

# PUBLIC NOTE

## Zelfsturen in de zorg; een kwaliteitsimpuls? Ja, maar...

*‘Zelfregelende teams’, ‘zelforganiserende teams’, ‘zelfsturende teams’, ‘zorgorganiserende teams’, ‘professioneel gestuurde teams’. Hoe je het ook noemt, al deze begrippen hebben hetzelfde uitgangspunt: dat de teams zelf, in plaats van de manager, verantwoordelijk zijn voor de zorg die ze leveren én de daarbij behorende managementtaken, zoals het maken van de planning en het bijhouden van prestaties (Tjepkema, 2003). Zelfsturing is populair en steeds meer zorginstellingen implementeren deze vorm van werken. Dit komt onder andere doordat uit de praktijk bij Buurtzorg blijkt dat zelfsturende teams een betere kwaliteit van zorg opleveren. Buurtzorg scoort gemiddeld hoger op kwaliteit tegen lagere kosten (KPMG & PLEXUS, 2015).*

*Key words:*

*Zelfsturende teams, gezondheidszorg, thuiszorg*

**U**it onderzoek blijkt dat zelfsturing kan leiden tot een betere kwaliteit van zorg (onder andere Litley, 2009; Ferlie & Shortell, 2001; Yeatts & Seward, 2000). Met kwaliteit van zorg wordt bedoeld dat cliënten tevreden zijn met de zorg die zij ontvangen, voelen dat er naar hen geluisterd wordt, dat zij behandeld worden met respect, inspraak hebben in de geleverde zorg en verder kunnen leven zoals ze dat gewend waren. Dit wordt ook wel ‘aandachtige zorg’ genoemd (Knies, Leisink & Kraus-Hoogveen, 2013, p.16). Zelfsturing kan zorgen voor meer tijd voor directe zorg, meer tevreden cliënten en gemotiveerde medewerkers, wat een betere kwaliteit van zorg betekent. Door deze bekende voordelen wordt zelfsturing meer ingevoerd zodat de zorgorganisaties kunnen voldoen aan de strengere eisen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (Rijn, 2015).

Maar er zit ook een keerzijde aan het invoeren van zelfsturende teams. Wanneer medewerkers niet gewend zijn om zelf te sturen, kan de invoering van zelfsturing negatieve gevolgen hebben op hun prestaties. Zelfsturing wordt dan als onnatuurlijk ervaren, medewerkers controleren elkaar minder en ervaren meer werkdruk door de bijkomende managementtaken. Op deze manier kan zelfsturing een negatief effect hebben op de kwaliteit van zorg.

Kortom, wetenschappelijk onderzoek laat tegenstrijdige effecten zien van zelfsturing. Dit zorgt ervoor dat het effect van zelfsturende teams op de kwaliteit van zorg nog onduidelijk is. Verbeterd de kwaliteit van zorg wel of niet in een zelfsturend team? Bij Buurtzorg werkt het, maar Buurtzorg is ontstaan vanuit het idee van zelfsturing. Hoe zit dat bij organisaties die zelfsturing implementeren in de bestaande organisatie, waarbij medewerkers het niet gewend zijn zichzelf te sturen? Willen en kunnen ze wel in een zelfsturend team werken, en wat heeft dat voor effect op de kwaliteit van zorg?

**‘Ik zou zorgorganisaties aanraden om aan het begin van de transitie naar zelfsturende teams een goed communicatieplan op tafel te hebben liggen.’**

Ik heb onderzoek gedaan bij twee grote (thuis-)zorginstellingen in Nederland, die recentelijk zijn gestart met de transitie naar zelfsturende teams. Deze zorginstellingen zitten in een transitie van een traditioneel gestuurde organisatie, met veel managementlagen, naar een ‘plattere’ organisatie zonder teammanagers. Het management stelt de kaders. Teams organiseren hun eigen zorg- en managementtaken. Ik heb interviews gehouden en vervolgens een enquête uitgezet onder 233 verzorgenden en verpleegkundigen. Ik kwam tot de conclusie dat zorginstellingen die overgaan naar zelfsturing een kwaliteitsverbetering kunnen behalen. De invoering van zelfsturing kan een positieve bijdrage aan de kwaliteit

van zorg leveren. Dat is goed nieuws voor alle zorginstellingen die de overgang aan het maken zijn of nog willen maken.

Uit mijn onderzoek blijkt dat motivatie een voorwaarde is voor het leveren van een betere kwaliteit van zorg in een zelfsturend team. Als medewerkers willen werken in een zelfsturend team, dan zal de kwaliteit van zorg omhoog gaan. Als medewerkers niet willen werken in een zelfsturend team dan zal de kwaliteit van zorg juist verslechteren.

Motivatie is dus de sleutel tot succes in dit verhaal. Maar hoe motiveer je medewerkers om in een zelfsturend team te werken? Uit mijn onderzoek blijken er twee mogelijkheden te zijn om dit voor elkaar te krijgen. Allereerst zullen medewerkers meer gemotiveerd zijn wanneer zij denken dat de kwaliteit van zorg en het welzijn van de medewerkers verbetert door het invoeren van zelfsturende teams. Als medewerkers denken dat zelfsturende teams zijn ingevoerd om kosten te besparen heeft dit juist een negatief effect op de motivatie. Ten tweede is duidelijke communicatie belangrijk. Het moet voor de medewerkers duidelijk zijn wat er van hen verwacht wordt, en wanneer. Medewerkers gaven aan dat het door onduidelijkheid vaak moeilijk en niet leuk is om in een zelfsturend team te werken. Ze weten niet precies welke taken in het team liggen en hoe het ervoor staat met de transitie.

## **Betere zorg dankzij zelfsturende teams**

Als je als doel hebt de kwaliteit van zorg te verbeteren door middel van het invoeren van zelfsturende teams, zal je je als organisatie moeten richten op het motiveren van je werknemers, door middel van communicatie naar de teams.

Hoe kan je zelfsturende teams motiveren? Vanaf het begin van de transitie moet het voor medewerkers duidelijk zijn dat de overgang naar zelfsturende teams positief is en het doel heeft om de zorg te verbeteren. Medewerkers moeten niet het gevoel hebben dat hen zelfsturing wordt opgelegd, maar dat ze dit zelf ook willen. Als ze inzien dat de zelfsturende teams voor de kwaliteit van zorg en hun welzijn worden ingevoerd, zullen ze gemotiveerder zijn om in een zelfsturend team te werken. Dit zal ervoor zorgen dat de kwaliteit die de medewerkers leveren verbetert.

Dat een overgang naar zelfsturende teams ook een kostenbesparende reden heeft voor de organisatie, is algemeen bekend. Maar laat deze reden niet leidend zijn en zet deze dus niet op de voorgrond in de communicatie. Zodra medewerkers denken dat zelfsturende teams voornamelijk zijn ingevoerd om kosten te besparen, zal dit een negatief effect hebben op de motivatie van de medewerkers, en uiteindelijk ook op de kwaliteit van zorg.

Ik zou zorgorganisaties aanraden om aan het begin van de transitie naar zelfsturende teams een goed communicatieplan op tafel te hebben liggen. Denk van tevoren na waarom zelfsturende teams worden ingevoerd, en communiceer dit helder naar de teams.

Neem als onderdeel van het communicatieplan ook mee hoe

je gaat en blijft communiceren naar de medewerkers. Breng de medewerkers tijdens de transitie goed op de hoogte van de ontwikkelingen en laat ze weten wat er van het team verwacht wordt. Door beter te informeren zal een stukje onzekerheid en onduidelijkheid weggenomen worden bij de medewerkers, en is er de kans dat het werken in een zelfsturend team leuker wordt.

Zo kan zelfsturing in de zorg een kwaliteitsimpuls zijn!

### **Lisa Bekkema**

lisabekkema@hotmail.com

### **Literatuurlijst**

- Ferlie, E. B., & Shortell, S. M. (2001). Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: a framework for change. *Milbank Quarterly*, 79(2), 281-315.
- Knies, E., Leisink, P.L.M. & Kraus-Hoogeveen, S.I. (2013). People management and service performance in elderly homes, *paper to be presented at the Academy of Management Annual Meeting*, Lake Buena Vista (Orlando), Florida: 9-13 August.
- KPMG & PLEXUS (2015). De toegevoegde waarde van Buurtzorg t.o.v. andere aanbieders van thuiszorg. Een kwantitatieve analyse van thuiszorg in Nederland anno 2013.
- Lipley, N. (2009). Productive wards hailed for transforming care. *Nursing Management*, 16(4), 4-5
- Rijn, M. van, (2015). Waardigheid en trots. Liefdevolle zorg. Voor onze ouderen.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. Handboek Werken, leren en leven met groepen.
- Yeatts, D. E., & Seward, R. R. (2000). Reducing Turnover and Improving Health Care in Nursing Homes. The Potential Effects of Self-Managed Work Teams. *The Gerontologist*, 40(3), 358-363.

### **Lisa Bekkema**



Lisa is na haar afstuderen gaan werken als HR trainee bij de zorginstelling Cordaan. Ook daar staan ze voor de uitdaging een kleinere management laag te creëren. In haar vrije tijd zingt Lisa in een koor, sport ze met haar zus en helpt ze een mevrouw van 90 met boodschappen doen. 'Dat geeft je leven betekenis!' zo stelt zij.