

Steeds meer organisaties in de zorg schakelen over op een vorm van zelfsturing. In de praktijk komen veel taken bij **zorgteams** te liggen om zo de regelruimte en verantwoordelijkheid te vergroten. Daarnaast past het in de trend om **de cliënt meer centraal** te stellen. Gelet op deze ontwikkelingen en de aandacht die er recent voor zelfsturende teams is vanuit de media heeft **Universiteit Twente** onderzocht hoe zorgprofessionals het zelf ervaren om in een dergelijke context te werken. Voor dit onderzoek hebben we tientallen werknemers gesproken in grote zorgorganisaties. Het doel van deze interviews was te achterhalen wat de zorgprofessionals zelf vinden van het werken in zelfsturende teams en wat de gedachte is over de berichtgeving in de media. We hebben **vijf stellingen** voorgelegd die exemplarisch zijn voor het sentiment rondom dit thema.

**Stelling 1:** "Werknemers van zelfsturende teams ervaren een verstoorde balans tussen werk- en privéleven" (bron: Zorgvisie, 'Werk-privébalans verstoord bij zelfsturende teams', 2014)

Duidelijk is dat werk-privé balans **een belangrijk thema** is bij zelfsturende teams. Medewerkers in zelfsturende teams zijn zelf verantwoordelijk voor het oplossen van gaten in het dienstrooster waardoor men tijd kwijt is aan het roosteren. De verstoring van de werk-privé balans hangt gedeeltelijk samen met de instelling van de medewerker zelf. Sommige medewerkers hebben het gevoel collega's in de steek te laten wanneer ze nodig zijn. Gevolg hiervan is dat medewerkers hun telefoon aan laten staan en op veel meer momenten bereikbaar zijn voor collega's, met name buiten werktijd. Om te voorkomen dat de

balans tussen werk en privé teveel verstoord wordt dienen medewerkers **duidelijke grenzen** aan te geven. De medewerkers die geen verstoord werk-privé balans hebben geven aan dat dit te maken heeft met het duidelijk stellen van grenzen.

**Stelling 2:** "Het ziekteverzuim stijgt door de invoering van zelfsturende teams" (De Volkskrant, 'Hoe overleef je een zelfsturend teams?', 2016)

Met de introductie van zelfsturende teams stijgt ook de kans op stress. Meerdere medewerkers ervaren **een hogere werkdruk** en meer stress. Dit lijkt met name te maken hebben met de extra taken die teams moeten uitvoeren naast hun reguliere zorgtaken. In sommige teams nam het verzuim en het aantal ziektegevallen toe sinds

de introductie van zelfsturende teams. Dit kan leiden tot een vicieuze cirkel, omdat er dan nog meer taken op de schouders van andere teamleden komen te liggen. Ziekteverzuim is niet iets wat teams zelf altijd in de hand hebben, daarom dient een organisatie en de **teamcoach/manager** hierbij hulp te bieden. Een belangrijk aspect is de mate van teamvolwassenheid en sfeer; medewerkers die geen verhoogd ziekteverzuim constateren geven aan dat dit met name te maken heeft met een goede samenstelling van teams en harmonie tussen medewerkers.

**Stelling 3:** "Kleinere teams kunnen samen met de cliënten sneller beslissingen nemen die ten goede komen aan de cliënten en die hen in staat stellen meer regie over hun eigen leven te voeren" (De Gelderlander, 'Reorganisatie bij De Lichtenvoorde', 2017)

Wat betreft samenstelling en harmonie laten de resultaten van het onderzoek zien dat kleine teams helpen om **betere en snellere beslissingen** te nemen. Alle medewerkers zijn het eens met de stelling dat kleinere teams helpen het contact met de cliënt te verbeteren. Ook de afstemming in zelfsturende team is beter met een kleiner aantal medewerkers (in ons onderzoek hadden teams gemiddeld zo'n 11 medewerkers). Dit heeft te maken met het feit dat medewerkers elkaar beter kennen en daardoor beter kunnen afstemmen. Ook zit er geen direct leidinggevende meer tussen waardoor beslissingen sneller kunnen worden genomen. In de interviews worden vaak de korte lijntjes en verbeterde communicatie genoemd als grote voordelen. Daarnaast is een bijkomend voordeel dat teams ook beter contact kunnen onderhouden met families van cliënten.

**Stelling 4:** "De reden waarom zelfsturende teams zo goed werken, is omdat werknemers precies weten wat ze moeten doen en ze niet teveel met administratieve werkzaamheden bezig willen houden" (RealOpen IT, 'Self-managing teams that decay, end of the hype', 2016)

Over deze stelling zijn de meningen verdeeld. De meeste medewerkers zijn het eens met het idee dat medewerkers zelf het beste weten wat ze moeten doen. Iedereen kent zijn rol en de taken die daarbij horen. Daarnaast zijn de teams kleiner, waardoor communicatie en samenwer-



king gemakkelijker verlopen. Echter, de administratieve handelingen zijn niet per sé minder geworden. Sterker nog, veel medewerkers geven aan dat ze meer bezig zijn met administratieve taken door zelfsturende teams. Additionele taken dienen goed begrensd en beschreven zijn, zodat voor teams gelijk duidelijk is wat er van ze wordt verwacht. Teams die geen problemen ervaren hiermee hebben deze taken allemaal goed verdeeld. Veelal worden roosteren, financiën en bestellingen genoemd als **extra taken**. Uit de interviews blijkt dat deze taken veel extra tijd kosten, vaak in eigen tijd. In de praktijk komen veel van deze taken bij EVV'ers terecht. Wat het onderzoek ook uitwijst is dat deze medewerkers deze taken goed kunnen uitvoeren en het als voordeel zien dat ze het zelf mogen doen (met name het roosteren), mits de ICT systemen goed ingericht zijn. Voor veel van deze taken zijn applicaties en systemen geïmplementeerd. Echter, medewerkers ervaren veel weerstand omdat deze systemen vaak niet goed functioneren. De mate van zelfsturendheid hangt nauw samen met de systemen die hiervoor ondersteuning dienen te bieden. Als medewerkers niet genoeg vaardigheden hebben of de systemen niet optimaal functioneren worden de extra (veelal) administratieve taken als last gezien.



“Ik vind het leuk om met een goeie administratie organisaties beter te maken.



Maartje Peters, consultant.

## De ideale mix van advies, detachering en outsourcing

Quoratio heeft alle kennis en ervaring in huis om een totaaloplossing te bieden voor administratieve uitdagingen. Dat doen we door de beste mensen te zoeken, vinden en op te leiden. Onze consultants staan klaar voor het verwerken, beheren en optimaliseren van administratie. Op locatie, op afstand en met alle softwarepakketten.

Wij zijn jouw partner voor HR & salaris-, zorg- en financiële administratie.

Quoratio, ambitie in administratie.

Wil jij weten wat wij voor jou kunnen betekenen? [Quoratio.nl](https://www.quoratio.nl)



Stelling 5: “De gezondheidszorg wordt bestuurd door mensen die niet precies weten wat er op de werkvloer gebeurt, maar alles focussen op kosten en omzet” (Trouw, ‘Better care without strategic fuss’, 2016)

De meeste mensen die aan het onderzoek hebben deelgenomen gaven aan dat ze het gevoel hebben dat er veel meer focus is gekomen op kosten en omzet. Sommigen gaven aan dat bestuurders en overheid geen enkel idee hebben hoe het er op de werkvloer aan toe gaat en dat er allerlei regels en protocollen worden verzonden die het werk moeilijker maken. Over het algemeen begrijpen de medewerkers wel dat er in kosten gesneden moet worden, mede onder druk van bezuinigingen en verzekeraars. Mede daardoor is er veel meer focus op productiecijfers gekomen. De introductie van zelfsturende teams wordt dan ook vaak gezien als bezuinigingsmaatregel in plaats van het betrekken van medewerkers. De betrokkenheid van de managers in de zorg door middel van het uitleggen van maatregelen, het openstaan voor discussies met medewerkers en het bezoeken van teams is belangrijk om het functioneren medewerkers in zelfsturende teams te stimuleren. Bestuurders kunnen hieraan bijdragen door zelf een actieve rol te spelen en medewerkers/teams mee te nemen in organisatieveranderingen en uit te leggen hoe de organisatie reageert op externe invloeden. Paradoxaal genoeg is er derhalve een

cruciale rol weggelegd voor bestuurders en managers om een organisatieverandering naar zelfsturende teams te leiden.

### Implicaties van zelfsturende teams in de zorg

Ons onderzoek laat zien dat het thema zelfsturing in de zorg nog lang geen afgesloten discussie is. Onder druk van onder andere Buurtzorg zijn vele zorginstellingen bezig aan een transitietraject richting een hoge mate van zelfsturing. De interviews met zorgmedewerkers bij een grote zorginstelling in het oosten van Nederland ondersteunen het idee dat zelfsturing tot meer tevredenheid van medewerkers en tot betere zorg kan leiden, mits er voldoende steun is voor de teams én het transitietraject goed wordt doorlopen. Dit traject omvat een erg complexe organisatieverandering die vele facetten met zich meebrengt. De belangrijkste lessen uit dit onderzoek zijn met name dat teamontwikkeling hoog op de agenda moet staan, want veel hangt samen met hoe medewerkers samenwerken in teams. Ondersteuning bij het uitvoeren van extra taken is van groot belang, evenals een goede afbakening, afstemming en verdeling van deze taken binnen teams. En als laatste wordt van bestuurders veel betrokkenheid en aandacht voor de teams verwacht bij de transitie. Zorgteams willen graag op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen en begrijpen wanneer er op bepaalde vlakken naar kosten moet worden gekeken mits dit goed wordt uitgelegd.



Maarten Renkema, Universiteit Twente



Tanya Bondarouk, Universiteit Twente