

# Succesfactoren voor de implementatie van zelfsturende teams in de langdurige zorg

Gisella Boezeman-Van Rijn  
Maarten de Haas  
Wendelien van Eerde

*De populariteit van zelfsturende teams in de gezondheidszorg groeit, maar de wijze waarop de implementatie ervan door medewerkers van de zorgorganisaties wordt ervaren, varieert enorm. Het doel van dit onderzoek was, de bepalende factoren voor een succesvolle implementatie te achterhalen. We onderzochten de transitie naar zelfsturende teams in vier Nederlandse zorgorganisaties waarvan er twee succesvol waren en twee niet. Medewerkers die in verschillende rollen betrokken waren bij deze implementaties zijn geïnterviewd (n = 16) over hun ervaringen. We hanteerden de tien factoren uit de metastudie van Stouten et al. (2018) die helpen verklaren waarom een organisatieverandering slaagt of niet. De factoren bleken relevant voor de analyse voor het slagen of mislukken van zelfsturende teams, ook al kwam een enkele van deze factoren niet uit ons onderzoek naar voren. Onze bevindingen tonen aan dat voldoende tijd voor de implementatie – door Stouten et al. (2018) niet als aparte factor benoemd – een essentiële voorwaarde is. Het onderzoek laat zien dat het niet vanzelfsprekend is dat zelfsturende teams een succes worden en dat er oog moet zijn voor de factoren die in het onderzoek naar voren komen.*

## Inleiding

Het aantal ouderen in Nederland dat afhankelijk is van dagelijkse zorg, groeit – net als in veel ontwikkelde landen. In de komende 20 jaar zal de bevolking van 65 jaar of ouder met 55% toenemen en de bevolking van 99 jaar of ouder zelfs met 200% (Koning, 2019). Verandering is nodig om kwalitatieve hoogstaande langdurige zorg betaalbaar te houden. Zelfsturende teams worden beschouwd als een organisatiestructuur die een grotere efficiency en effec-

---

Gisella Boezeman-van Rijn is projectconsultant in de gezondheidszorg, Maarten de Haas is organisatieadviseur en gastdocent aan de sectie Leadership & Management van de Amsterdam Business School aan de Universiteit van Amsterdam, Wendelien van Eerde is hoofddocent bij de sectie Leadership & Management van de Amsterdam Business School aan de Universiteit van Amsterdam.

tiviteit mogelijk maakt (Cohen & Ledford, 1994). Zelfsturende teams zijn teams die relatief volledige taken op zich nemen en onderling afstemmen. Daarmee ervaren zij meer controle over hun werk dan traditionele teams waarin managementtaken en uitvoerende taken strikter zijn gescheiden (Bondarouk et al., 2018; Denison, 1982). Het voorbeeld van de Nederlandse zorgorganisatie Buurtzorg is door vele andere organisaties gevolgd, ook buiten het domein van de gezondheidszorg, met uiteenlopende uitkomsten (Nijhof, 2013; Weerheim et al., 2019). Bondarouk et al. (2018) geven een overzicht van de literatuur en de weerbarstige praktijk van zelfsturende teams. Onderzoeken bestaan meestal uit specifieke casestudies die interessante inzichten verschaffen, niet in de laatste plaats studies van Nederlandse bodem, zoals Weerheim et al. (2019) die vanuit het perspectief van verandermanagement succesvolle transitie naar zelfsturing bestudeerden. Renkema et al. (2018) voerden een diepgaande analyse uit naar de rol van HRM. Ook bij de voortgaande verschuiving van taken naar de werkvloer blijft het belangrijk om inzicht te krijgen waarom niet elke overgang naar zelfsturende teams in de zorg succesvol is. Tot dusverre ontbreken studies naar mislukte transitie en naar de oorzaken van het falen in vergelijking met succesvolle cases (Weerheim et al., 2019). Gegeven de potentiële organisatorische, maatschappelijke en persoonlijke voordelen van zelfsturende teams, is het van belang om de voorwaarden voor succesvolle implementaties te kennen, net zo goed als de valkuilen uit minder succesvolle voorbeelden. Deze studie levert een bijdrage hieraan door de, op onderzoek gebaseerde, factoren voor succesvolle organisatieverandering te verbinden met goede en minder goede ervaringen met zelfsturende teams in vier organisaties.

Twee van de vier onderzochte organisaties hadden een succesvolle transformatie naar zelfsturende teams achter de rug, bij de andere twee was de transformatie geen succes geworden. Met succesvolle transformatie bedoelen we hier dat de zelfsturende teams werden gehandhaafd en de transformatie door de respondenten uit de betreffende organisatie als geslaagd werd beschouwd. De overgang is niet succesvol als de organisatie deze niet doorzette en weer terugkeerde naar de oude organisatievorm. Door middel van interviews met medewerkers van deze organisaties hebben wij onderzocht welke factoren, in de perceptie van deze medewerkers, de uitkomst van de transitie naar zelfsturende teams hebben bepaald. Deze uitkomsten hebben we vergeleken met de tien factoren die zijn vastgesteld door Stouten et al. (2018) in hun metastudie naar de condities voor een effectieve organisatieverandering. Kunnen deze factoren dienen als een kader voor het bestuderen of managen van een implementatie naar zelfsturende teams? Waarin verschillen de succesvolle transitie van de mislukte? Aldus verbinden wij de praktijkervaringen met zelfsturende teams in Nederlandse zorginstellingen met de theorie over organisatieverandering. Daarmee leveren wij een bijdrage aan een breed, theoretisch ingebed kader voor de implementatie van zelfsturende teams in de praktijk. Voor organisaties in de zorg en elders biedt dit concrete, onderbouwde adviezen voor de inrichting van deze transitie

*Theoretisch kader*

Organisatieverandering kan worden gedefinieerd als een geplande activiteit om de doelen, producten, werkwijzen, structuur en/of processen van een organisatie van de huidige naar een nieuwe toestand te brengen (Stouten et al., 2018). Een transitie naar zelfsturende teams is zonder twijfel een ingrijpende organisatieverandering, gezien het belang van de verandering voor de organisatiestructuur en het functioneren van de medewerkers. Stouten et al. (2018) onderzochten welke factoren het succes van organisatieverandering bepalen. Door het integreren van wetenschappelijke kennis en praktijkliteratuur kwamen zij tot tien bepalende factoren. Wij hebben deze geïntegreerde factoren samengevat in de eerste kolom van Tabel 1.

<b>Stouten, Rousseau &amp; De Cremer (2018)</b> <b>Evidence-based factors for successful organizational change (vertaald en samengevat voor SMT; afwijkende Engelse termen tussen haakjes).</b>	<b>Renkema, Bondarouk &amp; Bos-Nehles (2018) (R); Weerheim, Van Rossum &amp; Ten Have (2019) (W).</b> <b>SMT in large Dutch healthcare organizations</b>
<p>1. Probleemdiagnose</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers dienen overtuigd te zijn dat de reden voor de verandering legitiem is</li> </ul> <p>2. Is de organisatie er klaar voor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorgeschiedenis en vorige successen en mislukkingen. Wanneer negatief, onderneem actie om de huidige verandering los te weken van eerdere veranderingen en reduceer angst en wantrouwen</li> <li>• Reduceer stress bij een hoge mate van stress</li> <li>• De capaciteiten van het senior leiderschap, waaronder verandermanagement</li> </ul> <p>3. Evidencebased veranderingsinterventies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel veranderinggerelateerde vaardigheden, bied beloningen en bied mogelijkheden om te oefenen in een veilige omgeving</li> </ul> <p>4. Ontwikkel effectief verandermanagement door de gehele organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandermanagers op alle niveau's</li> <li>• Training voor alle leidinggevenden</li> </ul> <p>5. Ontwikkel en communiceer een overtuigende verandervisie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterke evidence. In de visie moeten gedeelde doelen van belanghebbenden herkenbaar zijn</li> <li>• Frequente, consistente en overtuigende communicatie van de visie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erken een eventuele negatieve veranderhistorie (W)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bied training en ontwikkeling aan (R)</li> <li>• Gebruik training gedurende teambijeenkomsten en communicatie (R)</li> <li>• Laat teamleden fouten maken, maar voorkom blunders (R)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Train leidinggevenden geleidelijk naar een coachende rol gedurende het proces (R)</li> <li>• Leidinggevenden moeten, zonder te gaan sturen, een gevoel van 'eigenaarschap' van hun teams vasthouden (R)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor betrouwbare en passende (gebruiksvriendelijke) informatie en effectieve communicatiekanalen (R)</li> </ul>

6. Empowerment teams (work with social networks)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doe een beroep op de teams, betrek hen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegeer de verantwoordelijkheid naar de teams op een effectieve en gelijkwaardige manier zonder hiërarchische verhoudingen binnen het team (R)</li> <li>• Duidelijke verantwoordelijkheid met duidelijke kaders (R)</li> <li>• Stimuleer teamoverleg met wederzijdse feedback</li> <li>• (R)Goede samenwerking binnen het team (W)</li> </ul>
7. Inrichting implementatieprocessen (enabling practices)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel doelen vast (onder meer voor de ontwikkeling van competenties), ook als een methode voor het monitoren</li> <li>• Leren op groeps- en teamniveau in een veilige omgeving</li> <li>• Medezeggenschap. Nodig medewerkers uit om hun zorgen te uiten en beslissingen te nemen. Ondersteun hen bij het aanpakken van operationele problemen</li> <li>• Eerlijkheid en rechtvaardigheid - medewerkers ervaren procedurele rechtvaardigheid en respect</li> <li>• Overgangsstructuren. Geleidelijke implementatie van complexe veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegeer bevoegdheden effectief aan de teams en in gelijke mate aan teamleden (R)</li> <li>• Duidelijke verwachtingen van teamleden en leiders (R)</li> <li>• Leg de (nieuwe) verantwoordelijkheden vast</li> <li>• Bied ondersteunende technologieën, bijv. voor planning en kennisdeling (R)</li> <li>• Duidelijke en passende taakverdeling (W)</li> <li>• Goede teamrelaties (W)</li> </ul>
8. Bevorder microprocessen en experimenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinschalige interventies en experimenten ter ondersteuning van leren in de praktijk</li> <li>• 'Kleine overwinningen' van betrokkenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sta verschil in tempo toe, ook om te leren van koplopers (R)</li> <li>• Laat teamleden fouten maken, maar voorkom blunders (R)</li> </ul>
9. Beoordeel de voortgang en resultaten van veranderingen in de loop van de tijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzamel en verstrek betrouwbare data (bijv. over het delen van informatie, competenties en leren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor betrouwbare en passende (gebruiksvriendelijke) informatie en effectieve communicatiekanalen (R)</li> <li>• Stel prestatie-indicatoren vast; niet te streng maar resultaatgericht (R)</li> </ul>
10. Institutionaliseer de verandering om de effectiviteit te verankeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderingen integreren met (HRM, management enz.) systemen, werkwijzen en faciliteit; voldoende middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformeer HRM in een serviceafdeling voor de teams</li> <li>• Bied HRM-gerelateerde stuurinformatie aan teams</li> <li>• Bied ook ondersteuning en informatie voor strategische managementdoelinden (R)</li> </ul>

Tabel 1. Factoren voor succesvolle organisatieverandering

Denkbaar is dat voor een effectieve transformatie naar zelfsturende teams, naast de algemene karakteristieken van organisatieverandering, specifieke factoren van belang zijn. De twee recente casestudies naar zelfsturende teams in de Nederlandse gezondheidszorg (Renkema et al., 2018; Weerheim

et al., 2019), vonden specifieke succesfactoren die toegevoegd kunnen worden aan de tien factoren van Stouten et al. (2018). Deze zijn opgenomen in de rechterkolom van Tabel 1.

Factor 1 betreft de problemdiagnose en de communicatie van de noodzaak van een veranderingsproject; deze gaan vooraf aan de daadwerkelijke implementatie. Factor 2 beschrijft de noodzaak om de ervaringen van de organisatie met veranderingen in het verleden te erkennen én te bespreken. Voor zelfsturende teams was deze factor ook gevonden door Birgitte et al. (2009) en Stewart et al. (2019). Een ander aspect van deze factor, de beoordeling en ontwikkeling van relevante leiderschapsvaardigheden, overlapt met Factor 3, de evidencebased veranderinterventies waaronder training en ontwikkeling van leiders en teamleden. Volgens Wageman (1997), Foote en Li-Ping Tang (2008), Buljac-Samardzic en Van Woerkom (2015) is dit essentieel voor zelfsturende teams. Training en ontwikkeling zijn ook bepalend voor Factor 4; de ontwikkeling van effectief verandermanagement. Gedurende een transitie naar zelfsturing zullen leidinggevenden een balans moeten vinden tussen hun betrokkenheid en nabijheid bij het team en het nemen van afstand door een delegerende en coachende rol (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). Factor 5 beschrijft de noodzaak van effectieve communicatie tijdens het veranderproces. Dit wordt onderschreven door andere onderzoeken naar zelfsturing (Birgitte et al., 2009; Kuipers & Stoker, 2009; Piderit, 2000; Wageman, 1997; Wilson & Whittington, 2001). Het effectief inzetten van en delegeren aan de teams (empowerment) gedurende het veranderproces (Factor 6) is een kernelement van de transitie naar zelfsturende teams. In onderzoeken naar zelfsturende teams kwam deze factor tot uiting in de overdracht van autonomie en verantwoordelijkheden (Wageman, 2001; Tata & Prasad, 2004).

Effectieve veranderingen van de operationele processen zijn noodzakelijk om het veranderproces mogelijk te maken (Factor 7). Duidelijke doelstellingen, delegeren van taken en autorisatie zijn voorbeelden van deze veranderingen, maar denk ook aan rand-voorwaardelijke systemen zoals ICT, kennisoverdracht en de benodigde HR-ondersteuning (Becker et al., 2001; Renkema et al., 2020; Wageman, 1997). Door het invoeren van zelfsturende teams veranderen de HRM-taken en -activiteiten van alle betrokken: leidinggevenden, teams en HRM-medewerkers. Het bevorderen van microprocessen en experimenten is de kern van Factor 8. De auteurs van onderzoeken naar zelfsturende teams adviseren om verschillen in snelheid te faciliteren zodat achterblijvers kunnen leren van de koplopers (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015).

Factor 9 betreft de monitoring en evaluatie van de voortgang en de resultaten (Becker et al., 2001). Renkema et al. (2018) adviseren om brede, resultaatgerichte prestatie-indicatoren vast te stellen. Tenslotte dient de verandering te worden geïnstitutionaliseerd in de organisatie (Factor 10), bijvoorbeeld in HRM systemen en de verdeling van middelen.

Het doel van ons onderzoek was te achterhalen of alle factoren in het raamwerk herkenbaar, kenmerkend en/of beslissend waren voor een succesvolle implementatie van zelfsturende teams. Dat wil zeggen dat de zelfsturende teams die in de periode van het onderzoek, dus vier tot zes jaar na de implementaties, functioneerden én dat deze door het gros van de betrokkenen medewerkers als succesvol werden ervaren. Daarnaast hebben we gekeken naar nieuwe factoren die het huidige raamwerk zouden aanvullen of specificeren.

## **Methode**

### *Cases*

We hebben vier cases van grotere zorgorganisatie in Nederland onderzocht. Deze organisaties leveren dagelijkse zorg voor ouderen in de thuissituatie of in een verpleeghuis. Twee organisaties hebben een succesvolle implementatie van zelfsturende teams doorlopen. Met succesvol bedoelen we hier dat de verandering afgerond en geaccepteerd is en dat er volgens de principes van zelfsturing wordt gewerkt. Dit is een voor het doel van ons onderzoek pragmatische opvatting van succesvol; er is aan de minimale voorwaarden voldaan om volgens de principes van zelfsturing te werken. Bij de andere twee organisaties beklifde de verandering niet en zij zijn teruggekeerd naar de oude organisatiestructuur. We hebben de kenmerken van de succesvolle en mislukte transitie met elkaar vergeleken.

Organisatie A, met 3.000 medewerkers, levert intra- en extramurale zorg en aanvullende diensten voor zorg thuis. In 2013 hebben een paar verpleeghuizen de transitie naar zelfsturende teams doorlopen, de een succesvoller dan de ander. In 2015 is de rest van de organisatie gestart met het werken in zelfsturende teams. Deze transitie was niet succesvol. Na ongeveer één jaar heeft de organisatie de oude organisatiestructuur nagenoeg volledig hersteld. Deze tweede implementatie was onderdeel van ons onderzoek.

Organisatie B, met 10 duizend medewerkers, levert dezelfde zorg en diensten als organisatie A maar op grotere schaal. In 2014 is de organisatie overgestapt op zelfsturende teams maar enkel in de extramurale zorg; de raad van bestuur was geen voorstander van de transitie. De overige bedrijfsdelen handhaafden de huidige, hiërarchische structuur. Deze implementatie bleek ook niet succesvol waarna de organisatie na ongeveer vier jaar is teruggekeerd naar de oude structuur.

Organisatie C, met 1.100 medewerkers, levert eveneens intra- en extramurale zorg. Gedurende 2015 is de gehele organisatie gaan werken op basis van zelfsturing en dat doet ze nog steeds. Organisatie D, met 900 medewerkers, levert hoofdzakelijk intramurale zorg en op kleine schaal extramurale zorg. Sinds 2015 werkt de gehele organisatie met zelfsturende teams.

### *Interviews*

We hebben zestien semi-gestructureerde interviews afgenomen, vier binnen iedere organisatie. Dit is weliswaar een beperkt aantal per instelling maar

gaf ons niettemin een goed inzicht in de implementatieprocessen van elke instelling. Extra interviews bleken daaraan weinig toe te voegen. Wij hebben gestreefd naar een heterogene groep respondenten met verschillende invalshoeken. Alle geïnterviewde medewerkers hadden deelgenomen aan de transitie als manager, projectleider of als medewerker van een zelfsturend team. De vier organisaties zijn in de periode 2013-2015 aan de transities begonnen; in de interviews wordt dus teruggekeken op de afgelopen vier tot zes jaar. Tabel 2 geeft een overzicht van de geïnterviewde medewerkers en hun rollen tijdens de transitie. We verwijzen naar deze tabel bij de citaten uit de interviews. Het interview was gebaseerd op de literatuur over veranderingmanagement en zelfsturende teams. Alle vragen waren vooraf getest middels een testinterview om vast te stellen dat alle relevante onderdelen werden meegenomen (Kallio et al., 2016).

Interview	Functie	Organisatie
R 1	Manager van meerdere verpleeghuizen	A
R 2	Lid van een zelfsturend team	A
R 3	Lid van een zelfsturend team	A
R 4	Projectleider	A
R 5	Directeur extramurale zorg/ projectleider	B
R 6	Lid van een zelfsturend team	B
R 7	Lid van een zelfsturend team	B
R 8	Teamcoach	B
R 9	Projectleider	C
R 10	Teamcoach	C
R 11	Lid van een zelfsturend team	C
R 12	Lid van een zelfsturend team	C
R 13	Projectleider	D
R 14	Teamcoach	D
R 15	Teamregisseur/-adviseur	D
R 16	Lid van een zelfsturend team	D

Tabel 2. Overzicht geïnterviewden

### Data analyse

Voor onze analyse van de interviews volgden wij aanvankelijk een open en inductieve benadering. Tijdens een aantal vervolgrondes werden door het vergelijken van de data de kenmerkende categorieën vastgesteld. Tijdens de opvolgende coderingsrondes kregen wij de indruk, dat de meeste resultaten goed aansloten bij het raamwerk van Stouten et al. (2018). Daarom hebben wij in de laatste rondes de resultaten systematisch vergeleken met dit raamwerk en met de twee eerder genoemde studies over de succesfactoren voor de implementatie van zelfsturende teams in de gezondheidszorg (Renkema et al., 2018; Weerheim et al., 2019). De resultaten die wij in dit artikel presenteren zijn de uitkomst van deze systematische vergelijking<sup>1</sup>.

1 De verschillende coderingsschema's zijn op te vragen bij de 1e auteur.

## Resultaten

In de volgende paragraaf zullen we voor iedere factor uit het raamwerk beschrijven of en hoe deze in de vier transities naar voren kwam. Geïnterviewden uit organisatie A en B worden aangeduid met R1 t/m R8 en die van organisatie C en D met R9 t/m R16.

### 1. Probleemdiagnose

De beweegredenen voor het implementeren van zelfsturende teams verschilden tussen organisaties A en B en organisaties C en D. Volgens de geïnterviewden van organisaties A en B koos het management voor zelfsturende teams omdat veel organisaties in hun werkveld dat ook deden. Het management volgde de hype en was ervan overtuigd dat, door het saneren van het middenmanagement, het werken met zelfsturende teams zou leiden tot kostenbesparing. De geïnterviewden van deze organisatie konden zich geen duidelijke argumentatie herinneren. ‘Wat was het ook alweer? [...] Ik geloof dat het allereerst kosten zou besparen. Omdat het de overhead zou reduceren. [...] Het zou ook een sterk team creëren maar de hoofdreden was om de overhead te reduceren’ (R2).

Het management van organisaties C en D had, aldus de medewerkers, andere motieven. Door het implementeren van zelfsturende teams verwachtte men beter gebruik te gaan maken van de expertise van de zorgmedewerkers. Zij hoopten tegelijkertijd om (kosten)bewustwording en het gevoel van eigenaarschap te stimuleren. Net zoals bij organisaties A en B werd het middenmanagement ingekrompen maar deze kostenbesparing werd weer geïnvesteerd in meer tijd voor de teams voor niet declarabele activiteiten en training. ‘Het startpunt was dat de kwaliteit van zorg afhankelijk is van de interactie tussen de medewerker en de client. Ze hebben ruimte nodig om inhoud te geven aan deze interactie’ (R13).

Onze resultaten illustreren dat een duidelijk doel, overtuigende communicatie en een daarmee consistente allocatie van middelen een succesvol implementatie proces karakteriseren.

### 2. Is de organisatie er klaar voor?

In alle betrokken organisaties hebben onze geïnterviewden grote veranderingen in het recente verleden doorgemaakt. Zij rapporteerden de effecten van deze veranderingen op de veranderbereidheid van de organisatie en op de mentale gesteldheid van medewerkers. ‘De hele structuur die ondersteuning bood aan de teams is verdwenen’ (R1). (Over een recente fusie): ‘Er was een hoop boosheid en droefheid. Ik maak geen grap wanneer ik vertel dat zelfs vandaag veel mensen rondfietsen in het regenpak van hun vorige werkgever’ (R5).

In organisaties A en B zagen medewerkers een hoge mate van veranderbaarheid. Deze houding was door het management niet opgemerkt. De geïnterviewden zagen deze omissie als een oorzaak voor het gebrek aan motivatie



bij de meeste medewerkers. ‘Een groot aantal medewerkers wilde helemaal geen extra taken en verantwoordelijkheden’ (R 4).

Hoewel de beginsituatie in organisaties C en D niet belangrijk verschilde met die van organisaties A en B slaagden deze er wel in om weerstand te voorkomen. De geïnterviewden gaven aan dat dit hoofdzakelijk kwam door de argumentatie en overtuigingskracht van de raad van bestuur. Het overgrote deel van de medewerkers voelde, na verschillende gesprekken met het management, dat dit een goede stap was voor de organisatie. Deze overtuiging leidde tot sterke teams, gemotiveerd om zelfsturend te gaan werken. ‘Verandering is altijd moeilijk, maar we gaan dit doen. En iedereen staat erachter. Toen ging het als vanzelf lopen’ (R 11).

Het beoordelen en bespreekbaar maken van de veranderbereidheid van de organisatie moet worden beschouwd als een voorwaarde voor een succesvolle verandering naar zelfsturing. Stouten et al. (2018) beschreven ook de capaciteiten en de houding van het hogere management als belangrijke voorwaarden. Wij komen hierop terug bij Factor 5.

3. Verandercapaciteit; training en ontwikkeling tijdens de implementatie  
Alle organisaties waren ervan overtuigd dat training en coaching essentieel waren voor een succesvolle implementatie. Organisaties A en B beperkten deze tot de teams terwijl organisaties C en D ook het management trainden. Achteraf concludeerden de geïnterviewden dat de managers van organisaties A en B de kennis van de coaching van zelfsturende teams misten. ‘Het hogere management, zij waren zich niet bewust van de implicaties voor de werkvloer’ (R 4).

Ondanks verschillende trainings- en coachingsessies vonden de geïnterviewden van organisatie A en B dat ze niet volledig waren voorbereid op hun nieuwe taken. ‘We hadden twee coachingsessies maar dat was te laat aangezien we al een paar maanden zelfsturend waren’ (R 6).

In organisaties C en D kregen alle medewerkers, zowel teams als management, uitgebreide coaching. Medewerkers leerden zelfsturend te zijn, teamleiders werden opgeleid om als teamcoach op te treden. Dit was een continu proces, zelfs nog verschillende jaren na implementatie. Alle geïnterviewden vonden dat ze voldoende kennis hadden opgedaan. De gedeelde kennis over het werken in zelfsturende teams verspreidde zich door de hele organisatie. ‘Alle oud teammanagers kregen een training aangeboden. Niet iedereen heeft het voltooid, maar de huidige groep teamcoaches is getraind’ (R 10)

Onze resultaten laten zien dat het bieden van adequate en continue training aan alle medewerkers - teamleden, teamleiders en managers - een essentieel kenmerk is van een succesvolle organisatieverandering naar zelfsturing.

#### 4. Effectief verandermanagement

Het management van alle organisaties was van mening dat direct contact tussen teams en managers tot een minimum moest worden beperkt om 'eigenaarschap' van de teams te bevorderen en een terugval in oud gedrag te voorkomen. 'Men moet hiërarchie op afstand plaatsen om eigenaarschap te laten ontstaan' (R 13).

In organisaties A en B resulteerde dit in het verdwijnen van het merendeel van de teammanagersfuncties, maar daardoor ook in het verlies van veel kennis in de organisatie. Dit leidde, volgens de geïnterviewden, tot verschillende problemen. 'Sleutelposities werden niet langer vervuld door mensen met kennis van zaken' (R 4).

De geïnterviewden waren van mening dat het hogere management in organisaties C en D de teams aanvoelde en een goede balans wist te vinden, terwijl het management van organisaties A en B daar niet toe in staat bleek. 'Als een sleutelfiguur in een team vertrekt, valt het team terug. Dat is moeilijk (te voorkomen) in een intramurale setting. [...] Mensen die extramuraal werken, zijn mensen die zelfstandig willen werken, onafhankelijke beslissingen willen nemen en hun eigen ding willen doen. In een intramurale setting werken mensen in een afhankelijke setting en die stellen dat op prijs' (R 1).

Het tweede gevolg van de verandering in organisaties A en B was dat verschillende taken, oorspronkelijk uitgevoerd door teammanagers, werden gedelegeerd aan de teams. De geïnterviewden vonden echter dat het mandaat ontbrak om die leemte op te vullen en werden aan hun lot overgelaten. 'Als je het mandaat mist om op zaken door te pakken, dan is het geen zelfsturing' (R 7).

Omdat er minder managers aanwezig waren en sleutelfiguren vertrokken, werden teams aan hun lot overgelaten. De geïnterviewden hadden geen toegang tot een verantwoordelijk manager wanneer ze die nodig hadden en misten ook overige ondersteuning. 'Alles was op afstand [...] Dus alle afstemming ging via de mail. Bij grote calamiteiten, via de telefoon' (R 8).

In organisatie D waren enkele managers uit hun functie gezet, maar overgeplaatst naar andere, ondersteunende functies, zodat hun kennis in de organisatie beschikbaar bleef. Andere managers vertrokken. Indien noodzakelijk konden teams hun voormalige managers raadplegen. In deze kleinere organisatie besloot de raad van bestuur om de teams zelf te coachen, met steun van de voormalig algemeen directeur. Tegelijkertijd vergrootten ze de afstand tussen management en teams en vertrouwden ze de teams het mandaat toe om hun eigen beslissingen te nemen. Dit werd ervaren als stimulans voor het eigenaarschap van teamleden. 'We hebben geen teamcoördinatoren meer. We hebben een managementteam bestaande uit de raad van bestuur en twee directieleden en zij coachen 65 teams' (R 13).

In plaats van het saneren van de hele managementlaag, had organisatie C de voormalige teamleiders aangesteld in de nieuwe rol van teamcoach. Volgens de manager van organisatie C creëerde men hiermee leiderschap op afstand en verminderde het risico van terugval in oude gedragspatronen, met behoud van kennis in de organisatie. Alle teams konden hun eigen dagelijkse activiteiten beheren, waardoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het team en de teamcoach ontstond. 'Het is niet dat ik niet verantwoordelijk ben, maar het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. En dat is echt veranderd' (R 10).

Het kiezen van de juiste opzet van verandermanagement vereist een delicaat evenwicht tussen autonomie en aansturing. Er kan te veel management zijn, maar ook te weinig. Het vergroten van de afstand tussen leiding en teams en het benutten van de aanwezige expertise blijkt bevorderlijk te zijn voor effectieve verandering.

#### 5. Effectieve communicatie

Volgens de geïnterviewden ontbrak het de directie van organisatie A aan visie en waren zij niet in staat hun leidinggevend en vervolgens ook de rest van de organisatie te overtuigen. 'Ok, er is een visie op schrift gesteld. Ik heb nog nooit zo'n niet inspirerende droom gehoord. Voor mij is een droom zoets als, ik heb een droom! [...] Dit was het voorlezen van een visie op papier. Zo gênant' (R 1).

Volgens één van de geïnterviewden was het bestuur van organisatie B zelf niet overtuigd van de voordelen van zelfsturende teams. Als gevolg hiervan ging slechts één van de vier divisies in de organisatie met zelfsturende teams werken. De geïnterviewden waren van mening dat de mogelijke verandering werd gefrustreerd door de rest van de organisatie. Als gevolg hiervan constateerden de geïnterviewden van zowel organisatie A als B dat verschillende teams zich verzetten tegen de omslag naar zelfmanagement. Deze teams vonden dat hun bezwaren door het management werden genegeerd. 'En al het gezeur over zelfredzaamheid, over alles wat we doen, [...] is een verschrapping van de zorg' (R 5).

In tegenstelling tot deze ervaringen gaven de geïnterviewden van organisaties C en D aan dat hun directie ervan overtuigd was dat de transitie naar zelfsturende teams de juiste stap was. Er werd een duidelijke visie gecommuniceerd om ervoor te zorgen dat alle medewerkers wisten wat zelfsturing betekende en wat er van alle teams werd verwacht. 'Je hebt mensen nodig die andere taken op zich durven te nemen dan de voor hun bekende zorgtaken' (R 12).

Onze bevindingen wijzen uit dat overtuigende communicatie een onderscheidend element is voor een succesvolle implementatie.

## 6. Empowerment

De teams in organisatie A en B hadden geen ruimte om de transitie te weigeren of te vertragen. Ze waren ook niet betrokken bij de besluitvorming over de scope en timing van het proces. Dit gebrek aan betrokkenheid, gecombineerd met de nieuw opgelegde gedelegeerde taken (besproken bij Factor 4), leidde tot het gevoel dat men gedwongen werd in zelfsturende teams te werken. ‘Organisatie B was geen organisatie met mensen ... die de keuze hadden gemaakt om in een zelfsturend team te werken. [...] Voor mij voelde het erg geforceerd’ (R 6).

Bovendien voelden teams zich onvoldoende voorbereid op zelfsturing. Ze wisten niet goed hoe ze zelfsturend moesten functioneren en hoe ze hun nieuwe verantwoordelijkheden uit moesten voeren. Slechts enkele teamleden namen het initiatief om de extra taken uit te voeren, ook al vielen deze taken onder de verantwoordelijkheid van het hele team. Deze koplopers zagen dat teammanagers, vanwege hun werkdruk, geen ondersteuning konden bieden. Ze voelden zich geïsoleerd, wat hun toch al hoge verantwoordelijkheidsgevoel deed toenemen; dit leidde tot veel druk om hun nieuwe taken te combineren met hun reguliere taken. ‘Als je terminale zorg verleent aan een cliënt en in je achterhoofd denk je: “Ik moet nog steeds iemand vinden om die ene open dienst te draaien. Wie moet ik bellen?” Dat is niet te combineren’ (R 6).

Daarentegen hadden teams in organisatie D de keuze om zelfsturend te worden of niet. Geleidelijk aan meldden zich teams die waren geïnspireerd door de positieve voorbeelden van de eerste zelfsturende teams; uiteindelijk werden alle teams zelfsturend. Met het saneren van het teammanagement, de mogelijkheid om input te leveren (beide beschreven in Factor 4), duidelijke doelen en doelstellingen, en de mogelijkheid om deel te nemen aan leerkringen en andere bijeenkomsten (die worden beschreven in Factor 7), voelden teams zich voldoende voorbereid en verdween eventuele weerstand. ‘Het werken in zelfsturende teams is niet iets dat je kunt leren, het moet bij je passen [...] als het een jas is die je niet past, zal je er nooit blij van worden’ (R 16).

Het inschakelen van de teams bij de overgang naar zelfsturende teams vormt de kern van de verandering; onze resultaten laten duidelijk zien hoezeer de mate waarin dit gebeurt het succes bepaalt.

## 7. Operationele processen

Medewerkers van organisaties C en D werden uitgenodigd om input te leveren en werden betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe manier van werken. Management en teams creëerden samen de doelen, doelstellingen (verdere uitleg zie Factor 9) en kaders voor teamprestaties en resultaten. Geïnterviewden vonden dat de noodzakelijke voorwaarden voor zelfsturing aanwezig waren. Zelfs na de implementatie organiseerde organisatie D bijeenkomsten waar alle medewerkers werden uitgenodigd om problemen ge-

zamenlijk te bespreken. Samen besloten ze hoe ze deze problemen moesten aanpakken en welke oplossing bij de hele organisatie zou passen. 'Ja, iedereen is welkom, iedereen kan zijn of haar mening geven. Het is zeer toegankelijk' (R 15).

Daarentegen gaven de geïnterviewden van organisaties A en B aan dat ze geen duidelijke doelen hadden en niet waren uitgenodigd om hun mening te geven over verschillende kwesties van de transitie. In organisatie A waren teamleiders niet betrokken bij het opstellen van het veranderingsproces, het beleid en de nieuwe structuur. Volgens de projectleider werd hun inbreng niet op prijs gesteld. 'We hebben het beleid opgesteld met de locatiemanagers. Terugkijkend hadden we ook de volgende laag medewerkers moeten betrekken' (R 1).

Als gevolg hiervan was het management niet op de hoogte van het deskundigheidsniveau van de werkvloer. Medewerkers waren niet goed opgeleid (zie Factor 3) wat leidde tot onvrede bij de teams. 'Voor veel teams was het behoorlijk vaag. En deze vaagheid leidt tot onzekerheid, en onzekerheid leidt tot ontevredenheid. Niet weten wat er van je wordt verwacht leidt tot stress. Dus er was veel onvrede onder teams' (R 8).

Naast deze onzekerheid vonden de geïnterviewden van organisatie A en B dat ze ook niet over de juiste middelen beschikten om in ieder geval hun eigen prestaties te monitoren. 'Dit is onmogelijk, ik moet van alles doen en er wordt veel van me gevraagd. Maar ik heb niets om mee te werken. Hoe? Er waren geen contacten meer (die ik het kon vragen)' (R 1).

Ondanks de verschillen tussen de organisaties vonden vrijwel alle geïnterviewden die direct betrokken waren bij de zelfsturende teams dat ze niet genoeg tijd hadden om hun extra taken uit te voeren. Ze voelden zich door de organisatie onder druk gezet om een deel van hun vrije tijd op te geven. 'Je moet al deze extra taken uitvoeren. En de aanvullende trainings- en leerkringen. [...] Maar deze dingen moeten worden voorbereid. [...] Er worden veel dingen van je gevraagd om in je eigen tijd op te pakken. Je kunt niet zomaar al deze uren registreren. Dat wordt te duur' (R 12).

Onze resultaten geven aan hoe belangrijk het is om alle lagen van de organisatie bij een verandering zoals de overgang naar zelfsturende teams te betrekken, zodat zij deze accepteren en kunnen uitvoeren.

## 8. Microprocessen en experimenten

In tegenstelling tot organisaties A en B mochten de teams in organisaties C en D in hun eigen tempo aan de slag gaan met zelfsturing. Geïnterviewden waren van mening dat het management de grenzen van de capaciteiten van het team erkende en de teams voldoende vertrouwen liet krijgen om met zelfmanagement te beginnen. Teams kregen verschillende startdata en af en toe bleven teams werken in de oude structuur. 'Blijf als organisatie goed luis-

teren om ervoor te zorgen dat je de teams niet overvraagt. Dat is de uitdaging. Hoe blijf je met elkaar in balans' (R 9). 'Na een paar maanden, na de transitie van de eerste zes teams, volgden nog eens zes tot acht teams. Toen, in één keer, de grote massa na driekwart jaar. De laatste teams [...] gingen direct over op zelfsturing omdat onze managementstructuur was veranderd' (R 13). 'De nieuwe organisatie moest worden opgebouwd terwijl we werkten in zelfsturende teams. Dat was de 'oerknal'. Het gebeurde allemaal tegelijk. [...] Alles moest volledig ontwikkeld worden binnen het team. [...] En dat terwijl je ook met een nieuwe methodiek werkt' (R 1).

Er waren verschillen tussen organisatie C en D met betrekking tot teamsynergie. In organisatie C werden leerkringen georganiseerd om ervoor te zorgen dat nieuwe inzichten en positieve voorbeelden binnen de hele organisatie werden gedeeld. Zoals beschreven in de paragrafen over factoren 3, 5 en 6, stimuleerde dit de samenwerking en kennisoverdracht tussen de teams. 'We werkten alleen en maakten geen gebruik van andere teams. Dat is veranderd' (R 11). 'Elke nieuwe rol heeft een leerkring waar medewerkers voor worden uitgenodigd' (R 9).

In organisatie D ontbrak een proces van kennisdeling. Volgens de geïnterviewden hielpen teams elkaar incidenteel. Wanneer teams worstelden met bepaalde taken, werd hen geadviseerd contact op te nemen met andere teams, maar dit werd aan hun eigen initiatief overgelaten. 'We leggen niks meer op. [...] We adviseren: ga daar eens kijken' (R 13).

Het erkennen van de verschillende capaciteiten van teams en het aanpassen aan hun beperkingen bleek essentieel voor een succesvolle implementatie. Het is denkbaar dat het delen van kennis tussen teams het veranderingsproces kan vergemakkelijken, maar in onze cases bleek dit geen belangrijke onderscheidende succesfactor te zijn.

#### 9. Voortgang en resultaten

In tegenstelling tot organisaties A en B gaven de geïnterviewden van organisatie C en D aan dat het formuleren van duidelijke doelen en het beschikbaar stellen van relevante informatie onderdeel was van de opstartfase. Elk team wist wat er werd verwacht. De organisatie had een vangnet gecreëerd door advies en ondersteuning te bieden. Alle teams hadden regelmatig overleg met het management om hun resultaten te bespreken. Hoewel teams verantwoordelijk waren tijdens deze bijeenkomsten, intervenueerde het management wanneer teams hun targets niet haalden. In dit opzicht verschilden de organisaties C en D aanzienlijk van A en B - zie ook Factor 6. 'Als ik problemen opmerk [...], zal ik dat natuurlijk met het team bespreken. [...] Is dit correct? Hoe stel je je dit voor? En wat is de volgende stap die we samen oppakken' (R 15).

De ervaringen bij organisaties C en D illustreren dat het monitoren en bespreken van de prestaties van de teams met management en ondersteunend personeel een belangrijke factor is in een succesvol veranderingsproces.

### 10. Institutionaliseren

De geïnterviewden van organisatie A en B zagen een gebrek aan verandering van de ondersteunende diensten (zoals facilitair management, HRM, Financiën, ICT) als één van de redenen voor een mislukte implementatie. Het ondersteunend personeel was niet in staat de teams voldoende support te geven, wat leidde tot een verlies aan efficiëntie en productiviteit. 'Ik heb medewerkers gesproken die drie dagen hebben besteed aan een deur van een gesloten afdeling die goed moest sluiten; het werkte niet goed vanwege een storing in de toegangscode. Veel succes zelfsturend team, zorg er zelf maar voor' (R 4). 'Ik merkte dat dit nogal omslachtig was. Een eenvoudig voorbeeld: je ipad werkte niet. Daarvoor moest je van locatie A naar het hoofdkantoor in het stadscentrum, wat je de hele middag kostte. Dat maakte het zelfsturend werken een stuk moeilijker' (R 6).

Een deel van het implementatieproces in organisaties C en D was het transformeren van de ondersteunende diensten zodat deze de teams konden helpen. De meeste geïnterviewden voelden zich volledig gesteund, wat hen een gevoel van veiligheid gaf. 'Dat is fijn, iemand hebben om op terug te vallen' (R 16).

De resultaten laten zien dat het doorvoeren van veranderingen, zoals het introduceren van zelfsturende teams, niet goed functioneert zonder gelijktijdige veranderingen in de ondersteunende diensten.

### Neem voldoende tijd

Naast de tien factoren van Stouten et al. (2018) is opvallend dat alle geïnterviewden de hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor het implementatieproces van cruciaal belang vonden. De tijdsspanne voor de implementatie verschilde aanzienlijk per organisatie en dit verschil had een grote invloed op de uitkomst. Dit was voor bijna alle factoren relevant, maar vooral voor de voorbereiding (factor 2 en 3), de start en het stapsgewijs invoeren (factor 6 en 8). Volgens de geïnterviewden van organisatie A en B werd van hen verwacht dat ze van de ene op de andere dag als zelfsturende teams zouden werken, waarbij er tijd ontbrak voor de organisatie om een set basisregels vast te stellen en te leren hoe ze zelfsturend konden werken. 'Binnen organisatie B ging de implementatie vrij snel. Zodra we erover hoorden, zijn we overgestapt op zelfsturende teams' (R 6).

De geïnterviewden van organisatie C en D hadden een andere ervaring. Beide organisaties namen meer tijd en besloten de nieuwe taken geleidelijk aan de teams over te dragen. Hierdoor konden teams vertrouwd raken met de nieuwe taken en er vertrouwen in krijgen voordat een volgende taak werd overgedragen. 'De transitie verliep heel geleidelijk. Het was niet 'wham-bam'. [...] Geleidelijk kregen we meer taken en verantwoordelijkheden' (R 11).

Voldoende tijd nemen om te veranderen in kleinere en geleidelijke stappen werd gezien als een cruciale voorwaarde voor een succesvolle implementatie.

Tenslotte viel het ons op dat de transitie in de twee kleinere van de vier organisaties succesvol waren en die in de twee grotere organisaties niet.

### Discussie

Ons onderzoek laat de grote verschillen zien tussen organisaties in de processen en uitkomsten van de overgang naar zelfsturende teams. In Tabel 3 vatten we samen hoe de resultaten van ons onderzoek passen bij de factoren van Stouten et al. (2018), Renkema et al. (2018) en Weerheim et al. (2019). De resultaten van ons onderzoek tonen de relevantie van de tien succesfactoren aan voor de transitie naar zelfsturende teams in Nederlandse zorgorganisaties, terwijl deze factoren niet expliciet met het oog op dit type transitie waren geformuleerd.

Factor	Onderscheidende elementen effectief en ineffectief implementeren van zelfsturende teams (organisaties C / D vs A / B)
1. Probleemdiagnose	Een overtuigend pleidooi voor verandering bouwen en dit communiceren
2. Is de organisatie er klaar voor?	Het aanpakken van de veranderingsgeschiedenis van de organisatie en mogelijke veranderingsmoeheid; aandacht geven aan de weerstand van medewerkers en de tijd nemen om deze weerstand te overwinnen en de kans op intrinsiek gemotiveerde medewerkers te vergroten. Kwaliteit en training van senior leiderschap (3, 5)
3. Evidencebased veranderinterventies; verandercapaciteit; training en ontwikkeling tijdens de implementatie	Niet alleen het geven van training en coaching aan teamleden, maar ook aan teamleiders en managers (in hun nieuwe rollen)
4. Effectief verandermanagement	Het zoeken en vinden van een goede balans tussen afstand tot de teams en betrokkenheid bij de teams van (voormalig) management en teamcoaches. Regelmatig overleg met team en management. Effectief mandaat van teamleden
5. Ontwikkel en communiceer een overtuigende verandering	Consistente, overtuigende en frequente communicatie van doelen, voortgang en geleerde lessen tijdens het veranderingsproces
6. Empowerment teams	Effectieve delegatie van autoriteit en verantwoordelijkheid. Promoot teambijeenkomsten (7). Teamleden empoweren en stimuleren door hen de ruimte te geven om te kiezen voor zelfmanagement en om de timing van de transitie te bepalen. Positieve voorbeelden geven en leren van koplopers
7. Inrichting implementatieprocessen	Betrekken van teams en management bij het veranderingsproces, van de opstartfase tot de daadwerkelijke transitie. Duidelijke doelen, targets en feedback (9). Kwaliteit en tooling van het veranderingsproces (doelen, delegatie, training en middelen zoals IT en HRM)
8. Microprocessen en experimenten	Geef teams ruimte om de tijd en het tempo van de transitie te kiezen; maak verschillende snelheden mogelijk. Kennis delen in en tussen de teams



9.	Voortgang en resultaten	Duidelijke doelen, doelstellingen en feedback. (Alle vier de organisaties rapporteerden de voortgang - of het gebrek daaraan.)
10.	Institutionalisering	De ondersteunende structuren en het personeel voldoende tijd en middelen geven om zich aan de verandering aan te passen
	Neem voldoende tijd (aanvullende voorwaarde)	Zorgen voor voldoende tijd om de factoren 1-10 voor te bereiden en te realiseren. Krappe deadlines vermijden. Teamleden en anderen ruimte bieden om te wennen en om de (snelheid van) transitie te beïnvloeden

Tabel 3. Samenvatting van de resultaten voor iedere factor (cursief: opgenomen bij de resultaten van de andere factoren)

In het algemeen komen de bevindingen overeen met eerder onderzoek, maar er kwamen ook verschillen aan het licht. Ten eerste, als onderdeel van ‘veranderingsgerelateerde vaardigheden’, noemen Stouten et al. (2018) stimulerende beloningssystemen of bonussen. De Nederlandse zorgorganisaties zijn echter van oudsher weinig geneigd om prestatiegerichte prikkels of beloningen in te zetten. Deze kunnen wel een rol spelen in andere sectoren. Ten tweede, Renkema et al. (2018) noemen leereffecten als gevolg van een tolerantie voor fouten (factoren 3 en 8) die in ons onderzoek niet expliciet werden genoemd. Dit past echter wel bij onze andere bevindingen over de verschillen in faseren en faciliteren van het proces (factoren 6 en 8). Ten derde werden communicatiekanalen in meer technologische zin niet genoemd in ons onderzoek, maar het communicatieproces wel (factor 8). Ten vierde, goede teamrelaties, beschreven door Weerheim et al. (2019), werden niet expliciet genoemd door onze geïnterviewden, maar het spreekt voor zich dat deze gunstig zijn voor elk veranderingsproces.

Daarnaast kan ‘voldoende tijd nemen’ worden geïdentificeerd als een belangrijke voorwaarde voor succesvolle implementatie. Dit is in lijn met de bevindingen van Renkema et al. (2018). Stouten et al. (2018) namen de beschikbare tijd niet op als een afzonderlijke factor maar beschreven het als een onderdeel van de factor effectieve communicatie. Onze resultaten toonden aan hoe belangrijk het is om ruim voldoende tijd te nemen voor de transitie; voldoende tijd uittrekken is voor bijna alle factoren relevant, maar vooral voor de voorbereiding (factor 2 en 3), de start en het stapsgewijs invoeren (factor 6 en 8). Dit bevestigt eens te meer dat een ‘bigbangbenadering’ zelden tot een succesvolle organisatieverandering leidt.

Een tekortkoming van het model is dat er slechts in beperkte mate implicaties voor HRM worden behandeld, zoals die wel duidelijk in ander onderzoek naar zelfsturende teams naar voren komen (Renkema et al., 2020). Hierna, bij de implicaties, gebruiken we deze kennis om aan te geven hoe de factoren door HRM en leidinggevendenden kunnen worden bevorderd.

Naast een illustratie van wat de invoering van zelfsturende teams in deze context kan betekenen, draagt onze studie bij aan de ontwikkeling van the-

orie over organisatieverandering. De uitkomsten passen duidelijk in de resultaten van de metastudie van Stouten et al. (2018) en voegen verschillende aspecten toe die mogelijk ook relevant zijn voor vergelijkbare veranderingsprocessen.

#### *Implicaties voor management*

Voor leiderschap en HRM kan het raamwerk van de tien factoren dienen als een praktische set richtlijnen voor organisatieveranderingsprocessen, zoals de overgang naar zelfsturende teams. In het bijzonder gaan deze richtlijnen over het bewaren van de balans tussen afstand en betrokkenheid van managers, het aanboren van de capaciteiten van de teams, het geven van ruimte om te experimenteren en het eigen tempo te kiezen. De factoren wijzen op het belang van een goede voorbereiding van het proces, rekening houdend met de historie en capaciteiten van de organisatie en het management; het geven van training en coaching aan managers en teamleden en het communiceren van een duidelijke en overtuigende veranderingsvisie.

Een succesvolle implementatie veronderstelt een stevige bijdrage van de HRM-functie bij elk van de tien factoren. Dat geldt voor de inrichting, begeleiding en uitvoering, dus zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. HRM zal dan ook vanaf de eerste voorbereiding nauw betrokken moeten zijn. Wij noemen een paar belangrijke aspecten. HRM kan een strategische input leveren voor de problemdiagnose, de argumentatie voor zelfsturende teams en de communicatie daarover (factor 1 en 5). HRM kan de veranderbereidheid (of het gebrek daaraan) in de organisatie analyseren en eventueel adresseren, door individueel of groepsgewijs in gesprek te gaan met medewerkers waar de weerstand zit, of door deze gesprekken te organiseren voor het management (factor 2). Het zorgen voor training, coaching en opleiding voor leidinggevenden en teamleden is essentieel voor succesvolle verandering (factoren 3, 4 en 7). Door een inventarisatie van competenties en trainingsbehoeften kunnen de programma's effectiever worden ingezet. Verder kan HRM een bijdrage leveren door de inrichting van de medezeggenschap in en door de teams (factor 7). HRM levert en analyseert data die nodig zijn voor voortgangsbewaking; bijvoorbeeld ziekteverzuim en in- en uitstroom van medewerkers maar ook medewerkerstevredenheid en opleidingsresultaten (factor 9 en 10). Ten slotte dient HRM zich te realiseren dat de eigen organisatie en werkprocessen zullen moeten veranderen, zodat de HRM-taken in de zelfsturende teams adequaat worden ondersteund, op een manier die aansluit bij de capaciteiten en de behoeften in de teams; denk aan werving, introductie, verzuimbegeleiding (factor 7 en 10).

In de meeste organisaties worden teams en teamleden niet geselecteerd op hun zelfsturende ambities of capaciteiten. Sommige teams en teamleden hebben meer tijd en ondersteuning nodig dan andere; sommigen kiezen er misschien zelfs voor om de verandering te vermijden door het team of de organisatie te verlaten. Zelfsturing is niet geschikt voor iedereen.

*Beperkingen en toekomstig onderzoek*

Ondanks alle inspanningen om een valide studie uit te voeren, zijn bepaalde beperkingen onvermijdelijk. Ten eerste was ons onderzoek beperkt tot Nederland en de Langdurige Zorg en het is de vraag of andere sectoren te maken hebben met andere voorwaarden. De bevindingen kunnen echter leerzaam zijn voor andere organisaties die overwegen om over te stappen op zelfsturende teams. Ten tweede richtte dit onderzoek zich op projectleiders, managers en (oud-) teamleden van zelfsturende teams die allemaal hoog opgeleid waren. Het aantal respondenten was beperkt. De percepties van lager opgeleiden noch van het bestuur van de instellingen maakten deel uit van dit onderzoek. Ten derde kent ons onderzoek beperkingen die te maken hebben met de onderzoeksopzet en de perceptie van de geïnterviewden, zoals bijvoorbeeld hindsight bias, een vertekening van de ervaringen doordat de transitie nu eenmaal mislukte of niet. Ten slotte zou het interessant zijn om onze bevinding over de grootte van de organisatie uitgebreider te onderzoeken en te kijken of zelfsturende teams bij kleinere organisaties meer kans van slagen hebben dan bij grotere organisaties.

Ondanks de beperkingen geeft de overeenstemming met het evidencebased, theoretische raamwerk van organisatieverandering een sterke indicatie dat organisaties die overstappen naar zelfsturende teams, of die betrokken zijn bij vergelijkbare veranderingsprocessen, kunnen profiteren van deze resultaten.

## SUMMARY

Self-managing teams (SMT) enjoy a growing popularity with healthcare organizations. However, the appreciation by healthcare workers of SMT implementations varies greatly. This research aimed to discover the factors that determine a successful implementation. We investigated the transition to self-managing teams in four Dutch healthcare organizations, two of which were successful, the other two were not. We interviewed employees ( $n = 16$ ) who were involved in different roles in the implementation processes about their experiences and perceptions. We used the ten factors from the metastudy of Stouten et al. (2018) that help explain why organizational change processes succeed or fail. These factors appeared relevant for the analysis of success and failure of self-managing teams, although some factor characteristics that were indicated in previous research did not emerge from our data. Our results demonstrate that taking ample time for implementation of SMT – not mentioned as a separate factor by Stouten et al. (2018) – is an essential condition for success. SMT are not an instant or easy remedy; organizations should seriously consider if the conditions that appear in our study can be met.

### Literatuur

- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Birgitte, G., Ingstad, Z. & Finne, L. B. (2009). Organizational change competence, in Saksvik, P. O. (ed.) *Prerequisites for Healthy Organizational Change*. Bentham Science Publishers, 21–32. <https://doi.org/10.2174/978160805011610901010021>.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meijerink, J., & De Leede, J. (2018). *Organisational roadmap towards teal organisations*. Emerald Group Publishing
- Buljac-Samardzic, M. & Van Woerkom, M. (2015). Can managers coach their teams too much?, *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 280–296. doi: 10.1108/JMP-12-2012-0380.
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: a quasi-experiment, *Human Relations*, 47(1), 13–43. <https://doi.org/10.1177/001872679404700102>.
- Denison, D. R. (1982). Sociotechnical design and self-managing work groups: The impact on control. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), 297-314
- Foote, D. A. & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?, *Management Decision*, 46(6), 933–947. <https://doi.org/10.1108/00251740810882680>.
- Gill, C., Metz, I., Tekleab, A.G., & Williamson, I.O. (2020). The combined role of conscientiousness, social networks, and gender diversity in explaining individual performance in self-managed teams, *Journal of Business Research*, (106), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.003>.
- Kallio, H., Pietelä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>.
- Koning, O. (2019). Hoe blijft de verpleeghuiszorg beschikbaar en betaalbaar?. Available at: <https://www.actiz.nl/nieuws/hoe-blijft-verpleeghuiszorg-beschikbaar-en-betaalbaar-drie-voorstellen-van-actiz> (Accessed: 27 June 2019).
- Kuipers, Ben. S. & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399–419. <https://doi.org/10.1080/09585190802670797>.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.

- Nijhof, E. (2013). 'Zelfsturende teams in de thuiszorg. Handleiding voor managers, projectleiders en bestuurders', In voor zorg. Available at: <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/VIL%2013046%20Publicatie%20Prototype.pdf> (Accessed: 14 June 2019).
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data, *Strategic HR Review*, 17(2), 81–84. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072>.
- Renkema, M., Bos-Nehles, A., & Meijerink, J., (2020) Implications of Self-managing teams for the HRM function. *Baltic Journal of Management*
- Rousseau, V. & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: the moderating effect of task routineness, *Group and Organization Management*, 35(6), 751–781. <https://doi.org/10.1177/1059601110390835>.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: a paradoxical core of organizational behavior, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures, *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>.
- Tata, J. & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness, *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248–265.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams, *Organizational Dynamics*, 43, 49–60.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching, *Organization Science*, 12(5), 559–577. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.559.10094>.
- Weerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W. D. (2019). Successful implementation of self-managing teams, *Leadership in Health Services*, 32(1), 113–128. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>.
- Wilson, J. R. & Whittington, C. M. (2001). Implementation of self-managed teams in manufacturing: More of a marathon than a sprint., *AI and Society*, 15(1–2), 58–81. <https://doi.org/10.1007/BF01205738>.