3 Opvoeren van de externe regelcapaciteit door horizontaal organiseren	63
	4.3.5.4 Borgen van de lokale en horizontale regelcapaciteit door minimale specificaties en congruente systemen	63
4.3.6	<i>Samenhang sociale en technische variabelen</i>	64
5.	Conclusies, beschouwing en aanbevelingen	65
5.1	Inleiding	65
5.2	Conclusies	65
5.3	Beschouwing	71
5.4	Aanbevelingen	74
	Overzicht geraadpleegde literatuur	76
<i>Bijlagen:</i>		
Bijlage 1	Vormen van flexibiliteit	78
Bijlage 2	Organisatiekundige stromingen	79
Bijlage 3	Vergelijking klassieke en moderne sociotechniek	84
Bijlage 4	Overzicht verschillen tussen product en dienst	85
Bijlage 5	Elf principes voor organisatievormgeving	86
Bijlage 6	Vragen interviews	87

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De opleiding Master of Business Administration – Health (MBA-H) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) dient afgesloten te worden met een onderzoek. De student laat hierin zien de aangeboden theorie en het verworven inzicht toe te kunnen passen in de praktijk van het strategisch management.

Het onderwerp dat ik gekozen heb voor dit onderzoek komt voort uit strategische vraagstukken die aan de orde zijn in de organisatie waarin ik werkzaam ben en die gevolgd worden door de vraag of de organisatiestructuur bijgesteld zou moeten worden.

Deze afstudeeropdracht is een uitdaging om vanuit een breder perspectief het onderwerp te beschrijven en te analyseren en dit ook nog te kunnen gebruiken voor aanbevelingen.

In paragraaf 1.2 wordt de probleemstelling geformuleerd en aansluitend in paragraaf 1.3 de daaruit voorkomende vraagstelling. In paragraaf 1.4 is de onderzoeksopzet weergegeven. In paragraaf 1.5 is de afbakening van het onderzoek beschreven. Tot slot is paragraaf 1.6 gewijd aan de leeswijzer.

1.2 Probleemstelling

In dit onderzoek houd ik me bezig met de organisatie in de ouderenzorg, met name op het niveau, en uitgaande van het primair zorgproces en de daarboven liggende managementlaag.

De ouderenzorg is sterk in ontwikkeling. Daar liggen onder andere demografische ontwikkelingen aan ten grondslag zoals de vergrijzing en dubbele vergrijzing wat maakt dat, door het toenemend aantal ouderen, de kosten voor de ouderenzorg zullen stijgen. Ook ontgroening speelt een rol. Door de afname van jongeren komen er minder werknemers in zijn algemeenheid en dus, zo wordt verwacht, een tekort aan werknemers in de ouderenzorg. Een ander aspect van ontgroening is, gekoppeld aan een grotere mobiliteit van de mensen, dat ouderen minder kunnen rekenen op mantelzorg en eerder en/of meer afhankelijk zullen worden van professionele zorg. De landelijke overheid speelt hierop in met het nemen van verschillende maatregelen zoals de modernisering van de AWBZ en het introduceren van de marktwerking in de zorg. Ze doet ook uitspraken als: 'Er moeten minder voeten onder het bureau en meer handen aan het bed' en 'De managers weten niet meer wat op de werkvloer gebeurt'. Deze maatregelen en uitspraken houden mijns inziens een financieel en een kwaliteitsaspect in.

Het feit dat de omgeving verandert heeft tot gevolg dat er scherpere eisen en ook andere eisen aan de ouderenzorgorganisaties worden gesteld. Deze eisen, ook wel markteisen genoemd, zijn eisen op het gebied van efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap. Almekinders (2006, blz 9, 12) geeft aan dat de eisen liggen op het gebied van doelmatigheid van de organisatie, de door de klanten ervaren kwaliteit van de zorg en de kwaliteit van de arbeid van de medewerkers.

- meer doelmatigheid is vereist: Onder druk van overheidsmaatregelen, de introductie van de marktwerking en de beperkte zorgcapaciteit neemt de noodzaak tot doelmatig werken verder toe.
- De vraag naar en kwaliteitseisen aan zorgverlening nemen toe: Er is een groeiende vraag naar zorg door klanten die bovendien persoonlijker zorg verwachten, meer diversiteit willen, meer maatwerk en kortere levertijden.
- De kwaliteit van de arbeid moet worden verbeterd: Gekwalificeerde medewerkers worden schaarser en stellen hogere eisen aan hun werk.

De toenemende markteisen bieden kansen maar ook bedreigingen.

Niet alleen de gebruikers van de ouderenzorg stellen andere eisen, ook medewerkers maken deel uit van het systeem. De organisatie heeft er alle belang bij dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie om zodoende de medewerkers aan de organisatie te (blijven) binden. Bij de steeds groter wordende organisaties is deze binding geen vanzelfsprekendheid. Ook zijn grote organisaties vanuit het verleden vaak centraal aangestuurd en zijn daardoor minder flexibel. De herkenning van het beleid bij medewerkers is vaak beperkt.

Als directeur in een ouderenzorgorganisatie bemerk ik dat een bestaande organisatie slechts moeizaam kan veranderen en zeer zeker wanneer het om principiële veranderingen gaat. Toch is het belangrijk dat een organisatie goed kan inspelen op veranderingen in de omgeving en dus zelf mee verandert. Op basis hiervan en wat hierboven is beschreven wordt in dit onderzoek het probleem als volgt geformuleerd:

1. *De gemiddelde organisatie lijkt onvoldoende in staat om op de toenemende vraag naar flexibiliteit te reageren.*
2. *De organisatiestructuur zou een belemmerende factor kunnen zijn bij het efficiënter en effectiever reageren op de toenemende vraag naar flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap.*
3. *Almekinders (2007) stelt in zijn proefschrift dat moderne sociotechniek en zelfsturende teams hier de oplossing kunnen bieden, maar is dat ook zo?*
4. *Het is niet duidelijk waarom maar een beperkt aantal organisaties met zelfsturende teams werkt.*
5. *Organisaties hebben soms problemen met het verkrijgen en behouden van voldoende betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.*

Deze probleemstelling leidt tot de volgende vraagstelling:

1.3 Vraagstelling

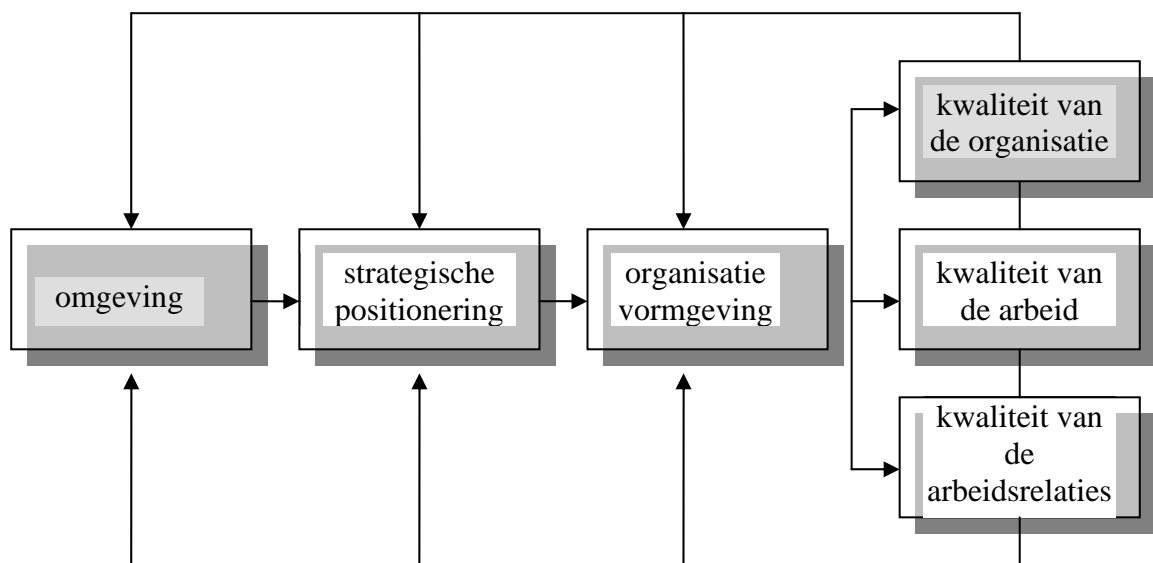
Zijn in de veranderende omgeving en met de toenemende vraag van de ouderen naar meer zorg op maat, zelfsturende teams als model in de moderne sociotechniek een geschikt antwoord op het realiseren van een organisatie die in staat is snel en adequaat te reageren en die over innoverend vermogen en ondernemerschap beschikt, en wat is daarin de toegevoegde waarde van de leidinggevende van het zelfsturende team.

Om op deze vraagstelling antwoord te kunnen geven zullen de volgende deelvragen uitgewerkt worden:

1. Wat zijn de ontwikkelingen in de omgeving van de ouderenzorg en bij de ouderen zelf die eisen stellen aan efficiënte, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap.
2. Is de moderne sociotechniek, met zelfsturende teams en het daarop gerichte management, een geschikt antwoord op het realiseren van een organisatie met meer innoverend vermogen en ondernemerschap die kan reageren op de eis van flexibiliteit?
3. Wat werkt belemmerend en wat werkt bevorderend met betrekking tot zelfsturende teams als organisatievorm?
4. Is de moderne sociotechniek een geschikt model om tegemoet te komen aan de behoefte van een grotere betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie?
5. Welke vormen van leiderschap heb je nodig in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?
6. Hoe zet je het beste ondersteunende diensten en stafdiensten in, in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?

1.4 Onderzoeksopzet

Na een literatuuronderzoek waarbij vooral wordt geselecteerd op moderne sociotechniek, zelfsturing en leiderschap, worden een aantal interviews gehouden met bestuurders of directeuren uit organisaties die met een vorm van zelfsturende teams werken. Na deze interviews volgt nog een gesprek met een organisatieadviseur. Als basis voor het onderzoek wordt het volgende model gehanteerd.



In dit model wordt duidelijk gemaakt dat er een samenhang wordt verondersteld tussen de verschillende onderdelen. De organisatievormgeving wordt in dit onderzoek ingevuld door zelfsturende teams in het model van de moderne sociotechniek. Bij omgeving wordt de ouderenzorgorganisatie als interne omgeving van het team gekenmerkt en de externe omgeving zijn ondermeer de overheid en de ouderen. De verdere invulling zal helder worden in het onderzoek.

1.5 Afbakening van dit onderzoek

De vraagstelling van dit onderzoek richt zich met name op het ontwerp van de organisatie volgens de moderne sociotechniek. Andere modellen, die mogelijk ook een antwoord zouden kunnen zijn, worden hier bewust terzijde geschoven omdat mij het concept van de moderne sociotechniek bijzonder aanspreekt vanwege de manier waarop de werknemers meer betrokkenheid bij de organisatie wordt geboden en daardoor meer plezier in het werk. Dit is een onderdeel van de kwaliteit van arbeid.

Het gaat in dit onderzoek over de toepassing van de moderne sociotechniek in de ouderenzorg, wat hier zowel de thuiszorg als verpleeg- en verzorgingshuizen inhoudt. De vraag doet zich uiteraard ook op andere zorgterreinen en buiten de zorg in bredere zin voor. Uitgaande van de studieopdracht, de beschikbare tijd en het werkveld waarin ik werkzaam ben beperk ik dit onderzoek tot het primaire zorgproces in de ouderenzorg, intra- en extramuraal, en de eerste managementlaag boven de primaire zorg. De huishoudelijke hulp in het kader van de WMO laat ik buiten beschouwing.

Dimensies die verwant zijn aan de problematiek bij deze vraagstukken, zoals krapte op de arbeidsmarkt, organisatiecultuur, veranderingsprocessen en financiële vraagstukken, zal ik hier eveneens niet uitwerken evenals aanverwante terreinen als Human Resource Management (HRM) en Business Process Redesign (BPR).

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de externe ontwikkelingen in kaart gebracht door de geschiedenis van de ouderenzorg in de 20^e en 21^e eeuw te beschrijven en daarbij specifiek aandacht te geven aan de eisen die deze veranderingen aan de ouderenzorgorganisaties stelt.

Hoofdstuk 3 is geheel gewijd aan de moderne sociotechniek. Aan het einde van het hoofdstuk wordt de link gelegd met de ouderenzorgorganisaties.

In hoofdstuk 4 worden de gegevens uit de interviews met een drietal ouderenzorgorganisaties en een organisatieadviseur gepresenteerd.

In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de onderzoeksvraag waarna een beschouwing gegeven wordt en aanbevelingen worden geformuleerd.

De bijlagen bevatten meer gedetailleerde of aanvullende informatie.

2. Ontwikkeling in de intramurale en extramurale ouderenzorg

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk ga ik in op ontwikkelingen in de ouderenzorg in de 20^e en 21^e eeuw. Paragraaf 2.2 gaat over wat ik in dit onderzoek versta onder ouderenzorg. Paragraaf 2.3 wordt gebruikt om de ouderenzorg in een historisch perspectief te zetten. Daarbij worden in de subparagrafen de extramurale ouderenzorg, de verzorgingshuizen en de verpleeghuizen uitgewerkt waarbij we zien dat ze uit een geheel andere achtergrond zijn ontstaan.

Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 de huidige situatie weergegeven waarbij de modernisering van de AWBZ als vertrekpunt wordt genomen. Alle drie onderdelen van de ouderenzorg vallen namelijk onder deze wet en maken soortgelijke ontwikkelingen door. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de samenvatting en conclusie in paragraaf 2.5.

Met de uitwerking in dit hoofdstuk ga ik antwoord geven op de eerste deelvraag: *Wat zijn de ontwikkelingen in de omgeving van de ouderenzorg en bij de ouderen zelf die eisen stellen aan efficiënte, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap.*

2.2 Wat verstaan we onder ouderenzorg

Verzorgingshuizen, verpleeghuizen en thuiszorg worden samen aangeduid als de sector 'verpleging en verzorging (V&V)'. In tegenstelling tot de cure-sector, die gericht is op genezen, is de care-sector, waar de ouderenzorg onderdeel van uitmaakt, vooral gericht op chronische zorg (Boot, Knapen, 2005). Hoewel de care-sector dus breder is en cliënten in verpleeghuizen en thuiszorg niet uitsluitend ouderen zijn, is de groep boven de pensioengerechtigde leeftijd zo groot dat ik in dit onderzoek de combinatie van thuiszorg, verpleeghuiszorg en verzorgingshuiszorg als ouderenzorg kenmerk.

Ruim 160.000 personen verblijven in een instelling voor verpleging en/of verzorging. Hiervan is het merendeel vrouw en/of weduwe/weduwnaar. De gemiddelde leeftijd is ongeveer 85 jaar (Nationaal Kompas, bronnen CBS StatLine, De Klerk, 2005).

De ouderenzorgketen start bij de ouderen thuis. Als dit niet meer toereikend is omdat er erg veel professionele zorg nodig is of in het geval de mantelzorg ontbreekt of deze overbelast raakt, is opname mogelijk in het verzorgingshuis (zorg met verblijf), bij complexere zorg ook met behandeling (verpleeghuis). (Asbreuk, 2006, blz. 1)

2.3 Geschiedenis van de ouderenzorg

2.3.1 Extramurale ouderenzorg

De kruisverenigingen zijn ontstaan rond 1900. Op verschillende plaatsen namen notabelen het initiatief. Dit gaf een groot scala aan plaatselijke verenigingen van voornamelijk het wit-gele kruis, het groene of oranje-groene kruis, elk vanuit een eigen religieuze stroming.

Aanvankelijk was de doelstelling van de kruisvereniging het geven van voorlichting over het belang van hygiëne en epidemiebestrijding. Het werkgebied verschoof daarna al snel naar individuele zieken, kraamverpleging en preventieve zuigelingenzorg. Na de tweede wereldoorlog raakte de zorg voor gezinnen met 'sociale problemen', die in de jaren dertig nog huishoudelijke en materiële hulp kregen, op de achtergrond en kwamen cliënten met medische vragen meer centraal te staan, met name de ziekenverzorging en kraamhulp.

Eind jaren vijftig verschoof het zwaartepunt echter weer naar meer langdurige zorg voor chronisch zieken en ouderen. (Elteren, Kunneman, Rozing, 2005, blz 15) Vanaf die tijd is de thuiszorg dus een essentieel onderdeel van de ouderenzorg.

Ook aan het einde van de jaren vijftig begin jaren zestig ontstonden er, eerst binnen de verschillende zuilen, schaalvergrotingsprocessen. In de jaren zestig kwamen daar de interlevensbeschouwelijke samenwerkingsverbanden bij. Het sociale klimaat veranderde en iedereen had 'recht' op bijstand van de overheid in plaats van afhankelijk te zijn van organisaties met een liefdadigheidsverleden. De kruisverenigingen ontwikkelden zich steeds meer tot dienstverlenende instanties. In 1967 werd de Stichting Samenwerkende Kruisverenigingen opgericht met als doel het bevorderen van samenwerking tussen de (toen nog) drie kruisverenigingen en het coördineren en uitvoeren van gezamenlijke activiteiten en werkzaamheden. Dit leidde tot één nationale Kruisvereniging in 1977. (Elteren, Kunneman, Rozing, 2005, blz. 15-16) De plaatselijke of regionale kruisverenigingen waren hier bij aangesloten.

De ontwikkelingen hadden ook gevolgen voor de centrale beroepsgroep in het kruiswerk, de wijkverpleegkundigen. Hun historisch gegroeide 'dienende rol' paste steeds minder in de tijdsgeest en men ging professionele erkenning eisen. De morele notie van charitas veranderde in 'professionele dienstverlening'. Daarmee groeide ook de taakverdeling tussen wijkverpleegkundige en andere betrokkenen: de wijkverpleegkundige ging met haar eigen specialisme deel uitmaken van een professioneel aangestuurd team. (Elteren, Kunneman, Rozing, 2005, blz 16).

De AWBZ, die in 1968 in het leven werd geroepen, was aanvankelijk voor de onverzekerbare risico's zoals verpleeghuiszorg of levenslange verzorging voor mensen met een verstandelijke beperking. In 1980 werd de thuiszorg, toen nog vooral de wijkverpleging, onder de paraplu van de AWBZ ondergebracht en kwam er een einde aan de afhankelijkheid van allerlei subsidies.

In toenemende mate was het werk van de wijkverpleging gericht op ouderen. In 1988 was dit aandeel 63 %. Landelijk werd een functiedifferentiatie doorgevoerd, ouder en kindzorg enerzijds en chronische ziekenverzorging anderzijds. De allround wijkverpleegkundige werd hiermee teruggedrongen. (Boot, Knapen, 2005, blz 107)

Tot dan waren de kruisverenigingen monopolisten in een relatief statische omgeving. Er werd gewerkt met centralistisch aangestuurde organisaties met in verhouding veel indirecte medewerkers in staf- en ondersteunende diensten (Almekinders, 2006, blz 14)

In 1995 ontstond, naast de zorg in natura constructie, de mogelijkheid dat mensen geheel of gedeeltelijk zélf zorg konden inkopen met een persoonsgebonden budget (PGB). (www.cvz.nl/awbz-kompas/hist_achtergrond/modernisering). Dit was aanvankelijk nog mondjesmaat maar dat breidde zich later fors uit. Het gaf mensen meer de mogelijkheid zelf de regie te voeren. In de ouderenzorg is het echter beperkt gebleven juist vanwege het verminderde vermogen van de cliënten om zelf de regie te voeren.

Sinds eind jaren tachtig opereren particuliere verpleegbureaus met succes op deze markt (Boot, Knapen, 2005, blz 107) Hiermee wordt geknaagd aan de monopolie positie van het kruiswerk. Kruiswerk ging zich thuiszorg noemen.

In de jaren negentig werd het, in het kader van de individualisering, minder vanzelfsprekend om zorg aan naasten te verlenen. Zorg aan familieleden en burens nam af, mede doordat dat overwegend een vrouwentaak was en een steeds grotere groep vrouwen betaald werk ging zoeken. De dubbele belasting werd als zwaar ervaren en minder vanzelfsprekend. De calculerende burgers gingen meer uit van een 'recht op overheidszorg'.

In 1997 werden de bijdrageregelingen van kruiswerk opgetrokken in verband met harmonisatie met de gezinsverzorging. De indicatiestelling werd verzelfstandigd en samengevoegd met die voor verzorgings- en verpleeghuizen (Boot, Knapen, 2005, blz 108)

Er werden al eerder aanzetten toe gedaan maar in 2003 wordt definitief de modernisering van de AWBZ ingevoerd.

2.3.2 *Verzorgingshuizen*

Ouderen met voldoende inkomen zijn altijd in staat geweest om de zorg in te kopen. Waren ze echter niet zo draagkrachtig dan was het eeuwenlang zo dat ze, wanneer ze hulp nodig hadden, afhankelijk waren van hun kinderen of burens. Dit was echter niet voor iedereen een mogelijkheid. Daarom was er de kerkelijke liefdadigheid die onderdak verschafte en voor de meest basale levensbehoeften zorgde in de vorm van armenhuizen of gestichten. In de loop van de 20^e eeuw kwam daar verandering in. De tweede wereldoorlog vormde een breuklijn in de ontwikkeling van de ouderenzorg. Ouderen wilden niet langer tot last zijn van hun kinderen. Ten gevolge van de woningnood, beschikten kinderen over onvoldoende ruimte in hun woning om hun ouders te huisvesten. Door de wederopbouw hadden de kinderen ook geen tijd meer om voor hun ouders te zorgen (Belderok, 2002, blz 40).

Daarnaast was er de overheid die vanwege de woningnood bejaardenoorden bouwde waar meestal gezonde ouderen van 65 jaar introkken. Men had dan een zitslaapkamer en een gezamenlijke huiskamer. De overheid ging daarbij wettelijke financiering instellen waarmee een einde kwam aan de charitas. De overheid kreeg hiermee ook zeggenschap over de inhoud en kwaliteit van de zorg voor de bewoners die er leefden. In 1963 werd de Wet op de Bejaarden Oorden (WBO) van kracht. In deze wet werd de financiering van de bejaardenoorden geregeld waardoor er meer geld beschikbaar kwam en de voorzieningen minder sober werden. (Belderok, 2002, blz 41).

De kwaliteit van de huisvesting werd hiermee dus verbeterd.

Het uitgangspunt was dat het om een woonvorm voor gezonde ouderen ging. De nieuwe bewoners waren vaak nog vitale mensen. De zorgcomponent was derhalve beperkt evenals het organiseren van welzijnsactiviteiten.

Vanaf 1984 werd de indirecte financiering van de verzorgingshuizen via de Algemene bijstandwet vervangen door een ander financieringskader. (Boot, Knapen, 2005, blz 135)

De WBO werd vernieuwd. Het bejaardenoord werd daarin omschreven als een plek voor mensen van 65 jaar en ouder die duurzame huisvesting met gehele of gedeeltelijke verzorging ontvangen. Het idee dat alle mensen van 65 jaar en ouder in een bejaardenoord zouden moeten kunnen wonen werd losgelaten. Aanleiding hiertoe was ondermeer dat men had berekend dat door de toename van ouderen het aantal benodigde woonvormen tussen 2000 en 2025 zou moeten verdubbelen, van 130.000 tot 260.000, als men alle mensen van 65 jaar en ouder een woonplek zou willen bieden. Het beleid werd er daarom op gericht dat ouderen zolang mogelijk zelfstandig zouden blijven wonen. Dit had tot gevolg dat er een scherper indicatiebeleid kwam en mensen niet eerder voor een plaats in aanmerking kwamen dan wanneer ze enige vorm van zorg nodig hadden. Het aandeel 85 jarigen en ouder steeg daardoor van eenderde in 1980 tot bijna tweederde begin 2002 (Boot, Knapen, 2005, blz. 137)

De verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling kwamen veel meer naar de voorgrond. Hiermee ontstond in de loop van de tijd een overlap met het verpleeghuis omdat de zorgvraag van bewoners steeds zwaarder werd.

Driekwart van de verzorgingshuisbewoners en 96% van de verpleeghuisbewoners hadden ernstige beperkingen (Nationaal Kompas Volksgezondheid, S. van Wieren, J. Hoekstra, 2007)

Dat was een belangrijke reden voor de commissie Welchen in 1994 om te adviseren de verzorgingshuizen onder te brengen in de AWBZ. (Belderok, 2002, blz 42-43). Dit advies werd later overgenomen. Van 1997 tot 2001 was er een overgangsregeling voor de AWBZ.

De financiering via de provinciale overheden krachtens de WBO werd in 2001 omgezet in een AWBZ-aanspraak. (Boot, Knapen, 2005).

Ook de verzorgingshuizen kregen vanaf 2003 te maken met de modernisering van de AWBZ.

2.3.3 *Verpleeghuizen*

In het verlengde van de ziekenhuizen ontstonden na de tweede wereldoorlog de verpleeghuizen. Vergrijzing van de bevolking met als gevolg een toename van chronisch zieken en langdurige ziekteprocessen, werd een maatschappelijk gegeven. De medisch-technologische verworvenheden, diagnostisch en therapeutisch, hadden hun (tijdelijke) aandeel in de behandeling maar verpleegbehoefte was toch het centrale kenmerk van deze categorie patiënten. Het ziekenhuis was op deze functie niet toegesneden en de veranderde gezins- en samenlevingsverbanden waren dat evenmin. Daarbij kwam dat, professioneel gezien, opvang thuis vaak als inadequaar werd beschouwd. (Boot, Knapen, 2005, blz. 50)

Het verpleeghuis kreeg een opzet analoog aan het ziekenhuis en werd bestuurd vanuit het medisch model. Behandeling en verzorging stonden dus centraal en niet het wonen en welzijn. Er verbleven overwegend ouderen met chronische somatische aandoeningen. (Belderok, 2002, blz 43)

Later werden ook psychogeriatrische patiënten opgenomen. Deze patiënten vonden voorheen onder meer een plaats op afdelingen voor chronische patiënten in psychiatrische ziekenhuizen. (Boot, Knapen, 2005, blz 138). Voor deze groep psychogeriatrische cliënten werden aparte verpleeghuizen gebouwd of de afdelingen werden gekoppeld aan een somatisch verpleegtehuis, een zogenaamd gecombineerd verpleeghuis.

Toen in 1968 de verpleeghuizen binnen het regime van de AWBZ (en uit de ziekenfondswet) werden gebracht, met bijpassende financiering, betekende dat de start van een forse groei van het aantal verpleeghuizen in Nederland. (Belderok, 2002, blz 43)

Waren er in 1961 nog maar 6400 verpleeghuisbedden, in 2002 waren er dat 60.000 (Boot, Knapen, 2005, blz 50)

Er werden pas in 1984 voorlopige erkenningseisen voor verpleegtehuizen vastgesteld waarin ondermeer kwaliteitseisen waren opgenomen. Het verpleeghuis werd daarin omschreven als een instelling waarin gedurende dag en nacht medische, verpleegkundige, paramedische en psychosociale zorg alsook consultatieve ondersteuning werd geboden. De bewoners waren overwegend hoogbejaard en waren in drie groepen onder te verdelen; mensen met een chronische aandoening, mensen in de terminale levensfase en mensen die voor tijdelijk opname kwamen om te worden gerevalideerd of gereactiveerd. (Belderok, 2002, blz 44-45). Deze doelgroepen zijn daarna niet wezenlijk veranderd hoewel we wel zien dat met name jongere chronisch zieke cliënten hun verblijf buiten de verpleeghuizen zoeken.

Het medisch model hield ook in dat de bouw bestond uit meerpersoonskamers. In de jaren negentig van de 20^e eeuw klonk steeds vaker de vraag naar meer ruimte en privacy. De overheid speelde daarop in en stelde de eis dat verpleeghuizen werden verbouwd zodat er alleen nog éénpersoonskamers en eventueel tweepersoonskamers zouden zijn. De kosten liepen daardoor sterk op. Mensen gaven tevens steeds vaker te kennen liever langer thuis te blijven wonen. Hierdoor bleef het beleid staan om te bouwen of verbouwen naar éénpersoonskamers maar tevens werd er een halt toegeroepen aan uitbreiding van verpleeghuizen. De modernisering van de AWBZ in 2003 was ook van invloed op de verpleeghuizen.

2.4 Huidige situatie

De modernisering van de AWBZ in 2003 luidt een nieuwe tijd in. Op 1 april 2003 wordt de start gemaakt met de invoering van deze modernisering. Het algemene AWBZ -verstrekkingenpakket sluit niet meer aan op de huidige zorgvraag van de cliënt, ondanks dat er verschillende kwaliteitseisen zijn geformuleerd in voorgaande wijzigingen. Modernisering van de AWBZ is dan ook bedoeld om de cliënt met zijn zorgvraag weer centraal te stellen en zorg op maat te leveren. Ook moet het de zogenaamde vermaatschappelijking van de zorg, die tot uitdrukking komt in zorg thuis of dicht bij huis in de eigen woon- en leefomgeving, stimuleren. (Boot, Knapen, 2005, blz 248-249)

Voor cliënten houdt het onder meer in dat deze, in plaats van een vast totaalpakket af te nemen, een combinatie van functies kunnen ontvangen die is toegesneden op de concrete zorgvraag. Ook wordt het mogelijk verschillende delen van de zorg van verschillende aanbieders te betrekken. De cliënt heeft dus geen recht meer op een voorziening of een totaalpakket maar wordt voor één of meer van de functies geïndiceerd.

Er zijn in totaal zeven functies te weten: huishoudelijke zorg, persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling en verblijf. De zorgaanbieder krijgt een toelating voor één of meer AWBZ-functies.

Voor zorgaanbieders is hier de verandering dat de cliënten met een grotere diversiteit aan vragen komen en soms met complexere vragen door een strengere indicatiestelling. Dat vraagt meer flexibiliteit van de organisaties maar dat is niet de enige verandering. Een zorgaanbieder wordt toegelaten voor meer dan één sector binnen de AWBZ. Ze hebben hierdoor de mogelijkheid om op andere dan 'hun' terreinen AWBZ-zorg aan te bieden, de zogenaamde ontschotting. (Boot, Knapen, 2005, blz 270) Zorgaanbieders in de ouderenzorg mogen nu bijvoorbeeld ook zorg leveren aan mensen met een verstandelijke beperking. Echter, in de praktijk zien we dat elke sector zijn eigen specifieke deskundigheid vraagt en deze uitwisseling is daarom vaak beperkt. Het zorgkantoor stelt hieraan eisen bij het maken van productieafspraken met de zorgaanbieders. In 2008 wordt bijvoorbeeld afgesproken dat slechts 5% sectorvreemde productie geleverd mag worden (CRG-Menzis, 2008) Uitwisseling komt wel voor bij functies op de terreinen die dicht tegen elkaar aanliggen zoals de drie organisaties die ouderenzorg leveren. De thuiszorg mag in de ouderenzorg alle functies leveren met uitzondering van verblijf. De verzorgingshuizen mogen alle functies leveren met uitzondering van behandeling en de verpleeghuizen mogen alle functies leveren. We zien daar een verschuiving van zorgaanbieders in bijvoorbeeld de aanleunwoningen bij verzorgingshuizen. Tot 2003 werd alle zorg daar geleverd door de thuiszorgorganisaties.

Vanaf 1 april 2003 leveren steeds meer verzorgingshuizen daar ook AWBZ-functies, voornamelijk huishoudelijke zorg, persoonlijke verzorging en ondersteunende begeleiding. Verpleging wordt dan vaak overgelaten aan de thuiszorg. Hier kan een concurrentiepositie tussen thuiszorgorganisaties en verzorgingshuizen ontstaan waarbij de strategische vraag gesteld dient te worden of er op prijs of kwaliteit geconcurrereerd gaat worden. Echter, veel thuiszorgorganisaties en intramurale ouderenzorgorganisaties zijn gefuseerd of gaan fuseren en zoeken samenwerking in plaats van concurrentie.

Op het gebied van financiering worden door de overheid kortingsmaatregelen getroffen en beperkingen op de groei ingezet. Intramurale instellingen sluiten voor drie jaar, 2005 tot en met 2007, een convenant met het ministerie van VWS af om jaarlijks 1,25% meer klanten te helpen voor hetzelfde budget. In 2005 is er voor de thuiszorg sprake van een grote opgelegde strategische verandering, zowel financieel als kwalitatief. De functionele indicatie wordt doorgetrokken naar functionele bekostiging. Het tarief van de functie wordt betaald ongeacht wie het uitvoert. In de kwaliteitseisen wordt daarvoor het minimale kwaliteitsniveau afgesproken. De thuiszorg, die van oudsher veel (wijk)verpleegkundigen inzet, moet nu veel meer verzorgenden gaan inzetten en (wijk) verpleegkundigen laten afvloeien. Naast dat dit financiële consequenties heeft omdat de thuiszorg hier de personele bezetting (nog) niet naar heeft, is er veel weerstand omdat de thuiszorgorganisaties van mening zijn dat het een kwalitatieve aderlating is.

Sinds 2007 is de functie huishoudelijke zorg thuis uit de AWBZ overgebracht naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en dient de aanbieder van deze dienst te voldoen aan de bestekseisen van de gemeente die de WMO financiert. De gemeenten hebben hier de vrijheid om de aanbestedingseisen vast te stellen. Hier blijkt het financiële aspect vaak sterker in door te klinken dan het kwaliteitsaspect. Het lage tarief dwingt de organisaties om met lager gekwalificeerde medewerkers of via alfaconstructies de huishoudelijke hulp te leveren. Wederom ervaren thuiszorgorganisaties dit als een verlies van kwaliteit en ook cliënten zijn ontevreden. Huishoudelijke hulp wordt steeds meer apart georganiseerd van de verzorging en verpleging.

In april 2007 verandert de overheid de inhoud van de extramurale functies verpleging en persoonlijke verzorging. Een aantal taken worden uit de verpleging gehaald en naar de persoonlijke verzorging omgezet. Dit houdt in dat het vereiste deskundigheidsniveau gekoppeld aan de handeling naar beneden wordt bijgesteld hetgeen financiële en kwalitatieve consequenties heeft.

Met ingang van januari 2009 wordt in de intramurale ouderenzorg en mogelijk ook in de thuiszorg de ZZP financiering ingevoerd (ZorgZwaarte Pakketen). Hoewel het als een budgettair neutrale operatie wordt gepresenteerd vrezende de zorgaanbieders dat het een bezuinigingsslag wordt.

Met het realiseren van de zogenaamde vermaatschappelijking van de zorg, die tot uitdrukking komt in zorg thuis of dicht bij huis in de eigen woon- en leefomgeving, komt de discussie op tafel of de intramurale ouderenzorg nog wel bestaansrecht heeft. Algemeen wordt aangenomen dat verpleeghuiszorg voor psycho-geriatrie en zware somatiek nog zal blijven, maar vooral de lichtere somatische verpleeghuiszorg en de verzorgingshuiszorg zou geëxtramuraliseerd moeten worden.

Daarnaast wordt er steeds meer ingestoken op kleinschalige woonvormen die meer gespreid gebouwd worden zodat de zorg dicht bij huis geleverd kan worden als het niet meer thuis kan. Vaak wordt de kleinschalige woonvorm binnen grootschalige eenheden gerealiseerd om meer privacy te kunnen bieden en de leefomstandigheden zo thuis mogelijk te laten zijn. Een zekere omvang is noodzakelijk om een complex binnen het budget te kunnen exploiteren.

Aangezien veel verzorgingshuizen en verpleeghuizen in de jaren zestig van de vorige eeuw zijn gebouwd staat ingrijpende renovatie of nieuwbouw bij veel van deze zorgorganisatie op de agenda. Er wordt de strategische discussie gevoerd of hiertoe moet worden overgegaan met het concept van kleinschalige woonvormen, eventueel binnen grootschaligheid, of dat het wenselijker is geheel te extramuraliseren, dus uit te treden als verzorgingshuis.

In het kader van de Strategische Business Unit (SBU) analyse van Porter lijkt dit een reële uittreding omdat dat bij verouderde gebouwen gemakkelijker is, hoewel boekwaarde een probleem kan vormen. Het kunnen leveren van substituten, zowel qua wonen (bezit en nieuwbouw van onroerend goed) als qua zorg en welzijn (extramuraal zorgverlening, welzijnsactiviteiten dagverzorging) maakt het eveneens eenvoudiger om uit te treden. (Asbreuk, Analyse van de SBU “zorg met verblijf” blz. 2)

Bezien vanuit de cliënt schrijft Almekinders (2006, blz 20, 21) dat cliënten meer diversiteit, flexibiliteit en variatie van zorg willen, meer kwaliteit en kortere levertijden. Ze nemen steeds minder genoegen met standaardproducten en standaarddiensten. Dat betekent dat iedere zorgvrager een ‘uniek’ aanbod van zijn of haar zorgaanbieder zal willen ontvangen. Het is voor de continuïteit van de zorgorganisaties van belang om zorg te leveren die aansluit bij de verwachtingen en wensen van de cliënten, dus bij de markteisen. De flexibiliteit die dat van de organisatie vraagt moet dus groter worden. Lawson (2002, blz 20-23) maakt een onderscheid in diverse vormen van flexibiliteit. Hiervan is een overzicht opgenomen in bijlage 1. Flexibiliteit is geen standaard begrip met één antwoord maar dient bekeken te worden op het gebied waarop de flexibiliteit gewenst is zoals logistiek, volume of product. Dat is afhankelijk van de markteisen en de situatie in de organisatie.

De overheid kondigt in februari 2008 (www.minvws.nl/nieuwsberichten), bij monde van minister Klink en staatssecretaris Bussemaker, de start van een Zorginnovatieplatform (ZIP) aan. In het ZIP gaat VWS samenwerken met veldpartijen, bedrijfsleven, wetenschappers en kennisinstellingen om innovaties in de zorg sneller in te voeren. Het innovatiebeleid richt zich specifiek op: de veranderende zorgvraag, het vergroten van de arbeidsproductiviteit, technologie en ICT. Hiermee geeft de overheid aan dat ook zij het van groot belang vindt dat er innovatie in de zorg is. Dat is voor een deel natuurlijk ingegeven door efficiëntie-eisen, zoals de arbeidsproductiviteit maar ook door de ontgroening. Een tekort aan medewerkers kan voor een deel opgelost worden door technische hulpmiddelen en door een hogere arbeidsproductiviteit. Als eerste staat echter de veranderende zorgvraag. Om daar aan te kunnen voldoen ziet ook de overheid het belang van innovatie.

Het zorgkantoor Menzis geeft in de budgetonderhandelingen ruimte om een beperkt budget te gebruiken van innovatieve projecten en innovaties.

De wijzigingen die de overheid voorstaat met de modernisering van de AWBZ zijn een gevolg van maatschappelijke veranderingen zoals de demografische wijzigingen; de vergrijzing, dubbele vergrijzing en ontgroening. Er komen meer ouderen die gebruik gaan maken van ons sociale voorzieningenstelsel en minder jongeren die daaraan kunnen bijdragen. Ook komen er minder jongeren beschikbaar voor de arbeidsmarkt en dus ook voor de zorgverlening aan ouderen.

Verder zien we in toenemende mate een consumptiemaatschappij. Mensen hebben geld te besteden en geven dit ook uit. In de ouderenzorg kan dat gebruikt worden om zorg in te kopen die niet in het AWBZ pakket zit.

Een ander aspect van deze tijd is de individualisering. Mensen zijn meer op zichzelf gericht en besteden minder aandacht aan hun omgeving. Daar komt nog bij dat de mobiliteit van mensen toeneemt en de grootte van gezinnen afneemt. Een gevolg daarvan is dat minder kinderen in de buurt van hun ouders wonen en daardoor minder kunnen ondersteunen. Juist ouderen hebben vaak behoefte aan mensen in hun omgeving die inspringen voor bijvoorbeeld het meebrengen van boodschappen, de stoep sneeuwvrij maken of willen oppassen op een demente partner zodat ze zelf even de deur uitkunnen. Dit soort ondersteuning wordt minder vanzelfsprekend waardoor ouderen eerder terug vallen op professioneel hulpverlening.

Doordat de ouderen steeds ouder worden is het niet zo dat het aantal zorgvragers evenredig toeneemt maar wel zien we een toenemend aantal ouderdomszieken zoals de toename van mensen met dementie en kanker. Het vóórkomen van meerdere ziektebeelden bij ouderen is eveneens een gegeven hetgeen de complexiteit van zorg en behandelen groter maakt. Hoewel er veel onderzoek gedaan wordt naar voorkómen en behandelen van deze ziektes is er nog onvoldoende remedie voor. De kosten van de ouderenzorg nemen toe en de groep die deze kosten moet opbrengen neemt af. Het beleid van de overheid heeft een sterke samenhang met de demografische en sociaal culturele ontwikkelingen.

2.5 Samenvatting en conclusie

De ouderenzorg is tussen het begin van de 20^e eeuw en nu flink veranderd. Vanuit een charitatieve aanvulling op de zorg door de kinderen en de burens, is het een professionele zorg geworden die niet meer vanuit drie losse organisatievormen wordt geboden maar in een keten wordt weggezet, vaak binnen één organisatie door fusies of anders in nauwe samenwerking. De overheid heeft een grote rol gehad in de wijzigingen die zich in de loop van de jaren hebben voorgedaan. Ook maatschappelijke ontwikkelingen waren van invloed.

Was het in het begin van de 20^e eeuw zo dat ouderen zo lang mogelijk thuis bleven, na de tweede wereldoorlog sloeg dat om en gingen zelfs gezonde bejaarden naar het verzorgingshuis. Zoals vaak wordt gesteld herhalen zaken zich en ook hier zien we dat tegenwoordig mensen weer zolang mogelijk thuis blijven. Pas wanneer de zorg thuis ontoereikend is, vaak vanwege het ontbreken van mantelzorg in combinatie met de zorgzwaarte en complexiteit van zorg, wordt iemand opgenomen in een verzorgingshuis of verpleeghuis. Dat zijn geen charitatieve instellingen meer maar professionele organisaties. De financiële blijken niet onbeperkt beschikbaar wat ook een beperking oplegd aan de mogelijkheden van de ouderenzorgorganisaties.

Kijken we nu naar de deelvraag

Wat zijn de ontwikkelingen in de omgeving van de ouderenzorg en bij de ouderen zelf met betrekking tot de behoefte aan kwaliteit, toenemende mate van flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap.

dan kan aan de hand van hetgeen in dit hoofdstuk uitgewerkt is, gesteld worden dat de ouderenzorg een flinke ontwikkeling heeft doorgemaakt.

De overheid heeft al langer eisen gesteld op het gebied van kwaliteit en doet dat nog. Deze zijn op diverse wijzen vastgelegd.

Echter, vanwege demografische ontwikkelingen, vergrijzing en ontgroening, stuurt de overheid ook steeds meer op financierbaarheid. De kwaliteit komt meer onder druk te staan door onder andere differentiatie van medewerkers naar lagere niveaus als reactie op vermindering van het externe budget.

Door de modernisering van de AWBZ schrijft de overheid (indirect) grotere flexibiliteit van organisaties voor vanwege ontschotting en marktwerking. Ingegeven door de krapper wordende arbeidsmarkt, de toenemende kosten en technische mogelijkheden stimuleert de overheid innovatie van de (ouderen) zorg en ondernemerschap van de organisatie.

Zorgkantoor, inspectie van de gezondheidszorg en patiënten en cliëntenplatforms formuleren eisen op het gebied van kwaliteit en organisaties streven ernaar hieraan te voldoen.

De cliënt heeft in wet en regelgeving vooral vanaf 2003, met de modernisering van de ouderenzorg, veel meer invloed gekregen. Verder wordt de cliënt mondiger als gevolg van maatschappelijke veranderingen waar ook ouderen (en hun omgeving) onderdeel vanuit maken. De cliënt stuurt minder sterk op efficiëntie omdat ze zelf alleen de eigen bijdrage betaalt tenzij ze gebruik maakt van een PGB of privaat zorg inkoop. Dat laatste is nog maar beperkt het geval.

Een duidelijk voorbeeld van een kwaliteitseis op het gebied van wonen is dat niet alleen privacy belangrijk is maar dat het vooral dicht bij huis moet zijn.

Eisen op het gebied van innovatie bevinden zich overwegend op het gebied van technische hulpmiddelen en nog in beperkte mate.

Ondernemerschap is ondermeer zichtbaar als antwoord op de consumptiemaatschappij waarin we zien dat ouderen naast de verzekerde zorg aanvullende zorg en welzijnsactiviteiten inkopen. Dit is nog beperkt maar wel in opkomst. Ook dagactiviteiten in de vorm van zorgboerderijen, kleinschalige zorgeenheden in dorpen en dergelijke. Nog relatief nieuwe fenomenen die een gevolg zijn van de veranderende vraag.

3. Moderne sociotechniek

3.1 Inleiding

Vanuit de probleemstelling dat een gemiddelde ouderenzorgorganisatie onvoldoende in staat lijkt te zijn om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar flexibiliteit, zie hoofdstuk 2, en de veronderstelling van Almekinders (2006) dat het organiseren volgens de uitgangspunten van de moderne sociotechniek een organisatie hiertoe wel geschikt maakt, zie de probleemstelling, zal in dit hoofdstuk de moderne sociotechniek beschreven worden. In paragraaf 3.2 wordt allereerst een korte samenvatting gegeven. Daarna worden de kenmerken van de moderne sociotechniek verder uitgewerkt in paragraaf 3.3. Als eerste kenmerk komen de omgevingscondities aan de orde in subparagraaf 3.3.1. De link tussen de omgeving en de organisatie is volgens de moderne sociotechniek erg belangrijk omdat de organisatie in staat moet zijn om een goed antwoord te geven op de eisen uit de omgeving maar evenzeer omdat de organisatie ook weer invloed op de omgeving heeft. Als tweede kenmerk komen in subparagraaf 3.3.2 de resultaatgebieden in beeld. Dit zijn de kwaliteit van arbeid, de kwaliteit van de arbeidsrelatie en de kwaliteit van de organisatie. Het is essentieel hoe de organisatie deze kwaliteitsgebieden meeneemt in de vormgeving. Het derde kenmerk komt in subparagraaf 3.3.3 aan de orde en betreft de complexiteit van de organisatie. Daar wordt met name aandacht besteed aan wat die complexiteit inhoudt en hoe deze te reduceren is.

In dit hoofdstuk ga ik in deze theorie op zoek naar een antwoord op de deelvragen:

1. *Is de moderne sociotechniek, met zelfsturende teams en het daarop gerichte management, een geschikt antwoord op het realiseren van een organisatie met meer innoverend vermogen en ondernemerschap die kan reageren op de eis van flexibiliteit?*
2. *Wat werkt belemmerend en wat werkt bevorderend met betrekking tot zelfsturende teams als organisatievorm?*
3. *Is de moderne sociotechniek een geschikt model om tegemoet te komen aan de behoefte van een grotere betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie?*
4. *Welke vormen van leiderschap heb je nodig in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*
5. *Hoe zet je het beste ondersteunende diensten en stafdiensten in, in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*

3.2 Moderne sociotechniek

Als antwoord op ontwikkeling in de omgeving van organisaties is, vanuit het Taylorisme en de Bureaucratie de Klassieke Sociotechniek ontstaan (zie bijlage 2). In Nederland heeft deze stroming zich verder ontwikkeld als de Moderen Sociotekniek (zie voor vergelijk bijlage 3) Van Amelsvoort (1999, blz 10-11) geeft de volgende definitie van moderne sociotechniek:

“De moderne sociotechniek kan gezien worden als de bedrijfskundige studie van het functioneren van organisaties, in relatie tot de omgevingscontext, die door de onderlinge samenhang tussen organisatievormgeving, in termen van structuur en systemen (technisch instrumentatie) en sociale variabelen (attributen van mensen en onderlinge relaties) wordt bepaald.”

In het voorwoord van zijn boek (1999) zegt Van Amelsvoort dat hij tijdens colleges van de Sitter, de grondlegger van de moderne sociotechniek, geboeid is geraakt door de sociotechniek. Met name de uitdaging om organisaties te creëren, die zowel voor mensen zingevend werk bieden als de vergroting van de prestaties van een organisatie nastreven, vindt hij zeer de moeite waard.

Om te zien welke uitgangspunten van belang zijn om dit te realiseren is het goed om nog eens naar de definitie te kijken.

Het gaat dus om het functioneren van een organisatie maar dan wel in relatie tot de omgevingscontext. Die omgeving kan meer of minder (markt-)eisen stellen. Hoe meer eisen de omgeving stelt aan diensten of producten, hoe ingewikkelder het wordt voor een organisatie. Dit uit zich in complexiteit in de organisatie. In de moderne sociotechniek wordt daar uitgebreid aandacht aan besteed door bijvoorbeeld het organiseren naar processen in plaats van opsplitsen in taken. Dit wordt in paragraaf 3.3.2 uitgebreid behandeld.

Dan wordt in de definitie ook aangegeven dat het functioneren van organisaties wordt bepaald door de onderlinge samenhang van technische instrumentatie en de sociale variabelen. Het gaat dus niet alleen om sociale variabelen, dus om mensen en hun onderlinge relaties, maar ook om het functioneren van deze mensen in de structuur en systemen van de organisatie.

Als we op deze wijze naar de definitie kijken lijken de kenmerken zoals beschreven door Van Amelsvoort (1999, blz 33-39) hier volledig mee in overeenstemming:

1. De organisatievormgeving wordt gezien als een strategisch vraagstuk. Het verklaren, ontwerpen en veranderen van organisaties vindt plaats in relatie tot omgevingscondities welke worden aangegeven in markteisen, en strategische keuzes.
2. In relatie tot de strategische positie is de organisatievormgeving voorwaardenscheppend voor het behalen van resultaten op de gebieden kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsrelatie. Deze zijn dan weer voorwaarde om te kunnen voldoen aan de markteisen.
3. Een centraal begrip in de moderne sociotechniek is complexiteit.
4. De organisatie is een integraal samenhangend geheel van zowel sociale als technische variabelen. Beiden moeten gelijktijdig in beweging gezet worden.

Deze kenmerken worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt maar hier eerst een beknopt overzicht om de grote lijn duidelijk in beeld te hebben.

Ad 1. Bij het eerste kenmerk wordt naar de omgevingscondities gekeken. Deze worden omschreven als de eisen die de omgeving stelt. Deze markteisen zijn beschreven in hoofdstuk twee waar de ouderenzorg is beschreven. Deze eisen zijn te vertalen naar voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen om de eisen van de omgeving te kunnen inwilligen. Het gaat daarbij over efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap.

De omgeving is een belangrijk kenmerk in de moderne sociotechniek.

Ad 2. Het tweede kenmerk gaat met name over de drie kwaliteitsgebieden die gesteld worden.

Bij de kwaliteit van de arbeid gaat het over de mensen. De visie van de sociotechniek is dat mensen sociaal refererende wezens zijn waarbij de interacties de behoefte bepalen of prikkelen en dus niet volgens een gefixeerd patroon kunnen verlopen. Deze visie komt ook tot uiting in het gedrag van mensen. (Van Amelsvoort, 1999, blz 44) De betrokkenheid van mensen wordt gestimuleerd of belemmerd door het taak- en organisatieontwerp. Een belangrijke sleutel hierbij is de regelcapaciteit, de vrijheid die mensen krijgen om, in een team, het werk te regelen waarop ze niet op het proces maar het resultaat worden beoordeeld.

De kwaliteit van de arbeidsrelatie gaat met name over de vraag welke taken en bevoegdheden in het team neergelegd worden en welke, vooral leidinggevende en staf- en ondersteunende taken buiten het team gehouden worden. Bij de sociotechniek wordt er vanuit gegaan dat er zoveel mogelijk regelcapaciteit in het team neergelegd moet worden hoewel men ook vindt dat leiding wel nodig is. De rol die de leidinggevende heeft verschilt per fase en/of per medewerker. Ook ondersteuning en staftaken kan het team volgens de sociotechniek voor een groot deel zelf invullen. Wel belangrijk is dat er ontmoeting mogelijk is tussen teams, tussen eventuele staf en ondersteuners en dat er contact is met de leidinggevendenden. Het gaat dus over coördinatie en afstemming.

Het derde is kwaliteit van de organisatie. Van Amelsvoort (1999, blz 40) beschrijft kwaliteit van de organisatie als het vermogen om aan de markteisen te voldoen. Naarmate een organisatie verder is opgedeeld in afdelingen en taken, dus niet in processen zoals de moderne sociotechniek het voorstaat, wordt het aantal informatiebronnen eveneens vergroot. Er is veel kans op informatieverminking en verlies van detailinformatie hetgeen de blindheid van de regelaar versterkt (Van Amelsvoort, 1999, blz 41). Hiermee beschrijft Van Amelsvoort dus het gevolg van ontbreken van de kwaliteit en geeft aan dat bijvoorbeeld paralleliseren en eventueel segmenteren van processen hiervoor een oplossing is die de moderne sociotechniek heeft uitgewerkt.

Ad 3. De sociotechniek benoemt als derde kenmerk de complexiteit. Het gaat bij complexiteit om de complexiteit van de organisatie en niet over de eventuele complexiteit van de omgeving. Ook gaat het over dynamiek althans, zo legt Schoemaker (1998) het uit. Schoemaker is uitgebreid ingegaan op de complexiteit in combinatie met dynamiek. Hieraan zal in de uitwerking verderop meer aandacht worden besteed.

Complexiteit van een organisatie komt volgens Van Amelsvoort (1999, blz 36) tot stand door processen op te delen in taken die door mensen en machines verricht worden. Door deze arbeidsdeling ontstaat een organisatie die beschouwd kan worden als een dynamisch netwerk. Een netwerk van mensen en machines (elementen) die onderling afhankelijk zijn en waartussen interacties plaatsvinden. Naarmate de complexiteit van het netwerk toeneemt, wat kan door toenemende interacties, wordt de beheersing van het netwerk lastiger en neemt de kans toe dat er verstoringen optreden. De interne complexiteit werkt daarbij versterkend op de extern toenemende eisen. In de moderne sociotechniek zijn een aantal manieren uitgewerkt waarop de complexiteit verminderd kan worden. Hiertoe behoren het procesgericht organiseren, het opvoeren van de interne regelcapaciteit door zelfsturing, integraal management en coaching, het opvoeren van externe regelcapaciteit waarbij de afstemming tussen teams essentieel is ofwel horizontaal organiseren, en uiteraard het borgen van die regelcapaciteit.

Ad 4. Samenhang technische en sociale variabelen. De hardware van de organisatie zijn de structuur en de systemen. Dit worden de technische variabelen genoemd. De software zijn de sociale variabelen, de mensen en hun relaties en attributen. Een heel belangrijk kenmerk in de sociotechniek is dat er vanuit gegaan wordt dat deze onafscheidelijk van elkaar zijn. Als er veranderingen in de ene variabele worden gebracht is het zeer belangrijk om ook de andere aan te passen zodat het met elkaar blijft matchen.

De kenmerken zijn niet steeds even strikt te scheiden. Het organiseren van processen door te paralleliseren, wat gaat over organisatievormgeving, heeft bijvoorbeeld invloed op de bedrijfsvoering maar ook op de kwaliteit van arbeid. De organisatievormgeving is een centraal kenmerk in de moderne sociotechniek waardoor de organisatieprincipes bijvoorbeeld in alle resultaatgebieden terugkomen. In de volgende paragraaf worden de hier genoemde kenmerken uitgebreider behandeld.

3.3 De kenmerken van de moderne sociotechniek

3.3.1 *Omgevingscondities*

De organisatievormgeving wordt gezien als een strategisch vraagstuk. Het verklaren, ontwerpen en veranderen van organisaties, vindt plaats in relatie tot omgevingscondities en strategische keuzes. De organisaties, in sommige situaties ook wel interne omgeving genoemd omdat het in de organisatie de omgeving van een team is, moeten volgens Van Amelsvoort (1999) in de eerste helft van de 20^e eeuw kunnen voldoen aan efficiëntie, een markt, maar vervolgens komt daar de eis van kwaliteit bij en voegen zich in de loop van de tijd de eis van flexibiliteit en daarna de eis van innovatie erbij. Dit is een ontwikkeling die voortkomt uit de omgeving die steeds meer en andere eisen stelt. Deze vorm van omgeving wordt ook wel externe omgeving genoemd omdat het de omgeving is die zich buiten de organisatie bevindt. We zien ook steeds meer de eis ondernemerschap opduiken.

Bij efficiëntie gaat het in de organisatie om kostenverlaging, wat bereikt kan worden door arbeidsdeling, massaproductie, automatisering en mechanisering zoals vorm is gegeven in Scientific management en Bureaucratie (zie bijlage 2). Ook vergaande differentiatie naar opleidingsniveau is een methode, waarbij een productie of dienst nooit wordt verleend door iemand die hiervoor te hoog is opgeleid en dus te duur is, of het omlaag brengen van de overhead.

Voor de omgeving is de eis dat de prijs laag moet zijn.

Kwaliteit, meer in beeld vanaf de jaren zeventig, vraagt van de interne omgeving dat er een goede onderlinge afstemming is tussen alle afdelingen en hiërarchische niveaus. Medewerkers moeten communicatief vaardig zijn en meedenken in kwaliteitskringen en kwaliteitscontrole. De eis van de externe omgeving is dat de dienst voldoet aan de kwaliteitseisen die zij stellen hetgeen heel divers kan zijn omdat hier bijvoorbeeld altijd de samenhang van prijs – kwaliteit speelt.

Behoeft aan flexibiliteit neemt toe als in de jaren tachtig de consument, dus de externe omgeving, meer keuze wil, een kortere levertijd vraagt en vaker wisselt van product. De functionele inrichting van de interne omgeving vraagt om een overschakeling naar een procesgerichte inrichting omdat daarmee sneller en beter tegemoet gekomen kan worden aan de sterk wisselende vragen van de cliënt. Hier doen de zelfsturende teams hun opwachting. (Zie bijlage 1 voor een verdere uitwerking van de vormen van flexibiliteit.)

De volgende ontwikkeling is de vraag van de externe omgeving naar producten die zich onderscheiden van die van de concurrent. Dat leidt tot een behoefte aan meer innovatie. Vaste patronen in de interne omgeving of vaste teams zijn daardoor steeds minder in trek. Belangrijk is het om verschillende mensen bij elkaar te zetten die elkaar versterken in het ontwerpen van nieuwe producten. Deze teams kunnen regelmatig wisselen en opgebouwd zijn uit verschillende experts. De innovatieve organisatie is de lerende organisatie.

De eis naar ondernemerschap heeft alles te maken met concurrentie en slagvaardig omgaan met veranderingen in de omgeving. Het ondernemerschap wordt steeds belangrijker naarmate de markt niet meer vanzelfsprekend is en de cliënt ook gemakkelijk over kan stappen naar een concurrent of naast verzekerde zorg naar eigen keuze kan inkopen. Onderscheidend vermogen, marketing, het hoort er allemaal bij. Hiermee geeft de moderne sociotechniek aan dat de eisen die de omgeving stelt bepalend zijn voor strategische keuzes die gemaakt worden, bijvoorbeeld concurrentie op prijs of kwaliteit en de organisatievorm die gekozen wordt. Is er vanuit de omgeving met name een eis naar efficiëntie dan zal dáár door de organisatie op ingestoken worden. Dat geeft een ander resultaat dan wanneer de eis op het gebied van kwaliteit en/of innovatie ligt.

Organisaties zijn dynamische systemen die zich bij voortdurend moeten heroriënteren op ontwikkelingen in de samenleving. Ze worden geconfronteerd met diverse ingrijpende vernieuwingen op technisch, sociaal, politiek en economisch gebied. De auteurs (Boonstra, Steensma, Demenint e.a. 1998, blz 17-18) beschouwen organisaties als een politiek systeem waarin verschillende groepen invloed uitoefenen op elkaar en de resultaten van de organisatie trachten te beïnvloeden. De eisen die vanuit de omgeving en de markt aan bedrijven en instellingen worden gesteld, nemen toe. Dat betekent dat innovatie een prestatiecriteria is waaraan organisaties moeten voldoen terwijl ze tegelijkertijd in meer of mindere mate flexibel, kwaliteitbewust en efficiënt moeten produceren. Ook andere auteurs zoals Cox- Woudstra (2000), Kollenburg (2003) en van Diest (2004) geven aan dat organisaties een open systeem zijn waar de omgeving invloed op uitoefent. De ontwikkelingen worden daarin consistent genoemd in de volgorde van eerst efficiëntie en daarna kwaliteit, vervolgens flexibiliteit en ten slotte innovatie. Zij onderschrijven daarmee het omgevingskenmerk van de moderne sociotechniek. De toevoeging van ondernemerschap is hier gepast.

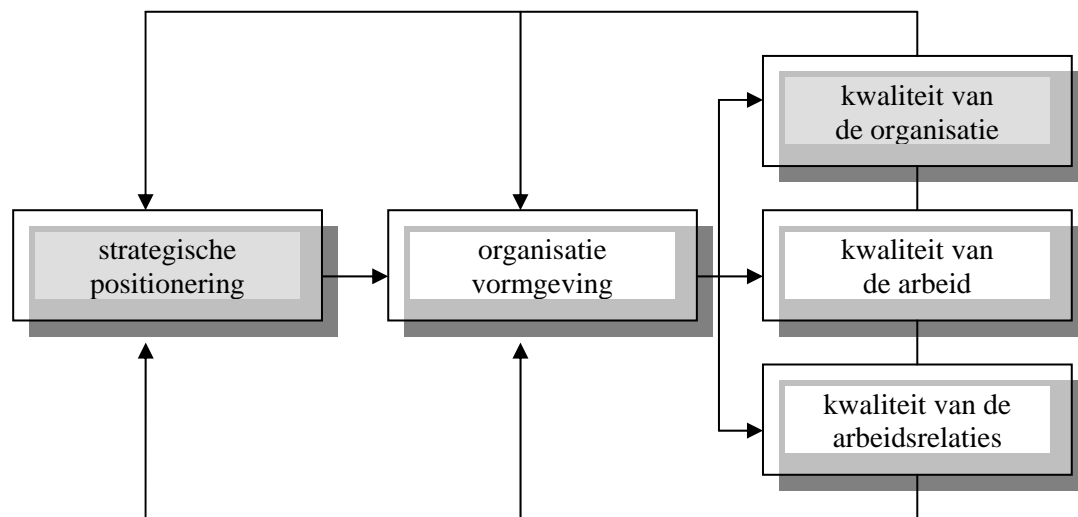
Cox-Woudstra (2000, blz 5) schrijft dat verondersteld wordt dat de structuur voorwaardenscheppend is voor het kunnen voldoen aan de eisen uit de omgeving. Wanneer een organisatie niet meer in staat is te voldoen aan deze eisen, moet de structuur integraal (her)ontworpen worden. De moderne sociotechniek reikt hiervoor de principes en de concepten aan, aldus Cox. Hier wordt het principe in de moderne sociotechniek van de samenhang tussen de technische en sociale variabelen bevestigd. Integraal herontwerpen betekent dat ze gelijktijdig gewijzigd moeten worden.

Hoewel hier overwegend over producten wordt gesproken ben ik van mening dat deze ontwikkeling ook voor diensten en dienstverlenende organisaties zoals de ouderenzorg geldt (zie bijlage 4).

3.3.2 Resultaatgebieden

3.3.2.1 De resultaatgebieden uit de moderne sociotechniek

In de moderne sociotechniek wordt een verband gelegd tussen de organisatievormgeving en de resultaatgebieden. De resultaten op de drie kwaliteitsgebieden worden dus bepaald door de wijze waarop de organisatie die kwaliteiten inzet. De strategische positie heeft echter weer invloed op de organisatievormgeving en over en weer zijn er invloeden die door de pijlen worden aangegeven. Hieronder is dat schematisch weergegeven.



De resultaatgebieden uit de sociotechniek, van Amelsvoort (1999, blz 11)

In deze paragraaf zullen we ons speciaal richten op de drie resultaatgebieden.

3.3.2.2 Kwaliteit van arbeid

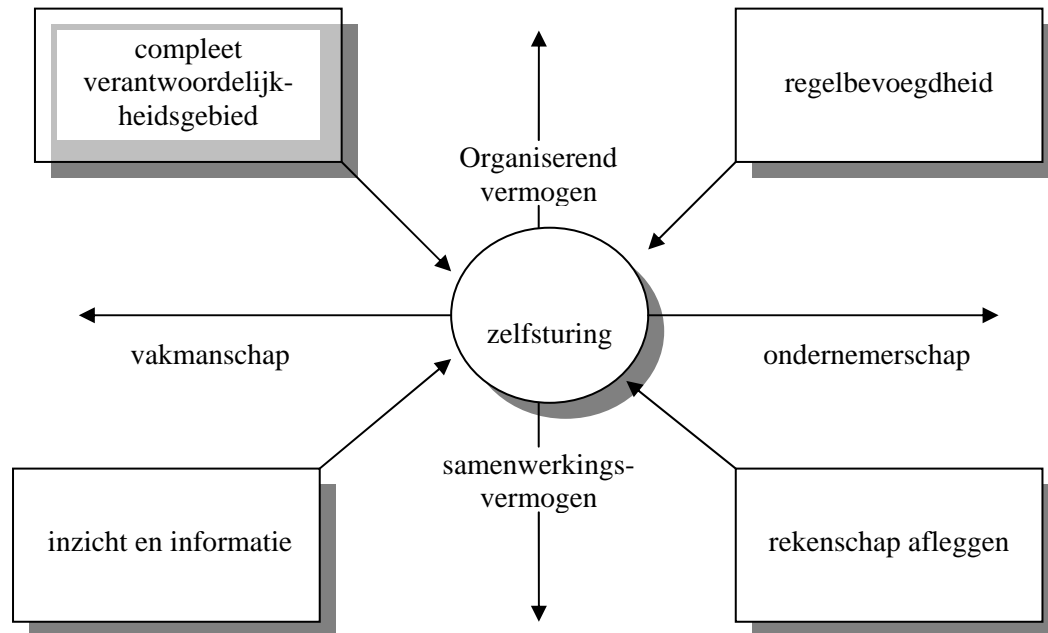
Het eerste kwaliteitsgebied dat hier behandeld wordt is kwaliteit van de arbeid. De moderne sociotechniek gaat er vanuit dat behoeften en gedrag van medewerkers tot stand komen door ervaringen en leerprocessen. Behoeften ontstaan door interactie met de omgeving en andere mensen. Dat verloopt niet volgens een vast patroon omdat de omgeving en mensen steeds verschillen.

Betrokkenheid van mensen bij het werk wordt in de moderne sociotechniek als een belangrijke component van kwaliteit van arbeid gezien. Deze betrokkenheid wordt gestimuleerd of belemmerd door het taak- en organisatieontwerp.

Regelcapaciteit toekennen aan de medewerker is hiertoe een belangrijke sleutel, ook al houdt dat in dat achteraf verantwoording afgelegd moet worden. Dat geeft echter de mogelijkheid om feedback te geven wat het leereffect bevordert. Bovendien kan een medewerker snel reageren op verstoringen en op onvoorspelbare situaties.

Het werkpakket van de medewerker zo compleet mogelijk van samenstelling maken geeft de mogelijkheid om het vakmanschap te ontwikkelen. Het bevordert het emotioneel eigenaarschap wanneer de medewerker meer invloed uit kan oefenen. Met de kwaliteiten van medewerkers, of het ontwikkelen daarvan, kunnen medewerkers beslissingen nemen op basis van inzicht en informatie. Hier ligt een eis met betrekking tot het opleidingssysteem en de leidinggevende. Dit is kort de beschrijving zoals Van Amelsvoort (1999, blz 43-52) deze geeft.

In het volgende schema staan vier aspecten die zelfsturing bevorderen en vervolgens vier kwaliteiten die vanuit het zelfsturend team worden vormgegeven; Het vakmanschap, het organiserend en het samenwerkend vermogen en het ondernemerschap. Het ondernemerschap is een kwaliteit die in de ouderenzorg nog relatief nieuw is, zeker op het niveau van de uitvoerende zorg, maar die wel gekoppeld wordt aan de markteisen.



Voorwaarden voor betrokkenheid, van Amelsvoort (1999., blz 50)

Van Amelsvoort geeft in dit schema de voorwaarden voor betrokkenheid weer. Een grote betrokkenheid draagt op zijn beurt weer bij aan de kwaliteit van de arbeid. Volgens Eijnatten (1996, blz 46) wordt er door critici op gewezen dat arbeidssatisfactie (een subjectief gegeven) bij hooggekwalificeerde kenniswerkers geen probleem is maar dat het voor moderne sociotechniek ook geen criterium voor de kwaliteit van arbeid is. Als centrale indicator geldt vervreemding / betrokkenheid, zoals bepaald door de regelcapaciteit die iemand heeft binnen een sociaal interactienetwerk. Dit is objectief en daardoor meetbaar. Cox (2000, blz 3) haalt hier het onderzoek in Haigmoor aan (zie bijlage 2) waar gewerkt werd met relatief onafhankelijke en zelfsturende teams. Ze schrijft: “Deze teams waren niet alleen verantwoordelijk voor een samenhangend geheel van uitvoerende werkzaamheden, maar ook voor de daarbij behorende regelende taken.” Met andere woorden, de organisatie werd gekenmerkt door minimale arbeidsdeling. Een dergelijke organisatievorm heeft drie belangrijke voordelen. Veranderingen kunnen tot op zekere hoogte opgevangen worden binnen de teams. Doordat de teams relatief onafhankelijk zijn van elkaar, zullen veranderingen binnen het ene team niet of nauwelijks consequenties hebben voor het andere team. Bovendien is sprake van minder vervreemding van het werk.

Het begrip regelcapaciteit is direct gelieerd aan begrippen als kennis, expertise, informatie en besturing. Hier zou je bijvoorbeeld kunnen zeggen dat iemand met een hoger opleidingsniveau of meer ervaring meer regelcapaciteit aankan. Volgens van Eijnatten (1996, blz 39-40) is regelcapaciteit het vermogen tot afstemming tussen werkplekken; het vermogen om zinvolle selecties te maken in de onderlinge interacties. Het betekent dat medewerkers uiteindelijk zelf invloed moeten kunnen uitoefenen op hun werkplek en op de structuur van werkplekken. De structuur dient tot stand te komen in interactie met de buitenwereld wat inhoudt dat de medewerker dus zelf die contacten met de buitenwereld onderhoudt. Regelcapaciteit dient zich ook te richten op beheersing of verbetering van de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen. De moderne sociotechniek stelt dat persoonlijke behoeften en motieven zich ontwikkelen in door de structuur bepaalde interactienetwerken. Op blz 41 stelt van Eijnatten e.a. (1996) dat de Sitter bij de moderne sociotechniek mensen ziet als sociaalrefererende, interactief kiezende systemen in onbestemde, onzekere omstandigheden. De mens beschikt dus uit zichzelf niet over waarden, normen en behoeften, maar ontwikkelt deze in het sociale interactieproces. In dit licht is het te verklaren dat de Sitter de zelfsturende teams als de kleinste zelfstandige eenheid ziet en niet de individuele medewerker. De interactie in de groep is van wezenlijk belang voor de persoonlijke interactie die noodzakelijk is om de turbulente omgeving het hoofd te bieden. Om de ontwikkelingen van een groep te ondersteunen en te stimuleren, dient het personeelsbeleid nauw aan te sluiten op het groepsconcept. Volgens de moderne sociotechniek dient het zelfsturende team dit beleid tot op zekere hoogte zelf te controleren en te ontwikkelen. Relevante aspecten zijn bijvoorbeeld selectie, beoordeling, beloning en training (van Eijnatten 1996, blz 44). Berkhout (2000) heeft in haar onderzoek naar bewonersgerichte zorg binnen verpleeghuizen geconstateerd dat er sprake is van onzekerheidsreductie bij verzorgenden en verpleegkundigen wanneer ze werkzaam zijn binnen een beschermde omgeving (een zelfsturend team). Binnen de structuur van het werkproces wordt de onderlinge sociale steun bevorderd, de werkstress gereduceerd en ook de gezondheid bevorderd. De werkautonomie wordt verhoogd als resultaat van meer zelfregulering door de groep als het gaat om taakverdeling en het bepalen van het werkproces (inhoud en volgorde). De sociale steun wordt volgens haar verhoogd door grotere mogelijkheden van formele en informele taak- en relatiegerichte communicatie. Daarmee bevestigt ze de uitgangspunten van de moderne sociotechniek op het onderdeel kwaliteit van arbeid.

Een ander aspect dat bij kwaliteit van de arbeid hoort is het paralleliseren en segmenteren van werkprocessen. (zie ook paragraaf 3.3.3) Van Eijnatten (1996, blz 72-73) beschrijft paralleliseren als het zoeken naar onafhankelijke productiestromen. De stroom wordt van het begin tot het eind door één operationele eenheid, een zelfsturend team, uitgevoerd. Als een dergelijk proces te groot of veelomvattend is om door één team uitgevoerd te worden kan gekeken worden naar segmentering. Ondersteunende taken worden zoveel mogelijk ondergebracht bij de teamtaken. Hierdoor ontstaan flexibele eenheden. Binnen het team is idealiter sprake van brede inzetbaarheid van de teamleden, wat een flexibele werkverdeling mogelijk maakt. Bij ziekte of vertrek van een teamlid maakt dit een team minder kwetsbaar (Boonstra, Steensma, Demenint e.a 1998, blz 42).

Het uitgangspunt wordt gehuldigd (Boonstra, Steensma, Demenint, 1998, blz 26) dat mensen veelsoortige capaciteiten hebben en bovendien fundamentele sociale en psychologische behoeften hebben met betrekking tot het werkproces, zoals speelruimte, variatie, mogelijkheden om te leren, wederzijdse steun en respect, maatschappelijke zinvolheid en een aantrekkelijke toekomst. De brede inzetbaarheid is gezien vanuit dit uitgangspunt dus voor de medewerker kwaliteitsverhogend. Om als organisatie de nodige flexibiliteit te ontwikkelen zal er overcapaciteit in het systeem ingebouwd moeten worden. Dit kan bijvoorbeeld vorm krijgen door de overcapaciteit van mensen te benutten, gebruik te maken van hun brede inzetbaarheid. (Boonstra, Steensma, Demenint e.a.1998, blz 25)

Dezelfde auteurs geven aan (blz 42) dat een team werkt met doelstellingen, afgeleid van strategisch beleid en uitgewerkt in concrete, meetbare plannen. Het team is er verantwoordelijk voor om de doelen te halen en wordt niet beoordeeld op de wijze waarop. Deze werkwijze stimuleert de samenwerking, de creativiteit en het probleemoplossende vermogen. Het stelt teamleden in staat om zich te identificeren met doelen die verder reiken dan hun eigen gebied. De grootte van het team moet volgens Boonstra, Steensma en Demenint (1998, blz 43) zodanig groot zijn dat overlap van taken mogelijk is en het werk niet in gevaar komt als teamleden wegens vakantie of ziekte enige tijd afwezig zijn. Het team is tegelijkertijd klein genoeg om snel overleg te plegen en mogelijkheden te bieden voor directe wederzijdse afstemming en het onderhouden van persoonlijke contacten. Ze noemen hier geen aantallen. Dat doen Katzenberg en Smith wel (Schoemaker, 1998, blz 58). Teams hebben volgens hen een omvang van minimaal 7 en maximaal 25 mensen. Daardoor wordt de onderlinge samenwerking bevorderd en anonimiteit vermeden. Ook de wederzijdse aansprakelijkheid is bij een klein aantal mensen beter geregeld dan bij grotere (anonieme) groepen.

Almekinders (2007, blz 49) geeft aan dat Kuipers en Van Amelsvoort (1990) en later Van Amelsvoort en Scholtes (1993) hebben beschreven waarom te kiezen voor groepen en teams in plaats van organisaties op te bouwen uit individuele bouwstenen.

- een individu is te beperkt voor een complexe taak
- mensen hebben behoefte aan onderling overleg en sociale contacten
- in een team zijn er meer regelmogelijkheden ten aanzien van werkoverleg en verloop
- binnen een team zijn er meer mogelijkheden voor taakrotatie, taakverruiming, taakverrijking en direct overleg
- binnen een team zijn er meer mogelijkheden om het werk aan te passen aan individuele mogelijkheden en ambities.

Daarmee is volgens Van Amelsvoort niet gezegd dat individuen niet belangrijk zijn voor een organisatie. In tegenstelling tot van buitenaf vastgestelde individuele taakverdeling en taakomschrijving, kan juist in goed functionerende teams beter tegemoet gekomen worden aan de verschillende competenties, aspiraties en ambities van de diverse individuen.

Uit bovenstaande beschrijvingen wordt duidelijk dat het team een essentieel begrip is in de moderne sociotechniek. Van Eijnatten e.a. (1996, blz 100 – 104) zet in negen ontwerpprincipes nog eens op een rijtje waaraan een teamontwerp moet voldoen:

1. De groepstaak moet compleet zijn, duidelijke grenzen hebben en gekoppeld kunnen worden aan een meetbaar resultaat.
2. De groep moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden om de groepstaak zo zelfstandig mogelijk tot uitvoer te brengen.
3. De taken van de groepsleden moeten onderlinge afhankelijkheid vertonen doordat de activiteiten van groepsleden elkaar aanvullen
4. De omvang van de groep moet zodanig zijn dat de groep een herkenbare bijdrage aan de organisatie kan leveren, voldoende goede beslissingen kan nemen en niet te kwetsbaar is.
5. De leden van de groep zijn voor verschillende taken binnen de groep inzetbaar en interne statusverschillen mogen flexibele werkverdeling en de interne groepsmobiliteit niet in de weg staan.
6. Binnen de groep moet voor de buitenwereld alsook voor de groep zelf, één aanspreekpunt aanwezig zijn.
7. De groep moet beschikken over een eigen ruimte, eigen productiemiddelen en eigen informatie.
8. De beheers- en stuursystemen moeten aansluiten op de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep.
9. Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork.

Wat ik in deze negen ontwerpprincipes mis is het kennisaspect wat zich uit in opleidingseisen, aanwezige kwaliteiten van de medewerkers, leermogelijkheden in het team en het werk en aanwezige ondersteuning. Het wordt wel genoemd bij personeelsbeleid in de vorm van training en bij leidinggeven in de vorm van coaching. Almekinders (2007, blz 50) voegt dit aspect toe in de vorm van double loop learning (Argyris & Schon, 1978). Teamleden hebben niet alleen de mogelijkheid om (leer-) ervaring op te doen en te gebruiken; ze kunnen ook alle bestaande processen ter discussie stellen. Er is sprake van een lerende organisatie; dat wil zeggen het 'betwifelen en aanscherpen van normen'. In de principes van Van Amelsvoort en Scholtes komt deze dimensie terug in het concretiseren van overeenkomen van doelen voor de teams. Almekinders (2007, blz 55) geeft aan dat er niet louter voordelen aan het werken met teams verbonden zijn. Hij noemt daarbij:

- niet iedere medewerker, bijvoorbeeld een solist, is qua karakter geschikt om in een team te werken
- individuele taken moeten qua werkbelasting aansluiten bij de werkbelastbaarheid van de individuele teamleden, anders dreigt overbelasting
- één of enkele teamleden kunnen de teamsfeer bepalen en anderen het onderspit doen delven
- er kan een teamcultuur worden gevormd die individuele creativiteit, 'prestatielust' en vrijheid wegdrukt
- door competentie tussen teams kunnen teams zich te hoge doelen stellen
- er kan een gesloten teamcultuur ontstaan, waarbij het team alleen maar oog heeft voor het eigen belang en bijvoorbeeld weinig bereidheid heeft om andere teams te helpen
- Het 'meeliften' van individuen met de teamprestaties, waarbij een onzichtbare bijdrage van individuen bewust onder de maat blijft.

3.3.2.3 Kwaliteit van de arbeidsrelatie

Het opsplitsen tussen denkers (boven) en doeners (beneden) roept problemen op die in de moderne sociotechniek worden ondervangen. Kijk bijvoorbeeld naar het ontstaan van verschillende werelden van de medewerkers, de leidinggevenden en de staf in de scientific management theorie. Elke groep staat op zichzelf en maakt de binding met de directe omgeving sterker maar met de 'buitenwereld' juist zwakker. Hierdoor ontstaat isolatie en een wij – zij cultuur. Door deze groepen in een afgebakend en compleet proces te binden is er alleen 'wij'. Door de regelcapaciteit in een team te leggen wordt de hiërarchische lijn geminimaliseerd en de activiteit van de team gestimuleerd.

Betrokkenheid en participatie van medewerkers is een groot goed in de moderne sociotechniek hetgeen bevorderd wordt door een psychologisch contract tussen medewerkers, organisatie en klanten.

Dit is kort de beschrijving zoals Van Amelsvoort (1999, blz 52-58) deze geeft. Kwaliteit van de arbeidsrelatie heeft dus vooral betrekking op de hiërarchie in de organisatiestructuur en de plaats waar ondersteuning is ondergebracht.

Om te ondervangen dat er verschillende werelden ontstaan tussen denkers en doeners worden deze activiteiten zoveel mogelijk in elkaar geschoven door de medewerkers in de teams ook bestuurlijke taken toe te delen en de stafmedewerkers onder te brengen in de teams of deze op verzoek van de teams in te zetten wanneer dat nodig is. In dat laatste geval zijn ze ondergebracht in teams die op organisatieniveau werken en niet op procesniveau. Door deze werkverdeling is er veel minder onderscheid tussen deze groepen. Een voordeel is ook dat er daardoor minder afstemming nodig is.

Afstemming tussen procesgroepen hoeft niet groot te zijn omdat ze verantwoordelijk zijn voor afgeronde processen met weinig of geen knooppunten met processen van andere teams.

Door de regelcapaciteit in een team te leggen wordt de hiërarchische lijn geminimaliseerd en de activiteit van het team gestimuleerd maar wat houdt dit nu in voor de leidinggevende functie? Schoemaker (1998, blz 50) geeft aan dat de besturingsstructuur een continuüm is tussen volledige centrale sturing en volledige zelfsturing. Volledige centrale sturing past in de theorie van het scientific management (zie bijlage 2) die geschikt is voor organisaties waar massaproductie wordt geleverd. Volledige zelfsturing hoort bij de uiterste vorm van de moderne sociotechniek, bij organisaties waar voortdurend vraag is naar maatwerk in een hoog dynamische omgeving.

Zelfsturing wil echter niet zeggen dat alleen de teams zichzelf leiding geven. Boonstra, Steensma, Demenint e.a. (1998, blz 26) geven daarover aan: Groepstaken verlangen een daarop afgestemde stijl van leidinggeven. Belangrijk is dat de leidinggevende de teams in staat stellen zich te ontplooiën. Een zowel taakgerichte als mensgerichte leiderschapsstijl is daarbij op zijn plaats (Blake en Mouton, 1979). De leidinggevende zal daarbij de juiste dosering moeten vinden tussen delegeren, ondersteunen, instrueren en controleren.

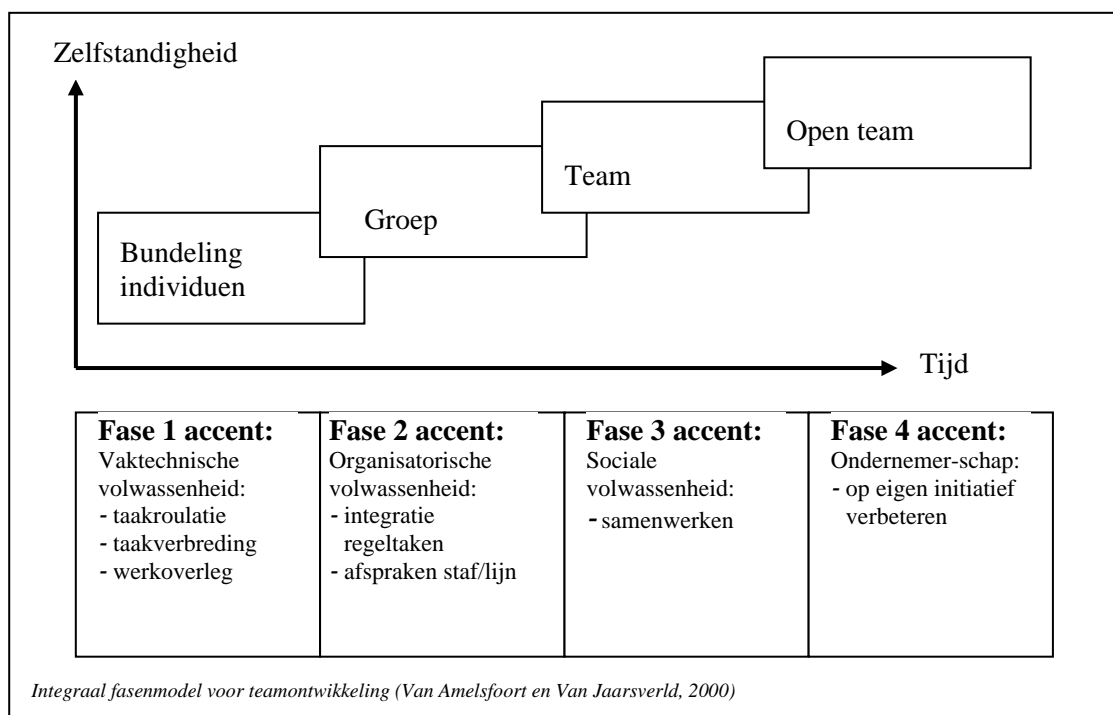
Deze opvattingen zijn gebaseerd op het uitgangspunt dat mensen veelsoortige capaciteiten hebben en bovendien fundamentele sociale en psychologische behoeften hebben met betrekking tot het werkproces, zoals speelruimte, variatie, mogelijkheden om te leren, wederzijdse steun en respect, maatschappelijke zinvolheid en een aantrekkelijke toekomst.

Van Eijnatten e.a.(1996, blz 107 – 108) schrijven hierover dat leiderschap een versterking is van het zelfsturend teamconcept. De leider in (let wel; ín en niet búiten) een zelfsturend team vervult een cruciale positie bij het realiseren van een effectief en efficiënt team. Aan de personen in deze positie worden zware eisen gesteld. De traditionele taken zullen grotendeels worden overgenomen door het zelfsturende team. De taken van de teamleider hebben meer betrekking op het scheppen van voorwaarden. Daarbij gaat het om taken die niet routinematig zijn en veelal betrekking hebben op de afstemming tussen team en de omgeving. De voorwaardenscheppende taken zijn aldus Eijnatten e.a. :

- resultaatgerichte sturing en het geven van feedback
- het scheppen van externe voorwaarden voor effectieve zelfsturing
- het leiden van teamontwikkeling
- mede vormgeven aan proces- product- en organisatieverbeteringen en meedenken en implementeren van vernieuwingen.

In de praktijk betekenen deze nieuwe taken voor de teamleider een verschuiving van taken in de gehele organisatie. Enerzijds verschuiven de taken van de ‘baas’ naar het zelfsturende team, anderzijds verschuiven er taken van het hoger management en van de hulp- en stafdiensten naar de teamleider nieuwe stijl.

Almekinders (2007, blz 14) beschrijft een fasering van teamontwikkeling waarbij hij onderstaand schema gebruikt.

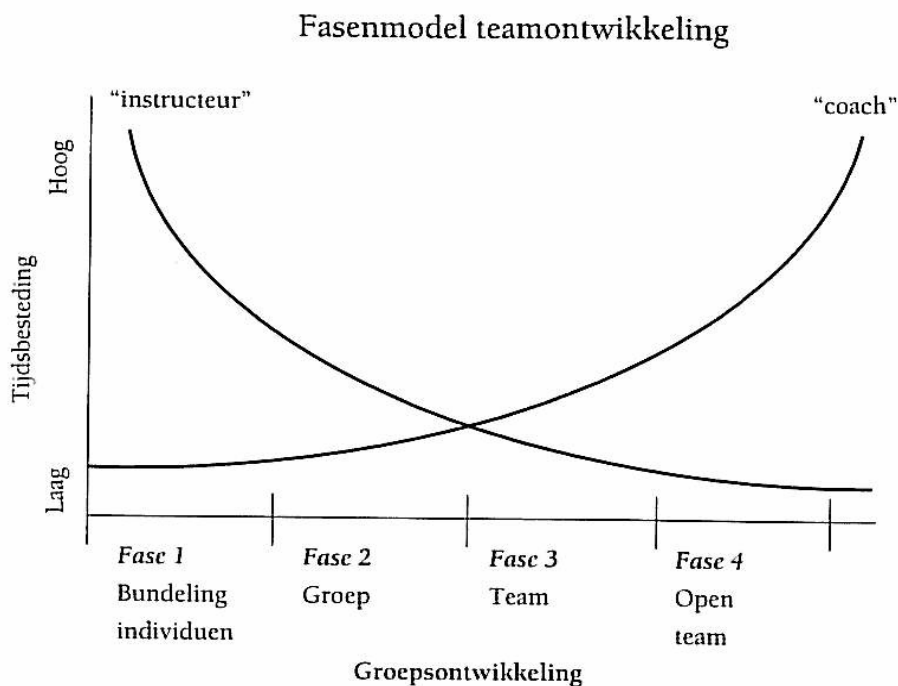


Schema Almekinders blz 52

Almekinders ziet de teamleider als een niet-teamlid (dus buiten het team) die een belangrijke rol bij het ontwikkelen van het team heeft en het bewaken van de onderlinge samenhang heeft. Een teammanager is zowel een leider als iemand die de ontwikkeling van het team en de teamleden stimuleert. Almekinders haalt hier de rollen aan zoals die door Metsmakers (1998) zijn beschreven:

- **Managen:** Plannen en bewaken van budgetten, tijd en afspraken, zorgen voor structuur in het proces en voortgangscntrole. Deze taken komen gaandeweg met name in het zelfsturende team te liggen
- **Coachen:** een doel en resultaatgerichte methode voor het begeleiden van het leren van individuen en teams, gericht op zelfstandig functioneren binnen een bepaalde organisatiecontext.
- **Leiden:** een cruciaal aspect van leidinggeven. Een leider heeft een aantal kenmerken zoals het vermogen een toekomst beeld van de organisatie te scheppen en deze visie uit te dragen en uit te stralen, zodat mensen in de organisatie deze ondersteunen. Daarnaast is een leider iemand die voorbeeldgedrag toont.

Stoker (1999, blz 14), die leiderschap hier ook buiten het team situeert, refereert aan een schema van Van Amelsvoort en Scholtes (1994) met betrekking tot de stijl van leidinggeven in relatie tot teamontwikkeling.



Figuur 2 De stijl van leidinggeven in relatie tot teamontwikkeling (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994)

Almekinders neemt het idee van Van Amelsvoort e.a. over dat er een fasering van teamontwikkeling is en dat daar een stijl van leidinggeven bij hoort die veel overeenkomt met het situationeel leidinggeven. Zo niet Stoker (1999, blz 20). Haar kritiek is dat fasen niet zo duidelijk te onderscheiden zijn en bijvoorbeeld persoonlijkheidskenmerken van een medewerker meespelen zoals behoefte aan sturing of behoefte aan ontwikkeling. Ze formuleert, op basis van de theorie van House (1971, 1996), dat leiderschap supplementair moet zijn aan de situatie.

Afhankelijk van de werksituatie en kenmerken van de medewerkers, kunnen verschillende leiderschapsstijlen effectief zijn. Ook stelt ze dat organisatieveranderingen pas effect hebben wanneer de leiderschapsstijl past bij de aard van de organisatieverandering zelf. Stoker beschrijft drie 'situationele' factoren waar een manager rekening mee zou moeten houden namelijk;

Taakkenmerken,

- autonomie; de mate van medewerkers zelf kunnen bepalen hoe en wanneer ze bepaalde activiteiten uitvoeren
- rolduidelijkheid; medewerker weet wat hij moet doen en wat verwacht wordt

Teamkenmerken,

- groepscohesie / teamspirit; mate waarin medewerker zich aangetrokken voelt tot de groep en tot die groep wil blijven behoren

Persoonskenmerken

- behoefte aan sturing; niet alle medewerkers hebben evenveel behoefte aan autonomie, er is in wisselende mate behoefte aan sturing
- behoefte aan ontwikkeling; de mate waarin een medewerker behoefte heeft aan ontwikkeling verschilt en daarmee de wijze waarop deze leiding heeft.
- competentiegevoel; de mate waarin de medewerker zelf het idee heeft in staat te zijn bepaalde prestaties te bereiken of daarbij ondersteuning nodig heeft.

Deze situationele factoren zijn sterk op de medewerker gericht en de mate waarin deze leiding nodig heeft en op welk gebied. Stoker (1999, blz 25) is van mening dat er vijf leiderschapsstijlen zijn die afhankelijk van de situatie effectief kunnen zijn bij leidinggeven aan zelfsturende teams:

- Sociaal ondersteunend: de manager heeft aandacht voor het welzijn van zijn medewerkers.
- Sturend: de manager bepaald hoe het werk moet worden uitgevoerd.
- Charismatisch: de manager heeft visie, is een krachtige persoonlijkheid en wordt vertrouwd en gerespecteerd door de medewerkers
- Consultatief (participatief) de manager hanteert een wederzijdse open communicatie met medewerkers, waarbij de medewerkers invloed hebben op de besluitvorming
- Coachend: de manager draagt zorg voor ontwikkeling van de vaardigheden en competenties van elke individuele medewerker.

3.3.2.4 Kwaliteit van de organisatie

Bij dit resultaatgebied wordt gekeken naar het vermogen om aan de markteisen efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie, te voldoen. Is de organisatie voldoende toegerust om te voldoen aan de eisen die de omgeving aan hem stelt. Naarmate een organisatie verder is opgedeeld in afdelingen en taken in plaats van in processen, wordt het aantal informatiebronnen ook vergroot. Dat geeft meer foutkansen op het gebied van informatie doorgeven en ontvangen, interpreteren van informatie etc. Deze toename van foutkansen heeft een negatief effect op de kwaliteit die een organisatie kan bieden. De moderne sociotechniek geeft, met het ontrafelen van processen en het structureren in afgebakende zelfstandige processen, een vereenvoudiging van deze complexiteit en daarmee een (gedeeltelijke) reductie van de foutkansen. Het heeft echter ook invloed op het versnellen van de doorlooptijd door minder (communicatieve) obstakels, een betere kwaliteitsbeheersing, kostenbeheersing en meer innovatief vermogen.

Dit is kort de beschrijving zoals Van Amelsvoort (1999, blz 40-43) deze geeft.

In de huidige tijd is het heel vanzelfsprekend dat ICT een rol speelt in het organiseren op processen omdat dit veel mogelijkheden biedt in het verzamelen, koppelen en verwerken van informatie en vele andere mogelijkheden. Van Eijnatten e.a. (1996, blz 46) schrijven dat er auteurs zijn die zich uitgelaten hebben over IT in de moderne sociotechniek. Scarbrough (1995) bijvoorbeeld verwacht dat IT eerder benut zal worden voor toezicht en controle dan voor decentralisatie en autonomie van de medewerker. IT biedt de mogelijkheden tot permanente bereikbaarheid en online controle. Dit zou een vorm van centralisatie in de hand kunnen werken. Het zou kunnen leiden tot een verdere groei en een toenemend belang van gespecialiseerde stafeenheden. In principe gaat dit tegen de uitgangspunten van de moderne sociotechniek in die van mening is dat deze taken overwegend in de zelfsturende teams hoort te liggen.

Van Eijnatten e.a. (1996, blz 46) zijn echter van mening dat IT door de moderne sociotechniek onderkend wordt als de mogelijkheden tot online controle. Aangezien het uitgangspunt is dat zelfsturende teams op resultaten gecontroleerd moet worden, door de teamleden zelf en door managers, en niet op de wijze waarop ze de resultaten bereiken lijkt deze online controle effectief in het zelfsturende concept.

3.3.3 *Complexiteit*

3.3.3.1 Centraal begrip in de moderne sociotechniek is complexiteit

Complexiteit en ook dynamiek worden binnen de moderne sociotechniek gebruikt als begrippen die iets zeggen over de organisatie, de interne omgeving. Het zijn geen begrippen die gebruikt worden voor de externe omgeving van de organisatie. Om de externe omgeving te beschrijven worden de markteisen als vertrekpunt gebruikt. Zie hiervoor de omgevingscondities in paragraaf 3.3.1.

Alvorens naar een uiteenzetting te gaan over hoe volgens de moderne sociotechniek de complexiteit in organisaties ontstaat en hoe die vervolgens te reduceren dan wel te hanteren is, wil ik eerst aandacht besteden aan hoe complexiteit beschreven kan worden. Schoemaker (1998, blz 33-34) haalt de theorie van Willke (1993) aan. Complexiteit heeft volgens hem betrekking op de staat waarin een systeem zich bevind. Deze staat kan laag-complex zijn wat wil zeggen simpel of eenvoudig in de betekenis van helder, niet gelaagd en overzichtelijk. De relaties zijn meestal 1-op-1. Hoog-complex of ingewikkeld is daarentegen verstrengeld, niet helder en onoverzichtelijk. Relaties hier zijn 1-op-n of ook n-op-n. Naast complexiteit beschrijft Willke dynamiek, wat volgens hem de betekenis heeft van tempo, de tijd waarin dingen tot stand komen en/of veranderen. Het heeft daarom een dubbele betekenis namelijk het tempo waarin de organisatie moet functioneren maar daarnaast ook het tempo waarin een organisatie evolueert naar een nieuwe toestand.

In het geval een organisatie laag-complex / laag-dynamisch is, is er sprake van de organisatie als een star systeem, stijf, strak en onbeweeglijk. De structuur is hier de 'drager' van de organisatie zoals dat ook is bij de Tayloristische productieorganisatie. De inrichting is dusdanig dat er sprake is van optimale besturing van het input-throughput en output-proces en vaak is er sprake van massaproductie.

Is een organisatie hoog-complex / hoog-dynamisch dan is ze fluïde, letterlijk vloeistofachtig, en is er een continu bewegend en veranderend iets. Organisaties krijgen dan meer de vorm van interactieve en dynamische netwerken (Schoemaker 1998, blz 36 - 37).

Er wordt niet meer georganiseerd vanuit een vaststaande structuur waar input-throughput-output moeten worden beheerst om een zo goed mogelijk product te leveren, er wordt georganiseerd rond klanten met steeds veranderende wensen en eisen. Naarmate de dynamiek in markten groter wordt, dus in de externe omgeving, is flexibiliteit van de organisatie steeds belangrijker.

Organisaties die hoog-complex / laag-dynamisch zijn, zijn het moderne productiewerk. Er is wel sprake van massa-productie maar meer gedifferentieerd naar grootschalige, vaak geïndividualiseerde markten. (vliegtuigbouw, automobielenindustrie, consumentenelektronica). In dit type organisaties worden steeds meer de ideeën van de moderne sociotechniek ingevoerd.

De combinaties laag – complex / hoog-dynamisch komen bijvoorbeeld voor bij massadiensten als Mc Donalds. Er is weinig bewerking nodig voordat een dienst tot stand komt en de waardetoevoeging is in hoge mate gestandaardiseerd en kort-cyclisch van karakter. Management is vooral gericht op efficiëntie; om in een hoog tempo, kort cyclische diensten te verkopen, en op flexibiliteit omdat de omgeving waarin geopereerd moet worden hoog dynamisch van aard is.

Schoemaker geeft aan dat in het kader van organiseren vast staat dat in veel organisaties de snelheid, dus dynamiek, is toegenomen. Daarnaast schrijft hij (blz 44) dat diensten vaak hoog-dynamisch van aard zijn.

	Laag-dynamisch	Hoog-dynamisch
Hoog-complex	<ul style="list-style-type: none"> -Productie -Langcyclische waarde-toevoeging -Maatwerk producten -Dominantie van effectiviteit en creativiteit 	<ul style="list-style-type: none"> -Dienstverlening -Kortcyclische waarde-toevoeging -Maatwerk diensten -Dominantie van flexibiliteit en creativiteit
Laag-complex	<ul style="list-style-type: none"> -Productie -Langcyclische waarde-toevoeging -Massa-producten -Dominantie van efficiëntie en effectiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> -Dienstverlening -Kort-cyclische waarde-toevoeging -Massa-diensten -Dominantie van efficiëntie en flexibiliteit

Invulling van de typologie naar karakter van het werken (productiestructuur) (Schoemaker, 1998, blz 46)

De beschrijving van de complexiteit in termen van complexiteit in combinatie met dynamiek, maakt inzichtelijk dat de moderne sociotechniek niet voor alle vormen van organisaties geschikt is. Bij een grote mate van dynamiek is een grote mate van flexibiliteit nodig en daarvoor is de moderne sociotechniek zeer geschikt. Is er echter een lage dynamiek dan is de moderne sociotechniek niet de juiste organisatievorm. In het schema geeft Schoemaker aan dat dienstverlening altijd hoog-dynamisch is maar zowel hoog- als laag-complex kan zijn.

Braam (2004 , blz 1) heeft in haar onderzoek binnen ziekenhuizen naar het zelfsturingsconcept de conclusie getrokken dat het voor kort-cyclische en kennisextensieve werkprocessen succesvol toegepast wordt. Daar waar de complexiteit, omgevingsvariatie etc. toenemen, is het nodig om systemen te introduceren die de dynamiek kunnen beheersen en / of het kennisniveau van de teamleden verhogen. Dat kan zo ver gaan dat de investeringen die nodig zijn voor het zelfsturingsconcept, niet meer renderen. Het concept laat zich volgend Braam, toepassen op redelijk afgebakende afdelingen met een hoog kennisniveau en een stabiel hecht team, zowel medisch als verpleegkundig. Voor afdelingen die minder afgebakend zijn, waar zich een grotere diversiteit aan specialismen en aandoeningen voordoet, de afhankelijkheid ten opzichte van de directe omgeving groot is en minder sprake is van een hecht team, lijkt het zelfsturingsconcept niet houdbaar.

Ook Almekinders (2006, blz 87) geeft een voorbeeld van, in zijn geval dienstenteams, waar zelfsturing niet het geschikte model is; dienstenteams die huishoudelijke hulp leveren, georganiseerd in groepen van vier medewerkers die met elkaar 'de zaken op de rails houden'. Een coördinator heeft tot taak om het op de rails te zetten en heeft een sturende rol. Moeilijkere regeltaken die de coördinator nu doet zouden voor het team teveel opleidingsinspanning vragen die onvoldoende of te langzaam rendabel gemaakt kunnen worden. Het model is hier uiterst eenvoudig hetgeen hier goed werkt. Zelfsturing zou het voor het team complexer maken hetgeen geen toegevoegde waarde heeft.

Voor zorgteams, waar van meer complexiteit sprake is dan in de dienstenteams, en wat bestaat uit medewerkers met een verzorgende of verpleegkundige opleiding, gaat hij wel uit van zelfsturende teams.

Voor Schoemaker heeft complexiteit en dynamiek in de interne omgeving, in de organisatie beschreven. Kijken we naar de markteisen zoals die in hoofdstuk twee zijn beschreven dan wordt daar efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie en ondernemerschap genoemd. De organisatie moet hierop goed kunnen reageren. Het lijkt aannemelijk om te veronderstellen dat het soort dienst, bijvoorbeeld verpleging of huishoudelijke hulp, in combinatie met de markteisen een verschillende invloed heeft op de keuze voor de organisatievorm.

Met name de eis van de overheid vraagt in een hoog tempo veranderingen van ouderenzorgorganisaties door verandering in bijvoorbeeld financiering, in indicatiestelling en in het vergroten van de invloed van de cliënt, maakt het mijns inziens gerechtvaardigd om te zeggen dat deze een grote mate van flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap vraagt.

In de ouderenzorg worden diensten geleverd die wisselend zijn in moeilijkheidsgraad. Gaat het om persoonlijke verzorging in een stabiele situatie dan blijft de situatie doorgaans hetzelfde en is er sprake van een lage dynamiek en matige complexiteit. Bij terminale zorg kan de zorgbehoefte sterk wisselen en gaat het vaak over intensieve begeleiding naast verpleging en verzorging. Daar is wel sprake van een hoge mate van dynamiek en een hoge mate van complexiteit.

Alles is relatief maar vergelijken we de huidige situatie met tien jaar geleden dan is de complexiteit en dynamiek fors toegenomen omdat de organisatie moet kunnen reageren op de nieuwe markteisen als flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap en de indicatiestelling scherper is geworden.

Complexiteit ontstaat (onbedoeld) doordat de processen in een organisatie opgedeeld worden volgens de klassieke ontwerpprincipes. De combinatie van complexiteit en hoge externe eisen leidt ertoe dat de beheersing van het operationele proces moeizaam tot stand komt.

In de moderne sociotechniek, waar wel gesproken wordt over complexiteit maar niet in combinatie met dynamiek, worden vier manieren aangegeven voor complexiteitsreductie (Van Amelsvoort, 1999, blz 66).

3.3.3.2 Het reduceren van complexiteit: Procesgericht organiseren

Dit kan door een deel van het systeem een deel van de variatie te laten verwerken.

Door het organisatorisch ontrafelen van processen (parallelliseren) verstoren de verschillende processen elkaar minder en bovendien kan ieder team zich richten op de eigen klanten, producten en diensten. Niet de afzonderlijke activiteit staat centraal maar het totale procesverloop. Is het proces nog te complex dan kan gekozen worden om het proces op te knippen in afgeronde, complete taken (segmenteren).

Van Eijnatten (1996, blz 72-73) beschrijft parallelliseren als het zoeken naar onafhankelijke productiestromen. Door deze stromen te onderscheiden, kan de complexiteit, die bestaat uit de externe variëteit, gereduceerd worden. De stroom wordt van het begin tot het eind door één operationele eenheid, een zelfsturend team, uitgevoerd. Als een dergelijk proces nog te groot of veelomvattend is om door één team uitgevoerd te worden kan gekeken worden naar segmentering. Segmenteren richt zich op het verminderen van de interne procescomplexiteit. Daarvoor wordt op de zwakst verbonden punten de stroom verbroken. Er ontstaan dan twee opvolgende stromen die redelijk onafhankelijk van elkaar uitgevoerd kunnen worden maar er is wel sprake van enige verbinding. Deze opsplitsing beperkt de interne beheersbehoefte. Het is goed mogelijk dat verschillende teams eenzelfde parallelle stroom uitvoeren. (zie ook paragraaf 3.3.2 Kwaliteit van arbeid).

3.3.3.3 Het opvoeren van de interne regelcapaciteit: Zelfsturing, integraal management en coaching

Binnen de procesgerichte organisatie kunnen kleinschalige en zelfstandige werkverbanden gecreëerd worden, die gericht zijn op het vervullen van een complete taak. Er ontstaan hier mogelijkheden om het proces te beheersen en te verbeteren. Tevens ontstaat de mogelijkheid tot het creëren van uitdagend werk. Als gevolg van de overdracht van regeltaken en bevoegdheden is er meestal minder leiding nodig en verandering in de stijl van leidinggeven, van meer autoritair naar een stijl die mensen ruimte geeft om mee te beslissen en groepen geprikkeld worden tot groei en verdere ontwikkeling (coaching).

De benodigde specialisten voor verbetering worden decentraal opgesteld en met de leiding geïntegreerd in een ondersteuningsteam. Door deze multidisciplinaire samenwerking kan integraal management gestalte worden gegeven, waarbij in de besluitvormingsprocessen een afweging gemaakt kan worden van alle relevante aspecten.

Het gebruik maken van zelfsturende teams, die zelf onderling de taken afstemmen, en de daarvoor geschikte vorm van leidinggeven, heeft dus niet alleen een effect in de zin van kwaliteit van arbeid en kwaliteit van de arbeidsrelatie (paragraaf 3.2.2) maar heeft ook een complexiteitsverminderend effect. Je zou dus kunnen zeggen dat het mes hier aan twee kanten snijdt. Cox (2000, blz 3) trekt eveneens die conclusie. Ze schrijft dat binnen de sociotechniek wordt gestreefd naar minimalisatie van de arbeidsdeling (Kuipers, 1989) Dit resulteert in een simpele organisatie opgebouwd uit complexe taken (de Sitter e.a. 1990) Een dergelijke, sociotechnische vormgeving is niet alleen 'goed' voor de organisatie, ook de belangen voor de medewerkers lijken ermee gediend. (zie ondermeer Trist, 1981; de Sitter, 1982; Groep Sociotechniek, 1987; van Eijnaten, 1993; Kuipers & Van Amelsvoort, 1993 en de Sitter, 1994).

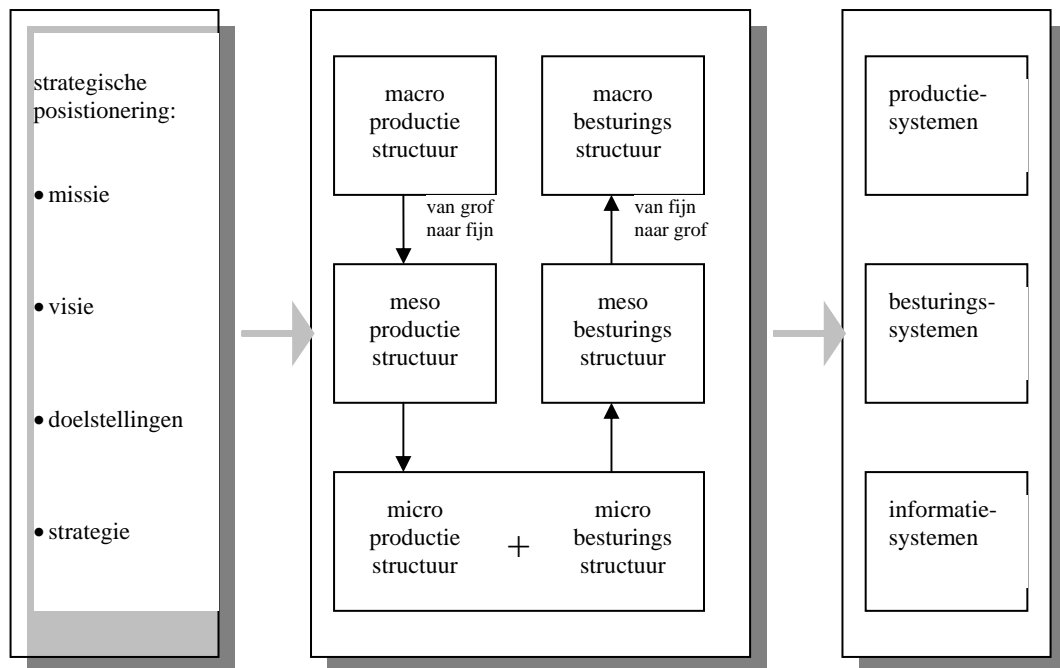
3.3.3.4 Het opvoeren van de externe regelcapaciteit: Horizontaal organiseren (Van Amelsvoort 1999, blz 68).

In een horizontale organisatie wordt gebruik gemaakt van directe afstemmingsmogelijkheden binnen en tussen de diverse organisatorische niveaus. Het management krijgt in plaats van de verticale sturingsrol veel meer de rol om de mogelijkheden voor zelfsturing, horizontale afstemming en collectieve besluitvorming te creëren, te stimuleren en te bewaken. Er dient aandacht besteed te worden aan overlegstructuren en besluitvormingsprocedures. Spontane contacten dienen ook gezocht te worden, hetgeen bevordert kan worden door de fysieke locatie, horizontale looppaden en informele bijeenkomsten. Met betrekking tot besluitvorming dient door de gewenste snelheid sturing gecombineerd te worden met het afleggen van verantwoording achteraf.

3.3.3.5 Het borgen van lokale en horizontale regelcapaciteit: Minimale specificatie en congruente systemen.

De mate van formalisatie en standaardisatie, door middel van allerlei systemen, zal zodanig geminimaliseerd dienen te worden, dat er voldoende speelruimte is om de benodigde regelcapaciteit daadwerkelijk te benutten. Consequentie is dan ook dat de ondersteunende systemen gezien moeten worden als een afgeleide van de benodigde regelcapaciteit op de verschillende organisatorische niveaus. Hetzelfde geldt voor het systeem van prestatiesturing. Dit doet een groot beroep op de vaardigheden van de betrokken medewerkers.

De personele systemen hebben hier een belangrijke rol ten aanzien van selectie, horizontale loopbaanontwikkeling, soort beoordelingssysteem (360 graden feedback) en het management moet in staat zijn om vorm te geven aan horizontale besturing. De besturingsstructuur wordt omgekeerd ontwikkeld; van fijn naar grof. Ofwel, eerst wordt gekeken wat er op lokaal niveau geregeld kan worden, vervolgens op het niveau van de grotere organisatorische werkeenheid en tenslotte wat er in de organisatie als geheel geregeld moet worden. Hierop aansluitend kan verder vorm gegeven worden aan overleg en besluitvormingsstructuren.



De ontwerpvolgorde regels (Van Amelsvoort, 1999, blz 75)

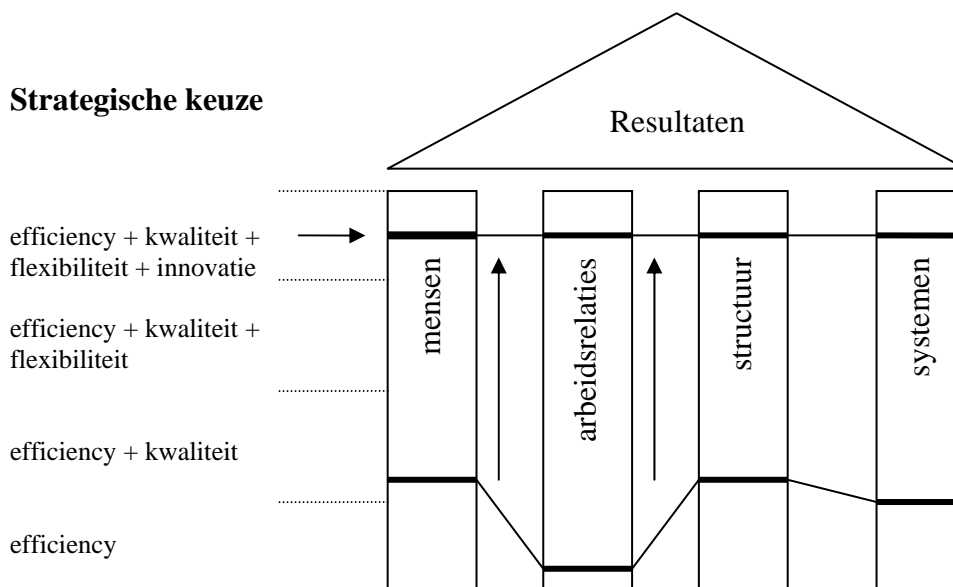
Het is dus niet voldoende om de twee hierboven genoemde manieren van complexiteitsreductie te realiseren maar ze dienen ook geborgd te worden. De verleiding om dit te doen zoals in de bureaucratie gangbaar is, door standaardisering en formalisering, dient onderdrukt te worden omdat dit juist een negatief effect heeft op de regelcapaciteit van een team. (zie ook paragraaf 3.2.2 kwaliteit van organisatie) Het lijkt dus meer van belang om een team zodanig te ondersteunen en van informatie te voorzien dat ze in staat zijn om hun gedrag op het gebied van regelcapaciteit tot een structurele houding te maken. Hier ligt ondermeer een taak voor de leidinggevende.

3.3.4 *Samenhang sociale en technische variabelen*

De organisatie is een integraal samenhangend geheel van zowel sociale als technische variabelen. Beiden moeten gelijktijdig in beweging gezet worden.

In de moderne sociotechniek worden de structuur van de organisatie en de systemen als technische variabelen geformuleerd. De sociale variabelen zijn de mensen met hun attributen en de arbeidsrelaties.

Het prestatieniveau van de organisatie wordt bepaald door de combinatie van de genoemde factoren, die in onderlinge samenhang tot elkaar 'veroordeeld' zijn. Sociotechnische inzichten leren dat veranderingen in de technische variabelen gevolgen hebben voor de sociale variabelen en omgekeerd. Dit beeld wordt bevestigd door Boonstra, Steensma, Demenint e.a. (1998, blz 277) die schrijven dat organisaties worden gezien als sociotechnische systemen, waarin clusters van variabelen naar een dynamisch evenwicht streven. Bij het veranderen van organisaties gaat het erom deze variabelen op elkaar af te stemmen en in onderlinge samenhang te ontwikkelen. Het functioneren van organisaties kan alleen begrepen worden als er aandacht is voor de doelen van de organisatie en de relaties tussen de strategie, de structuur, de cultuur, de technologie en de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. Zie hiervoor ook de omgevingscondities in paragraaf 3.3.1.



De pijlers waarop de prestatie van de organisatie steunen, (Van Amelsvoort, 1999, blz 62)

Naast de kenmerken van de moderne sociotechniek zijn er door Van Amelsvoort (1999, blz 77–88) elf principes behandeld die gezien kunnen worden als leidraad voor organisatievormgeving. Het gaat om principes die per specifieke situatie om een lokale vertaling vragen. De opbouw van deze principes is afgeleid van de hierboven beschreven kenmerken. (zie bijlage 5)

3.4 Samenvatting en antwoorden op deelvragen

De moderne sociotechniek kijkt naar organisaties in relatie tot de omgeving op basis waarvan strategische keuzes worden gemaakt. Daarbij benoemt ze vanuit de omgeving een aantal markteisen waaraan de organisatie moet voldoen. Dat zijn efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie en ondernemerschap. In relatie tot de strategische positie is de organisatievormgeving voorwaardenscheppend voor het behalen van resultaten op de gebieden kwaliteit van arbeid, kwaliteit van de arbeidsrelatie en kwaliteit van de organisatie. De wijze waarop de organisatie vorm wordt gegeven moet aansluiten bij de eisen uit de omgeving.

Bij kwaliteit van arbeid staat het zelfsturende team met haar bevoegdheden en mogelijkheden centraal. Bij kwaliteit van de arbeidsrelatie gaat het overwegend over hoe leiding wordt gegeven en hoe de verhouding is met staf- en ondersteunende diensten. Belangrijk is om te constateren dat ook zelfsturende teams leiding nodig hebben. Dat dient echter wel aan te sluiten bij de behoeften van het team en de individuen in het team. Tot slot is de kwaliteit van de organisatie van belang, onder andere hoe de informatiestromen verlopen en hoe en door wie daarop gestuurd wordt. Wat betreft de complexiteit, door goed organiseren is het mogelijk om complexiteit te reduceren. Dat kan door processen op te delen, door regelcapaciteit in zelfsturende teams neer te leggen en te borgen. Hoe groter de complexiteit hoe meer regelbevoegdheid er bij de zelfsturende teams moet liggen. Dienstverlenende organisaties, waar ook de ouderenzorgorganisaties toe behoren, zijn als complex aan te merken.

Volgens de moderne sociotechniek is het bij de ontwikkeling van de organisatie verder van belang dat de sociale en de technische factoren gelijk op ontwikkelen. Alleen dan kan een organisatie goed functioneren.

In de theorie is de moderne sociotechniek opgedeeld in verschillende kenmerken. Bij de uitwerking in dit hoofdstuk wordt duidelijk dat het niet eenvoudig is om het als aparte onderdelen uit te werken. Er is samenhang en overlap tussen de verschillende onderdelen.

We zullen nu eens kijken of we vanuit de hier uitgewerkte theorie, in combinatie met wat we al weten uit hoofdstuk twee over de situatie in de ouderenzorg, antwoord kunnen geven op de gestelde deelvragen:

1. *Is de moderne sociotechniek, met zelfsturende teams en het daarop gerichte management, een geschikt antwoord op het realiseren van een organisatie met meer innoverend vermogen en ondernemerschap die kan reageren op de eis van flexibiliteit?*

Er zijn binnen de moderne sociotechniek veel mogelijkheden voor de teams om zelfstandig te werken en de daarbij behorende verantwoordelijkheid te nemen. De hierdoor verkregen regelruimte geeft het team de kans om in te springen op de wisselende vragen van de cliënten, mits het binnen de gestelde kaders van de organisatie blijft. Het is aan het management om te zorgen dat teams deze regelruimte houden en eventueel gecoacht worden op het benutten ervan.

Wat betreft het innoverend vermogen en ondernemerschap ligt het meer in het lerend vermogen van de organisatie. Zijn de teams zo samengesteld dat ze elkaar uitdagen om tot vernieuwingen te komen?

Ondersteunende diensten hebben hier een taak omdat ze vaak andere competenties en deskundigheid hebben dan de medewerkers in het team. Deze zijn overwegend verpleegkundige en verzorgende en hebben op het gebied van innoveren en ondernemen mogelijk tekorten die door de ondersteunende diensten kunnen worden aangeleerd of aangevuld.

2. *Wat werkt belemmerend en wat werkt bevorderend met betrekking tot zelfsturende teams als organisatievorm?*

Belemmerend is het als:

- Een team niet gewend is om bevoegdheden en verantwoordelijkheden te dragen die altijd hoger in de organisatie hebben gelegen. Dat komt veelal voor bij bestaande organisaties die centraal worden aangestuurd.
- De andere onderdelen van de organisatie, staf- en ondersteunende diensten, nog moeten leren verantwoordelijkheden los te laten die in het team neergelegd zijn.
- Een team nog niet vertrouwd is met ondermeer organisatorische zaken. Daarvoor is de gemiddelde medewerker niet opgeleid en niet iedereen kiest daarvoor of kan dat.
- Een team nog geen team is en nog moet groeien om “het samen te maken”, dus de sfeer, elkaar uitdagen tot goede prestaties maar ook beschermen tegen het stellen van te hoge doelen.
- Een team zich erg afsluit van de organisatie waardoor een manager of coach er weinig grip op krijgt maar er ook weinig bereidheid is om ander teams te helpen. Als dit team slechte prestaties levert die niet in cijfers zichtbaar zijn dan kan het lang duren voordat de organisatie dat signaleert.

- Een organisatie erg groot is en centraal georganiseerd waardoor ook concrete uitwerking van het beleid zonder invloed van de medewerkers wordt ontwikkeld. Medewerkers voelen dan geen betrokkenheid.

Bevorderend werkt het als de hiervoor genoemde zaken worden omgedraaid, wat ik graag aan de lezer overlaat. Ik zal hier anderen toevoegen. Het werkt dus bevorderend als:

- De organisatie een lerende organisatie is die mogelijkheden biedt om te leren, en waar fouten maken wordt gezien als een onderdeel van het leerproces.
- De medewerker door het organiseren op processen expliciet wordt uitgedaagd om alle facetten van het vakmanschap te gebruiken.
- Het team inzicht heeft in de resultaten van het werk.
- Het team goed weet waarover ze rekenschap moet afleggen.
- Het team helder heeft waarvoor ze verantwoordelijk is en bevoegdheden heeft om binnen de gestelde kaders het werk te organiseren.
- Er sprake is van een goed functionerende leidinggevende.

3. *Is de moderne sociotechniek een geschikt model om tegemoet te komen aan de behoefte van een grotere betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie?*

Betrokkenheid wordt gestimuleerd of belemmerd door taak- en organisatieontwerp.

Bij grote(re) organisaties is de afstand tussen management, stafdiensten en ondersteunende diensten vaak groot. De medewerker in het primair proces heeft dan minder binding met de organisatie en meer binding met de cliënt en de directe collegae.

Met zelfsturende teams worden de collegae belangrijker en is de coach minder degene die stuurt maar meer ondersteunt. De staf- en ondersteunende diensten maken voor een deel onderdeel uit van de werkzaamheden van het team of het team kan hier rechtstreeks contact mee leggen. De betrokkenheid zal daarmee vergroten op het niveau van de uitvoering en direct daarboven.

Invulling en concretiseren van beleid en de uitvoering komt in één hand waarmee de uitspraak van de overheid, namelijk dat de manager niet meer weet wat er op de werkvloer gebeurt, minder aan de orde is omdat de taak van het management afneemt op dit gebied. De medewerker is zelf meer verantwoordelijk en beter betrokken.

Doordat de structuur platter wordt is de afstand tot de top minder maar dat betekent niet per definitie dat de betrokkenheid bij de top en vise versa groter wordt.

4. *Welke vormen van leiderschap heb je nodig in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*

Wat betreft de vormen van leiderschap buiten het team zijn een tweetal mogelijkheden aangegeven. Enerzijds een fasering over de tijd waarbij in het begin veel instructie nodig is en weinig coaching en in de loop van het groeiproces wisselt dat om. De andere stroming gaat er meer vanuit dat er niet zozeer fasen te onderscheiden zijn maar dat persoonlijkheidskenmerken belangrijker zijn, waarbij soms sturing, soms begeleiding of ondersteuning nodig is.

Bij beide stromingen is er niet één leiderschapstijl die steeds past en is een wisseling nodig, afhankelijk van de fase of situatie van het team of de medewerker.

Dat vraagt in beide visies managers die kunnen signaleren wat een team of medewerker nodig heeft en diverse leiderschapstijlen beheerst.

Leiding in het team betekent dat medewerkers in staat moeten zijn om dat te doen en draagvlak moet hebben bij de andere teamgenoten. Als dat kan verhoogt dat het zelfsturend vermogen.

5. *Hoe zet je het beste ondersteunende diensten en stafdiensten in, in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*

Bij zelfsturende teams is het zaak om de taken die het team zelf kan doen ook in het team te leggen. Dat betekent dus dat een deel van de ondersteunende en stafdiensten zal verdwijnen. Het deel dat wel in stand blijft dient goed en snel met de teams te kunnen communiceren en daarmee korte lijnen te hebben. Ze staan naast het management van de teams en kunnen door de teams zelf benaderd worden.

4. Onderzoek in de praktijk

4.1 Inleiding

In hoofdstuk twee is aandacht besteed aan de ouderenzorgorganisaties en hun ontwikkeling, zowel als organisatie op zich, als aan de omgeving van de organisaties. In hoofdstuk drie is de theorie van de moderne sociotechniek uitgewerkt. In de context van de moderne sociotechniek zijn de zelfsturende teams en het leidinggeven in en aan de zelfsturende teams aan de orde geweest. In hoofdstuk vier wordt nu gekeken hoe dit in de praktijk werkt. Daarvoor is een onderzoek opgezet wat in paragraaf 4.2 wordt toegelicht. Het betreft een kwalitatief onderzoek waar in drie organisaties bij een bestuurder of een directeur een semi-gestructureerde interview is gehouden aan de hand van een vragenlijst, en bij één organisatieadviseur (zie bijlage 6). Als richtlijn is het onderzoeksmodel gebruikt. In paragraaf 4.3 zijn de onderzoeksresultaten beschreven. In subparagraaf 4.3.1 is eerst de uitwerking van de resultaten toegelicht. In subparagraaf 4.3.2 leest u hoe de geïnterviewden naar hun teams kijken in de zin van zelfsturing. We zien daar wel verschillen, zeker ten opzichte van het zelfsturende team zoals dat in de moderne sociotechniek wordt beschreven. De mate van zelfsturing wisselt en ook wordt niet in alle drie organisaties met de moderne sociotechniek gewerkt. Er zijn echter zeer veel overeenkomsten met deze theorie. De subparagrafen 4.3.2 tot en met 4.3.5 gaat over de kenmerken van de moderne sociotechniek zoals we deze ook in hoofdstuk 3 zijn tegengekomen, de omgevingscondities, de resultaatgebieden, de complexiteit van de organisatie en de samenhang tussen de technische en sociale variabelen. Bij elke subparagraaf is een samenvatting gegeven.

De volgende deelvragen zijn richtinggevend in hoofdstuk 4, de antwoorden zullen in hoofdstuk 5 worden gegeven, samen met de conclusies.

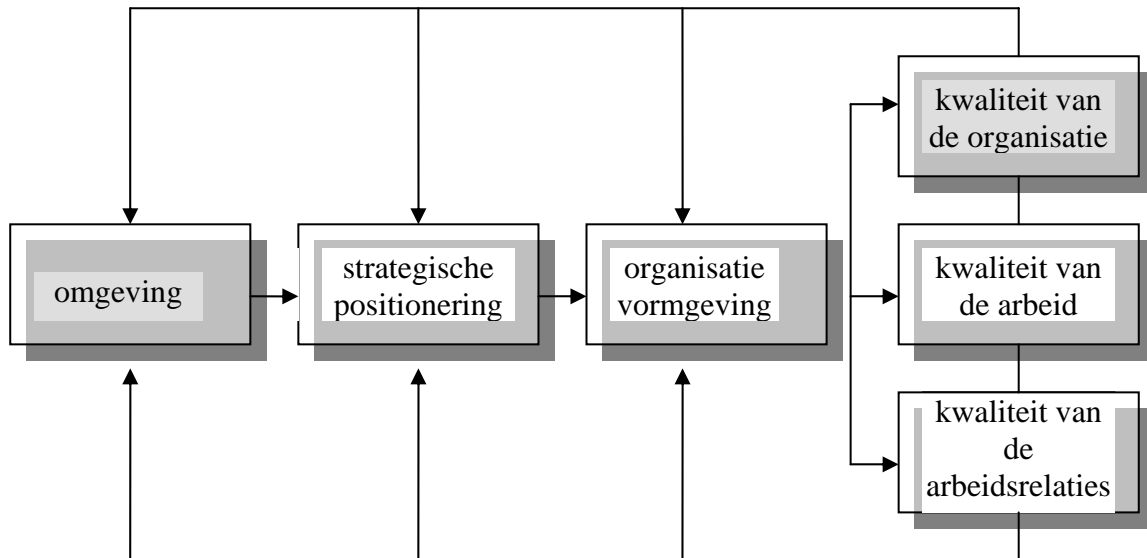
Met het onderzoek wordt een antwoord gezocht op dezelfde deelvragen die ook in hoofdstuk drie zijn beantwoord, maar nu vanuit de praktijk:

1. *Is de moderne sociotechniek, met zelfsturende teams en het daarop gerichte management, een geschikt antwoord op het realiseren van een flexibele organisatie met meer innoverend vermogen en ondernemerschap?*
2. *Wat werkt belemmerend en wat werkt bevorderend met betrekking tot zelfsturende teams als organisatievorm?*
3. *Is de moderne sociotechniek een geschikt model om tegemoet te komen aan de behoefte van een grotere betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie?*
4. *Welke vormen van leiderschap heb je nodig in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*
5. *Hoe zet je het beste ondersteunende diensten en stafdiensten in, in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*

4.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgezet aan de hand van het volgende onderzoeksmodel. Dit model is afgeleid van het schema van Van Amelsvoort, zie paragraaf 3.3.2. De aanpassing zit in het expliciet een plek geven aan de omgeving omdat dat in de moderne sociotechniek de eerste schakel is, gezien vanuit de organisatie, waarop zij haar strategische keuzes bepaalt en vandaar uit de organisatievormgeving. Binnen deze vormgeving is het belangrijk dat de samenhang tussen technische en sociale variabelen wordt bewaakt.

De organisatievormgeving moet leiden tot een goed functioneren van de drie resultaatgebieden. In hoofdstuk drie zagen we al dat de resultaatgebieden omgekeerd ook invloed hebben op de organisatievormgeving maar ook op de omgeving, vandaar de pijlen van links naar rechts en vice versa.



Aan de hand van dit model en de onderzoeksvragen zijn vragen opgesteld voor een viertal interviews. Drie van de interviews zijn afgenomen bij bestuurders of directeuren van ouderenzorgorganisaties en één interview met een organisatieadviseur. De drie organisaties zijn:

- Buurtzorg, een nieuwe organisatie die is gestart in 2006 en alleen thuiszorg levert. Het is een snel groeiende organisatie. In nog geen twee jaar tijd heeft ze 320 medewerkers in dienst. De grootste groep werkt verspreid over het land in buurtgericht werkende teams.
- Aveant, Utrecht. Het is een organisatie waar ongeveer 2900 medewerkers in dienst zijn. Aveant is door fusies tussen thuiszorgorganisaties en intramurale ouderenzorgorganisaties de organisatie geworden die ze nu is. Aveant is het model van zelfsturende teams binnen de organisatie van met name de thuiszorg aan het uitbouwen. Intramuraal is ze met pilots van zelfsturende teams bezig, met name binnen kleinschalige eenheden.
- Sensire, een zorgorganisatie met ongeveer 8000 medewerkers. Ze is groot geworden door fusies tussen thuiszorg en intramurale ouderenzorg. Sensire werkt al een aantal jaren met dit model. De vorige voorzitter van de raad van bestuur van de thuiszorg (Almekinders) is gepromoveerd op een onderzoek naar zelfsturende teams in de thuiszorg. Tijdens dat onderzoek is het model van zelfsturende teams ingevoerd. In deze scriptie is zijn werk regelmatig aangehaald.

Het vierde interview is gehouden met een organisatieadviseur van C3. Deze adviseur, organisatiepsycholoog en verpleegkundige, is in diverse functies en als organisatieadviseur in zorgorganisaties werkzaam geweest waar, zowel intra- als extramuraal, zelfsturing een item was.

Er is voor deze organisaties gekozen vanwege het gegeven dat ze werken met zelfsturende teams. Daarnaast speelt mee dat ze het alle drie op een verschillende wijze hebben vorm gegeven. Ook betreft het een geheel nieuwe organisatie naast reeds bestaande organisaties en is er sprake van diverse stadia van ontwikkeling.

Bij elke organisatie is een interview afgenomen op het niveau van de Raad van Bestuur of de directe laag daaronder. De vraagstelling bij de interviews (zie bijlage 6) is gebaseerd op de vraagstelling van het onderzoek en het onderzoeksmodel. De nadruk is gelegd op zelfsturende teams en de leiding in en aan het team hoewel ook andere items aan bod zijn geweest en hier worden uitgewerkt. In de vraagstelling in de interviews is bijvoorbeeld niet gevraagd naar de strategische keuzes maar in de uitwerking zien we wel uitspraken die hier inzicht in geven.

Met de organisatieadviseur, als laatste geïnterviewd, is gekeken naar de algemene lijn. Is hetgeen ik in eerdere interviews heb gehoord herkenbaar in meerdere organisaties.

4.3 Resultaten uit de interviews

4.3.1 Toelichting op de uitwerking

Bij de opbouw van deze paragraaf zal de indeling van het onderzoeksmodel gevolgd worden. Het is in hoofdstuk drie al gebleken dat het moeilijk is om de verschillende onderdelen van de moderne sociotechniek uit elkaar te halen omdat er een grote samenhang is, in de interviews blijkt dat nog moeilijker. De organisatieadviseur verwoordt het als een koord dat uit verschillende strengen bestaat en met elkaar vervlochten is. Deze vervlechting is van belang want dat maakt het sterker. In de uitwerking van de interviews is deze vervlechting, ondanks de inspanning om het goed te ontrafelen, zichtbaar.

In het vervolg zullen niet alleen de namen van de organisaties genoemd worden maar zal ook gesproken worden over de “oude” organisaties, waarmee Sensire en Aveant bedoeld worden. De “nieuwe” organisatie staat voor Buurtzorg. Dat deze aanduidingen worden gebruikt is omdat er een essentieel verschil zit in de culturen van de organisaties, hoe de twee “oude” organisaties de teams hebben vorm gegeven, vergaande differentiatie, en hoe de “nieuwe” organisatie dat doet met minder differentiatie en gemiddeld hoger opgeleide medewerkers.

Bij zowel Sensire als Buurtzorg is alleen sprake van extramurale teams. Aveant heeft ook intramurale teams waarover in dit hoofdstuk een en ander aangegeven zal worden en ook de organisatieadviseur geeft informatie over intramurale zelfsturende teams. Bij bepaalde onderwerpen zullen ook andere, niet specifiek geïnterviewde organisaties aangehaald worden.

In algemene zin is het belangrijk om eerst wat te zeggen over hoe de drie organisaties en de adviseur tegen zelfsturende teams aankijken.

4.3.2 Zelfsturende teams

Alle betrokkenen geven aan dat ze niet spreken van zelfsturende teams. Er wordt gesproken over buurtteams, wijkteams of gewoon teams. Reden hiervan is dat zelfsturende teams als een uiterste op een continuüm gezien worden waar aan de andere kant het team staat dat geheel hiërarchisch wordt aangestuurd en geen eigen verantwoordelijkheid heeft anders dan het uitvoeren van gerichte taken. Op dit continuüm ziet geen van de geïnterviewden hun teams op het uiterste bij zelfsturing staan. De “oude” organisaties hebben in mijn ogen de teams zeker aan de kant van zelfsturing staan maar minder ver dan de “nieuwe” organisatie.

Ook volgens de adviseur zit er verschil tussen de organisaties die hij kent maar het verschil is veel groter als je kijkt naar organisaties die nog werken met bijvoorbeeld grote afdelingen waar veelal productieteams op zitten. Deze productieteams zitten op het continuüm dicht bij de centrale aansturing.

Verder wordt aangegeven dat zelfsturing een besmet begrip is omdat het geassocieerd wordt met een team waaraan geheel geen leiding wordt gegeven door iemand buiten het team en waar de organisatie weinig grip op heeft. Daarentegen is er overeenstemming als het gaat over een team zoveel mogelijk verantwoordelijkheid geven. Dat is een begrip dat goed in het beeld past.

De keuze om van wijkgerichte teams of buurtteams te spreken is een pragmatische keuze. In dit begrip wordt niet de mate van zelfsturing aangegeven maar het gebied waarvoor men verantwoordelijk is. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt, ondanks de hiervoor beschreven toelichting, toch de term zelfsturende teams gehanteerd om een duidelijk onderscheid te blijven maken met teams die niet in dit concept passen.

Hier is het ook van belang om te melden dat Sensire de zelfsturing heeft ingevoerd binnen het model van de moderne sociotechniek. De twee andere organisaties hebben dit model niet expliciet ingevoerd maar veel elementen zien we wel terug.

4.3.3 *Omgevingscondities*

Bij omgevingscondities gaat het, zoals in paragraaf 3.3 is beschreven, om de markteisen die de externe omgeving stelt.

Bij de Carint- Reggelandgroep wordt een schema gehanteerd wat overzichtelijk maakt welke veranderingen er in de omgeving hebben plaatsgevonden.

Oud	transitie	Nieuw.
Overheid, regulering	→	Markt
Verzorgingsstaat	→	Civil society
Samenwerken	→	Concurreren en samenwerken
Zekerheid	→	Onzekerheid / competitie
Beheersen	→	Ondernemen
AWBZ	→	WMO, AWBZ, ZW, particuliere markt
Zorg in natura	→	PGB, ZZP, particuliere inkoop
Overheid overlegpartner	→	Cliënt overlegpartner
Beleid	→	Actieplannen
Sober pakket zorg	→	Breed pakket diensten
Forse marges	→	Schrle basis in WMO, AWBZ, winst in ZW en particulier

Met dit schema voor ogen kan moeilijk gesteld worden dat er sprake is van een stabiele omgeving. Deze veranderingen stellen eisen aan de organisatie. In de interviews is hierover gesproken en worden de onderwerpen weergegeven aan de hand van de markteisen.

4.3.3.1 Efficiëntie

De geïnterviewden zijn allemaal van mening dat de overheid sterk stuurt op efficiëntie. Als aanleiding daartoe worden met name de demografische ontwikkelingen genoemd die in de toekomst de ouderenzorg onbetaalbaar zullen maken. Dat is een gegeven waar men begrip voor kan opbrengen. Wel is er veel verzet tegen de wijze waarop dit vorm krijgt, met name het hoge tempo, en de manier waarop de overheid hierop stuurt. Eén uitspraak daarin was dat de overheid stuurt op wantrouwen. Ze stelt veel regels en bemoeit zich met sommige zaken tot in detail, eist veel registratie en verantwoording. Als voorbeeld wordt genoemd dat men in de thuiszorg moet tijdschrijven op zeer gedetailleerd niveau en daar wordt de financiering aangehangen. Een ander voorbeeld is dat de indicaties en financiering gebeuren op functies waarbij het totaalbeeld veel meer naar de achtergrond verdwijnt.

Deze externe eisen, zo zegt Aveant, maken zowel intra- als extramurale differentiatie van medewerkers en meer taakgericht werken onvermijdelijk, omdat daarmee de goedkoopste medewerker naar het soort werk ingezet wordt, terwijl de organisatie vindt dat zorg veel meer vanuit een holistisch beeld en vanuit continuïteit moet worden geleverd. Deze keuze voor differentiatie is dus een strategische keuze op basis van eisen die de externe omgeving stelt.

Sensire differentieert eveneens om efficiëntieredenen.

Buurtzorg differentieert slechts in twee niveaus, 3 en 4-5, gemiddeld hoger dan Aveant en Sensire, en gaat er vanuit dat dit minder overleg en minder ondersteuning nodig maakt waardoor de productiviteit hoger is en de gemiddelde kostprijs niet hoger is dan bij verder differentiëren.

Aangezien de cliënten nog overwegend gebruik maken van de publieke zorg, dus door de AWBZ gefinancierd, reageren ze weinig op de kosten volgens enkele geïnterviewden. Wel zijn ze kritischer op het aantal uren dat geleverd wordt, mede omdat ze een eigen bijdrage naar indiceerde zorguren betalen. De verwachting is dat de kritische houding zal toenemen. Dit is gebaseerd op de maatschappelijke veranderingen waarin de burger kritischer wordt. De cliënten met PGB zijn nog beperkt ten opzichte van de mensen die zorg in natura krijgen.

Alle organisaties sturen op efficiëntie van het primair proces. Dat gebeurt intramuraal anders dan extramuraal.

Extramurale sturing op efficiëntie gebeurt bij de betrokken organisaties overwegend op basis van vier belangrijke parameters; productiviteit, productmix, inzetmix en overhead.

Met productiviteit wordt bedoeld het percentage tijd dat een medewerker besteedt aan cliëntenzorg, zorg achter de voordeur, omdat dat de tijd is die gedeclareerd mag worden. De overige tijd, die bijvoorbeeld gebruikt wordt voor scholing, reistijd, coördinatie, werkoverleg en dergelijke, dient betaald te worden uit het tarief voor de declarabele uren. Hoe hoger dat percentage is, hoe hoger het budget dat een organisatie ontvangt. Alle drie organisaties sturen hierop. De mate waarin taken bij het team liggen die op de organisatie gericht zijn, zoals planning, PR of coaching halen de productiviteit meer of minder naar beneden. Bij teams die een grote verantwoordelijk krijgen komen dus veel taken die bij hiërarchisch aangestuurde teams bij de leidinggevende liggen. De productiviteit mag dus bij zelfsturende teams lager liggen omdat er minder geld aan overhead wordt uitgegeven.

Met name Buurtzorg geeft aan dat de productiviteit, ondanks dat er meer taken bij de teams liggen, net zo hoog kan zijn als wanneer er meer taken bij de leidinggevenden of ondersteunenden diensten liggen. Dit verschil wordt door de geïnterviewde verklaard door de inzetmix en minder afstemming.

Productmix houdt in; de verhouding van producten, eigenlijk diensten, die geleverd worden. Elk soort dienst kent zijn eigen tarief. Met een dure dienst wordt meer budget binnengehaald.

Buurtzorg geeft hier aan dat ze vaak met minder tijd toe kan dan geïndiceerd is. Ze kan dan bij een combinatie van indicaties de duurste dienst geheel declareren en de goedkoopste dienst de rest van de tijd. Daardoor komt ze gemiddeld op een hoger tarief uit dan wanneer alle diensten geheel geleverd worden. Deze organisatie is ook van mening dat er niet op hoeveelheid diensten en tijd per dienst geïndiceerd zou moeten worden maar dat de discussie met het zorgkantoor zou moeten zijn dat er lagere kosten per cliënt worden gemaakt in plaats van lagere tarieven per uur. De discussie gaat dan over minder uren per cliënt, hetgeen volgens deze organisatie haalbaar zou moeten zijn door de inzetmix.

De derde parameter is inzetmix. Het gaat hier over de verhouding van medewerkers met bepaalde opleidingsniveaus in een team. Door de functionele bekostiging lijkt het onaantrekkelijk om goedkopere producten door duurdere medewerkers te laten uitvoeren. Hierin heeft de “nieuwe” organisatie een andere strategische keuze gemaakt dan de “oude” organisaties. Zowel Sensire als Aveant werken met ver doorgevoerde differentiatie en met segmentatie. Voor de intake en evaluatie wordt niveau 5 of 4 ingezet, hetgeen vaak op één medewerkers per team of enkele teams uitkomt. De uitvoering ligt overwegend bij niveau 2 en 3, alleen complexe zorg wordt door niveau 4 of 5 uitgevoerd. Hierdoor wordt een sterke koppeling gelegd tussen goedkope producten - goedkope medewerkers, dure producten - dure medewerkers. Buurtzorg heeft een inzetmix van ongeveer 50% niveau 4 - 5 per zelfsturend team en de andere helft niveau 3. Buurtzorg zegt het geld van duurdere medewerkers qua inzetmix “terug te verdienen” omdat hoger geschoolde medewerkers minder een beroep doen op specialisten, coaches of teamgenoten. Ook is er minder reistijd wanneer één medewerker alle zorg levert in plaats van twee en is er minder afstemming nodig tussen medewerkers. Er is ook weinig sprake van segmentatie. Buurtzorg vindt dat het huidige systeem wat het zorgkantoor hanteert bij de productieafspraken geen prikkelend effect heeft. Ze is daarover dan ook met diverse zorgkantoren in gesprek gegaan.

Overhead. Dit is door de zelfsturende teams te beïnvloeden voor het deel dat als verantwoordelijkheid binnen het team is neergelegd. Als ze goed functioneren zullen ze minder ondersteuning nodig hebben, minder foute informatie aanleveren waardoor minder correcties hoeven te worden ingevoerd en dergelijke. De organisatietaken die in het team zijn gelegd dienen ze zelf adequaat en efficiënt uit te voeren.

De “oude” organisaties verminderen de centrale overhead, zowel qua leidinggevenden als staffuncties en ondersteunende diensten hoewel het niet eenvoudig is om binnen de bestaande organisatie met haar cultuur en gewoontes een omslag te bewerkstelligen.

Aveant zegt nog dat met name het tempo waarin de overheid de financiering wil bijstellen hier in het nadeel van de organisaties werkt.

Buurtzorg maakt een nieuwe cultuur en zet vanaf het begin minder leiding, staf en ondersteuning in. Medewerkers die aangenomen worden kiezen voor dit concept.

De organisatieadviseur merkt hierover op dat bij zelfsturende teams de overhead ten dele in het team is weggezet en dat de centrale organisatie in dit concept dus wel lean en mean moet zijn.

Intramurale sturing op efficiëntie door sturing op de indicatoren productiviteit, productmix en inzetmix is moeilijker vanwege een andere financiering en organisatievorm, zie hoofdstuk 2. Er wordt naast individuele zorg groepszorg geleverd en er is 24 uur aanwezigheid nodig wat een andere bezetting vraagt.

Er kan maar beperkt gedifferentieerd worden binnen kleine teams volgens Aveant, omdat er overwegend één medewerker tegelijk in de groep is. Die moet aan de kwaliteitseisen van externe partijen voldoen. Zorgzwaarte en daaraan gekoppeld het aantal uren personele inzet maakt meer sturing mogelijk hoewel dit bij kleine groepen niet goed te beïnvloeden is vanwege de noodzakelijke basisformatie die gelijk ook de totale formatie is. De zorgzwaarte pakketten (ZZP's) zullen meer informatie geven waardoor duidelijke kaders gesteld kunnen worden en het team meer handvatten krijgt. ZZP-financiering helpt ook om managementinformatie toegankelijker te maken. Dat komt nog aan de orde bij kwaliteit van de organisatie.

Zowel sturen op inzet medewerkers als op overhead ligt intramuraal anders dan extramuraal vanwege de geschiedenis van de teams. Deze werkten voorheen, maar ook nu nog vaak, op grote productieafdelingen met traditionele centrale aansturing. Dit is, zo wordt door Aveant aangegeven, een grotere belemmering bij het invoeren van zelfsturende teams dan extramuraal omdat medewerkers extramuraal meer gewend zijn om zelfstandiger te werken dan intramuraal.

Samenvattend krijgen in de geïnterviewde organisaties de zelfsturende teams door parameters duidelijke kaders aangeboden waardoor ze meer zelf sturen en de efficiëntie bewaken. Extramuraal kan dat nu nog beter dan intramuraal maar de ZZP brengt daar verandering in.

Meer differentiatie levert een lager gemiddeld salaris op maar zou een verhoging van het aantal indirecte uren en van overhead kunnen opleveren wat volgens Buurtzorg maakt dat minder differentiatie niet meer kost. Hiervoor zijn geen berekeningen naast elkaar gelegd.

De financiële beperkingen die de overheid oplegt worden door de “oude” organisaties ervaren als een belemmering om de organisatie in te richten zonder vergaande differentiatie.

4.3.3.2 Kwaliteit

Dit is een markteis waarbij Buurtzorg aangeeft dat ze denkt de kwaliteit te verbeteren door “de wijkzuster weer terug in de wijk te plaatsen”, één medewerker die de cliënt en de omgeving kent en het gehele zorgproces kan oppakken. Daar zet ze op in bij overleggen met overheid en zorgkantoor. Werken zonder differentiatie is ook bij Buurtzorg niet mogelijk, is er meer continuïteit van medewerkers bij de klant en daar meet de klant volgens haar vaak kwaliteit aan af. Minimaal differentiëren heeft tot gevolg dat Buurtzorg gemiddeld hoger geschoolde medewerkers inzet dan op basis van de indicatie vereist is. Ook zijn de medewerkers van niveau 4-5 minimaal voor de helft van hun tijd werkzaam in de uitvoering. Dit in tegenstelling tot deze medewerkers bij Aveant en Sensire, waar ze meer bezig zijn met coördinatie, ondersteuning en externe contacten.

Met de verhouding bij Buurtzorg van 50 % niveau 3 en 50% niveau 4-5 halen de hoger opgeleiden het niveau van de anderen meer omhoog en daarmee de kwaliteit.

Volgens de geïnterviewde van Buurtzorg is de cliënt vanwege de zorg door hoger opgeleiden, eerder onafhankelijk van professionele zorgverleners. Dat vindt hij een kwaliteitsverbetering omdat, zowel bij Buurtzorg maar ook de overheid, de visie is dat de cliënt zo onafhankelijk mogelijk dient te zijn van professionele zorg. De kwaliteitseis van de externe omgeving heeft hier dus effect op de strategische keuze om minder te differentiëren en omgekeerd. Hoger opgeleide medewerkers hebben minder afstemming nodig met collegae, specialisten en leidinggevendenden omdat ze meer vragen zelf kunnen beantwoorden. Daardoor kan er minder fout gaan in de afstemming. Mogelijk blijft daardoor een fout of slechtere kwaliteit wel langer onopgemerkt.

Zowel Sensire als Aveant zijn van mening dat hun systeem met differentiatie kan voldoen aan de kwaliteitseis van zowel de externe partijen als van de cliënt. Met name Sensire gaf aan juist de score teruggekregen te hebben van een klanttevredenheidsonderzoek waarop ze 8,4 had gescoord. Een onderdeel hieruit is tevredenheid over kwaliteit. De strategisch keuze om wel te differentiëren is hier dus een keuze op financiële argumenten die niet door kwaliteitsvermindering wordt afgestraft.

Een grotere klanttevredenheid wordt volgens alle drie organisaties ook verkregen doordat de medewerker zich meer verantwoordelijk voelt door een grotere betrokkenheid voor het geheel van de zorg. Met kleine teams is er ook minder wisseling van medewerkers bij de cliënt omdat vervang binnen het team plaatsvindt. Hoewel Buurtzorg en Aveant er in het interview geen cijfer tegenover zetten zijn ze beiden van mening dat door deze vorm van werken de klanttevredenheid hoog ligt. Buurtzorg geeft aan dat bij haar medewerkers vaak mensen zijn die jarenlange ervaring hebben. Voor een nieuwe organisatie is dit belangrijk omdat ze dan niet de hele leercurve hoeft door te lopen maar gebruik kan maken van de leercurve die medewerkers elders al doorlopen hebben. Dit werkt kwaliteitverhogend. Een gevaar is hier echter dat ze ook de “oude” cultuur meebrengen, dus een goede selectie is essentieel.

Aveant geeft aan dat in de intramurale zelfsturende teams het een probleem is dat veel medewerkers uit een productiesfeer komen en nu anders moeten werken. Jarenlange ervaring is hier een belemmering om de kwaliteit te leveren die zelfsturing vraagt. Een voordeel is wel dat intramuraal de zelfsturende teams ingezet worden op kleine wooneenheden. De omstandigheden zijn meer uitnodigend om verantwoordelijkheid te nemen en meer zorg op maat te leveren.

Allen geven aan dat in de extramuraal zorg snel contact met de huisarts mogelijk is doordat deze het mobiele telefoonnummer van de medewerker heeft, hoewel dit niet in elk team hetzelfde is geregeld. Alle partijen geven dit als een kwaliteitsverbetering aan.

Samenvattend is volgens de geïnterviewden de kwaliteit in de ogen van de cliënt hoog vanwege het procesgericht organiseren. Hoe meer er op het proces wordt georganiseerd hoe minder wisseling van medewerkers en hoe minder afstemmingsmomenten waar het fout zou kunnen gaan. Ook de huisartsen zijn content met deze werkwijze.

Optimale differentiatie door de “oude” organisaties, waardoor soms opdeling in taken of segmentatie plaatsvindt, wordt door hen niet als een belemmering ervaren hoewel de “nieuwe” organisatie daar anders over denkt en daarom vrij weinig differentieert. Een beperking is dat medewerkers uit een “oude” setting komen met hiërarchische aansturing en moeilijk de stap naar zelfsturing en meer verantwoordelijkheid kunnen maken.

4.3.3.3 Flexibiliteit

Vooraf bij de markt is flexibiliteit in de geïnterviewde organisaties de winst groot door hier goed op te reageren. Een voorbeeld is de teamverantwoordelijkheid voor de planning van diensten overdag, 's avonds en in de weekend. Alle drie organisaties geven aan dat de afstemming bij bijvoorbeeld ziekte veel gemakkelijker gaat dan wanneer er een centrale planning is met een structurele verdeling van diensten. Ook snel reageren op veranderde wensen of eisen van de cliënt gaat goed.

De flexibiliteit wordt door differentiatie ingeperkt als het gaat om combinaties van lichtere en zwaardere zorg die niet door lager opgeleide medewerkers mag worden uitgevoerd, bij intakes die door niveau 5 gedaan worden en waar uitwisseling in het team niet mogelijk is omdat er maar heel beperkt medewerkers van niveau 5 zijn. Dat heeft soms tot gevolg dat er meerdere medewerkers naar de cliënt moeten, wat meer afstemming vraagt, of dat er toch gekozen wordt om een hoger deskundigheidsniveau in te zetten voor lichtere zorg.

Zowel Aveant als Sensire hebben hiermee te maken. De vraag die niet gesteld is, is of grotere teams hier beter zouden werken omdat er dan meer uitwisseling per functieniveau mogelijk is. Komen we dan echter niet steeds meer in de “oude” taakgerichte structuur terecht?

Bij Buurtzorg speelt dit minder door de beperkte differentiatie.

Logistieke flexibiliteit is met name van belang bij grote reisafstanden. Alle drie organisaties hebben dat beperkt door geografisch ingedeelde teams. Intramuraal speelt dit niet.

Dat de cliënt zo weinig mogelijk verschillende medewerkers over de vloer wil is een algemeen bekend gegeven. Hoe verder een organisatie personeel differentieert hoe minder kans dat deze cliëntwens gerealiseerd kan worden. Het kostenaspect hiervan is bij de efficiëntie aan de orde geweest, het kwaliteitsaspect bij kwaliteit. Alle drie organisaties hebben het maximale aantal medewerkers per cliënt opgenomen in hun kaders. Deze kaders zijn in het onderzoek niet naast elkaar gelegd.

Intramuraal is de flexibiliteit met name groter als in een zelfsturend team welzijn en zorg binnen één medewerker zijn geïntegreerd wat we in de kleinschalige wooneenheden vaak zien. Daar wordt welzijn als een integraal onderdeel van zorg in de brede zin beschouwd.

Ook is er meer flexibiliteit mogelijk in de daginvulling omdat er kleinere groepen cliënten zijn waardoor meer recht gedaan kan worden een eis van de cliënt.

Daarentegen is binnen kleine groepen cliënten de flexibiliteit in de inzet van het aantal uren beperkt omdat er een basisbezetting nodig is.

Samenvattend is de flexibiliteit in de organisaties toegenomen door de invoering van zelfsturende teams. Vergaande differentiatie belemmert de flexibiliteit maar dan nog zijn de organisaties van mening dat het een forse verbetering is omdat er kleinere en overzichtelijke teams zijn die samen meer afstemmen en sneller kunnen reageren.

4.3.3.4 Innovatie en ondernemerschap

Dit zijn aspecten die nog onvoldoende tot hun recht komen volgens Sensire. Medewerkers denken nog veel in aanbod in plaats van in kansen en blijven bij bekende diensten en producten. Dat een organisatie, die al enkele jaren op deze wijze werkt dit aangeeft betekent dat het een redelijk hardnekkig proces is om van aanbod denken naar denken in vragen en kansen te komen. Sensire is dan ook van mening dat dit vraagt om een toevoeging aan het team in de vorm van een medewerker op niveau 5 met ondernemerscompetenties. Bij Buurtzorg zijn ondernemerschap en innovatie onderdelen van het werk van de medewerkers. Als ze dit onvoldoende in hun bagage hebben wordt er op geschoold en gecoacht. Aveant meent dat er geen verbetering is opgetreden in ondernemerschap en dat de zelfsturende teams niet innovatiever zijn. Innovatie en ondernemerschap hoeft volgens de organisatieadviseur niet alleen in de zelfsturende teams plaats te vinden maar kan ook in een ondersteunende of stafdienst worden ondergebracht waarbij afstemming met de zelfsturende teams wordt gezocht. Dit moet volgens de organisatieadviseur met name de toevoegde waarde zijn van een grote organisatie. Door die keuze zoek je minder naar het schaap met de vijf poten in een team en help je teams die dit onvoldoende in huis hebben.

Samenvattend wordt hier gesteld dat zelfsturende teams niet perse een antwoord zijn op de toenemende vraag naar innovatie en ondernemerschap. Er wordt expliciet gesteld dat het naast deskundigheid ook om competenties gaat. De kans dat een team alle competenties heeft wordt kleiner naarmate teams kleiner zijn. Bovendien wordt uitwisselbaarheid tussen medewerkers kleiner als er bij minder medewerkers bepaalde competenties aanwezig zijn.

4.3.4 *Resultaatgebieden*

In deze paragraaf is het duidelijk dat verschillende aspecten van de omgevingscondities ook terugkomen bij de resultaatgebieden. Er is voor gekozen om liever te herhalen dan weg te laten. Hoewel het meer tekst betekent, verwacht ik dat het meer inzicht oplevert.

4.3.4.1 Kwaliteit van de arbeid

Geen van de drie organisaties vindt dat ze zelfsturende teams heeft in de ultieme vorm. Wel vinden ze dat er veel verantwoordelijkheid in het team is gelegd en dat door de procesindeling de teams organisatietaken hebben die voorheen bij andere onderdelen van de organisatie ondergebracht waren. Buurtzorg geeft daarbij aan dat ze vindt dat het team echt verantwoordelijk moet kunnen zijn voor het hele proces. Als het nodig is gaan ze meer paralleliseren, dus het werkgebied kleiner maken, en niet het proces opknippen (segmenteren). Door vergaande differentiatie bij Sensire en Aveant is daar wel meer sprake van taakverdeling en segmenteren. Waar alle drie organisaties een splitsing in aangebracht hebben is tussen de verzorging / verpleging en de huishoudelijk hulp. Ze vinden alle drie het verschil in uitvoering en financiering groot en zien het niet, zoals enkelen noemden bij welzijn, als een integraal onderdeel van het zorgproces.

Aveant en Sensire hebben ook een splitsing tussen intramuraal en extramuraal. Buurtzorg levert enkel extramurale zorg.

De organisatieadviseur is van mening dat in de thuiszorg meer individuele diensten worden geleverd en dat er minder groepstaken zijn. Als je daar voor zelfsturing kiest is het belangrijk om dat te doen voor alleen die zaken waar het nodig is. Het team hoeft niet alles gezamenlijk op te lossen. Wat wel een meerwaarde is om gezamenlijk te doen is bijvoorbeeld logistiek en het planningsproces. Intramuraal zijn er naast individuele taken ook groepsprocessen tussen teamleden. Daar is volgens de organisatieadviseur meer aanleiding om te kiezen voor zelfsturende teams. Een beperking is dat er, bijvoorbeeld bij Aveant, vaak sprake is van grote afdelingen en dus grote teams.

Wat betreft de samenstelling van teams is er een verschil tussen de “oude” organisaties en de “nieuwe” organisatie. Zowel Sensire als Aveant hebben de keuze gemaakt om te differentiëren naar de niveaus 2 tot en met 5 op overwegend financiële gronden. Een medewerker op niveau 5 doet de intake bij de cliënt, het evaluatie gesprek en onderhoudt de contacten met de huisartsen en transferfunctionarissen in ziekenhuizen. Verder is deze medewerker overwegend verantwoordelijk voor het begeleiden van de teamgenoten op kwaliteit en voor de coördinatie. De complexe zorg voert ze zelf uit of zo nodig regelt zij dat hier een specialist voor.

Aveant is van mening dat het team verantwoordelijk is dat de resultaten behaald worden en niet een individuele medewerker. Taakverdeling binnen het team past volgens hem in het model.

De organisatieadviseur zegt hierover dat het op deze wijze inzetten van een niveau 5 de functie van de andere niveaus kan uithollen en je jezelf moet afvragen of je op die wijze niet, weliswaar nu binnen het team, een nieuwe vorm van ondersteuning creëert. De geïnterviewde van Sensire geeft aan dat volgens haar in een team waarin ook gewerkt wordt met niveau 2, zelfsturing anders is dan wanneer je overwegend niveau 3, 4 en 5 hebt. Met name de rol van niveau 5 kan dan verder verdeeld worden binnen het team en mogelijk kan er minder management ingezet worden. Dit geeft een mooie brug naar Buurtzorg want deze heeft een principiële andere keuze gemaakt.

Buurtzorg gaat er vanuit dat zelfsturing vanuit de inhoud moet gebeuren: “Wat wil de klant”. Door minder differentiatie zijn er een aantal voordelen te behalen, met name op het gebied van kwaliteit en dat is toch de basis. Met minder differentiatie is er minder opsplitsing en kan een medewerker langer bij de klant zijn als daar twee functies moeten worden uitgevoerd. De medewerker moet werken vanuit de visie dat de cliënt zolang mogelijk zorgonafhankelijk moet zijn en dat de professional zich zo snel mogelijk terug moet trekken. Een team levert volgens Buurtzorg geen taak of activiteit bij de cliënt maar moet een oplossing leveren voor de situatie waarin de cliënt zich bevindt en die de cliënt (tijdelijk) zorgafhankelijk maakt.

Door een teamsamenstelling van 50 % niveau 4-5 en 50 % niveau 3 is er binnen een team bijna geen taakverdeling naar intake, coördinatie en dergelijke, en is er dus weinig afstemming nodig. Ook is het referentiekader in het team weinig gevarieerd wat de communicatie vereenvoudigd.

De geïnterviewde geeft aan dat hij het heel belangrijk vindt dat deskundigheid in het team blijft en moedigt medewerkers aan zich binnen het team te ontwikkelen. Hij vindt dat verticale promotie ontmoedigd moet worden. Jonge professionals vindt hij, moeten in de zorg ervaring opdoen en geen leidinggevende worden. Hij verwijst daarmee naar de niveau 5 medewerkers die bijvoorbeeld bij Sensire en Aveant coördinatie taken hebben en sturen op kwaliteit in het team terwijl ze bijna geen zorg meer uitvoeren.

De organisatieadviseur merkt hierover op dat, wil je keuzevrijheid aan de cliënt bieden, je ook keuzemogelijkheden aan de medewerker moet bieden. Een integrale taak is dan beter maar ook moet je strakke protocollering voorkomen. Dit pleit tegen verregaande differentiatie binnen het team. Daarentegen zegt hij, kan een niveau 2 ook binnen haar gewone dagelijkse werkzaamheden zelf sturen. Ze moet wel in staat zijn om te signaleren wanneer er afwijkingen zijn en dit doorgeven aan een ander niveau. Het is belangrijk om te kijken welk proces er nodig is om de cliënt goed te kunnen bedienen. Vanuit dat gezichtspunt moet de organisatie kijken hoe ze dat proces wil vorm geven en ondersteunen.

Aveant geeft ten aanzien van omvang van teams aan dat dit varieert en afhankelijk is van de context. Buurtzorg geeft aan dat haar teams doorgaans bestaan uit ongeveer 12 medewerkers. Dit is bij Sensire niet aan de orde geweest.

De arbeidstevredenheid en betrokkenheid neemt vooral toe bij medewerkers die affiniteit bij het concept zelfsturing hebben, volgens de geïnterviewde van Aveant. Als keerzijde van de verantwoordelijkheid bij het team neerleggen geeft hij aan dat sommige medewerkers meer “het werk mee naar huis nemen”. De verantwoordelijkheid voelt anders en niet iedereen kan daar even goed mee omgaan. Dat kan een afname van de arbeidstevredenheid betekenen. Hij verwijst daar met name naar medewerkers die voorheen op een grote intramurale afdeling werkten waar meer sprake was van een productieteam. Bij de overgang naar een kleinschalige intramurale eenheid met zelfsturing merkt hij op dat er meerdere medewerkers zijn die hier moeite mee hebben. Met name de verantwoordelijkheid en verbreding van taken, dus niet alleen de zorg maar ook organisatie- en welzijnstaken, doen sommigen terugverlangen naar de productieafdeling. Dit is naar zijn mening bij de thuiszorg anders omdat daar de vertreksituatie anders is. Men is daar al meer gewend om zelfstandig te werken.

Sensire staft de grotere arbeidstevredenheid onder andere aan afname van het ziekteverzuim.

Buurtzorg geeft aan dat medewerkers veelal om die reden in hun organisatie komen werken en dat onvrede hierover de reden was van vertrek uit de organisatie waar ze werkzaam waren.

Eisen aan medewerker; in eerste instantie moet de medewerker in het systeem passen, zo geven de geïnterviewden van Aveant en Sensire aan. Niet iedereen is ervoor geschikt om meer verantwoordelijkheid te krijgen en in het zelfsturingsconcept te werken. Bij Buurtzorg is dat in zoverre anders dat mensen die er gaan werken weten dat dit het concept is waarmee Buurtzorg werkt.

Zorgcentrum 't Hofhuys te Bergijk heeft de ervaring dat de werkzaamheden in zelfsturende teams in kleinschalige intramurale eenheden andere competenties van medewerkers vraagt en geeft hierop extra scholing. De nadruk wordt gelegd op verantwoordelijkheid plus, dus verder kijken dan de eigen functie of wat je als professional vindt en vooral uitgaan van de klant. Deze eisen liggen dus met name op de inhoud van het werk en minder op de beheersing. Dat komt met name omdat bij 't Hofhuys die taken nog centraal in de organisatie liggen. Op het gebied van beheersing dient een medewerker een beperkte budgetverantwoordelijkheid te kunnen dragen evenals verantwoordelijkheid voor de afstemming van de personele inzet.

De geïnterviewde van Aveant is niet van mening dat er meer ondernemersgeest is of vereist wordt van de medewerkers. Sensire vindt dat er wel meer ondernemersgeest zou moeten zijn maar dat die er onvoldoende is. Zij maakt daarom de keuze om hiervoor een tweede medewerker niveau 5 in te zetten die als een “verkoper” aan de slag gaat.

Aveant vindt dat medewerkers mee moeten kunnen komen in de ontwikkelingen van communicatie en automatisering zoals elektronisch cliëntendossier, SMS, internet en dergelijke.

Sensire geeft aan dat het niet alleen gaat om deskundigheidsniveaus maar de medewerker moet affiniteit hebben met het concept. Het gaat ook om persoonlijke kwaliteiten, competenties. Organisatierollen moeten verdeeld worden naar affiniteit en vaardigheid als het gaat over “PR en planning”. Het is wel een teamverantwoordelijkheid maar een specifieke rol (sterrol) ligt bij één medewerker uit het team. De sterrol “kwaliteit” is wel toegedeeld naar niveau. Iemand met een sterrol moet een team durven aanspreken. Het blijkt dat feedback geven een chronisch probleem is, men blijft het moeilijk vinden. Een functionaris met een sterrol moet het zeker kunnen.

Er zijn medewerkers die moeite hebben om naast de cliëntenzorg nog andere taken te doen. Sensire heeft de ervaring dat dit niet goed op te lossen valt en heeft de keuze gemaakt om dit te accepteren mits het binnen de teams opgepakt kan worden. Dat blijkt te werken. De vraag is of je hiermee opschuift richting taakgericht werken in plaats van procesgericht werken.

Zelfsturing kan alleen in teamverband, elkaar stimuleren en op elkaar terugvallen is heel belangrijk volgens de geïnterviewde van Aveant. Mensen moeten dat kunnen en doen.

Scholing is een onderdeel van werken met zelfsturende teams. Sensire constateert dat medewerkers moeten leren dat ze zelf verantwoordelijkheid moeten nemen en niet naar “boven” moeten wijzen, persoonlijk leiderschap. Dit is iets wat in de loop van de tijd steeds duidelijker is geworden en het geldt voor alle niveaus van de organisatie. Sensire zet daar nu aparte scholing op omdat het niet iets is dat vanzelf groeit. Hier sluit een opmerking van de organisatieadviseur goed op aan. Hij merkt ook op dat niet alles vanzelf groeit en dat er soms gerichte actie of scholing nodig is, bijvoorbeeld ook om een groep mensen een team te laten worden. Gezamenlijk leren om elkaar vragen te stellen, samen na te denken over hoe je een bepaald thema kunt aanpakken draagt bij aan de groei van een team. Men ontwikkelt een commitment om samen problemen op te lossen. Aan de leidinggevende vragen hoe het moet of een leidinggevende die de oplossing aangeeft draagt bij aan het omgekeerde.

Samenvattend zijn er een aantal speerpunten te noemen die bij de kwaliteit van arbeid in de interviews benoemd zijn.

Dat een team echt verantwoordelijk moet kunnen zijn voor het hele proces vinden allen. Dat wordt bij vergaande differentiatie vorm gegeven door meer opsplitsing binnen het team en meer opdeling naar taken. Bij minimale differentiatie zijn medewerkers meer verantwoordelijk voor het hele proces. De invulling van de werkzaamheden en de afstemming tussen medewerkers is bij beide vormen dus anders.

De arbeidstevredenheid neemt toe als de medewerker affiniteit heeft met het model maar kan afnemen wanneer de verantwoordelijkheid te zwaar drukt.

Een medewerker moet zich kunnen committeren met het model en naast de benodigde deskundigheid ook over bepaalde competenties beschikken. Als de deskundigheid maar vooral de competenties ontbreken is scholing en een leerklimaat in het team erg belangrijk.

4.3.4.2 Kwaliteit van de arbeidsrelatie

Wat betreft leidinggeven is Buurtzorg van mening dat managers zich bescheiden moeten opstellen want het gaat om het primair proces en om wat er in de teams gebeurt. Het management moet hiervoor heldere kaders opstellen die realistisch zijn. Als de manager daarvoor draagvlak in het team heeft dan is het team gemotiveerd om het zo ook uit te voeren. Bij Buurtzorg worden de teams weinig aangestuurd en overwegend gecoacht. Deze coach heeft één maal per maand structureel contact met het team en voor de rest is het op verzoek. Buurtzorg gaat er vanuit dat het team zichzelf stuurt aan de hand van de kaders en managementinformatie die ze krijgen en gezamenlijk overleg over cliëntenzorg en dat de coach hun hier bij helpt als dat nodig is. Verder worden de managementinformatie gelezen door onder andere de coach en deze stuurt hierop bij als blijkt dat het team dat zelf nog niet oppakt.

Buurtzorg voegt hier aan toe dat de manager goed inzicht en kennis moet hebben van het primair proces. Sturing moet gebeuren op resultaten waarvan de tevredenheid van de cliënt de belangrijkste is. Een aantal kaders die gesteld zijn hebben daarop betrekking zoals een beperkt aantal medewerkers over de vloer en het oppakken van relaties in de buurt / omgeving van de cliënt. Deze kaders worden, in overleg met het team, vertaald in concreet gedag of concrete afspraken per cliënt. Buurtzorg ziet de manager overwegend als een coach die het team ondersteunt.

Aveant is eveneens de mening toegedaan dat de managers een belangrijke taak als coach hebben en dat het sturen op resultaten en kaders dient te gebeuren. De geïnterviewde vindt dat de manager aandacht voor de arbeidstevredenheid van de medewerker dient te hebben en zo nodig hierop dient te coachen. Aveant is ook van mening dat een medewerker om een coach heen naar een bovenstaande leidinggevende moet kunnen als deze daar een reden voor heeft. Dit om te voorkomen dat er "rare dingen" gebeuren waar de organisatie geen weet van heeft omdat het bij het team of de coach blijft hangen. Aveant heeft een barometer ontwikkeld waarin vast items zitten als ziekteverzuim. Het is een hulpmiddel voor de coach bij de regelmatig terugkerende evaluaties met het team. Het team kan op de uitkomsten zelf de verdere koers bepalen.

De organisatieadviseur geeft aan dat teveel coachen het verhangen van bordjes is en geen essentiële omslag geeft richting zelfsturing. Hoeveel teveel is geeft hij daarbij niet aan maar de opmerking van regelmatig terugkerende evaluaties roept enige voorzichtigheid op.

Om toch voldoende informatie uit het team te krijgen zonder de verantwoordelijkheid over te nemen kun je, volgens de organisatieadviseur, teams zichzelf laten evalueren, gegevens laten registreren of ze op bepaalde onderwerpen scholen zodat je als manager of coach weet dat ze die onderwerpen beheersen.

De geïnterviewde van Aveant merkt op dat veel managers het lastig vinden om de verantwoordelijkheid in het team te laten en de coachende rol op te pakken maar ook om op andere fronten een nieuwe rol te nemen zoals bijvoorbeeld informatie per mail te sturen in plaats van daarvoor overlegtijd te gebruiken. Bij Aveant zijn er managers uit de organisatie vertrokken die zich niet prettig voelden bij de nieuwe rol.

Sensire is van mening dat de toegevoegde waarde van de manager moet zijn dat ze teams / medewerkers ondersteunen bij het hebben van meer verantwoordelijkheid en het omgaan daarmee. De mate waarin ze een team daarin coachen of sturen wisselt per team van meer coachen bij teams die goed lopen tot meer sturen bij teams waar het niet loopt of waar bijvoorbeeld veel nieuwe medewerkers zijn. Het is ook een groeiproces voor managers die moeten leren dat fouten maken mag, maar ook moeten leren een team te confronteren, te spiegelen en feedback te geven. Als er zaken fout gaan dan ligt het meestal op dit gebied. Managers die duidelijk naar teams kunnen zijn, hebben meestal de best functionerende teams. Dit past goed bij de opmerking van de organisatieadviseur die aangeeft dat het erg belangrijk is dat er duidelijke kaders worden gesteld en dat deze goed gecommuniceerd moeten worden zodat het team weet wat er van hen wordt verwacht.

Sensire heeft ook managers zien vertrekken omdat bijvoorbeeld persoonlijke of positiebelangen voor de manager teveel in het gedrang kwamen. Ze is van mening dat voor degene die gebleven zijn en ook voor nieuwkomers scholing belangrijk is.

Sensire is nu bezig met een scholingstraject voor alle lagen van leidinggevenden over persoonlijk meesterschap waarbij het leren van het nemen van verantwoordelijkheid, jezelf feedback geven en jezelf vragen stellen centraal staat. Op basis hiervan kunnen gedragsregels worden ontwikkeld, in overleg met de betrokkenen, die vervolgens als kader worden gesteld.

Dat proces wordt nu, enkele jaren nadat de start is gemaakt, op deze wijze verder vorm gegeven. Iedere keer leren we weer nieuwe dingen en zien we waar we nog te leren hebben, aldus de geïnterviewde van Sensire. Het is duidelijk een groeiproces. In het begin trok de manager vaker te snel de handen van een team af omdat bij zelfsturing het team geen bemoeial van manager moest hebben. Dan ging het fout in het team omdat ze de zelfsturing nog moesten leren. Met vallen en opstaan hebben managers en teams hierin geleerd.

De organisatieadviseur constateert dat het erg moeilijk is om een goede opleidingsvraag te formuleren. Je wilt dat managers, maar ook medewerkers het juiste leren en daarvoor is het belangrijk dat de leidinggevende goed helder heeft wat ontbreekt en hoe en waarmee dat hiaat ingevuld kan worden.

Wat betreft de ondersteunende diensten geven de beide “oude” organisaties aan dat dit een voortdurend punt van aandacht blijft, enerzijds om de ondersteunende diensten niet te groot te laten worden door bijvoorbeeld de eisen die de overheid stelt, en anderzijds om een goede afstemming met de teams te houden en taken bij het team te leggen cq te laten liggen die daar beter kunnen gebeuren dan centraal. De cultuur is hierbij erg belangrijk. Buurtzorg heeft hier minder last van omdat ze geen grote ondersteunende dienst heeft en vanaf de start met gedecentraliseerde taken heeft gewerkt. Ze zet hierin ook een nieuwe cultuur neer.

De vraag die niet gesteld is, is de mate waarin ook de ondersteunende diensten zelfsturende teams zijn en voldoende regelruimte hebben om zelf met de teams van het primair proces zaken op te pakken. Ze ervaren daarmee wat zelfsturing is en dat zou aansluiting bij de teams van het primair proces kunnen vergemakkelijken.

Buurtzorg kiest niet voor een apart stafbureau, ver van de werkvloer af en georganiseerd vanuit de top van de organisatie, maar geeft de teams de ruimte om deskundigheid van buiten in te kopen wanneer daar behoefte aan is. Dit is natuurlijk ook heel praktisch omdat de schaalgrootte en de spreiding van de organisatie het lastig maakt om een eigen stafdienst te hebben. Toch maakt de geïnterviewde deze opmerking omdat het zijn visie is.

Aveant en Sensire hebben wel stafdiensten maar mede in het kader van de financiering is het ook hier zaak om deze beperkt te houden. Voor taken die de teams niet zelf kunnen uitvoeren vanwege complexiteit of ontbrekende deskundigheid kunnen specialisten ingezet worden. Dit gebeurt dan door de medewerker op niveau 5. Tot slot hier nog een opmerking van de organisatieadviseur die mij erg essentieel lijkt namelijk dat enthousiasme meer oplevert dan beheersing en controle.

Samenvattend over de kwaliteit van de arbeidsrelatie het volgende; de rol van de manager moet volgens Buurtzorg bescheiden en ondersteunend zijn en alleen sturend wanneer dat echt nodig is. Sturing vindt plaats op kaders die vertaald zijn in concreet gedrag, door een coach die inzicht in en kennis van het primair proces heeft. De coach komt beperkt bij het team tenzij het team meer ondersteuning vraagt.

Aveant vindt ook dat een manager met name dient te coachen en voegt hier het sturen op arbeidstevredenheid aan toe. Aveant vindt dat de medewerker of een team een escape moet hebben als het met de manager minder goed loopt. Ook krijgt de manager concrete handvatten om het team te evalueren.

Sensire vindt de belangrijkste taak van managers het ondersteunen van teams / medewerkers in het hebben van meer verantwoordelijkheid en ziet goed managen als een groeiproces. Sensire ziet een wisselende werkwijze voor de manager en voor de teams waarbij geleerd moet worden waarop en wanneer gecoacht of gestuurd moet worden. Het is een groeiproces voor alle betrokkenen.

De organisatieadviseur waarschuwt voor teveel coachen omdat daarmee alleen de bordjes worden verhangen.

Ondersteunende diensten en stafdiensten in “oude” organisaties hebben het gevaar in zich dat ze teveel ingezet worden (of zichzelf inzetten). In een nieuwe organisatie kun je daarin een nieuwe cultuur creëren en deze onderschrijven door weinig mensen in dienst te nemen of de ondersteuning in te kopen.

4.3.4.3 Kwaliteit van de organisatie

Hoe kun je zaken zo eenvoudig maken dat medewerkers vanuit hun eigen functie en verantwoordelijkheid in staat zijn om het werk goed uit te voeren. Dat is het geluid dat alle geïnterviewden als een belangrijk item aangeven bij de kwaliteit van de organisatie. Het werk is complex maar je moet het zo eenvoudig mogelijk organiseren. Hierbij kwamen enkele onderwerpen in vrijwel elk gesprek terug.

In eerste instantie de ondersteuning vanuit ICT. Deze moet ondersteunend zijn aan het primair proces. Aveant zegt dat ICT geen noodzaak is maar dat het wel vereenvoudigd als je het hebt. Organisaties investeren hiervoor door iedere medewerker zo toe te rusten dat de registratie elektronisch gaat.

Bij Sensire is binnen de regio een zorgadministrateur die de elektronisch aangeleverde gegevens verwerkt en direct kan terugkoppelen wanneer er iets niet juist is gegaan. Dit wordt als een belangrijke ondersteuning ervaren maar ook als kwaliteitsverbetering in de procedure omdat er minder foutkansen zijn en eventuele fouten dichterbij de veroorzaker opgespoord worden. Dit versnelt de communicatie tussen de administratie en medewerker.

Aveant geeft aan dat door de elektronische mogelijkheden de contacten tussen medewerkers onderling en medewerkers met de organisatie veranderen.

Telefoongesprekken, mail en SMS-berichten nemen persoonlijk contact over waardoor sneller en efficiënter overleg gevoerd kan worden en bijvoorbeeld 's morgens van huis uit naar de eerste cliënt gegaan kan worden in plaats van eerst naar het kantoor.

Een voordeel van goede ICT is, zo zegt elke geïnterviewde, dat je de managementinformatie sneller terug hebt, ook op teamniveau. Daardoor kunnen teams zelf controleren en bijsturen. Buurtzorg geeft aan dat aan het einde van de week van elk team de belangrijkste parameters waarop gestuurd wordt online zijn en dat iedereen deze kan volgen. De snelheid maakt dat teams heel snel kunnen bijsturen en dat coaches deze bijsturing goed kunnen volgen maar ook de top van de organisatie kan het in de gaten houden en zo nodig de coach hierop coachen of sturen.

Een belangrijke taak van de organisatie vindt iedereen het duidelijk en concreet formuleren van kaders. Buurtzorg en Sensire voegen daar nog aan toe dat de teams bij sommige kaders een rol kunnen hebben bij het concreet maken waardoor ze meer speelruimte kunnen krijgen. Een voorbeeld is de invulling van het kader met betrekking tot communicatie.

Kaders die gesteld worden zijn bijvoorbeeld percentage productiviteit, percentage budget dat beschikbaar is voor scholing, percentage ziekteverzuim, percentage overlegtijd, aantal medewerkers dat bij de cliënt komt en dergelijke. Deze zijn eenduidig en niet voor meerdere uitleg vatbaar. De ruimte voor teams kan bijvoorbeeld zijn dat ze mogen schuiven tussen percentage scholing en overleg. Dan dient wel duidelijk te zijn tot hoever. Sensire geeft hier aan dat bijvoorbeeld bij scholing helder is wat de beschikbare tijd is. Als een team meer scholing wil kan dat, maar in eigen tijd.

De organisatieadviseur geeft aan dat bij het stellen van kaders de organisatie moet weten wat ze wil bereiken en kijkt wat teams nodig hebben.

De managementinformatie moet kloppen zodat er ook goed op gestuurd kan worden door de medewerkers en de leidinggevende. Controle moet eenvoudig kunnen, eventueel met een piepsysteem als er een afwijking is. De geïnterviewde van Buurtzorg geeft aan dat wekelijks zichtbaar is hoe elk team heeft gedraaid. Daarop kan dus snel en adequaat gereageerd worden door het team en zo nodig de leidinggevende of coach. Er zijn ook weinig schakels in dit proces waardoor het niet alleen snel gaat maar er ook minder foutkansen zijn.

De adviseur geeft hier aan dat de managementinformatie gebruikt kan worden om het functioneren van een team te volgen. Als een team niet goed functioneert geeft dat bijvoorbeeld een verhoging van het ziekteverzuim. Leidinggevend en coaches dienen te weten waar ze op moeten letten en alert zijn. Het is niet vanzelfsprekend dat slecht functioneren door de managementinformatie snel boven tafel komt maar het is een hulpmiddel.

Dan ligt er bij de kwaliteit van de organisatie nog de vraag wat centraal en wat decentraal georganiseerd wordt. De organisatieadviseur formuleert het als volgt: Je moet een goede balans zoeken tussen wat centraal en decentraal moet. Bij centraal moet je vooral de vraag stellen, wat is de toegevoegde waarde om dit centraal te doen. Huisvesting en ICT heeft geen toegevoegde waarde om het decentraal te doen omdat het heel specifieke kennis vraagt die medewerkers in het primair proces niet (nodig) hebben. Bij ICT is wel een beperkte kennis nodig om ermee te werken maar dat kunnen ze leren. Financiën moeten centraal voor het deel waarop meerwaarde is te behalen bijvoorbeeld de salarisadministratie, maar neem bijvoorbeeld intramurale teams die zelf koken. Zij moeten daarvoor de financiële middelen krijgen en dat goed en eenvoudig kunnen verwerken. In “oude” organisaties is dat lastig omdat het tegen de gewoonte ingaat. “Nieuwe” organisaties hebben daar geen last van en geven gewoon het budget en regelen de kaders.

Samenvattend zijn bij kwaliteit van de organisatie de volgende items genoemd: Een eerste opdracht aan de organisatie is om het werk voor de medewerker zo eenvoudig mogelijk te organiseren. Een hulpmiddel is ICT. Dit kan door de medewerkers gebruikt worden om te registreren. Foutkansen nemen af omdat er geen overnemen nodig is van handmatig ingevulde lijsten en de verwerking kan dicht bij de medewerkers gebeuren wat snelle terugkoppeling en leren van fouten mogelijk maakt. Het helpt ook mee om het werk efficiënter te organiseren. De aanlevering van managementinformatie aan medewerkers gebeurt ook online aan managers en directeur zodat iedereen goed en snel geïnformeerd is, bij Buurtzorg zelfs wekelijks. De organisatie stelt ook duidelijke kaders waardoor voor medewerkers helder is wat van hen verwacht wordt en waarop ze zo nodig bij moet sturen. Een vraagstuk in de “oude” organisaties is ook nog wat er (de-)centraal georganiseerd moet worden waarbij de organisatieadviseur aangeeft dat centraal moet gebeuren wat daar een toegevoegde waarde heeft. Al het andere moet je decentraal doen.

4.3.5 *Complexiteit*

Bij complexiteit en ook dynamiek hebben we het over de interne omgeving dus over de organisatie. Complexiteit in een organisatie is een belangrijke reden voor het invoeren van zelfsturende teams omdat daardoor de complexiteit gereduceerd wordt. De regelbevoegdheden komen meer in de teams te liggen en de lijnen worden korter. Een dienst is per definitie complex, is de organisatieadviseur van mening (zie ook paragraaf 3.3.3). De complexiteit zit in de wisselende achtergrond van cliënten, de diversiteit aan vragen en problemen en de meerdere mogelijkheden voor oplossingen. Vaak is ook sprake van meerdere betrokkenen zoals mantezorgers en andere hulpverleners.

Wanneer de complexiteit toeneemt vraagt het ook een hoger deskundigheidsniveau om het op te pakken. De medewerker van een lager deskundigheidsniveau moet wel in staat zijn om toenemende complexiteit te signaleren en te rapporteren.

In een grote organisatie neemt de complexiteit toe, zeker als ze alles centraal wil organiseren. De lijnen zijn langer en het vraagt meer overleg. Dit geeft een grotere afstand tussen de medewerkers en leidinggevend en daarmee minder betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

Hoewel er tot nu toe maar weinig voorbeelden zijn gegeven van zelfsturende teams in de intramurale zorg zijn deze er wel. Zoals bij 't Hofhuys in Bergeijk hebben meerdere organisaties zelfsturing in de teams neergelegd op het moment dat ze van grootschalige afdelingen zijn overgestapt naar kleinschalige eenheden, een stap naar complexiteitsreductie. Zelfsturing is dan op een aantal onderdelen ingevoerd maar de organisatie is niet gedecentraliseerd op alle aspecten waar dat kan en daarmee is de zelfsturing dus beperkt en is leidinggeven nog voor een belangrijk deel sturen. In alle drie geïnterviewde organisaties hebben ze zelfsturende teams ingevoerd, zei het in wisselende vormen.

4.3.5.1 Reduceren van complexiteit door procesgericht organiseren

Sensire heeft de keuze gemaakt om de intramurale en de extramurale ouderenzorg direct onder het niveau van de Raad van Bestuur te splitsen omdat ze van mening is dat door de verschillen tussen beide onderdelen het te complex is om het door één manager aan te laten sturen. Hier vindt complexiteitsreductie dus al op een hoog niveau plaats. Lager in organisaties is een opsplitsing tussen de huishoudelijke hulp (WMO) en de verzorging en verpleging. Dit is enerzijds om de complexiteit te reduceren maar ook speelt de financiering een rol.

Procesgericht organiseren vindt in alle drie organisaties plaats maar we zien bij verdergaande differentiatie dat er binnen dat proces taakverdelingen zijn die maken dat er extra overleg en overdracht nodig is. In feite is er dan sprake van segmenteren. Dit gebeurt niet vanwege de te grote complexiteit, want een niveau 5 kan het hele proces doorlopen, maar vanwege een te grote complexiteit ten opzichte van de inzet van lagere deskundigheidsniveaus. Een niveau 2 kan bijvoorbeeld wel het werk uitvoeren maar niet de complexiteit overzien. Differentiatie kan dus negatief werken op het reduceren van complexiteit. Buurtzorg heeft er voor gekozen om minder te differentiëren en je zou kunnen zeggen dat ze daardoor een grotere mate van complexiteitsreductie heeft doorgevoerd.

4.3.5.2 Opvoeren van de interne regelcapaciteit door zelfsturing en integraal management.

We zien dit toenemen in intramurale settings waar met kleinschalige woongroepen gewerkt wordt. Daar worden kleine teams gevormd die, in hogere mate dan daarvoor op grote afdelingen zelf, het proces vorm geven. Extramuraal hebben alle drie geïnterviewde organisaties zelfsturende teams. Deze teams kunnen los van elkaar hun werk organiseren en uitvoeren binnen de kaders van de organisatie.

Met een, in verhouding tot de gevraagde diensten, relatief hoog deskundigheidsniveau van de medewerkers in een team, mag je veronderstellen dat er meer zelfsturing mogelijk is en minder deskundigheid van buiten ingezet moet worden (zie ook paragraaf 3.3.2). Dat is de vorm waar Buurtzorg voor gekozen heeft. Bij Sensire en Aveant hebben ze gemiddeld een lager deskundigheidsniveau in de teams. In het onderzoek is niet gevraagd om gegevens over hoe vaak deskundigheid van buiten het team is ingezet maar de veronderstelling is dat dit bij Buurtzorg minder vaak voorkomt dan bij Sensire en Aveant. Voor de mate waarin leiding, sturing of coaching gegeven moet worden gaat dezelfde veronderstelling op. Wel kunnen hier ook andere zaken meespelen zoals de (on)duidelijkheid van de gegeven kaders waarmee een team beter of slechter zelf kan sturen, groepsprocessen en teamsamenstelling waardoor een team beter of minder goed kan samenwerken. Dit kan zich bij elk team voordoen.

Sensire geeft aan dat ze ook medewerkers heeft die geen belangstelling hebben voor zelfsturing mits ze hun verzorgende of verpleegkundige taken maar goed kunnen uitvoeren. Door differentiatie is hier ruimte voor want deze medewerkers hoeven een aantal taken niet uit te voeren. Het management of de coach heeft overal integrale bevoegdheden. Het ligt meer aan de competenties en aan de cultuur dan aan de bevoegdheden of dit goed werkt.

4.3.5.3 Opvoeren van de externe regelcapaciteit door horizontaal organiseren.

Dit betreft afstemming tussen de teams, ook teams van het primair proces ten opzichte van ondersteunende en stafdiensten. Bij Buurtzorg is het de verantwoordelijkheid van het team om contact met bijvoorbeeld de staf op te nemen. Deze staf bevindt zich echter buiten de organisatie en heeft daardoor geen rechtstreeks lijntje naar de teams. Het is dus overwegend één richting.

Bij Sensire is deze taak overwegend neergelegd bij de medewerker niveau 5. Hier moeten medewerkers met een lager opleidingsniveau met deze medewerker in overleg voordat contact met ondersteunende en stafdiensten worden gelegd. Ook hebben ze op sommige gebieden functionarissen met een sterrol die de eerste contacten hebben. De coaches en leidinggevendenden hebben in alle organisaties onderling wel contact met elkaar.

Dit onderwerp is slecht zijdelings aan de orde geweest waar het gaat om de zelfsturing van de ondersteunende en stafdiensten waardoor niet bekend is of de afstemming vanuit deze diensten goed is gewaarborgd.

Bij Aveant en Sensire is er minder externe regelcapaciteit voor individuele medewerkers met een lager deskundigheidsniveau door de verdergaande differentiatie. Bij Sensire is er ook nog verschil in het wel of niet hebben van een sterrol.

4.3.5.4 Borgen van de lokale en horizontale regelcapaciteit door minimaal specificaties en congruente systemen.

Dit wordt onder andere gerealiseerd door scholing en coaching van medewerkers en het opstellen van duidelijke en eenduidige kaders. Het invoeren van 360 graden feedback (Sensire) en het doorlopend aandacht hebben voor het geven van feedback aan elkaar zijn belangrijke manieren, zegt Sensire, om niet alleen de regelcapaciteit te borgen maar ook het geheel van zelfsturing en de vergrootte verantwoordelijkheid die daarbij hoort. Goede kaders horen daarbij maar moeten daarnaast vrijheid voor de teams laten in zaken die ze zelf kunnen regelen.

Het vertrek van managers en medewerkers die zich hier niet in thuis voelen en een juiste werving van nieuwe medewerkers maakt dat de aanwezige medewerker meer betrokkenheid voelen bij het model.

Ook Aveant geeft aan dat het erg belangrijk is om het concept van zelfsturing steeds weer te benoemen omdat het anders wegzakt en men weer in de routine terecht komt die men daarvoor had.

Samenvattend is complexiteitsreductie dus in de geïnterviewde organisatie geen keuze maar een gegeven want ze zijn al begonnen met zelfsturende teams. De doorgevoerde differentiatie bij Aveant en Sensire levert ook segmentatie of taakgericht werken op. Dat is een voordeel voor medewerkers die geen behoefte hebben aan meer verantwoordelijkheid en het geeft de organisatie de mogelijkheid om meer te differentiëren naar lagere deskundigheidsniveaus (lees; lagere kosten). Het is een nadeel in de zin dat er minder complexiteitsreductie is dan wanneer er minder gedifferentieerd wordt zoals bij Buurtzorg.

4.3.6 *Samenhang sociale en technisch variabelen*

In de interviews is de samenhang regelmatig aan de orde geweest, zei het niet steeds expliciet.

Niet alle drie organisaties hebben moderne sociotechniek ingevoerd maar hebben zelfsturing ingevoerd en de organisatievormgeving daarbij aangepast. Interessant is daarbij dat de onderwerpen als aanpassen organisatiestructuur, aanleveren van de juiste managementinformatie, automatisering en de wijze van leidinggeven vanzelfsprekend in de organisatie aan de orde komen. De samenhang die in de moderne sociotechniek wordt beschreven is dus min of meer logisch.

Omdat na elk onderdeel al een samenvatting is gegeven wordt dat hier niet herhaald.

De antwoorden op de deelvragen worden in hoofdstuk 5 gegeven, waarbij ook de conclusies worden geformuleerd.

5. Conclusies, beschouwing en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt alles samen uit de voorgaande hoofdstukken. In paragraaf 5.2 worden conclusies uit het onderzoek weergegeven door de deelvragen en de onderzoeksvraag te beantwoorden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen wat de theorie hierover aangeeft en de praktijk. Voor de theorie wordt gebruik gemaakt van de gegevens uit hoofdstuk 2 wat betreft de geschiedenis van de ouderenzorg en hoofdstuk 3 waar het gaat over de moderne sociotechniek en de zelfsturende teams. Voor de praktijk worden gegevens uit hoofdstuk 4 gebruikt. In dit hoofdstuk zijn de interviews uitgewerkt.

Hierop volgt in paragraaf 5.3 een beschouwing en tot slot in paragraaf 5.4 de aanbevelingen.

5.2 Conclusies

Hier worden alle deelvragen beantwoord om tenslotte de onderzoeksvraag te beantwoorden. De antwoorden uit de praktijk zijn in cursief schrift weergegeven onder de antwoorden uit de theorie. Uiteraard zit hier ook overlap in. Waar dat wenselijk of nodig is omdat het onvoldoende uit het antwoord naar voren komt wordt er een conclusie geformuleerd.

De deelvragen:

1. *Wat zijn de ontwikkelingen in de omgeving van de ouderenzorg en bij de ouderen zelf met betrekking tot de behoefte aan kwaliteit, toenemende mate van flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap.*

De overheid heeft al langer eisen gesteld op het gebied van kwaliteit en doet dat nog. Vanwege demografische ontwikkelingen, vergrijzing en ontgroening, stuurt de overheid ook steeds meer op financierbaarheid. Door de modernisering van de AWBZ schrijft ze (indirect) grotere flexibiliteit van organisaties voor vanwege ontschotting en marktwerking. Ingegeven door de arbeidsmarkt, de toenemende kosten en technische mogelijkheden stimuleert de overheid innovatie in de (ouderen) zorg en ondernemerschap.

Het zorgkantoor stuurt op efficiëntie maar stelt gelijktijdig ook kwaliteitseisen welke vaak vastliggen in eisen als kwaliteitscertificering. Ze stimuleert innovatie en ondernemerschap onder andere door budget hiervoor te oormerken.

De inspectie van de gezondheidszorg en patiënten- en cliëntenplatforms formuleren eisen vooral op het gebied van kwaliteit.

De cliënt heeft in wet en regelgeving vooral vanaf 2003, met de modernisering van de ouderenzorg, veel meer invloed gekregen. Verder wordt de cliënt mondiger als gevolg van maatschappelijke veranderingen waar ook ouderen (en hun omgeving) onderdeel vanuit maken. De cliënt stuurt minder op efficiëntie omdat ze zelf alleen de eigen bijdrage betaalt tenzij ze, nu nog in beperkte mate, gebruik maakt van een PGB of privaat zorg inkoopt.

Een duidelijk voorbeeld van een kwaliteitseis op het gebied van wonen is dat niet alleen privacy belangrijk is maar dat het vooral dicht bij huis moet zijn. Eisen op het gebied van innovatie zijn overwegend op het gebied van technische hulpmiddelen, hoewel nog in beperkte mate.

De ouderenzorg is sterk in ontwikkeling en de markteisen, die de moderne sociotechniek noemt, efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap komen overeen met de markteisen in de ouderenzorg.

2. *Is de moderne sociotechniek, met zelfsturende teams en het daarop gerichte management, een geschikt antwoord op het realiseren van een organisatie met meer innoverend vermogen en ondernemerschap die kan reageren op de eis van flexibiliteit?*

Er zijn binnen de moderne sociotechniek veel mogelijkheden voor de teams om zelfstandig te werken en de daarbij behorende verantwoordelijkheid te nemen. De hierdoor verkregen regelruimte geeft het team de kans om in te springen op de wisselende vragen van de cliënten, mits het binnen de gestelde kaders van de organisatie blijft. Het is aan het management om te zorgen dat teams deze regelruimte houden en eventueel gecoacht worden op het benutten ervan. In dat opzicht is de moderne sociotechniek dus een model dat voldoende mogelijkheden biedt.

Wat betreft innoverend vermogen en ondernemerschap is vooral het lerend vermogen van de organisatie belangrijk. Zijn de teams zo samengesteld dat ze elkaar uitdagen om tot vernieuwingen te komen en is het onderling leren voldoende mogelijk? In de theorie moet dit kunnen.

Uit de theorie kunnen we ook opmaken dat niet elke werkplek geschikt is voor zelfsturing. Wanneer afdelingen minder afgebakend zijn, er zich een grote diversiteit aan specialismen en aandoeeningen voordoet, de afhankelijkheid ten opzichte van de directe omgeving groot is en er minder sprake is van een hecht team, lijkt zelfsturing niet houdbaar. De investering die hier nodig is voor het zelfsturingsconcept rendeert niet meer. Ook rendeert de investering die nodig is voor zelfsturing niet als het resultaat er niet beter door wordt, bijvoorbeeld bij laag geschoolde medewerkers en huishoudelijk werk.

Beide situaties doen zich in de ouderenzorg zoals die in deze scriptie is beschreven niet voor. We zien het wel op specialistische afdelingen in ziekenhuizen en in de huishoudelijke zorg in de WMO.

Managementtaken worden in de moderne sociotechniek voor zover het kan bij het team neergelegd. De verschillende teamleden voeren deze taken uit in combinatie met het uitvoerende werk. Dat maakt dat er minder management nodig is. Het management dat wel nodig is volgens de moderne sociotechniek is gericht op het goed functioneren van de teams, het stellen van kaders en deze goed communiceren en bewaken. De manager stuurt op resultaten en niet op het proces. Het proces is de verantwoordelijkheid van het team. Is het team daartoe onvoldoende in staat dan dient de manager er op te sturen dat ze dat leren.

Uit de interviews blijkt dat de markteis flexibiliteit ook in de praktijk van de ouderenzorg is toegenomen en dat hier het zelfsturende team een goed antwoord is op deze markteis.

Wat betreft het innoverend vermogen en het ondernemerschap zeggen de twee oude organisaties dat ze hier met de teams van het primair proces geen antwoord op kunnen geven omdat teams hier onvoldoende op toegerust zijn. Omdat ze het toch belangrijk vinden, maken ze de keuze om het bij een aparte functionaris weg te zetten of het in ondersteunende of stafdiensten onder te brengen. Hiermee wordt het een taak binnen een procesgeorganiseerd team. In de nieuwe organisatie wordt het wel door het team opgepakt en zo nodig worden ze erin geschoold. Als argument waarom dat hier wel zou lukken wordt het hogere opleidingsniveau genoemd.

Wat betreft het management, deze dienen op het juiste moment in de juiste mate te sturen of te coachen. Over de mate waarin verschillen de organisaties van mening hoewel dat niet exact in beeld is gebracht. Duidelijk is wel dat teams die meer deskundigheid en expertise in huis hebben, dus gemiddeld een hoger opleidingsniveau hebben, minder een beroep doen op management en deskundigheid van binnen en buiten het team.

Naarmate een manager beter in staat is om de functie goed uit te oefenen en duidelijk is naar het team, functioneert het team beter, zeker wanneer het gemiddelde opleidingsniveau van het team wat lager is.

Bij vergaande differentiatie is het gemiddelde deskundigheidsniveau lager. Kennis is een van de factoren die belangrijk is bij het lerend vermogen van een team. Er is daarnaast weinig variatie in het soort opleiding, alleen zorg, maar wel verschil in opleidingsniveau. Inbreng vanuit een andere invalshoek is daarmee beperkt. Scholing, samenwerking met andere disciplines zoals huisartsen, of een ander type medewerker zoals welzijn, kan hier een goede aanvulling zijn.

Bij vergaande differentiatie is er een beperkte uitwisseling van werkzaamheden binnen het team mogelijk omdat er per functiegroep maar een beperkt aantal medewerkers in een team zitten. Oplossingen hiervoor kunnen gezocht worden in grotere teams of oproepkrachten.

3. Wat werkt belemmerend en wat werkt bevorderend met betrekking tot zelfsturende teams als organisatievorm?

Het eerste deel van de antwoorden komt uit de theorie. Vervolgens wordt in cursief schrift aangegeven wat het antwoord daarop uit de praktijk is.

Belemmerend is het als:

- er sprake is van bestaande organisaties waar men gewend is dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden centraal in de organisatie liggen en bij de omslag de medewerkers moeten leren om de verantwoordelijkheid te nemen en ermee te werken. Met name het management moet de omslag kunnen maken.

In intramurale organisatieonderdelen speelt dit nog sterker dan extramuraal omdat men extramuraal veelal zelfstandiger werkt en intramuraal meer in grotere productieteams die centraal aangestuurd worden. Voor managers is het in beide gevallen moeilijk en ligt het meer aan de persoonlijke mogelijkheden als aan de omgeving.

- een team meer verantwoordelijkheid en bevoegheid krijgt ondermeer op organisatorisch gebied en dat nog niet eerder gedaan heeft.

Echter, niet iedereen hoeft het ook te kunnen. Wanneer er maar genoeg mensen zijn die dit oppakken en de rest hierover voldoende informeren en zorgen dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid blijft, functioneert het goed en hoeft het dus geen nadeel te zijn.

Teams hebben meer mogelijkheden als het gemiddelde opleidingsniveau hoger is omdat kennis een bevorderende factor is.

- een team nog niet gewend is als een team te functioneren en moet leren om samen de sfeer te maken, elkaar uit te dagen tot goede prestaties maar ook te beschermen tegen het stellen van te hoge doelen.

Dit wordt in de interviews bevestigd maar hier wordt gelijk aan toegevoegd dat dit een belangrijke taak voor de coach is om teams hierin te helpen.

- een team zich erg afsluit van de organisatie waardoor een manager of coach er weinig grip op krijgt maar er ook weinig bereidheid is om andere teams te helpen. Als dit team slechte prestaties levert die niet in cijfers zichtbaar zijn dan kan het lang duren voordat de organisatie dat signaleert.
In de praktijk wordt dit bevestigd en men stelt dat dit niet altijd te voorkomen valt. De opmerking wordt gemaakt dat dit niet anders is dan bij andere organisatievormen.
- een organisatie erg groot is en centraal georganiseerd, waardoor ook concrete uitwerking van het beleid zonder invloed van de medewerkers wordt ontwikkeld. Medewerkers voelen dan geen betrokkenheid.
Bestaande organisaties komen vaak in die vorm voor en de omschakeling is ingrijpend. Het geven van meer verantwoordelijkheid en bevoegdheden om beleid concreet te maken kan moeilijk in een déél van de organisatie omgezet worden omdat het van hoog tot laag door de organisatie gedragen moet worden en erop moet zijn ingericht.

Als we willen kijken naar zaken die bevorderend werken kunnen we de hierboven genoemde punten omdraaien, wat ik graag aan de lezer overlaat, en anderen toevoegen wat ik zal doen.

Bevorderend is het als:

- de organisatie een lerende organisatie is die mogelijkheden biedt om te leren, en fouten maken wordt gezien als een onderdeel van het leerproces.
Dit wordt in de praktijk bevestigd. Er is een budget voor scholing en teams kunnen zelf aangeven waarop ze willen scholen zolang het maar werkgerelateerd is. Leren van elkaar is ook belangrijk, waarbij het geven van feedback heel essentieel is. Dat blijft echter een hekel punt. Medewerkers vinden dat moeilijk. Afhankelijk van de afstand die een manager of coach kan nemen krijgt een team meer of minder ruimte om van fouten te leren.
- de medewerker door het organiseren op processen expliciet uitgedaagd wordt om alle facetten van het vakmanschap te gebruiken.
Hiervoor is het wel nodig dat een medewerker zorg draagt voor het gehele of een groot deel van het proces. Vanwege financiële argumenten wordt ook gekozen voor vergaande differentiatie waardoor het proces opgedeeld wordt (segmentatie). Een te grote segmentatie lijkt meer op werken met taakverdeling. De uitdaging om alle facetten van het vakgebied te gebruiken zou daardoor beperkt kunnen worden.
- het team meer inzicht heeft in de resultaten van het werk.
Dit wordt overal bevestigd. Er wordt dan ook gestuurd op het tijdig verkrijgen van goede managementinformatie.
- het team goed weet waarover ze rekenschap moet afleggen.
Ook dit wordt bevestigd. Vooral wordt aangegeven dat kaders duidelijk en concreet moeten zijn zodat er geen misverstanden over kunnen bestaan en ze dienen gericht te zijn op het resultaat en niet op processen. De manager moet ze ook duidelijk communiceren en indien nodig hier duidelijk op sturen. Draagvlak over de kaders werkt bevorderend om de resultaten te behalen.

Ervaringen in de praktijk komen niet altijd overeen met de theorie. We zien dat oplossingen gevonden zijn of op onderdelen de structuur is aangepast aan de situatie in de organisatie of strategische keuzes zijn gemaakt op basis van externe ontwikkelingen.

4. *Is de moderne sociotechniek een geschikt model om tegemoet te komen aan de behoefte van een grotere betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie? Betrokkenheid wordt gestimuleerd of belemmerd door taak- en organisatieontwerp.*

Met zelfsturende teams worden de collegae belangrijker vanwege de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het proces en de organisatietaken en is de coach minder degene die stuurt maar meer ondersteunt. De staf- en ondersteunende diensten maken voor een deel onderdeel uit van de werkzaamheden van het team of het team kan hier rechtstreeks contact mee leggen. De betrokkenheid zal daarmee vergroten op het niveau van de uitvoering en direct daarboven. Invulling en concretiseren van beleid en de uitvoering hiervan komt in één hand waarmee de uitspraak van de overheid, namelijk dat de manager niet meer weet wat er op de werkvloer gebeurt, minder aan de orde is omdat de taak van het management afneemt op dit gebied.

Doordat de structuur platter wordt is de afstand tot de top minder maar dat betekent niet per definitie dat de betrokkenheid bij de top en vise versa groter wordt. Wel de betrokkenheid bij het beleid dat de top maakt omdat de invloed groter wordt. Dat laatste lijkt belangrijker dan het eerste.

De betrokkenheid van medewerkers bij het team en de cliënt is groot en bij Buurtzorg wordt daaraan de betrokkenheid bij de buurt nog toegevoegd. De mogelijkheid van medewerkers om invloed uit te oefenen op het vorm geven van beleid in concrete acties wordt als zeer positief ervaren. De betrokkenheid van de medewerkers bij de rest van de organisatie blijft beperkt maar dan gaat het over zaken waar de medewerker ook niets mee hoeft zoals salarisadministratie en dergelijke. Dat is geen nadeel omdat ze er ook geen last (meer) van hebben

5. *Welke vormen van leiderschap heb je nodig in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*

Wat betreft de vormen van leiderschap buiten het team zijn een tweetal mogelijkheden aangegeven. Enerzijds een fasering over de tijd waarbij in het begin veel instructie nodig is en weinig coaching en in de loop van het groeiproces dat omwisselt. De andere stroming gaat er meer vanuit dat er niet zozeer fasen te onderscheiden zijn maar dat persoonlijkheidskenmerken belangrijker zijn, waarbij soms sturing, soms begeleiding of soms ondersteuning nodig is. Bij beide stromingen is er niet één leiderschapstijl die steeds past en is een wisseling nodig, afhankelijk van de fase of situatie van het team of de medewerker.

Dat vraagt in beide visies managers die kunnen signaleren wat een team of medewerker nodig heeft en diverse leiderschapsstijlen beheerst.

Leiding in het team betekent dat medewerkers in staat moeten zijn om op onderdelen leiding te geven, overwegend coaching, en draagvlak moet hebben bij de andere teamgenoten. Als dat kan verhoogt dat het zelfsturend vermogen.

In de praktijk blijken hier ook verschillende ideeën over. Eén organisatie is van mening dat overwegend gecoacht moet worden. Een andere organisatie is van mening dat het wisselt per team en per situatie en dat daar geen eenduidig antwoord op is te geven. Een derde organisatie meent dat teams wel redelijk sturing nodig hebben hoewel dat in de sfeer van coaching dient te gebeuren.

Eén organisatie legt delen van de managementtaken bij medewerkers met sterrollen.

Iedereen is het er over eens dat managers de omslag naar zelfsturing gemaakt moeten hebben of daarop getraind en geschoold moeten worden en tevens dat managers heel duidelijk moeten kunnen zijn in het communiceren van de kaders. Indien een manager dat niet goed beheerst, functioneert een team ook niet goed.

Het is niet eenvoudig een eenduidig antwoord op deze deelvraag te geven en het lijkt mede afhankelijk van de visie van de organisatie op leiderschap. Wat wel duidelijk is, is dat de manager verschillende stijlen van leiderschap moet bezitten en dit wisselend moet kunnen toepassen. Ze moet ook het voorbeeld kunnen geven.

6. *Hoe zet je het beste ondersteunende diensten en stafdiensten in, in een organisatie die werkt met zelfsturende teams?*

Bij zelfsturende teams is het zaak om de taken die het team zelf kan doen ook in het team te leggen. Dat betekent dat een deel van de ondersteunende en stafdiensten zal verdwijnen. Het deel dat wel in stand blijft dient goed en snel met de teams te kunnen communiceren en daarmee korte lijnen te hebben. Ze staan naast het management en kunnen door de teams zelf benaderd worden.

Alle drie organisaties zijn het er over eens dat het belangrijk is dat teams zoveel mogelijk zelf de organisatorische taken oppakken tenzij het een meerwaarde heeft om het centraal te doen. Dat laatste moet echter beperkt zijn en er dient sterk op gestuurd te worden dat de centrale diensten niet teveel groeien. Vooral in het oude systeem hebben ze die neiging maar met zelfsturende teams moet de organisatie verder lean en mean georganiseerd worden omdat de taken voor een groot deel in het team zijn weggelegd en daar ruimte moet zijn om het uit te voeren.

Antwoord op de onderzoeksvraag

Zijn in de veranderende omgeving en met de toenemende vraag van de ouderen naar meer zorg op maat, zelfsturende teams als model in de moderne sociotechniek een geschikt antwoord op het realiseren van een organisatie die in staat is snel en adequaat te reageren en die over innoverend vermogen en ondernemerschap beschikt, en wat is daarin de toegevoegde waarde van de leidinggevende van het zelfsturende team.

Ja, zelfsturende teams zijn mijns inziens een geschikt antwoord op de toenemende eisen van de omgeving naar efficiëntie, kwaliteit, en flexibiliteit. Voor innovatie en ondernemerschap zullen mogelijk aanvullende oplossingen gevonden moeten worden, zeker als er in vergaande mate gedifferentieerd is in de teams.

Het heeft daarnaast een positief effect op de kwaliteit van de arbeid voor de medewerkers en op de organisatie om betrokken medewerkers te krijgen en te houden. De mate waarin zelfsturing wordt vormgegeven is van verschillende factoren afhankelijk. De ultieme vorm, een zelfsturend team zonder leidinggevend, zal in de ouderenzorg niet voorkomen.

De toegevoegde waarde van leidinggevendenden moet met name gezocht worden in het ondersteunen en coachen van medewerkers om te groeien in het nemen en dragen van meer verantwoordelijkheid, het functioneren als een team en als laatste maar ook relevant, het controleren of het team de resultaten behaalt die afgesproken zijn en daarbij de kaders hanteert die gesteld zijn. Elke organisatie zal daarin in zekere mate zijn eigen vorm zoeken maar duidelijk is wel dat ze veel stijlen van leiderschap moeten beheersen.

Belangrijke eis die aan leidinggevende gesteld moet worden is dat ze in staat zijn om de verantwoordelijkheid voor de uitvoering los te laten en bij de teams te laten, ook wanneer ze zien dat een team nog moet leren. Invoering zal in “oude” organisaties veel weerstand oproepen en een forse cultuurverandering inhouden.

5.3 Beschouwing

In deze beschouwing leest u de reflexie op dit onderzoek.

1. De onderzoeksmethode is kwalitatief met een viertal interviews naast een literatuurstudie. Dit heeft veel informatie opgeleverd maar er zijn ook beperkingen zichtbaar geworden.

De keuze bij de afbakening is geweest om efficiëntie buiten beschouwing te laten. Aan het einde van dit onderzoek is duidelijk dat met name de efficiëntie belangrijk is voor organisaties die dit model invoeren. Hoewel het wel aan de orde komt in kwalitatieve zin is er geen sprake van een kwantitatieve onderbouwing.

Door in drie organisaties een interview te houden is er sprake van een beperking qua vergelijkingsmateriaal. Daarentegen is een interessant gegeven dat verschillen tussen de “oude” en “nieuwe” organisaties goed zichtbaar zijn geworden.

De interviews zijn alleen bij “denkers” afgenomen en “doeners” zijn buiten beeld gebleven. De informatie is dus niet getoetst bij degene die in de uitvoering werken. In de literatuurstudie was het een uitdaging om helder te krijgen hoe complexiteit in de organisatie en de markteisen van de omgeving zich met elkaar verhouden.

Deze onduidelijkheid kwam ook in het praktijkonderzoek terug. Hoewel het in grote lijnen duidelijk is geworden roept het nog steeds vragen op.

2. In de moderne sociotechniek worden zelfsturende teams beschreven als ware het één model. In de praktijk zien we meerdere varianten. De ultieme vorm van zelfsturing is dat een team geheel zonder leiding kan functioneren. Als we dat geheel rechts op een continuüm zouden plaatsen, zou het linker uiteinde de centrale aansturing zijn. In de interviews hebben we gezien dat de mate waarin de teams zelfsturend zijn in geen enkel geval geheel rechts staan. De mate waarin het meer of minder rechts staat varieert. Factoren die daar invloed op lijken te hebben zijn bijvoorbeeld:

- a. De mate van differentiatie. Hoe verder gedifferentieerd, hoe meer verschillende niveaus medewerkers en in verhouding ook meer lager geschoolde medewerkers. Daar is meer leiding en ondersteuning nodig dan bij teams van een gemiddeld hoger opleidingsniveau.

- b. Uit welke cultuur komt een organisatie. Zijn mensen al gewend om te veranderen en spreken ze elkaar al aan op verbeterpunten dan is de stap naar zelfsturing kleiner en eenvoudiger te zetten dan wanneer een organisatie geheel centraal gericht is en men zich afhankelijk opstelt van een leidinggevende. Dit aspect kan ook een samenhang hebben met de “leeftijd” van een organisatie. In “oude” organisaties wordt meestal veel centraal geregeld en daarin zijn de medewerkers ook opgegroeid. Dat is niet eenvoudig te veranderen.
 - c. De grootte van een organisatie. Hoe groter, hoe moeilijker om zoveel mensen mee te krijgen.
 - d. De visie van de organisatie en vooral hoe die gedragen wordt door alle lagen. Als er voor zelfsturing gekozen wordt, ook de mate waarin, dan dient dat van hoog tot laag gedragen te worden en met name de top dient het voorbeeld te geven.
 - e. Capaciteiten van medewerkers. Wanneer veel medewerkers niet bereid of geschikt zijn om meer verantwoordelijkheid te dragen en als regelcapaciteit bij (meerdere) medewerkers ontbreekt dan is het moeilijk om zelfsturing in te voeren en zal men eerder tevreden zijn met een minder vergaande variant. Het opleidingsniveau is hier belangrijk.
Bij al deze argumenten die hiervoor gegeven worden om in meer of mindere mate de zelfsturing in te voeren is het van belang de vraag te stellen of, met de mate waarin men het invoert, de organisatie voldoende in staat is om te voldoen aan de markteisen want uiteindelijk is het daarop gericht.
3. Wanneer in een organisatie financiële of andere problemen ontstaan heeft de bestuurder vaak de neiging om de touwtjes meer in handen te nemen. In een organisatie waar zelfsturing is ingevoerd zou volgens de moderne sociotechniek een aanpassing in resultaten, dus aanscherpen van kaders, aangegeven moeten worden maar niet in het proces waar de resultaten de uitkomst van zijn. Als een organisatie daar onvoldoende op vertrouwd, zijn er nog andere mogelijkheden bijvoorbeeld scholing en coaching in plaats van overnemen. Vergaande differentiatie is ook een vorm van uitgavenbeperking. Zouden minimaal gedifferentieerde teams zelf een adequaat antwoord kunnen geven zonder dat er door “denkers” ingegrepen wordt in de teamsamenstelling?
4. Segmenteren is een vorm van complexiteitsreductie. Het is in feite het opknippen van een proces in onderdelen, veelal omdat een proces te lang of te gecompliceerd is om door één team uit te voeren.
In de ouderenzorg zien we dat er soms sterk gedifferentieerd is. Medewerkers van een hoger opleidingsniveau krijgen dan de coördinatie en doen bijvoorbeeld de intake. Medewerkers met een lager opleidingsniveau worden ingezet voor de uitvoering. Een gevaar is hier dat de hoger opgeleide medewerker een leidinggevende van het team wordt omdat deze medewerker meer regelcapaciteit heeft dan de anderen en er meer taakgericht dan procesgericht gewerkt wordt. Een vraag is hier of dit afbreuk doet aan de kwaliteit van arbeid voor de lager geschoolde medewerkers en of het tevens afbreuk doet aan het vakmanschap van de hoger opgeleide medewerker omdat deze meer tijd bezig is met coördinatie en dergelijke dan met vakinhoudelijk werk.

5. Wanneer er sterk wordt gedifferentieerd ontstaat een beperking van uitwisseling van werkzaamheden binnen het team omdat weinig mensen hetzelfde werk doen. In de moderne sociotechniek is een belangrijk punt dat er veel uitwisseling van werkzaamheden mogelijk is omdat dit de flexibiliteit binnen een team groter maakt bij bijvoorbeeld ziekte en het team minder kwetsbaar maakt. Je zou dus kunnen stellen dat vergaande differentiatie de kwaliteit van de arbeid vermindert.
6. In de moderne sociotechniek is het concretiseren van beleid en de uitvoering hiervan in één hand. Dit vergroot de betrokkenheid van de medewerker bij het werk en de organisatie. In hoofdstuk één wordt een opmerking van de overheid aangehaald dat “de manager niet meer weet wat er op de werkvloer gebeurt” en dat er “minder voeten onder het bureau en meer handen aan het bed” moeten komen. Door de moderne sociotechniek is er een structurele koppeling van meerdere managementtaken met de uitvoering. De afstand tussen management en uitvoering is daardoor veel minder groot. Als alle organisaties de moderne sociotechniek zouden invoeren zou de overheid deze uitspraak dus kunnen intrekken.
7. Een dominante strategie in Nederland is schaalvergroting en fusie, aldus Buurtzorg. Dat betekent dat zo’n organisatie de handen vol heeft aan intern gerichte herinrichting, hetgeen afgelopen jaar bijvoorbeeld voor Aveant opging. De blik kan dan minder gericht zijn op interne ontwikkelingen en de omgeving. Dat draagt niet bij aan de opbouw van de organisatie en de relatie met de markt, zo zegt Buurtzorg. Je zou daaruit de conclusie kunnen trekken dat het in deze turbulente tijd niet slim is om te fuseren. Mogelijk zou je ook kunnen stellen dat zo’n verandering gelijk gebruikt zou kunnen worden om een omslag te maken naar decentralisatie en verantwoordelijkheid neer te leggen bij zelfsturende teams.
8. Intramuraal is het invoeren van zelfsturende teams niet alleen een kwestie van kleinere teams maar ook de eenheden waarin gewerkt wordt moeten kleiner worden. Een grote afdeling leent zich niet voor een zelfsturend team omdat het team dan te groot wordt. Aanpassing van de afdeling is bouwkundig niet altijd mogelijk hetgeen dus invloed heeft op de keuze voor de organisatievorm. Door kleinschalige wooneenheden met kleinere teams is intramuraal zelfsturing meer in opkomst.
9. De betrokkenheid van medewerkers is in de moderne sociotechniek belangrijk. Dit is ook in organisaties een belangrijk item omdat betrokken medewerkers de organisatie niet zo snel verlaten. Dat is gezien de komende tekorten op de arbeidsmarkt dus mogelijk een extra reden om de moderne sociotechniek serieus te overwegen.

5.4 Aanbevelingen

De ouderenzorg leent zich goed voor de moderne sociotechniek en zelfsturende teams. Toch zijn er wel een aantal aanbevelingen te geven.

1. Zorg bij invoering van moderne sociotechniek en zelfsturende teams voor draagvlak op alle niveaus van de organisatie en geef als bestuurder het voorbeeld. Zo nodig dient er vanaf de raad van bestuur voor iedereen scholing en coaching te komen om de omslag te kunnen maken want onderschat het niet, het is voor (de meeste) organisaties een grote verandering met veel impact op alle onderdelen.
2. Formuleer beleid en kaders vanuit de inhoud; wat wil de klant. Dat is herkenbaar voor iedereen en het vergroot de mogelijkheden van de medewerkers om beleid concreet te kunnen maken en zich betrokken te voelen bij het beleid.
3. Differentiëren op grond van financiële argumenten is een gemiste kans om de kwaliteit hoog te houden of mogelijk zelfs te verhogen door minder differentiatie met een gemiddeld hoger opleidingsniveau binnen het zelfsturende team. Zoek eerst uit wat de mogelijkheden zijn om zo weinig mogelijk te differentiëren en de managementtaken en ondersteunende taken zoveel mogelijk in het team te leggen. Ga na wat er ontbreekt en kijk of het team dat kan leren door scholing, coaching, stages of anderszins. Als dit allemaal niet genoeg oplevert kan altijd nog de keuze gemaakt worden om meer te differentiëren maar bedenk wel dat er dan ook meer ondersteuning en management nodig is, in of buiten het team.
4. Aansluitend bij de vorige aanbeveling maar nu gekeken vanuit de medewerker; gebruik capaciteiten van de medewerkers, ze zijn het goud van de organisatie. Het uitgangspunt wordt gehuldigd dat mensen veelsoortige capaciteiten hebben en bovendien fundamentele sociale en psychologische behoeften hebben met betrekking tot het werkproces, zoals speelruimte, variatie, mogelijkheden om te leren, wederzijdse steun en respect, maatschappelijke zinvolheid en een aantrekkelijke toekomst. De brede inzetbaarheid is gezien vanuit dit uitgangspunt dus voor de medewerker kwaliteitsverhogend. Bij vergaande differentiatie wordt de variatie van werkzaamheden minder, de speelruimte wordt minder en eventueel ook de mogelijkheden om te leren. Voor een groep medewerkers betekent dit dat door vergaande differentiatie de kwaliteit van arbeid afneemt.
5. Zoek de mate van zelfsturing die het beste bij de organisatie past maar zie het ook als een groeiproces. Men kan beginnen bij minder zelfsturing. Naarmate een team beter heeft geleerd om verantwoordelijkheid te dragen en managementtaken uit te voeren kan hierin meer regelruimte gegeven worden.
6. Zorg dat kaders en de te behalen resultaten helder en eenduidig zijn. Communiceer ze goed en coach medewerkers hierop als dat nodig is. Dit is een belangrijke taak voor het management. Zorg dat ze daarvoor goed toegerust zijn, want als dat niet zo is gaat dat ten koste van het functioneren van het team en dus ten koste van de dienstverlening aan de cliënt.

7. Breng het met enthousiasme. Dat moet niet moeilijk zijn als je het model van zelfsturing kent. Het biedt geweldige kansen maar bedenk wel: Invoeren van zelfsturende teams in de ouderenzorg is geen eenvoudige taak maar een ingrijpend veranderingsproces.

Geraadpleegde literatuur

Amelsvoort, P. Van (2007). Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal.
Vlijmen: ST-groep

Asbreuk JMC (2006) Analyse van de SBU 'zorg met verblijf'
Rotterdam: Studieopdracht voor CMDZ / MBA-Health.

Asbreuk JMC (2007) Moet het méér zijn of kan het anders? Waardeketen analyse als basis voor het herontwerp van het bedrijfsproces 'Verzorging van de chronische somatische verpleeghuisbewoner'.
Rotterdam: Studieopdracht voor CMDZ / MBA-Health.

Berkhout AJMB (2000) Resident-Oriented Care in Nursing Homes
Maastricht: Universiteit Maastricht.

Belderok Joop J (2002) Zorg voor zelfstandigheid. Bewonersparticipatie in verzorgingshuis en verpleeghuis in het licht van drie moderniseringstheorieën.
Amsterdam: SWP

Boonstra JJ, Steensma HO, Demenint MI e.a. (1998) Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderprocessen.
Maarssen: Elsevier, de Tijdstroom.

Boot JM, Knapen MHJM (2005) De Nederlands gezondheidszorg.
Houten: Bohn Stafleu van Lochem.

Braam CJC (2004) Zelfsturende teams in een algemeen ziekenhuis: op zoek naar voorwaarden en succesfactoren. (voorpublicatie)
Baarn: Vreeland organisatieadviseurs

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

Cliënt en Kwaliteit (2008) onderzoeksverslag klanttevredenheid.

Cox – Woudstra E (2000) Sociotechnische besturingssystematiek systematisch bekeken.
Groningen: Rijks Universiteit.

CRG – Menzis, verslag najaarsoverleg, januari 2007.

Diest, van H (2004) Engagement en de vormende waarden van de sociotechniek.
Nijmegen: Radboud Universiteit, werkgroep Wetenschap en Samenleving

Elteren A, Kunneman HP, Rozing M (2005) Thuiszorg in transitie.
Utrecht, Universiteit voor Humanistiek.

Keuning D, Eppink DJ (1992) Management en organisatie. Theorie en toepassing.
Leiden: Stenfert Kroese.

Lowson RH (2002) Strategic operations management. The new competitive advantage
London and New York: Routledge.

Mintzberg H (2004) Mintzberg over management. De wereld van onze organisaties.
Amsterdam: Business Contact.

Mintzberg H (1992) Organisatiestructuren.
Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.

Schoemaker MJ (1998) Tussen slavernij en anarchie. Een verkennend onderzoek naar
veranderingen in de contractuele configuratie in laat-moderne organisaties.
Nijmegen: Katholieke Universiteit.

RIVM (13 december 2007) Nationaal Kompas Volksgezondheid versie 3.12,
Bilthoven,: RIVM

Stoker, JI (1999) Leidinggeven aan zelfsturende teams
Assen: van Gorcum.

Notulen uitgesteld najaarsoverleg CRG – zorgkantoor Menzis
Hengelo: 31-01-2008.

www.cvz.nl/awbz-kompas/hist_achtergrond/modernisering

www.minvws.nl/nieuwsberichten 07-02-2008

Bijlage 1

Vormen van flexibiliteit

Lowson (2002, blz 20-23) beschrijft verschillende vormen van flexibiliteit. Asbreuk (2007 blz 7) heeft in het kader van een studieopdracht voor de MBA-H hier een uitwerking van gemaakt voor de vormen van flexibiliteit die in de ouderenzorg van toepassing zijn.

1. **Product flexibiliteit**

Bijvoorbeeld de uitwisseling tussen zorg en welzijn. Cliënten geven aan (Cliënt en Kwaliteit, 2007) dat ze welzijn erg belangrijk vinden terwijl de personele inzet en de attitude veelal op zorg is gericht. Ook (nieuwe) producten en diensten, bijvoorbeeld welzijnsactiviteiten, die de cliënt als extra kan inkopen dienen ontwikkeld te worden.

2. **Volume flexibiliteit**

Bij wisselende indicaties is wisselende behoefte aan meer of minder (verzorgend) personeel. Met vaste teams is de organisatie hier nog onvoldoende op ingesteld. De klant stelt het bijzonder op prijs om zoveel mogelijk dezelfde verzorgenden te zien. Hier kan flexibiliteit van de organisatie dus de kwaliteit voor de cliënt schaden.

Volumeflexibiliteit kan ook vertaald worden als een wisselende hoeveelheid plaatsen beschikbaar voor intramurale zorg.

3. **Logistieke flexibiliteit**

Douchen of een warme maaltijd nuttigen op een door de cliënt gewenst tijdstip is nog niet overal aan de orde. Dit kan ten koste van de cliënttevredenheid gaan. Meer flexibiliteit kan kostenverlagend werken als het in de planning beter past maar ook kostenverhogend als het de piekuren bijvoorbeeld nog meer gaat belasten. Hier kunnen zich tegenstrijdige belangen voordoen. Hier ligt een link met volume flexibiliteit.

4. **Cliëntcontact flexibiliteit**

Er is zeer frequent cliëntcontact waar het de uitvoering van de zorgverlening betreft. De EVVér heeft daarnaast overleg met de cliënt over de wensen en het zoeken naar alternatieven om de cliënttevredenheid te kunnen vergroten. Vanuit het oogpunt van de cliënt is dit mogelijk nog te verbeteren.

5. **Functionele flexibiliteit**

Differentiatie tussen deskundigheidsniveaus en tussen verschillende professies (bijvoorbeeld welzijn en zorg) hebben als voordeel dat er minder dure medewerkers ingezet kunnen worden maar kan ook inhouden dat er ingeboet wordt op kwaliteit. Vergaande differentiatie betekent dat er minder flexibiliteit is in uitwisseling tussen de functionarissen van hetzelfde opleidingsniveau. In het algemeen is de cliënt vaak tevreden over de kwaliteit van medewerkers (Cliënt en Kwaliteit, 2007)

6. **Numerieke flexibiliteit**

Met een vast aantal uren per dag is een zorgeenheid onvoldoende flexibel en ook veel grote arbeidscontracten verminderen de flexibiliteit. De huidige medewerker werkt echter vaak in deeltijd en is bereidheid om meer te werken als dat nodig is.

Grote numerieke flexibiliteit kan leiden tot een tekort aan continuïteit. De cliënt hecht vaak veel waarde aan 'niet teveel verschillende mensen aan het bed'.

7. **Technologische flexibiliteit**

De inzet van domotica in de ouderenzorg is veelal beperkt. Het gebruik van het ECD is een forse sprong voorwaarts, zeker in de koppeling met managementinformatie, personeelsplanning, cliëntenadministratie en dergelijke.

Bijlage 2

Organisatiekundige stromingen

1. Inleiding

In deze bijlage wordt een beeld geschetst van de ontwikkeling in het denken over organisaties in de 20^e eeuw, zowel het beeld dat men heeft van de medewerker, de visie op arbeidsdeling als bijvoorbeeld de invloed van de omgeving op die organisatie. Dit algemene beeld leidt tot de specifieke aandacht voor de sociotechniek waarbij de klassieke sociotechniek nog wordt aangegeven. De daarop volgende moderne sociotechniek kunt u lezen in hoofdstuk 3.

2. Wat is een organisatie en hoe verhoudt zich dat tot een organisatiestructuur.

Volgens Keuning en Eppink (1992, blz 81) is een organisatie een complex van mensen en middelen ter realisatie van bepaalde doelstellingen. In organisaties worden mensen en middelen samengebracht, teneinde door samenwerking en door opoffering van beschikbare middelen, doelstellingen te realiseren. Het structureringsprobleem heeft nu betrekking op het probleem van het te ontwerpen raamwerk waarbinnen mensen en middelen worden afgestemd op de te bereiken doelstelling.

Onder organisatiestructuur wordt verstaan:

- De indeling van te verrichten werkzaamheden in functies en taken van functionarissen, werkgroepen en afdelingen,
- de vastgestelde bevoegdheden en de betrekkingen waarin functionarissen, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken en
- de ingebouwde communicatiekanalen en mechanismen waardoor functionarissen, werkgroepen en afdelingen met elkaar in verbinding staan ten behoeve van de noodzakelijke wilsoverdracht en coördinatie.

Het ontwerpen van een organisatiestructuur is steeds tegelijkertijd een vraagstuk van arbeidsverdeling en coördinatie, gegeven een gekozen strategie en gegeven de beschikbare mensen en technologie (middelen). Elke vorm van arbeidsverdeling is een verbreken van samenhang in groter verband en coördinatie is erop gericht deze verbroken samenhang in groter verband bewust te herstellen. (Keuning, Eppink, 1992, blz 83 – 84)

Boonstra, Steensma en Demenint (1998, blz 17) geven aan dat organisaties dynamische systemen zijn die zich bij voortduring moeten heroriënteren op ontwikkelingen in de samenleving. Mintzberg (1992, blz 2) schrijft dat de structuur van een organisatie eenvoudigweg gedefinieerd kan worden als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd.

Afhankelijk van de strategie van een organisatie, visie van de ontwerper op arbeidsdeling en coördinatie, de omgeving, de tijd waarin men leeft en het soort product of dienst dat men maakt of levert, kan het ontwerp er dus heel verschillend uitzien. In het vervolg van deze paragraaf worden een aantal ontwerpen, enkele bekende en invloedrijke stromingen, beschreven.

3. **Scientific management en bureaucratie**

Scientific management

Van 1860 tot 1940 spreken wij van de tweede industriële revolutie. In die periode wordt massaproductie mogelijk (vanwege technische ontwikkelingen) en nemen de transportmogelijkheden verder toe (vrachtauto's, grote schepen, treinen en vliegtuigen). Er ontstaan bestuurlijke problemen bij bedrijven als gevolg van schaalvergroting en toenemende complexiteit van het productieproces. (Wikipedia, Taylor)

F.W. Taylor (Philadelphia, 1856-1915) droeg bij aan de werkplaatsorganisatie die bekend is geworden als de scientific managementgedachte, ook wel taylorisme genoemd. Als één van de oorzaken van het inefficiënt werken van ondernemingen zag Taylor de natuurlijke luiheid van de werknemer. Dat werknemers niet het maximale rendement uit hun mogelijkheden halen, komt voor een groot deel omdat er geen feitelijke controle is op de arbeidsprestatie van de medewerkers. (Wikipedia, Taylor). De mens is een economisch gedreven wezen, geld is een belangrijke factor in de motivatie om te werken.

De arbeidsverdeling, het scheiden van uitvoerende en regelende taken en het opsplitsen in kleine eenheden, is in deze stroming heel ver doorgevoerd. Medewerkers hebben relatieve kleine en simpele taken welke onderling sterk afhankelijk zijn. Er is een grote mate van directe en persoonlijke controle. De locale regelcapaciteit is hier weggehaald.

Het scientific management draagt bij aan de nadruk op productieverhoging, een functionele organisatieopbouw en verbetering van de planningssystemen en personeelsselectie. (Boonstra, sheet 11) Dit is voornamelijk ingegeven door het willen vergroten van de efficiëntie. Organisaties zijn in deze visie gesloten systemen die onafhankelijk van de omgeving functioneren.

Het gaat bij bedrijfskunde altijd om het succes van organisaties. Meestal wordt dat vertaald in termen van efficiëntie en effectiviteit. (van Diest, 2004, blz. 4) Ook Taylor gaat uit van het succes van de organisatie maar er komt veel commentaar op het scientific management. Er ontstaat tegenwerking van vakbonden en overheid, vervreemding waar loyaliteit nodig is en men verzet zich tegen het kortcyclisch werken. Nadelen zijn dat er binnen de taken niet of nauwelijks ruimte is om te reageren laat staan te anticiperen op veranderingen. Omdat veranderingen niet of nauwelijks opgelost kunnen worden binnen een taak, zullen de effecten hiervan doorgegeven worden aan de rest van de organisatie. Elke taak heeft tenslotte een grote afhankelijkheid met de taken van andere medewerkers. Door deze grote afhankelijkheid tussen de taken kan dit gemakkelijk leiden tot een kettingreactie. Door scientific management ontstaan complexe organisaties, opgebouwd uit simpele taken. Dergelijke organisaties zijn weinig flexibel en slecht beheersbaar, terwijl volgens Cox-Woudstra (2000, blz 2) ook de kwaliteit van de arbeid te wensen overlaat.

Door de extreem doorgevoerde arbeidsverdeling tot simpele taken en de afwezigheid van invloed van de medewerker, ontstaat bij medewerkers het gevoel van machteloosheid, zinloosheid en zelfvervreemding: het gevoel dat wat een persoon nu doet geen enkele waarde heeft behalve op lange termijn. Van zelfontplooiing is geen sprake. (Wikipedia, Taylor)

Boonstra (sheet 10) geeft aan dat er sprake is van sabotage vanwege weerstand tegen dit systeem. Het is interessant om te weten dat sabotage is afgeleid van het Franse woord 'sabot' dat klomp betekent. In de industrialisatiefase verzetten arbeiders zich tegen rationalisatie door als een vorm van stil protest een klomp in de machine te gooien om deze te verstoren. (Van Amelsvoort, 2007, blz 17). Dit beeld is gemakkelijk in deze periode te plaatsen.

Bureaucratie

In de tijd van F.W. Taylor leeft in Duitsland M. Weber (1864-1920). Weber is de grondlegger van de bureaucratie, een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door aan regels onderhevige procedures, verdeling van verantwoordelijkheid, een sterke hiërarchie en onpersoonlijke relaties. Nauwkeurige besturing van het handelen, regels ten behoeve van de organisatie en het goed omschrijven van rechten en plichten maken hier onderdeel van uit. Ook de taakverdeling staat centraal in het Weberiaanse concept 'bureaucratie'.

Hoewel de bureaucratie een bijdrage levert aan de helderheid in organisatievormen en rechtvaardigheid en doelmatigheid bevordert, levert het net als het scientific management problemen op. (Wikipedia, Bureaucratie).

Het commentaar op de bureaucratie is dat het een overdreven papiermolen is maar ook dat mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd en dat het niet efficiëntiebevorderend werkt. Een gevaar dat Weber zelf opmerkt is dat een bureaucratie een onpersoonlijke machine is waarin de individuele vrijheid van ambtenaren verloren gaat.

Reacties op scientific management en bureaucratie

Er is verzet tegen het Taylorisme en de bureaucratie want dat bracht intermenselijke problemen teweeg. Daarna wordt de ontdekking gedaan van de menselijke en sociale factor, 1940 tot 1970. Als uitgangspunten neemt men dat mensen geprikkeld worden door sociale processen en dat groepsprocessen de productiviteit beïnvloeden. Dit komt ondermeer voort uit de resultaten van het Hawthorne onderzoek. (Boonstra, sheet 15) Deze onderzoeken, gedaan door Elton Mayo en Fritz Roethlisberger, waren gericht op het effect van licht op de productiviteit van werknemers. Aangezien zowel bij de geteste groep als bij de controlegroep de productiviteit toeneemt, neemt men aan dat aandacht geven aan medewerkers leidt tot productiviteitsverbetering. De uitkomsten van deze onderzoeken hebben het Human Resource Management (HRM) ingeluid. (Wikipedia, Hawthorne-experimenten) Efficiënt functioneren blijkt ook afhankelijk van de psychologische bevrediging van arbeiders, informele processen en de wijze van leiding geven. De zorg om de kwaliteit van arbeid en de zorg om de kwaliteit van de organisatie gaan hier dus samen. (Van Diest 2004, blz 5) Opgemerkt dient te worden dat bij HRM de zorg voor de kwaliteit van de arbeid het gevolg is van de kwaliteit voor de organisatie. In de volgende paragraaf zullen we zien dat de sociotechniek de kwaliteit van arbeid beide engagementen als gelijkwaardig ziet.

4. **Klassieke sociotechniek**

Deze stroming is in de jaren 50 van de vorige eeuw ontstaan. De onderzoekers Trist en Bamfort (1951) ontdekken bij een onderzoek van de Britse kolenmijnen in Haigne, dat technisch-economische aspecten niet los te zien zijn van de sociale context van organisaties en andersom: de sociale aspecten zijn niet los te zien van de technisch-economische factoren.

Veel problemen in het sociale systeem vinden hun oorsprong in het technische systeem. Omgekeerd leiden verbeteringen in het technische systeem niet tot het verwachte resultaat door het achterblijven van het sociale systeem. Er wordt verband gelegd tussen de verregaande arbeidsdeling en de negatieve sociale gevolgen (een toenemend ziekteverzuim, aantal conflicten en ongevallen) en de negatieve economische gevolgen in termen van lage productiviteit. (Van Amelsvoort, 1999, blz 13)

Deze ontdekking is bijzonder omdat het inhoudt dat productiesystemen ontwerpen niet meer een afgebakend domein is van technici maar dat ook psychologen en sociologen vanuit hun professie inbreng hebben. Gedacht wordt in termen van een technisch en een sociaal sub-systeem die complementair aan elkaar zijn. Er wordt gezocht naar een gezamenlijke optimalisering, het doorbreken van de arbeidsdeling. De focus is de kwaliteit van de arbeid.

Uitgangspunt is ook dat er geen beste manier van organiseren is en dat er aandacht dient te zijn voor arbeidsvormen. Hiermee vestigt de klassieke sociotechniek ondermeer nieuwe aandacht op werkorganisaties en wordt de discussie over arbeidsdeling gevoerd. (Boonstra, sheet 24 -25) Dat houdt in dat de sociotechniek zich verzet tegen arbeidsdeling maar ook tegen onderscheid tussen uitvoering en controle van de arbeid (van Diest 2004, blz 5)

Elementen van de klassieke sociotechniek zijn bijvoorbeeld het teamconcept, decentraliseren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het stroomlijnen van processen. (Van Amelsvoort, 1999, blz 9)

Een ander element dat ondermeer Boonstra, Steensma en, Demenint benoemen (1998, blz 25) is dat een organisatie in een min of meer dynamische omgeving functioneert. Dit stelt nieuwe maar ook hogere eisen aan een organisatie.

Ervaringen in de mijn, waar de basis van het sociotechnisch concept ligt, maken duidelijk dat organisaties en omgeving elkaar over en weer beïnvloeden. Mechanisatie wordt mogelijk dankzij de ontwikkeling van technische kennis binnen en buiten de mijnen. Het geconstateerde hoge verloop onder mijnwerkers was voor een groot deel het gevolg van de mogelijkheden om in andere, onder betere omstandigheden en voorwaarden aan de slag te gaan. De bemoeienissen van de vakbonden moeten gezien worden als grensoverschrijdende beïnvloeding, de omgeving bemoeide zich met de organisatie. Mede op basis van deze constatering wordt geconcludeerd dat organisaties niet gezien moeten worden als gesloten systemen, maar juist als open systemen. Tegelijkertijd blijken de technische en sociale aspecten binnen organisaties sterk van elkaar afhankelijk. Cox-Woudstra (2000, blz 4) formuleert dit als volgt: Organisaties moeten dus niet alleen gezien worden als open systemen, maar vooral als open sociotechnische systemen.

Het is niet zo dat deze ontdekking, de samenhang van technische en sociale subsystemen en de invloed van de omgeving op de organisatie, direct een grote doorbraak in het organiseren en het wijzigen van organisatiestructuren tot gevolg heeft. Een aantal argumenten daarvoor zijn dat met name managers zich bedreigd voelen als de macht van de medewerkers toeneemt. Welke taak blijft dan nog voor hen over. De democratische emancipatie binnen de organisatie is ook nog niet ver ontwikkeld en medewerkers nemen nog geen prominente positie in. Ten derde is het management nog meer gericht op het behalen van economische successen op korte termijn waarbij massaproductie centraal staat. Dat in discussies de kwaliteit van arbeid centraal staat en minder de productiviteit schrikt de managers af omdat ze bang zijn dat het kan leiden tot een dure onbeheersbare chaos. (Van Amelsvoort, blz 14 – 16)

De klassieke sociotechniek heeft een vervolg binnen Nederland in de vorm van de Moderne sociotechniek (zie hoofdstuk 3).

Bijlage 3

Vergelijking klassieke en moderne sociotechniek

	Klassieke Sociotechniek	Moderne Sociotechniek
Aanleiding	Humanisering van de arbeid en efficiency verbeteringen door vergroten van de procesbeheersing	Strategische overwegingen en maximale benutting menselijke mogelijkheden
Strategische Context	Efficiency	Efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie
Focus	Kwaliteit van de arbeid	Kwaliteit van de organisatie. Kwaliteit van de arbeidsrelaties. Kwaliteit van de arbeid
Onderwerp	Taakontwerp	Gehele organisatie als integraal systeem
Inzichten	Open systeem en 'organizational choice'	Organisatie als strategisch wapen
	'Joint optimisation' van het technische en sociale aspect systeem	Organisatie als een integraal systeem van sociale en technische variabelen die onderling samenhangen
	Verstoringen beheersen door vergroten lokale regelcapaciteit	Vergroten effectiviteit en efficiency door reductie complexiteit en herverdeling van regelcapaciteit
Aanpak	Experimenteel, Geïsoleerd, Participatief	Integraal onderdeel beleid; Brede aanpak, Combinatie leren en beleren

Een vergelijking tussen de klassieke en moderne sociotechniek

Bijlage 4

Overzicht verschillen tussen product en dienst

Product	Dienst
-Op voorraad houden	-Niet op voorraad houden
-Materieel	-Immaterieel
-Productie en consumptie vaak gescheiden	-Productie en consumptie vallen vaak samen
-Bij verkoop gaat het product over in de eigendom van de koper	- Bij verkoop blijft de verkoper de dienst ook nog bezitten
-Vooraf technische en functionele kenmerken spelen een rol	-Ook relationele kenmerken zijn van belang
-Niet 'gemakkelijk' te wijzigen	-Gemakkelijk te wijzigen

*Vershil tussen product en dienst
Bron: Weggeman, Kor en Wijnen*

Bijlage 5

Elf principes voor organisatievormgeving

Door Van Amelsvoort (1999, blz 77 e.v.) worden elf principes voor de organisatievormgeving beschreven.

Deze principes zijn afgeleid uit de uitgangspunten die in de hoofdstukken 1 tot en met 6 van het boek 'Moderne sociotechnische benadering' zijn behandeld. Het gaat hierbij om principes die per specifieke situatie om een lokale vertaling vragen.

- Principe 1: Vereenvoudiging van de organisatievormgeving door het stroomlijnen van het primaire proces door het groeperen van activiteiten met een hoge onderlinge samenhang, bij voorkeur in de klantenorderstroom, tot organisatorische eenheden die een belangrijke bijdrage leveren aan de tot stand koming van het product of dienst.
- Principe 2: Vergroten van het lokale regelvermogen door zelfsturing.
- Principe 3: Integrale besturing door decentrale geïntegreerde samenwerkingsverbanden.
- Principe 4: Er zijn horizontale overleg- en besluitvormingsmogelijkheden aanwezig.
- Principe 5: Een zelfsturend team is de kleinste eenheid van de organisatie.
- Principe 6: Leiderschapsrollen worden door diverse medewerkers vervuld.
- Principe 7: De aansturing van een team gebeurt op grond van gezamenlijk overeengekomen prestatienormen.
- Principe 8: Minimale regels en procedures die door betrokkenen zelf worden opgesteld.
- Principe 9: Informatievoorziening ondersteunt de verdeling van regelcapaciteit.
- Principe 10: De personele systemen zijn gericht op het stimuleren en verbeteren van de resultaatgerichte samenwerking en de persoonlijke groei.
- Principe 11: De technische installaties worden ingericht volgens de logica van de organisatievormgeving.

Bijlage 6

Vragen interviews

Vraagstelling onderzoek

Zijn in de veranderende omgeving en met de toenemende vraag van de ouderen naar meer zorg op maat, zelfsturende teams als model in de moderne sociotechniek, een geschikt antwoord op het realiseren van een flexibele organisatie met meer innoverend vermogen en wat is daarin de toegevoegde waarde van de leidinggevende van het zelfsturende team.

Vraagstelling interviews

1. *De gemiddelde organisatie lijkt onvoldoende in staat om op de toenemende vraag naar flexibiliteit te reageren.*
 - a. Wat was de aanleiding in uw organisatie (organisatiestructuur) waardoor gekozen werd voor een andere structuur?
 - b. Wat bepaalde de urgentie om te veranderen?
 - c. Waar in de organisatie ontstond de behoefte om de organisatiestructuur te wijzigen?
2. *Wat zijn de ontwikkelingen in de omgeving van de ouderenzorg en bij de ouderen zelf die (toenemende) eisen stellen aan de organisatie op het gebied van kwaliteit flexibiliteit.*
 - a. Worden er door de omgeving inderdaad meer eisen aan de organisatie gesteld op het gebied van (efficiëntie), kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap. Welke voorbeelden heeft u daarvan?
 - b. Wie zijn de belangrijkste partijen in de omgeving en heeft de meeste invloed op de organisatie.
3. *Wat houdt in uw organisatie het werken met zelfsturende teams en moderne sociotechniek in?*

Wat vraagt dit in uw organisatie van de medewerker in het primair proces? (kwaliteit van de arbeid)

- a. In hoeverre vindt u dat in uw organisatie het zelfsturende team operationeel is?
- b. Hoe is de samenstelling van de teams? Denk daarbij aan specialisaties, deskundigheidsniveaus, differentiaties.
- c. Wat betekent het voor de regelcapaciteit (intern en extern) van de teams / individuele medewerkers?
- d. Hebt u in de organisatie processen opgedeeld (geparallelliseerd of gesegmenteerd) om de complexiteit van de arbeid te verminderen?
- e. Hoe verhoudt de regelcapaciteit van zelfsturende teams zich tot standaardisering door bijvoorbeeld de HKZ?
- f. Hebt u de bevoegdheden van medewerkers gewijzigd ten aanzien van registratie en besluitvorming, hoe dan?
- g. Werft u nu andere medewerkers en zo ja, in welk opzicht anders?
- h. Welke specifieke scholing krijgen de medewerkers met betrekking tot werken in zelfsturende teams?
- i. Wat is het verloop onder deze medewerkers in vergelijking met de periode voor de moderne sociotechniek?

- j. Wat verandert er qua kwaliteit in de ogen van de cliënt, de medewerkers en de organisatie? Hoe is dat vastgesteld / waaraan merkt u dat?
- k. Wat verandert er qua flexibiliteit? Hoe is dat vastgesteld /waaraan merkt u dat?
- l. Wat is er gewijzigd in het innoverend vermogen van medewerkers? Waaraan merkt u dat / waarop baseert u dat?
- m. Is de kwaliteit van arbeid toegenomen? Hoe hebt u dat vastgesteld.

Wat vraagt dit van het management (kwaliteit van de arbeidsrelatie)

- a. Waar hebt u het management / leidinggeven / coachen weggelegd, in het team, buiten het team of beiden?
- b. Hoe wordt het management vorm gegeven?
- c. Welke leiderschapsstijlen worden gehanteerd?
- d. Waar hebt u de staf- en ondersteunende diensten ondergebracht in de organisatie?
- e. Hoe is de relatie met de zelfsturende teams hier vormgegeven?
- f. Welke scholing hebben jullie de managers en staf- ondersteunende medewerkers gegeven?
- g. Wat is het verloop onder deze medewerkers in vergelijking met de periode voor de moderne sociotechniek?
- h. Is de kwaliteit van de arbeidsrelatie toegenomen? Hoe hebt u dat vastgesteld / waaraan merkt u dat?

Wat vraagt dit van de informatiestroom van de organisatie (kwaliteit van de organisatie)

- a. Hebt u de informatietechnologie aangepast, zo ja, in welk opzicht?
 - b. Hebt u de MI aangepast, zo ja, in welk opzicht?
 - c. Hebt u de registratie aangepast? Zo ja, in welk opzicht?
 - d. Wat zijn het soort kaders waarop u de organisatie stuurt?
 - e. Waar en door wie worden de kaders vastgesteld?
 - f. Hoe verhoudt de zelfsturing van teams zich tot kaders als bijvoorbeeld de standaardisering van kwaliteit door HKZ of MIK-V?
 - g. Hebt u de processen in de organisatie anders ingedeeld, zo ja, wat is de verandering geweest?
 - h. Wat is er veranderd qua kwaliteit in de ogen van de cliënt, de medewerkers en de organisatie? Hoe is dat vastgesteld?
 - i. Wat is er veranderd qua flexibiliteit? Hoe is dat vastgesteld?
 - j. Wat is er gewijzigd in het innoverend vermogen van de organisatie? Waarop baseert u dat?
 - k. Is de kwaliteit van de organisatie toegenomen? Waarop baseert u dat?
4. *Als de kwaliteit van arbeid, arbeidsrelaties en organisatie is toegenomen (of een deel ervan) heeft dat dan ook bijgedragen aan een betere strategische positie?*
5. *Er werken maar weinig organisaties met zelfsturende teams. Daar zullen mogelijk redenen voor zijn. Wat zouden naar uw idee, met uw ervaring, daar redenen voor kunnen zijn?*

6. *Welke belemmerende en bevorderende factoren ervaart u, uw organisaties, met het invoeren / werken met moderne sociotechniek?*

Gebruik hier de aspecten zoals geformuleerd in vraag 4. Daarnaast nog de volgende deelvragen:

- a. Ervaart u de invoering als een groeiproces of als een project? Heeft dat belemmerende of juist bevorderende factoren, zo ja welke?
- b. Wat zou u de volgende keer anders doen?
- c. Wat gaat u nu nog anders doen?

7. *Vindt u de moderne sociotechniek, met zelfsturende teams en het daarop gerichte management een geschikt antwoord op de veranderende omgeving en de daaraan verbonden eisen waar de organisatie aan moet voldoen?Waarom wel of niet?*

8. *Welke vraag heb ik u niet gesteld waarop u mij nu nog graag een antwoord zou willen geven en wat is dat antwoord?*