

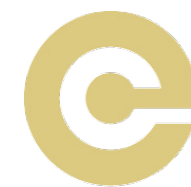
STOEIEN MET **BORT HARTOG** SPANNINGEN

Vaardig omgaan met paradoxen binnen zelforganisatie in de zorg



**I'M A MAN OF
CONTRADIC-
TIONS, I'M A
MAN OF MANY
MOODS
I CONTAIN
MULTITUDES**

BOB DYLAN



**Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur**

Thesis ter afronding van de Master of Health Business Administration, Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste begeleider : Prof. dr. Ard-Pieter de Man

Tweede begeleider : Dr. Maarten Janssen

Vormgeving/ illustraties : Ulfert/ Rocketboys

Mei 2021

Bort Hartog

borthartog@me.com

VOORWOORD

Dit voorwoord is ook het nawoord. Het bevat namelijk de laatste woorden die ik wijd aan het onderzoek naar spanningen binnen zelforganisatie. Is het daarmee een paradox?

Je kunt over zo'n vraag heenstappen. Achtelooos. Je kunt er ook bij stilstaan. Om tot een nieuw inzicht te komen, een ander perspectief. Het besef bijvoorbeeld dat met een voorwoord de lezer ingeleid wordt met woorden waarmee de schrijver zichzelf uitgeleide doet. Een afscheid van een thema waarmee de lezer kennismakt. Een onderwerp waar de schrijver wekenlang op gezwoegd heeft en de lezer nog helemaal in moet komen.

Ik heb in dit onderzoek naar paradoxen in zelforganisatie en naar paradoxaalvaardig leiderschap gemerkt dat paradoxen je kunnen verwarren, vloeren en gelukkig ook verrijken. Paradoxen geven taal en betekenis aan datgene wat niet helemaal te vatten is. Het geeft mogelijkheden om complexiteit, gelaagdheid en veelzijdigheid uit te drukken. Zoals Milan Kundera dat lukte met de titel van zijn bekende boek 'de ondraaglijke lichtheid van het bestaan'. Het zit verscholen in een bekende quote van Jules Deelder: "binnen de perken zijn de mogelijkheden even onbeperkt als daarbuiten" en je zou ook een paradox kunnen horen in de eerste regel van 'Bloed, Zweet en Tranen' van André Hazes: "ik heb het goed gedaan, maar ook zo fout gedaan".

Paradoxen kunnen je vastdraaien en bevrijden. Je kunt ermee worstelen en ermee stoeien. Ik moet denken aan de context die mijn jeugd bepaald heeft, een orthodox-gereformeerd dorp, het 'Urk van het Noorden'. Daar was de paradox hulpeloos maar schuldig (Schilder, 2014) van toepassing, met een nadruk op de zondigheid van de mens en de menselijke onmacht om goede dingen te doen. Binnen die collectieve, zware leer schiepen mijn ouders ruimte door de nadruk te leggen op individualiteit, het verschil mogen maken met je eigen mening, je eigen kleur. Hun tegenkracht binnen die gereformeerde gemeenschap heeft veel gezeur en gedonder gebracht, maar vooral ook autonomie en ruimte. Ruimte om mezelf te ontplooien, mezelf te ontwikkelen, kansen om te leren. Het afronden van deze studie is toen als het ware al begonnen. Ik ben mijn lieve vader, Jaap, en lieve moeder, Harmke, daar dan ook eeuwig dankbaar voor (al weet ik niet zeker of het eeuwige leven bestaat).

Als systeemtherapeut (gezins- en relatietherapeut) heb ik geleerd dat binnen elk levend systeem (gezinnen, organisaties) schijnbaar tegenstrijdige functies voorkomen. In het boek 'paradoso e contrapadoso' wordt dat als volgt omschreven: *elk levend systeem wordt gekenmerkt door twee schijnbaar tegenstrijdige functies: de homeostatische (zelfregulerende) neiging en de transformatiecapaciteit. Het samenspel van deze twee in het systeem bewerkt een steeds provisorisch evenwicht, dat de ontwikkeling en de creativiteit garandeert, die nodig zijn om te leven (Selvini Palazzoli, 1975, p. 12)*. De paradox als een natuurlijke wetmatigheid, die leidt tot ontwikkeling en creativiteit. Ik vind dat een geruststellende gedachte, eentje die ontspanning brengt.

Ontspanning is belangrijk. Die geeft ruimte. Daarom noem ik mezelf graag 'professioneel prutser' en draagt deze thesis de titel 'Stoeien met spanningen'. Lichtvoetigheid schept namelijk voor iedere leider ruimte waardoor er meer mogelijkheden ontstaan. Het welbewust omgaan met spanningen kan binnen iedere organisatie voor ontwikkeling en creativiteit zorgen. Ik hoop dat mijn thesis daar een bijdrage aan levert.

Over ontspanning gesproken, ik bedank graag Ard-Pieter de Man die niet alleen met veel ontspanning, maar ook met al zijn toewijding, kennis en praktische tips heel fijn invulling gaf aan de begeleiding die ik van hem mocht ontvangen. Maarten Janssen dank ik voor het aanreiken van literatuur over paradoxen en paradoxaalvaardig leiderschap en voor het meedenken over de onderzoeksopzet. Veel waardering heb ik voor mijn werkgever Accare, die mij deze mogelijkheid bood. En dank aan mijn mede-studenten van de MHBA-17: wat een onderlinge stimulans, gezelligheid en inspiratie!

Anne en Jop, ik moet tot mijn schande bekennen dat ik bijna alle deadlines van mijn studie miste, terwijl jullie ze allemaal glansrijk haalden. Blijkbaar kun je ook met een slecht voorbeeld van je vader toch slagen in het leven. Lieve Janneke, de paradox van de Liefde blijf ik graag met jou onderzoeken.

Bort Hartog, Kolderveen

MANAGEMENT SUMMARY

The organization of healthcare in the Netherlands is currently fraught with tension. The ability to deal with this tension has become essential for healthcare directors. How can you, as a director, operate smoothly and flexibly in this dynamic context? How can you act competently when seemingly opposing forces are simultaneously at play? How do you handle the tensions that are the inevitable result? What opportunities and challenges present themselves when you, as a healthcare organization, work according to the principles of self-organization?

Self-organization and paradoxical leadership skills can both be considered as a proactive and deliberately chosen way for healthcare organizations to anticipate the increasing complexity and dynamics in a constantly changing context.

This study juxtaposes these concepts so that the way in which healthcare administrators use paradoxical leadership skills to handle tensions within their self-organization can be explored and analysed. Combining the concepts of self-organization and paradoxical leadership skills produces several valuable insights.

The research took the form of a qualitative survey based on in-depth interviews. The following sectors were included: long-term care (care for the disabled), mental healthcare, specialized youth services, nursing homes, and care homes. Given the range of healthcare organizations studied, this research certainly offers external reliability as far as self-organization within the healthcare sector in the Netherlands is concerned.

The respondents interviewed in this study consisted of administrators or directors ultimately responsible for healthcare organizations operating in the healthcare sectors mentioned above (N=6). The study included theoretical research into self-organization and paradoxical leadership skills.

The main conclusion of the research is that several paradoxes are at play within self-organization in healthcare. Based on theoretical research into paradoxes within organizations, six paradoxes were selected on the basis of their relevance to self-organization. The respondents most certainly recognized these six paradoxes in the practice of self-organization. Section 4.2 lists these paradoxes.

Dealing with paradoxes in self-organization requires not only certain leadership skills. Consciously organizing, facilitating and promoting the factors at play in self-organization are at least as important. That is the second important finding of this research. These influencing factors are set out in detail in Section 4.3.

Lastly, this research sheds light on specific leadership skills that directors and administrators can use to handle paradoxes in self-organization. These skills are set out in detail in Section 4.4.

By describing these skills, this study helps to make the concept of paradoxical leadership skills more specific. Directors with paradoxical leadership skills are able to 'play around' with tensions in a relaxed and targeted way, and can switch between opposites. This enhances their ability to handle the tensions or paradoxes within self-organization. These are skills that are by no means a luxury when it comes to the dynamic context of Dutch healthcare organizations.

Three recommendations are proposed based on this research. It is important that those healthcare organizations that work, or would like to work based on self-organization, study the paradoxes that self-organization entails. In addition to knowledge and awareness, investing in the factors that affect self-organization is essential. Finally, we recommend investing in and recruiting staff based on paradoxical leadership skills. These recommendations are described in greater detail in Section 5.

MANAGEMENTSAMENVATTING

De organisatie van de zorg in Nederland staat tegenwoordig bol van spanningen. De vaardigheid om met deze spanningen om te gaan is voor zorgbestuurders essentieel geworden. Hoe kun je als bestuurder soepel en wendbaar schakelen in deze dynamische context? Hoe hanteer je de spanningen die onvermijdelijk optreden? Hoe doe je dat op een vaardige manier als schijnbaar tegengestelde krachten tegelijkertijd voorkomen? Wat zijn de mogelijkheden en uitdagingen hierin wanneer je als zorgorganisatie werkt volgens de organisatieprincipes van zelforganisatie?

Zowel zelforganisatie als paradoxaalvaardig leiderschap kan gezien worden als een pro-actieve en welbewust gekozen manier van anticiperen door zorgorganisaties op de toegenomen complexiteit en dynamiek binnen een voortdurende veranderende context.

In dit onderzoek worden beide concepten ‘tegen elkaar’ gelegd om in kaart te brengen hoe zorgbestuurders spanningen binnen zelforganisatie paradoxaalvaardig kunnen hanteren. Het combineren van de concepten zelforganisatie en paradoxaalvaardig leiderschap levert een aantal waardevolle inzichten op.

Het onderzoek vond plaats in de vorm van een kwalitatieve survey met diepte-interviews. De volgende sectoren zijn daarin meegenomen: de Langdurige Zorg (gehandicaptenzorg), Geestelijke Gezondheidszorg, Specialistische Jeugdhulp, Verpleeg- en Verzorgingstehuizen en Thuiszorg. Gezien de variëteit van de onderzochte zorgorganisaties heeft dit onderzoek zeker enige externe betrouwbaarheid voor wat betreft zelforganisatie binnen de zorgsector in Nederland.

De onderzoekseenheden binnen dit onderzoek bestonden uit bestuurders of eindverantwoordelijke directeurs van zorgorganisaties die in bovengenoemde zorgsectoren werkzaam zijn (N=6). Theoretisch onderzoek naar zelforganisatie en naar paradoxaalvaardig leiderschap maakte deel uit van het onderzoek.

Op basis van dit onderzoek kan in de eerste plaats de conclusie getrokken worden dat er binnen zelforganisatie in de zorg meerdere paradoxen aanwezig zijn. Vanuit theoretisch onderzoek naar paradoxen binnen organisaties zijn zes paradoxen geselecteerd op basis van hun relevantie binnen zelforganisatie. Die zes paradoxen werden nadrukkelijk herkend door de respondenten in de praktijk van zelforganisatie. In paragraaf 4.2. zijn deze paradoxen opgesomd.

Het omgaan met paradoxen binnen zelforganisatie vergt niet alleen een aantal leiderschapsvaardigheden. Het welbewust organiseren, faciliteren en stimuleren van een aantal werkzame factoren binnen zelforganisatie is minstens zo belangrijk. Dat is een tweede belangrijke conclusie van dit onderzoek. Deze werkzame factoren staan in paragraaf 4.3. uitgebreid beschreven.

Tenslotte komen in dit onderzoek een aantal concrete leiderschapsvaardigheden naar voren waarmee paradoxen binnen zelforganisatie door bestuurders gehanteerd kunnen worden. De omschrijvingen van deze vaardigheden zijn terug te vinden in paragraaf 4.4.

Met het beschrijven van deze vaardigheden draagt dit onderzoek bij aan het concreter invulling geven van het begrip paradoxaalvaardig leiderschap. Bestuurders die beschikken over paradoxaalvaardig leiderschap zijn in staat om op een ontspannen en doelgerichte manier ‘te stoeien’ met spanningen en kunnen soepel schakelen tussen tegenpolen, waardoor hun mogelijkheden in het hanteren van spanningen of paradoxen binnen zelforganisatie worden vergroot. Vaardigheden die binnen de dynamische context van Nederlandse zorgorganisaties geen overbodige luxe zijn.

Op basis van dit onderzoek worden drie aanbevelingen gedaan. Het is belangrijk dat zorgorganisaties die met zelforganisatie (willen) werken zich verdiepen in de paradoxen die binnen zelforganisatie aanwezig zijn. Naast kennis en bewustwording is investeren in de werkzame factoren van zelforganisatie essentieel. Tenslotte wordt aanbevolen om te investeren in en selecteren op paradoxaalvaardig leiderschap. Deze aanbevelingen staan in hoofdstuk 5 verder beschreven.

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	8
1.1.	Stoeien met spanningen (doelstelling	9
1.2.	De context van zorg en zelforganisatie (context)	9
1.3.	Spanningen binnen zelforganisatie (vraagstelling)	10
1.4.	Zelforganisatie steeds beter organiseren (relevantie)	11
2.	Theoretisch kader: zelforganisatie en paradoxaalvaardig leiderschap	12
2.1.	Zelforganisatie	13
2.1.1.	Zelforganisatie, definitie en kenmerken	13
2.1.2.	Basiskkenmerken van zelforganiserende organisaties	13
2.1.3.	De kracht van zelforganiserende teams	14
2.1.4.	Spanningen binnen zelforganisatie	14
2.2.	Paradoxaalvaardig leiderschap	15
2.2.1.	Van evenwichtsdenken naar paradoxaalvaardig leiderschap	15
2.2.2.	Paradox, definitie en kenmerken	16
2.2.3.	Paradoxaalvaardig leiderschap, definitie en kenmerken	17
2.3.	Conceptueel model	18
2.4.	Paradoxen binnen (zelf)organisaties	19
3.	Onderzoeksmethodiek	20
3.1.	Onderzoekscontext	21
3.2.	Onderzoeksmethode	21
3.3.	Onderzoeksmodel	22
3.4.	Respondenten	22
3.5.	Data-analyse	23
3.6.	Betrouwbaarheid en validiteit	23
4.	Resultaten	24
4.1.	Zelforganisatie: de weg en het doel	25
4.2.	Spanningen en/ of paradoxen die veel voorkomen binnen zelforganisatie	24
4.3.	Werkzame factoren binnen zelforganisatie die spanningen helpen te hanteren	27
4.4.	Vaardig leiderschap bij spanningen binnen zelforganisatie	30
5.	Conclusie, discussie en aanbevelingen	31
5.1.	Aanwezige paradoxen binnen zelforganisatie	35
5.2.	Werkzame factoren van cruciaal belang	35
5.3.	(Paradoxaal)vaardig leiderschap binnen zelforganisatie	36
5.4.	Aanbevelingen	36
5.5.	Discussie en aanbevelingen voor nader onderzoek	37
6.	Literatuurlijst	38
Bijlagen		
Bijlage I – Uit de literatuur: paradoxen binnen organisaties		41
Bijlage II – Introductie interview		46
Bijlage III – Semi-gestructureerd interview ‘spanningen binnen zelforganisatie’		47
Bijlage IV – 6 belangrijke spanningen en/ of paradoxen die volgens de zes respondenten voorkomen binnen zelforganisatie		50



1. INLEIDING

1.1. Stoeien met spanningen (doelstelling)

De organisatie van de zorg in Nederland staat tegenwoordig bol van spanningen. De vaardigheid om met deze spanningen om te gaan is voor zorgbestuurders essentieel geworden. Hoe kun je als bestuurder soepel en wendbaar schakelen in deze dynamische zorgcontext? Hoe doe je dat op een vaardige manier als schijnbaar tegengestelde krachten tegelijkertijd optreden? Hoe creëer je bijvoorbeeld ruimte voor innovatie terwijl er op hetzelfde moment een urgente uitdaging ligt om scherpe financiële kaders te stellen? Wat zijn de mogelijkheden en uitdagingen hierin wanneer je als zorgorganisatie werkt volgens de organisatieprincipes van zelforganisatie?

Vanuit de hypothese dat bestuurders effectiever en succesvoller zijn wanneer zij deze spanningen welbewust en paradoxaalvaardig benutten, wordt in dit onderzoek het hanteren van spanningen binnen zelforganisatie in de zorg onder de loep genomen.

DOELSTELLING: IN KAART BRENGEN HOE ZORGBESTUURDERS DE SPANNINGEN BINNEN ZELFORGANISATIE PARADOXVAARDIG BENUTTEN

1.2. De context van zorg en zelforganisatie (context)

De zorgsector staat voor grote uitdagingen, zoals blijkt uit de meest recente Volksgezondheid Toekomstverkenning van het Rijksinstituut van Volksgezondheid en Milieu (RIVM (2020)). Deze uitdagingen lagen er al voor de actuele pandemie losbarstte, en die door de coronacrisis en de voorspelde naijleffecten daarvan, nog groter zullen worden. Niet alleen worden zorgvragen complexer, ook de eisen die door de maatschappij aan de uitvoering van de zorg gesteld worden, komen steeds hoger te liggen. Zorg wordt steeds meer ambulant en zo thuis mogelijk uitgevoerd, steeds vaker ook binnen samenwerkingsverbanden en in nauwe relatie met informele vormen van zorg die vanuit het gezin en/of het netwerk van de cliënt of patiënt geboden wordt.

Ondertussen wordt er ook een krachtig beroep op zorgorganisaties gedaan om te blijven innoveren. Bovendien zullen zorgorganisaties moeten anticiperen op een toenemende krapte op de arbeidsmarkt en op budgettaire beperkingen die vanuit financiers opgelegd worden (RIVM (2020)).

Tenslotte werken de decentralisaties van de jeugdzorg en arbeidsparticipatie die in 2015 plaatsvonden, nog steeds door op zorgorganisaties, zowel op organisatorisch als financieel gebied.

Om beter met deze toenemende complexiteit in een dynamische en snel veranderende omgeving om te gaan hebben meerdere zorgorganisaties ervoor gekozen om radicaal verantwoordelijkheden te decentraliseren, en verantwoordelijkheden en eigenaarschap laag binnen de organisatie te beleggen. Zelforganisatie, om als organisatie wendbaar te kunnen zijn in een snel en continue veranderende context, om verantwoordelijkheden veel meer direct bij de professionals te beleggen en hen daarmee ook meer met de organisatie verbonden te laten voelen (Lee e.a. (2017), Renkema e.a. (2018), Weerheim e.a. (2019)). Waarbij zelforganisatie binnen sommige organisaties vooral ook als bezuinigingsmaatregel werd toegepast.

1.3. Spanningen binnen zelforganisatie in de zorg (vraagstelling)

Zelforganisatie maakt spanningen beter hanteerbaar, maar veroorzaakt die op haar beurt ook weer. Of beter uitgedrukt: dualiteiten, polariteiten of paradoxen. De polariteit “sturen” versus “loslaten” bijvoorbeeld. Waarbij het paradoxale is dat men soms het beste stuurt door los te laten, of dat juist door krachtig leiderschap zelfsturing en het daarbij horende eigen initiatief floreert (Schuijt (2006), Brughmans (2016)).

Binnen dit onderzoek, bestaande uit literatuuronderzoek naar zelforganisatie, literatuuronderzoek naar paradoxaalvaardig leiderschap, en kwalitatief onderzoek onder zorgbestuurders die werken met zelforganisatie, ga ik op zoek naar deze en mogelijk nog andere paradoxen die er binnen zelforganisatie aanwezig zijn.

Voor dit onderzoek worden bestuurders en directeurs geïnterviewd uit de Langdurige Zorg (gehandicaptenzorg), Geestelijke Gezondheidszorg, Specialistische Jeugdhulp, Verpleeg- en Verzorgingstehuizen en Thuiszorg. Die interviews worden gebruikt om te bepalen of er vanuit de praktijk ook paradoxen binnen zelforganisatie naar voren komen.

Vervolgens wordt onderzocht in hoeverre deze leiders zich bewust zijn van deze paradoxen, deze spanningen. Tenslotte richt ik me in dit onderzoek op de vraag in hoeverre directeurs en bestuurders paradoxaalvaardig met de spanningen in zelforganisatie omgaan.

VRAAGSTELLING: HOE GAAN BESTUURDERS OM MET DE SPANNINGEN BINNEN ZELFORGANISATIE?

Bij deze vraagstelling zijn de volgende deelvragen relevant:

1. Wat is paradoxaalvaardig leiderschap?
2. Welke spanningen komen naar voren in de literatuur die geschreven is over paradoxen en paradoxaalvaardig leiderschap?
3. Welke spanningen komen naar voren in de literatuur die geschreven is over zelforganisatie?
4. Welke spanningen (of paradoxen) herkennen zorgbestuurders binnen zelforganisatie?
5. Komen er vanuit de ervaringen van zorgbestuurders spanningen naar voren die in de literatuur over paradoxaalvaardig leiderschap en zelforganisatie nog niet beschreven zijn?
6. Hoe hanteren zorgbestuurders deze spanningen binnen zelforganisatie?
7. Welke vaardigheden passen zorgbestuurders hierbij toe?

1.4. Zelforganisatie steeds beter organiseren (relevantie)

Nadat Buurtzorg in 2006 vol overtuiging begon met zelfsturing (De Blok e.a. (2010)), is een substantieel aantal zorgorganisaties in Nederland gaan werken met zelforganisatie. Uit onderzoek blijkt dat dit succesvol kan zijn en cliënttevredenheid en medewerkerstevredenheid doet toenemen (Renkema e.a. (2018), Weerheim e.a. (2019)). Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden bekend waarbij zelforganisatie niet bleek te werken. In 2019 meldden diverse media dat grote zorgorganisaties als Cordaan en Laurens stopten met zelforganisatie. Zorgverleners zouden “vrijheid en persoonlijke aandacht” missen Bij Laurens speelde naast gebrek aan aandacht van de leiding vooral nog een ander probleem. Vanwege financiële problemen en verscherpt toezicht van de inspectie bestond er überhaupt geen gezonde basis voor zelforganisatie (Zorgvisie (2017), Trouw (2019), NRC (2019)).

De brancheorganisatie Actiz merkte in het kader van deze spanningen rondom zelforganisatie op dat zorgorganisaties op zoek zouden zijn naar “een nieuw evenwicht” (Trouw, 2019). Irene Sinteur, die onderzoek deed naar zelfsturing, omschreef het in een ander krantenartikel met soortgelijke termen: “Het is een soort wipwap, want je moet de balans vinden tussen zeggenschap en verantwoordelijkheid” (NRC (2019)).

Met dit onderzoek beoog ik een bijdrage te leveren aan die zoektocht naar dat nieuwe evenwicht. Vanuit de assumptie dat een (nieuw) evenwichtspunt telkens weer ontstaat door de onderlinge interactie van twee tegenpolen (Brughmans (2016)). Naast de theorie over zelforganisatie is de theorie over paradoxen en paradoxaalvaardig leiderschap dan ook een belangrijke onderlegger voor het theoretisch kader van dit onderzoek.

2. THEORETISCH KADER: ZELFORGANISATIE EN PARADOXAALVAARDIG LEIDERSCHAP



2.1. Zelforganisatie

2.1.1 Zelforganisatie, definitie en kenmerken

Uitgedaagd door toegenomen complexiteit en de dynamiek van een snel veranderende context zijn organisaties in de afgelopen halve eeuw steeds meer gaan experimenteren met het radicaal decentraliseren van verantwoordelijkheden, ofwel het laag binnen de organisatie beleggen van verantwoordelijkheden en eigenaarschap. Hiërarchisch ingerichte organisatievormen bleken steeds minder effectief wanneer ze werden geconfronteerd met grote veranderingen. Ook groeide het besef dat de ontwikkelingsbehoefte en groeimogelijkheden van medewerkers werden afgeremd binnen meer hiërarchisch ingerichte organisaties (Hamel (2011), Lee e.a. (2017)).

***ORGANISATIES DIE RADICAAL EN SYSTEMATISCH
VERANTWOORDELIJKHEDEN LAAG EN DECENTRAAL ORGANISEREN
EN DAT DOOR DE HELE ORGANISATIE HEEN DOEN, WORDEN
ZELFORGANISERENDE ORGANISATIES GENOEMD*** (LEE E.A. (2017 P. 5)).

2.1.2. Basiskenmerken van zelforganiserende organisaties

Een kernelement van zelfsturende organisaties is de **radicale decentralisatie van bevoegdheden**, oftewel de eliminatie van de relatie waarin een ondergeschikte voortdurend moet rapporteren aan zijn of haar manager. Lee e.a. (2017) benadrukken hierbij dat de verantwoordelijkheid over de uitvoering van het werk volledig gedecentraliseerd moet zijn. Daarnaast kan er op vijf andere niveaus ook sprake zijn van decentralisatie, namelijk op het vlak van de organisatiestrategie, het ontwerpen van de werkprocessen, de toewijzing van taken en van (financiële) middelen, het toezicht op en het monitoren van de werkzaamheden en personeels- en prestatie management. De mate van decentralisatie op deze gebieden hangt sterk af van het type organisatie.

Een tweede kenmerk is dat de principes van zelforganisatie gevat zijn in een **formeel systeem** van vastgelegde, heldere en formele voorschriften die beschrijven hoe de verantwoordelijkheden gedecentraliseerd zijn binnen de organisatie. Dat kan in de vorm van een handboek, helder omschreven regels of een verzameling van organisatieprincipes.

Als derde en laatste kenmerk noemen Lee e.a. (2017) het gegeven dat de decentralisatie van beslisbevoegdheden **door de hele organisatie heen georganiseerd** is. De uitgangspunten gelden voor alles en iedereen binnen de organisatie. Met daarbij de kanttekening dat deze bevoegdheden niet volledig geëgaliseerd of gelijkwaardig verdeeld hoeven te zijn.

2.1.3. De kracht van zelforganiserende teams

Krachtige teams zijn van essentieel belang voor het succes van zelforganisatie. Kirkman e.a. (1999) hebben vier dimensies ontwikkeld waarmee de mate van empowerment van teams uitgedrukt kan worden, namelijk:

1. **Potentie:** de mate waarin je als team effectief kunt zijn;
2. **Betekenisvol:** de mate waarin de teamactiviteiten door de teamleden als belangrijk, waardevol en betekenisvol beschouwd worden;
3. **Autonomie:** de mate waarin het team het gevoel heeft samen te mogen beslissen en daadwerkelijk verantwoordelijkheid mag dragen;
4. **Impact:** de mate waarin teamprestaties een significante en belangrijke waarde hebben voor de organisatie.

Deze dimensies zijn weliswaar onderscheidend van elkaar en werken tegelijkertijd op elkaar in. Hoe hoog teams scoren op deze dimensies, is afhankelijk van een aantal organisatorische factoren. Kirkman e.a. (1999) noemen de volgende:

1. **Houding en gedrag van leidinggevende:** naarmate leidinggevendenden meer verantwoordelijkheden delegeren, vaker input vragen en de eigen verantwoordelijkheid van teamleden aanmoedigen, scoren teams hoger op de vier dimensies; wanneer leidinggevende hogere verwachtingen uiten, meer energie uitstalen en teamleden weten te inspireren, zal de potentie die het team ervaart, hoger liggen.
2. **Verantwoordelijkheid over productie- en/ of servicedoelstellingen:** teams ervaren meer empowerment wanneer de mate van eigen verantwoordelijkheid voor productie en service hoger is;
3. **Teamgericht HR-management:** naar mate teamleden meer invloed hebben op het geven van waardering en beloningen binnen het team, en naar mate het team meer invloed heeft op het inwerken, opleiden en beoordelen van directe collega's, neemt de empowerment van teams toe.
4. **Sociale structuur:** de mate van inbedding van het team in de organisatie door snelle toegang tot belangrijke, strategische informatie heeft een positieve impact op de kracht van teams. Deze kracht neemt verder toe wanneer teams invloed krijgen op te hanteren regels en werkafspraken en verantwoordelijkheid krijgen in de coördinatie van het eigen team.

2.1.4. Voordelen van zelforganisatie

Zelforganisatie wordt in verband gebracht met meer wendbaarheid en veranderingsgerichtheid van organisaties. Het zorgt ervoor dat verantwoordelijkheden binnen organisaties veel directer bij de experts belegd worden. Daardoor krijgen de specialisten op de werkvloer meer ruimte om vanuit hun kennis, creativiteit en ervaring ideeën te ontwikkelen die passen bij de voortdurend veranderende vraag van hun cliënten. Hierdoor kunnen werknemers hun werk ook meer waardengedreven vormgeven. Een factor die voor jongere generaties ('millenials') steeds bepalender is geworden voor hun werkplezier en hun gevoel van verbondenheid met de organisatie. Die betrokkenheid wordt nog versterkt door medewerkers meer inspraak en invloed te geven op bijvoorbeeld de omstandigheden waarin ze werken, of zelfs de strategische koers van hun organisatie (Hamel (2012), Lee e.a. (2017)).

Zelforganiserende teams worden dan ook geassocieerd met hogere productiviteit en kwaliteit, goede cliëntenservice en een verhoogd gevoel van veiligheid, werkplezier en commitment aan de organisatie (Kirkman e.a. (1999), Hamel (2011). Recent onderzoek binnen de Nederlandse context toont aan dat zowel cliënttevredenheid als medewerkerstevredenheid bevorderd wordt door zelforganisatie (Renkema e.a. (2018), Weerheim e.a. (2019)).

2.1.5. Spanningen binnen zelforganisatie

Uit diverse studies naar zelforganisatie komen naast positieve ervaringen en resultaten met dit organisatiemodel ook spanningen naar voren.

Zo vragen Lee e.a. (2017) zich af of het nog wel mogelijk is om binnen een organisatie waar de beslisbevoegdheid radicaal gedecentraliseerd is de coördinatie- en controlefunctie goed te bewerkstelligen. Is die coördinatie- en controlefunctie nog wel betrouwbaar genoeg als die van onderop wordt ingericht? Zeker als de complexiteit van het werk toeneemt?

Zelforganisatie zorgt over het algemeen voor toegenomen wendbaarheid, maar is een zelforganiserende organisatie wel voldoende stuurbaar als het roer plotsklaps om moet? Kan die wel snel en adequaat genoeg reageren op een plotselinge dreiging, conflict of crisis? (Hamel (2011), Lee e.a. (2017)).

Zelforganisatie zou "een samenzwering van middelmatigheid" kunnen worden als medewerkers collega's die slecht functioneren of onderpresteren niet durven aanspreken op hun gedrag. Ook wordt het ingewikkelder om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te definiëren als die niet langer afgemeten kan worden aan rangen en standen (Hamel (2011). Komen organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling daardoor niet tegenover elkaar te staan?

Is de tragiek van zelforganisatie wellicht dat de bedoeling om beslisbevoegdheid meer te delegeren, paradoxaal genoeg ervoor zorgt dat plattere organisaties juist centraler geleid worden? Wulf (2012) toont namelijk aan dat in plattere organisaties een complex fenomeen optreedt waarbij gewichtige besluiten juist vaker door de bedrijfstop dan op de werkvloer genomen worden, door een bestuur dat zich omringt door een zwaardere (en steeds beter betaalde) staf.

Er vindt binnen platte organisaties schijnbaar iets plaats wat contra-intuïtief aanvoelt: namelijk dat er binnen een plattere organisatie meer micromanagement plaatsvindt dan binnen een hiërarchisch ingerichte organisatie (Foss e.a. (2014)). Deze beweging zou kunnen omschreven worden als een ontwikkeling waarin organisaties zowel steeds zelforganiserender worden als steeds meer door leiderschap gestuurd. In dit geval bemoeien leiders zich niet langer met het spel, maar des te meer gaan over de spelregels, het organisatorische framework, die gelden binnen de groeiende speelruimte (Foss e.a. (2014)).

Toename van zelforganisatie terwijl er tegelijkertijd sprake is van een toegenomen sturing? Je zou het een paradox kunnen noemen.

2.2. Paradoxaalvaardig leiderschap

2.2.1. Van evenwichtsdenken naar paradoxaalvaardig leiderschap

Om de in de tijd toegenomen complexiteit en de dynamiek van een telkens weer veranderende context goed te hanteren is niet alleen de manier van organiseren door de jaren heen geëvolueerd. Ook de manier waarop er naar paradoxen gekeken wordt en de wijze waarop er gedacht wordt over het hanteren van paradoxen ontwikkelt zich verder. Een ruwe dwarsdoorsnede van Nederlandse artikelen en boeken over het hanteren van paradoxen binnen organisaties geeft deze ontwikkeling mooi weer.

Choy e.a. stellen op basis van systeemtheoretische organisatieprincipes dat succesvolle organisaties hybride organisaties zijn. Succesvolle (zorg)organisaties slagen er volgens hen in om voldoende structuur (bureaucratie) te combineren met flexibiliteit (marktgerichtheid), en betrokkenheid (loyaliteit met doelen, werkwijze en de mensen van de organisatie) te paren met individualiteit (ruimte voor eigen ontwikkeling en het belang van de medewerker). Choy e.a. stellen dat wanneer deze elementen met elkaar in evenwicht zijn, er sprake is van gewenste of functionele hybriditeit. Die functionele hybriditeit heeft betrekking op het vermogen van organisaties om te wisselen tussen flexibiliteit en structuur en tussen organisatie- en medewerkersbelang zonder dat het evenwicht verloren gaat (Choy & Kenis (2006), Choy (2008)).

Schoemaker gaat nog een stap verder en stelt dat organisaties in de huidige informatiesamenleving van evenwichtsdenken (moeten) verschuiven naar denken en handelen vanuit constructieve spanningen. Het gaat niet meer om evenwicht, maar om dynamiek en complexiteit. Organiseren in het huidige tijdsgewricht vraagt om transactioneel inrichten (rationeel ordenen van organisatieprocessen, control, operational excellence etc.). Maar het vraagt ook om relationeel denken en handelen: betrokkenheid van mensen, de inzet van hun talenten, de vorming van sociaal kapitaal. Het is én-én. Daar horen spanningen bij. Control en operational excellence staan al gauw op gespannen voet met samenwerken en zelfregulering in het werk. Modern organiseren houdt in dat die spanningen op een constructieve manier gehanteerd worden. (Schoemaker (2004), (2007), 2016)).

In lijn met de gedachte dat het op een constructieve manier hanteren van spanningen kan leiden tot een succesvolle organisatorische uitkomst, zijn er meerdere auteurs die studie gedaan hebben naar paradoxaal leiderschap of paradoxaalvaardig leiderschap. Organisatiedeskundige Schuijt beschrijft in haar boek 'Met ziel en zakelijkheid, paradoxen in leiderschap' hoe leiders spanningen kunnen hanteren tussen schijnbaar tegengestelde zaken. Aan de hand van vijf paradoxen, waaronder 'zijn en doen', de 'weg en het doel', 'loslaten en verantwoordelijkheid nemen', toont ze aan dat nadenken over paradoxen leiders voor een raadsel stelt die dwingt tot dieper nadenken. Ze pleit ervoor om niet te kiezen voor een óf/óf-benadering maar voor een én/én-denken. Met dat én/én-denken worden een aantal zaken met elkaar verbonden die voorheen in de historie van leiderschap ten onrechte van elkaar gescheiden werden. Zoals zakelijkheid (materiële resultaten) en ziel (zorg voor de mens en de betekenisvolheid van werk) (Schuijt (2001), (2006)).

Ron Meyer en Ronald Meijers zien paradoxen als een combinatie van twee verbonden en fundamentele waarheden. Instinctief roepen paradoxen op om de polariteit op te lossen door te kiezen: vóór de een of vóór de ander (óf/óf). Maar in tweede instantie blijken paradoxen te bestaan uit twee essentiële aspecten van besluitvorming waar leiders niet tussen willen of mogen kiezen (én/én) (Meyer e.a. (2018)). Volgens Brughmans is dat een flinke opgave omdat het erg lastig is om beide polen in hun onderlinge samenhang te blijven zien, en tegelijkertijd op beide aspecten te blijven focussen en om beide kanten van de medaille in gelijke mate te waarderen. Daar ligt echter wel een enorme kans, namelijk de uitdaging om dieper tot de essentie van beide tegenpolen door te dringen, om zo een verzoening op een hoger niveau mogelijk te maken. (Brughmans (2016)).

2.2.2 Paradox, definitie en kenmerken

Om goed te begrijpen wat het begrip paradox precies inhoudt, is het goed om eerst stil te staan bij het begrip polariteit. Een polariteit bestaat uit krachten die bewegen in de richting van twee tegenoverliggende extreme punten van een spectrum. Die punten aan weerszijden zijn de tegenpolen. Een polariteit bestaat dus uit twee tegenpolen (Brughmans (2016)).

EEN PARADOX IS EEN SITUATIE WAAR TWEE SCHIJNBAAR TEGENGESTELDE OF ZELFS ELKAAR UITSLUITENDE FACTOREN OF TEGENPOLEN ALLEBEI WAAR BLIJKEN EN ALLEBEI OP HETZELFDE MOMENT AANWEZIG ZIJN. [VAN HEIGENOORT 1974 P. 45] POOLE E.A. (1989 P. 563); SMITH (2011 P. 382)).

Een probleem dat het karakter heeft van een paradox, kent geen echte of absolute oplossing, omdat er geen logische manier is om de twee tegenstellingen in een intern consistente manier te integreren in het begrip of de oplossing van het probleem.

Een paradox kan worden gekarakteriseerd als een 'én-én'-probleem, in tegenstelling tot een 'óf-óf'-probleem dat bestaat uit een dilemma. De ene factor is waar en de andere is dat simultaan ook.

Vandaar dat een paradox de probleemoplosser uitdaagt om met een probleem te stoeien waar nooit de definitieve oplossing voor bereikt zal worden. Op z'n best lukt het om een tussenoplossing te vinden waarmee hij zich tijdelijk kan verzoenen met de onoplosbare paradox (Collins e.a. (1994) Poole e.a. (1989); Lewis (2000), Martin (2007) Smith e.a. (2011)).

Volgens Peeters is de paradox zelf een paradox. Hij veroorzaakt een nuttige kortsluiting in het denken. Hij zet tegenstrijdigheden op scherp en legt conflicten en tegenstellingen bloot zonder direct partij te kiezen. Met paradoxen kan de wereld begrijpelijk worden gemaakt. "Er ontstaat ruimte om na te denken, je te verbazen, te delibereren, om mogelijkheden te overwegen, om tanden te knarsen, allemaal in de wetenschap dat er uiteindelijk misschien toch gekozen zal moeten worden" (Peeters (2015) p.p.13-15).

2.2.3. Paradoxaalvaardig leiderschap, definitie en kenmerken

Zhang e.a. beschrijven in een lezenswaardig onderzoeksartikel zowel een maat als een model voor wat zij paradoxaal leiderschapsgedrag noemen. Ze deden het onderzoek naar paradoxaal leiderschapsgedrag aan de hand van vijf dimensies: gerichtheid op jezelf en gerichtheid op de ander; behoud van afstand en behoud van nabijheid; het gelijk behandelen van medewerkers en het individueel maatwerk mogelijk maken; het stimuleren van werken volgens richtlijnen en het stimuleren van flexibiliteit; het behoud van controle over besluitvorming en het toestaan van autonomie.

Zij tonen aan dat leiders door wat zij paradoxaal leiderschapsgedrag noemen, dat gebaseerd is op een holistische denkwijze en een integrale benadering van complexiteit, de paradoxale uitdagingen die zij in de dagelijkse praktijk tegenkomen, effectief kunnen hanteren. Het vergroot niet alleen hun eigen effectiviteit, innovativiteit, aanpassingsvermogen en mate van proactief handelen, maar ook die van hun medewerkers. (Zhang e.a. (2015)).

Omdat paradoxen in toenemende mate binnen organisaties gemeengoed worden, kun je maar beter leren om deze slim hanteren, betogen Waldman e.a. (2016) Aan de hand van een studie naar twee archetype-paradoxen, die van keuzevrijheid en gezamenlijkheid en die van het verleden en de toekomst komen ze tot een raamwerk of classificatie van vier paradoxen: krachtig zelfbewustzijn en nederigheid; controle houden en controle loslaten; continuïteit behouden en veranderen; winst maken en morele doelen nastreven.

In lijn met het onderzoek van Zhang e.a.(2015) betogen Waldman e.a. (2016) dat het welbewust en slim hanteren van bovenstaande paradoxen zowel positief impact heeft op de persoon als zijn omgeving (voorbeeldgedrag) en dat zowel de effectiviteit van de leider als de duurzaamheid van de organisatie toeneemt met paradoxaalvaardig leiderschap. Het is een vaardigheid die leidt tot flexibele en adaptieve besluitvorming, waarbij een hoge mate van sensitiviteit voor de specifieke situatie gecombineerd wordt met een hoge mate van creativiteit waardoor veranderingen binnen de context beter gehanteerd kunnen worden. Met deze unieke vaardigheden kunnen paradoxale doelen simultaan bereikt worden, kan een organisatie zowel winstgevend zijn als maatschappelijk betrokken zijn, en kan een organisatie met verandering bezig zijn terwijl er ook oog is voor het hier en nu. Het zijn vaardigheden die de duurzaamheid van een organisatie versterken (Waldman e.a. (2016)).

Paradoxaalvaardig leiderschap bestaat volgens Waldman e.a. (2016) uit zowel cognitieve en emotionele kwaliteiten als zogenaamde én-énvaardigheden. Een paradoxaalvaardige leider kan differentiëren en variëren in vaardigheden en houdingen en doet dat op zo'n manier dat hij congruent blijft. Een paradoxaalvaardige leider kan als het ware twee tegenstrijdige gedragingen vertonen zonder zijn integriteit, geloofwaardigheid en richting te verliezen. Hij heeft affiniteit met de chaostheorie en complexiteitstheorie. Kan verdragen wanneer hij geen controle heeft, er sprake is van inconsistentie of een sluitende

verklaring mist. Hij behoudt rust en kalmte in situaties waar de spanningen of emoties hoog op (kunnen) lopen. Deze vaardigheden zorgen er niet alleen voor dat een leider schijnbare tegenstellingen goed kan herkennen, hij kan de spanningen die hierbij horen ook hanteren en blijft kalm wanneer hij de tegenpolen probeert samen te brengen of naast elkaar te laten bestaan.

De Wit e.a. hanteren strategische problemen (ook) graag als paradoxen. Als een strategie als paradox wordt beschouwd, worden de twee uitersten geaccepteerd, en zal de strateeg ernaar streven om ze gelijktijdig naast elkaar te laten bestaan, en ze op de best mogelijke manier met elkaar te verzoenen. Zo wordt het beste van twee werelden bij elkaar gebracht, bijvoorbeeld de spanning tussen competitie en samen werken (coöperatie). Door naar mogelijkheden te zoeken waarbij de voordelen van verschillende, schijnbaar tegenstrijdige oplossingen zoveel mogelijk worden gecombineerd, wordt de oplossingsruimte als het ware opgerekt en kunnen nieuwe inzichten gegenereerd worden. Door paradoxvaardig met problemen om te gaan komen en-oplossingen plus win-winsituaties in het verschiep te liggen (De Wit e.a. (2000, 2005)).

Paradoxaalvaardig leiderschap definieer ik op basis van bovenstaande omschrijvingen als:

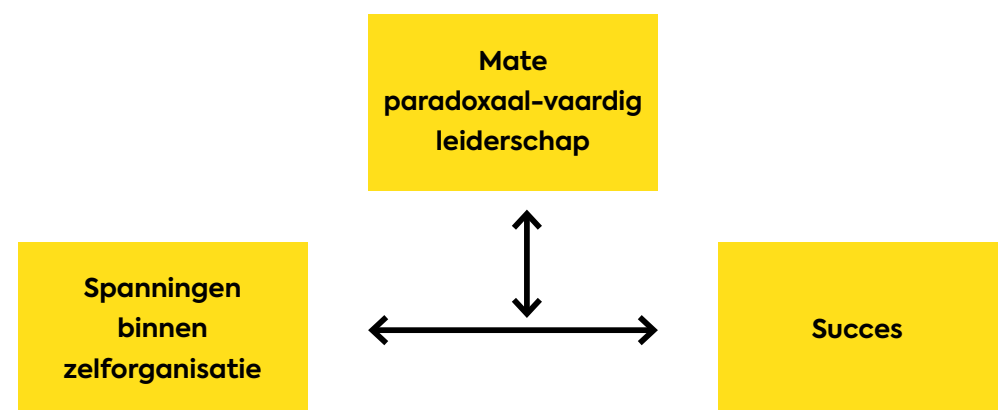
DE VAARDIGHEID OM DE SCHIJNBAAR TEGENSTRIJDIGE OF ELKAAR UITSLUITENDE TEGENPOLEN DIE IN EEN PARADOX AANWEZIG ZIJN ALS KRACHT AAN TE WENDEN EN DEZE MAXIMAAL IN HET VOORDEEL TE BENUTTEN VAN JEZELF EN JE ORGANISATIE.

(WALDMAN E.A. (2016 P. 318), BRUGHMANS (2016 P. 40)).

2.3. Conceptueel model

Op basis van de probleemstelling en de twee elementen van het theoretisch kader kom ik tot de hypothese dat de mate waarin een (zorg)bestuurder de spanningen binnen zelforganisatie paradoxaalvaardig hanteert, een bepalende factor is in het succesvol handelen van de bestuurder binnen het bestuursmodel zelforganisatie.

Dit is schematisch weergegeven in het conceptueel model (figuur 1) dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek.



Figuur 1: Conceptueel model

2.4 Paradoxen binnen (zelf)organisaties

In de literatuur over paradoxen binnen organisaties wordt een heel scala aan paradoxen genoemd. Een compleet overzicht van de paradoxen binnen organisaties inclusief literatuurverwijzing zijn opgenomen in bijlage 1. Ik noem hier de paradoxen die in mijn ogen het meest relevant zijn binnen zelforganisatie. Het betreft namelijk paradoxen die zich op het snijvlak van centraal vs. decentraal, top-down vs. bottom-up en deel vs. geheel bevinden.

Slagvaardigheid en synergie: De spanning tussen het versterken van de slagvaardigheid van de afzonderlijke deelorganisaties en het versterken van de synergie tussen de deelorganisaties. Dit wordt ook wel de holding organisatie benadering vs. de geïntegreerde organisatie benadering genoemd. Staat de slagvaardigheid van de afzonderlijke dienst voorop of het bundelen van krachten voor het bereiken van een gezamenlijk doel?(De Wit e.a. (2000); De Wit e.a. (2005)).

Beheersing en chaos: de schijnbare tegenstelling tussen volledige beheersing van een organisatie als een geoliede machine met sturing op basis van implementatie van een strategie die van bovenaf is bepaald, en de organisatie als een chaotisch, complex systeem, zoals bijvoorbeeld het weer, waarbij gebeurtenissen gradueel ontstaan vanuit de huidige situatie, afhankelijk van de interacties tussen ontelbare beïnvloedingsfactoren. Ook wel omschreven als strategie als het resultaat van een gemaakte keuze vs. strategie als bepaald door de organisationele context, de organisationele leiderschap benadering vs. de organisationele dynamiek benadering.

Besturing is in in deze context het hebben van sturingsmacht, het vermogen om iets naar believen te kunnen sturen. Chaos verwijst in deze context naar een onbeheerst proces, een chaotisch systeem is een systeem waarin niemand de dynamiek stuurt en waarin het gedrag voortkomt uit de interactie tussen een groot aantal systeemvariabelen.(De Wit et al. (2000); De Wit et al. (2005))

Verantwoording en verantwoordelijkheid: De spanning tussen verantwoording afleggen als organisatieonderdeel naar het bestuur (shareholder) met focus op het uitvoeren van de besluiten/ opdrachten van het bestuur en verantwoordelijkheid nemen voor de dagelijkse praktijk en de wensen en belangen van cliënten, verwijzers en andere stakeholders. Ook wel de shareholders' value benadering vs. de stakeholders' values benadering genoemd (De Wit e.a. (2000); De Wit e. a. (2005)).

Keuzevrijheid en gemeenschappelijkheid: de spanning tussen jezelf (of je eigen team) laten gelden door je eigen doelen nastreven en het dienen van de doelen van anderen of het collectief. (Waldman e.a. (2016)).

Nu en de toekomst (continuïteit en verandering): de spanning tussen reactief met het heden als proactief met de toekomst bezig zijn. (Waldman et al. (2016)). Ook wel bekend als de paradox van exploitatie, het op een efficiënte en gecontroleerde manier draait van de huidige business, en exploratie, de structurele innovatie om als business op langere termijn te kunnen overleven (Waldman et al. (2016)).

Vasthouden en loslaten (controle behouden, controle loslaten): De spanning tussen enerzijds het nemen van centrale besluiten, het centraal coördineren van de informatievoorziening, het borgen van organisatiekennis en het pro-actief geven van erkenning en beloningen en anderzijds veel autonomie en ruimte geven aan medewerkers. (Waldman e.a. (2016)).

Controle versus autonomie/ Vaste werkafspraken en flexibiliteit: De spanning tussen het controle houden over de resultaten (outcome-control) en het bevorderen van autonomie en de spanning tussen het hanteren van vaste werkafspraken en het bieden van ruimte om autonoom en flexibel te handelen (Zhang e.a. (2015)).

Deze paradoxen zijn gebruikt in de onderzoeksopzet die in het volgende hoofdstuk nader toegelicht wordt.

3. ONDERZOEKSMETHODIEK



3.1. Onderzoekscontext

Dit onderzoek richt zich op spanningen binnen zelforganisatie in de (Nederlandse) zorg. De volgende sectoren zijn meegenomen in dit onderzoek: de Langdurige Zorg (gehandicaptenzorg), Geestelijke Gezondheidszorg, Specialistische Jeugdhulp, Verpleeg- en Verzorgingstehuizen en Thuiszorg. De somatische zorgsector (Ziekenhuiszorg, Huisartsen, Apothekers, Tandheelkundige zorg en Paramedische zorg) is buiten de scope van dit onderzoek gehouden.

De organisaties die participeren in dit onderzoek werken met zelforganisatie, hebben ermee gewerkt of willen ermee gaan werken.

Binnen dit onderzoek heb ik me gericht op de eindverantwoordelijken van deze organisaties. Gekozen respondenten (N=6) werken als bestuurder of als eindverantwoordelijke directeur van een zorgorganisatie die een semi-zelfstandig bedrijfsonderdeel vormt binnen een koepelorganisatie. Praktijkervaring met zelforganisatie was, tenslotte, één van de selectiecriteria.

3.2. Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve survey met diepte-interviews (Mortelmans (2013), Verschuren e.a. (2015)). De onderzoekseenheden binnen dit onderzoek bestaan uit individuen, namelijk bestuurders of eindverantwoordelijke directeurs (N=6), die middels een gestandaardiseerd open interview of semi-gestructureerd interview van ca. 60-75 minuten geïnterviewd werden.

Het vragenprotocol besloeg zes hoofdvragen zodat er voldoende standaardisering over de verschillende respondenten heen plaatsvond, en het tegelijkertijd nog interviews waren met een voldoende vrij en open karakter (Mortelmans, 2013).

Theoretisch onderzoek naar zelforganisatie en naar paradoxaalvaardig onderzoek (zie: hoofdstuk 2) lag ten grondslag aan het gestandaardiseerde open interview.

De interviews vonden via beeldbellen (Zoom) plaats omdat face-to-face-interviewen vanwege de geldende RIVM-richtlijnen niet mogelijk was. De interviews werden namelijk gedurende de Corona-pandemie afgenomen. Voorafgaand aan het interview kregen de respondenten een korte toelichting waarmee ze in de gelegenheid werden gesteld om zich van tevoren voor te bereiden. De introductie is terug te vinden in bijlage II

De interviews werden afgenomen door een onderzoeker, ondergetekende, met jarenlange ervaring in het afnemen van zowel diagnostische interviews als journalistieke interviews. Het vragenprotocol is terug te vinden in bijlage III.

3.3. Onderzoeksmodel

De opzet van het onderzoek is schematisch weergegeven in het onderzoeksmodel (figuur 2)



Figuur 2: Onderzoeksmodel

3.4. Geselecteerde respondenten

De volgende respondenten (geanonimiseerd) werden ten behoeve van dit onderzoek geïnterviewd (figuur 3):

	geslacht en leeftijd	aantal jaren ervaring met zelforganisatie	type zorgorganisatie	aantal fte's
Respondent i	vrouw (63)	7 jaar	Specialistische Jeugd-hulp	700 fte
Respondent ii	vrouw (51)	7 jaar	Specialistische Jeugd-hulp	300 fte
Respondent iii	man (61)	10 jaar	Verpleeg- en Verzorgings-tehuizen en Thuiszorg	500 fte
Respondent iv	vrouw (62)	8 jaar	gehandicaptenzorg	1000 fte
Respondent v	man (47)	11 jaar	Verpleeg- en Verzorgings-tehuizen en Thuiszorg	3000 fte
Respondent vi	vrouw (50)	12 jaar	Geestelijke gezondheidszorg, Verpleging en Verzorging	3500 fte

Figuur 3: Respondenten

3.5. Data-analyse

De zes afgenomen interviews zijn woordelijk uitgewerkt en deze transcripten zijn met behulp van het computerprogramma Atlas.ti geanalyseerd middels open en vervolgens axiale codering Mortelmans (2013), Verschuren e.a. (2015). Het coderen is verder verfijnd door middel van het gebruik van codegroepen en het maken van codebomen.

Voor het rubriceren van de resultaten is gebruik gemaakt van een zogenaamd Gioia-schema (Gioia (2013)).

3.6. Betrouwbaarheid en validiteit

Door vanuit een goed navolgbaar onderzoeksmodel systematisch te werken met een vragenprotocol is zoveel mogelijk gedaan om de interne en externe betrouwbaarheid van dit onderzoek te borgen.

De onderzoeksgegevens zijn opgeslagen en geanalyseerd in Atlas.ti. Zowel de opzet van het vragenprotocol als de duur van de interviews hebben niet alleen bijdragen aan de diepgang van de dataverzameling maar ook aan de generaliseerbaarheid daarvan.

Door het systematisch volgen van het onderzoeksmodel en door gebruik te maken van instrumenten zoals het Gioia-schema is getracht om de methodische duidelijkheid zo optimaal mogelijk te laten zijn. Een controle bij de respondenten heeft middels een membercheck plaatsgevonden.

Gezien de variëteit van de onderzochte zorgorganisaties heeft dit onderzoek zeker enige externe betrouwbaarheid voor wat betreft zelforganisatie in de zorgsector. De literatuurcheck die onderdeel uitmaakt van dit onderzoek, draagt eveneens bij aan die externe betrouwbaarheid. De relatief kleine steekproef beperkt de uiteindelijke reikwijdte van dit onderzoek.

Gezien het relatief kleinschalige karakter van dit onderzoek zijn diepgaande vormen van triangulatie om de geloofwaardigheid van de resultaten te vergroten niet uitgevoerd (Gioia (2013), Mortelmans (2013, Verschuren e.a. (2015)).

4. RESULTATEN



4.1. Zelforganisatie: de weg en het doel

Op basis van de interviews komen zes paradoxen binnen zelforganisatie naar voren die door de respondenten benoemd of herkend worden, waarvan de spanning tussen collectief doel en teamdoel het meest genoemd werd. In paragraaf 4.2. wordt een opsomming en beschrijving van die spanningen gegeven.

Daarnaast beschrijven de respondenten in de vraaggesprekken nadrukkelijk een aantal werkzame factoren van zelforganisatie die hen helpen of door hen als voorwaardelijk beschouwd worden om spanningen te hanteren. Daarbij is het belang van een gezonde aanspreekcultuur het vaakst aangegeven door de respondenten. De factoren die in relatie tot spanningen werkzaam blijken te zijn, worden in paragraaf 4.3. beschreven.

Tenslotte worden in paragraaf 4.4. de vaardigheden beschreven waarmee spanningen en paradoxen volgens de respondenten goed gehanteerd kunnen worden, waarbij het opzoeken van spanningen en het durven bespreken daarvan het meest naar voren werd gebracht.

Voordat er verder ingezoomd wordt op deze resultaten, vergt de aanleiding die het merendeel van de respondenten welbewust noemen om met zelforganisatie te starten, aandacht. Dat betreft veelal een situatie vol (negatieve) spanningen.

Respondent iii (in het vervolg: [iii]) noemt weggezakte motivatie en loyaliteit: *“De meeste mensen die toen bij X werkten, vertelden daar niet bepaald enthousiast over op verjaardagsfeestjes. Veel wisselingen. Een vervelende bestuurlijke cultuur. Veel gedoe”*.

Die lage medewerkerswaarde wordt ook als aanleiding genoemd door [v]: *“We hadden onze mensen heel erg gedruild. Veel te taakgericht. Je hoefde niet na te denken, je moest gewoon doen. Je moest het nog sneller doen, nog beter doen. En je kreeg er steeds minder tijd voor. En verder moest je niet teveel mee willen denken, maar gewoon uitvoeren. We hadden ze een beetje monddood gemaakt”*.

Die doorgeschoten doelgerichtheid waardoor de weg ernaar toe door de medewerkers als een steeds vervelender reis werd beleefd, wordt ook aangedragen door [vi]: *“ik denk dat de term verwaarloosde organisatie de lading wel goed dekt”*.

Overigens vertelt [iii] dat een soortgelijke geladen situatie aanleiding was om in een andere setting juist met zelforganisatie te stoppen: *“niemand kwam met plezier naar het werk. Als dat zo diep zit dat mensen zo boos en teleurgesteld zijn, en zo met veel boosheid terugkijken, hebben we dan gewoon niet een middel gekozen dat niet passend is?”*

Waarmee [iii] onderstreept datgene wat [i] en [iv] benadrukken: *“zelforganisatie is echt een middel, geen doel”*. In sommige contexten blijkt zelforganisatie niet te passen, zoals in het geval van verwaarloosde organisaties. Dan is (tijdelijk) stoppen met zelforganisatie soms de beste keuze.

4.2. Spanningen en/ of paradoxen die veel voorkomen binnen zelforganisatie

Vanuit de analyse van de interviews komen een zestal paradoxen naar voren die door de respondenten herkend of door hen zelf benoemd worden. Hiermee wordt aangetoond dat deze paradoxen in de dagelijkse praktijk van zelforganisatie binnen zorgorganisaties een rol spelen en van leidinggevenden strategieën vragen om hiermee om te gaan.

In bijlage IV staat een uitgebreid overzicht van deze paradoxen die binnen zelforganisatie naar voren komen. Daarin worden niet alleen de bijbehorende quotes van de respondenten aangehaald. Ook worden de door de respondenten genoemde of herkende spanningen gekoppeld met de paradoxen zoals die in de literatuur beschreven zijn.

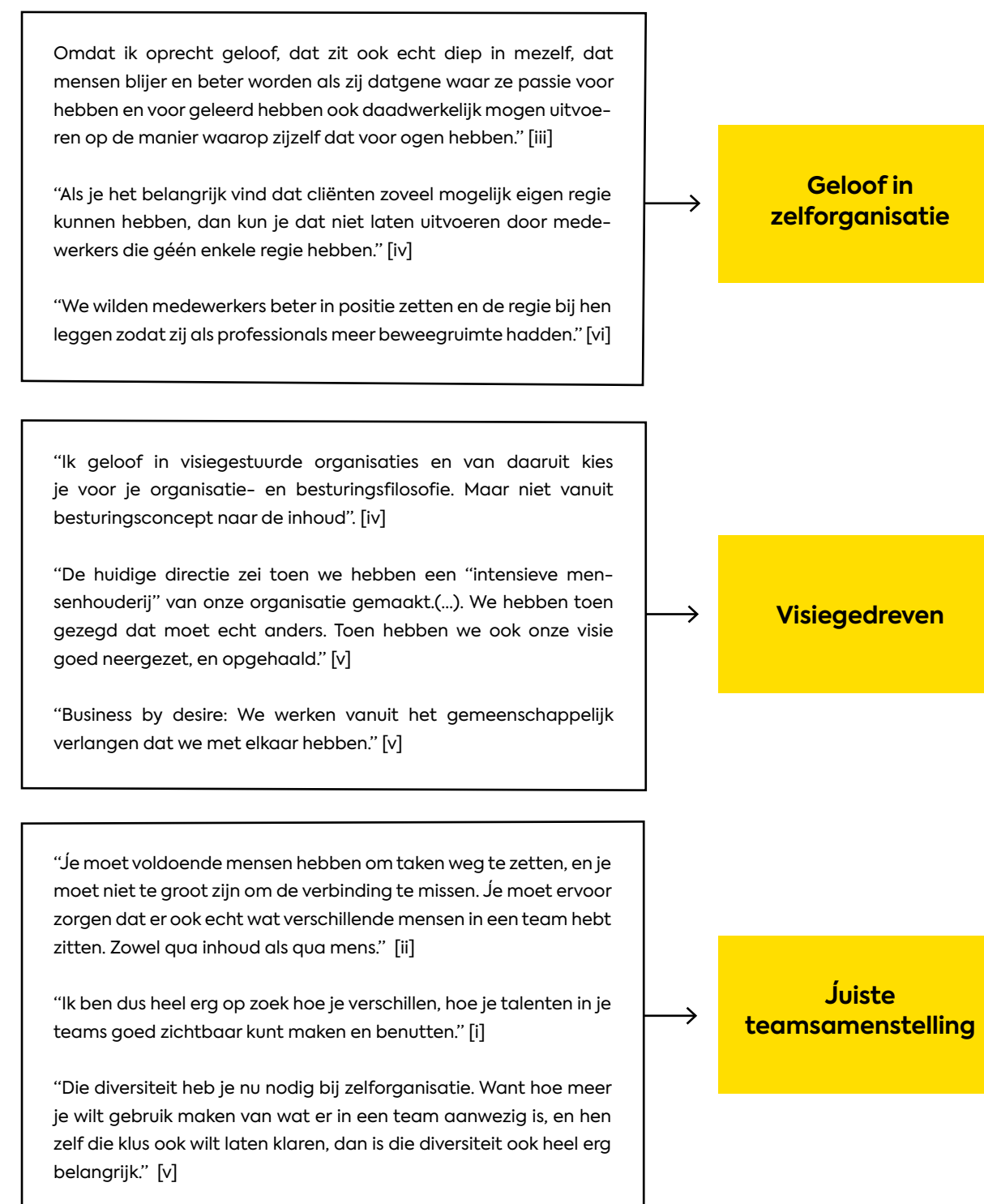
Figuur 4 is een verkorte versie met de door de respondenten genoemde of herkende paradoxen en een aantal bijbehorende quotes.

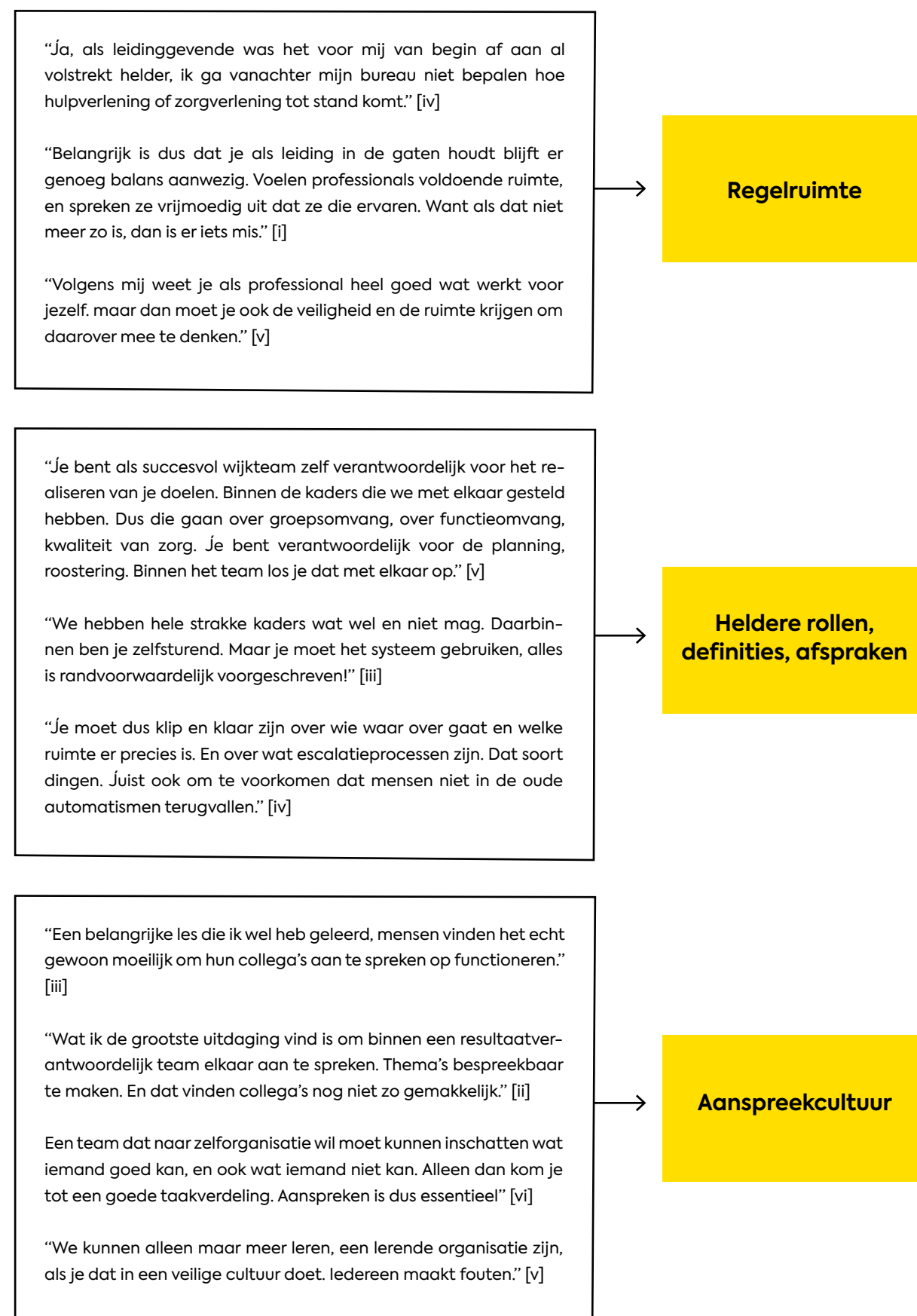
Spanningen en/ of paradoxen binnen zelforganisatie:	Quotes
1.Spanning tussen kaders stellen en ruimte bieden.	“hoe beter je routinematige zaken weet af te spreken, hoe meer ruimte er ontstaat.” [i] “Je moet volgens mij kaders meegeven, ondersteunen, maar je moet het eigenaarschap echt daar laten.” [v]
2. Spanning tussen collectief doel en teamdoel.	“Sommige besluiten overstijgen soms het teambelang of het individuele medewerkersbelang. Ik heb ook de verantwoordelijkheid om de continuïteit van zorg in de regio te leveren op de lange termijn.” [iii] “Zo moet je de dans dansen met elkaar. Ik wil best begrip hebben voor een team dat in de waan van de dag leeft, maar tegelijkertijd verwacht ik ook dat ze van projecten die er toe doen, of bewegingen binnen de organisatie die van belang zijn, van op de hoogte zijn. Als je bij X werkt, weet je wat er speelt bij X. En dat is meer dan je eigen eilandje.” [ii]
3. Spanning tussen leiding nemen en zelforganisatie.	“Ik bepaal wel waar die vangrails staan, maar je zit als medewerker wel zelf aan het stuur.” [ii] “Als ik zelf heel hard aan het werk ben, hard aan een onderwerp zit te trekken, dan weet ik dat ik er mee moet stoppen, want dan ben ik verkeerd bezig. Want anderen moeten dat vooral doen, en niet ik” [v]
4. Spanning tussen (centraal gestuurde) efficiency en decentrale oplossingen.	“Leiderschap gaat heel erg over het evenwicht vinden tussen enerzijds inspiratie (vanuit de inhoud) en anderzijds ‘de blauwe kant’ van organiseren. Als je het ene veel hebt, moet je zorgen dat je het ander naast je hebt, anders vlieg je uit de bocht.” [iv] “Hoe zorg je ervoor dat vanuit het bedrijfsbureau iedereen zo goed mogelijk wordt gefaciliteerd, zonder dat 300 mensen allemaal met hetzelfde vraagstuk bezig zijn. En dat ook nog eens op een efficiënte manier? Die balans, dat is een grote uitdaging.” [ii]
5. De spanning tussen heden en toekomst.	“De grote spanning de grootste spanningen in de zorg vind ik op dit moment overstijgen de zelforganisatie. Kijk, een zelforganiserend team kijkt zes weken vooruit. De lengte van het rooster. Die moet elke dag zorgen dat de diensten gevuld worden en dat de zorg geleverd wordt. Maar de grote thema’s arbeidsmarkttekort en vergrijzing vragen om een plan voor de komende jaren.” [iii] “Het belangrijkste is natuurlijk dat je met elkaar beweegt, en in de goede richting beweegt. Het wordt soms spannender als de richting van de beweging waar je naar toe gaat niet meer zo helder is. Waar draag je dan aan bij? Aan welk groter resultaat?” [i]
6. Spanning tussen vasthouden en loslaten.	“Wat je doen moet is de teams het laten oplossen. En niet het bij hen weghalen, het zelf oplossen en het weer bij hen terugleggen. Want dan heb je een belangrijk instrument van zelforganisatie weer bij hen weggehaald, uit hun handen getrokken.” [iv] “Wat ik wel ingewikkeld blijf vinden is de vraag hoe blijf je in verbinding met de teams. Je wilt er niet te dicht boven op zitten, maar ook nabij genoeg zijn. Waar ben je nu wel en niet verantwoordelijk voor?” [ii]

Figuur 4: Spanningen e/o paradoxen binnen zelforganisatie.

4.3. Werkzame factoren binnen zelforganisatie die spanningen helpen te hanteren

Uit de analyse van de interviews komt duidelijk naar voren dat de genoemde paradoxen niet alleen het hoofd worden geboden door paradoxaalvaardig managen, maar dat er ook een aantal belangrijke werkzame factoren binnen zelforganisatie helpen om spanningen te hanteren. Diverse respondenten maken namelijk duidelijk dat de mate waarop je spanningen binnen zelforganisatie kunt hanteren, sterk afhankelijk is van de manier waarop je zelforganisatie binnen je organisatie organiseert en faciliteert. In onderstaand Gioia-schema worden zes belangrijke werkzame factoren binnen zelforganisatie genoemd die de respondenten aanwenden om spanningen te hanteren (figuur 5).





Figuur 5: werkzame factoren.

Het goed organiseren en faciliteren van zelforganisatie begint met **geloof in zelforganisatie**, een door jou als leidinggevende doorleefde overtuiging dat die manier van werken past bij de organisatie en de professionals binnen die organisatie. Zelforganisatie al uitgangspunt, “als een totaal door de organisatie gedragen keuze” [iii]. Een helder uitgangspunt ook voor jezelf als leidinggevende “dat ik vanachter mijn bureau niet ga bepalen hoe hulpverlening of zorgverlening tot stand komt” [iv]

Meerdere respondenten geven aan dat het van belang is dat het organisatiemodel zelforganisatie op een **visie gedreven** manier neergezet wordt. Van onderop, in dialoog, vanuit de inhoud. Hiervoor moet je tijd nemen. “Voor dat inhoudelijke gesprek heb ik het eerste anderhalf jaar genomen. Toen noemde ik het woord zelforganisatie helemaal nog niet” [iv].

Soms kan het ook voldoende zijn om een organisatiefilosofie te hebben zonder dat je die precies gaat vastleggen. “Dan is het blijkbaar veel meer een inspiratie die je gebruikt om met elkaar onder weg te zijn” [i]. Respondent [v] noemt dat ‘business by desire’, werken vanuit het verlangen dat je met elkaar hebt in het hulpverlenen of zorgverlenen aan je cliënten. “De geest van waaruit je werkt is dan voor iedereen duidelijk” [i].

Van cruciaal belang is een **juiste teamsamenstelling**. Respondenten geloven hier in, maar stoeien hier ook mee. “Ik geloof in teamsporten. Er kan een enorme dynamiek ontstaan als het goed gaat. Dat kan net zo goed de andere kant opgaan overigens. We hadden ook echt teams die het niet voor elkaar kregen.” [iii]. Een evenwichtige personeelsopbouw wordt genoemd als een belangrijke voorwaarde. Evenals het belang van taakvolwassenheid. “Achteraf gezien zou ik hier nog veel meer bij hebben stil gestaan. Wat is het ontwikkelstadium van een team?” [vi].

Twee respondenten gebruiken matrixen om de mate van taakvolwassenheid in beeld te brengen en teamcaching daar op aan te passen [iv, vi].

Diversiteit wordt eveneens onderstreept. “Diversiteit heb je nodig bij zelforganisatie, hoe diverser een team hoe meer mogelijkheden er binnen zo’n team aanwezig zijn om de klus te klaren” [i]. “Ik ben dus heel erg op zoek hoe je verschillen, hoe je talenten in je teams goed zichtbaar kunt maken en benutten” [v]. “Dat je wat verschillende mensen in een team hebt zitten, geeft je de ruimte om elkaar rijker te maken, dan heb je elkaar echt wat te bieden” [ii].

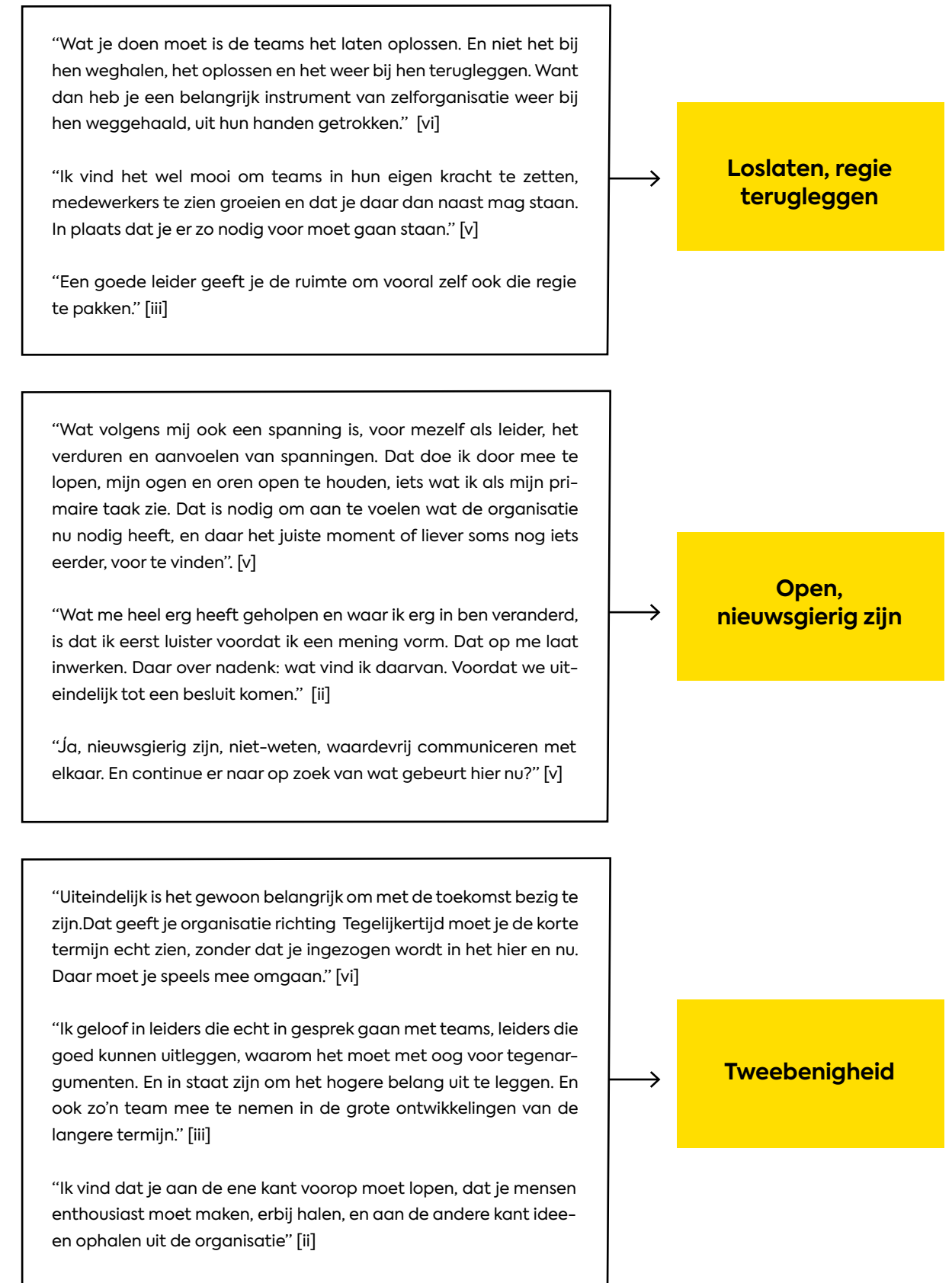
Het woord ‘kaders’ wordt het vaakst gebezigd door de respondenten. Kaders waarbinnen **regelruimte** ontstaat. Zoals “een rivier oevers nodig heeft om te kunnen stromen” [i]. “Ik denk dat het heel menselijk is, als je ruimte wilt voelen wil je ook weten over welk gebied je mag gaan. Binnen welk gebied mag ik me vrij bewegen. Als je dat niet weet, dan wordt je er heel onzeker van en ga je niet ‘happy’ functioneren” [ii]. Respondenten zoeken daarin naar een balans. “Je moet volgens mij kaders meegeven, ondersteunen, maar je moet het eigenaarschap echt daar laten. Juist in deze tijd, moet je de regie daar laten” [v]. Kaders worden gesteld door **rollen helder** te definiëren: “klip en klaar zijn over wie waar over gaat en welke ruimte er precies is. En over wat de **escalatieprocessen** zijn. Dat soort dingen” [iv]. En ook “heldere **afspraken** zoals een team bestaat uit 15 medewerkers maximaal, van dit niveau, met deze samenstelling, dit mandaat, dit mag wel, dit weer niet” [iii]. Door het stellen van kaders ontstaat juist ruimte. Een paradox die iedere respondent noemt en schijnbaar achteloos hanteert. “Hoe beter je routinematige zaken weet af te spreken, hoe meer ruimte er ontstaat” [i].

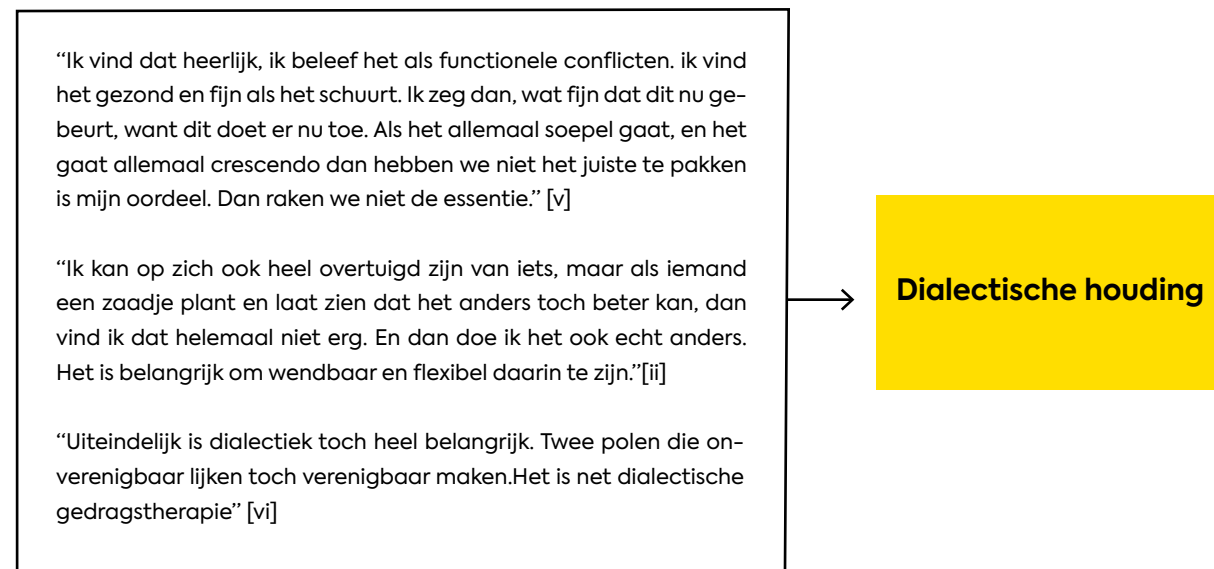
De meeste spanning bij de respondenten komt naar voren als het gaat om het creëren van een **aanspreekcultuur** binnen teams. Het belang daarvan wordt flink benadrukt: “Aanspreken is essentieel” [vi] Maar het is ingewikkeld om dat voor elkaar te krijgen. “Een belangrijke les die ik wel heb geleerd, mensen vinden het echt gewoon moeilijk om hun collega’s aan te spreken op functioneren” [iii]. Respondenten zoeken naar manieren om dat goed te kunnen doen. “Het is de kunst dat het team gefaciliteerd wordt dat ze de goede vragen stellen en als er iets speelt dat ze dat ook echt aankaarten” [ii]. Zo probeert een respondent een veilige meldcultuur te creëren: “we kunnen alleen maar meer leren, een lerende organisatie zijn, als je dat in een veilige cultuur doet. Iedereen maakt fouten” [v].

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat in de ogen van respondenten het succesvol hanteren van spanningen binnen zelforganisatie –afhankelijk is van een aantal werkzame factoren. Als een aantal cruciale werkzame factoren niet of onvoldoende aanwezig is, zoals heldere kaders, een gedifferentieerde teamsamenstelling of een goede aanspreekcultuur, ontstaat er overspanning waardoor bestuurders soms ervoor (moeten) kiezen om zelforganisatie als organisatieconcept tijdelijk of definitief los te laten.

4.4. (Paradoxaal)vaardig leiderschap bij spanningen binnen zelforganisatie

In onderstaand Gioia-schema (figuur 6) worden belangrijke vaardigheden genoemd die de respondenten gebruikten om spanningen binnen zelforganisatie goed te kunnen hanteren en goed te benutten:





Figuur 6: paradoxaalvaardig leiderschap.

Om goed zicht te krijgen op de vaardigheden die bestuurders zelf toepassen om spanningen binnen zelforganisatie te hanteren of te benutten, hadden de vragen van dit onderdeel van het onderzoek een volstrekt open en onderzoekend karakter. Hierdoor kreeg dit deel van het vraaggesprek in de meeste gevallen ook meer het karakter van een ‘traag’ gesprek, van een diepgaande verkenning.

De respondenten zijn eenduidig over hoe belangrijk zij het vinden om **spanningen op te zoeken**. De een lijkt zich daar wat meer schrap voor te moeten zetten, terwijl de ander er ontspannen en soepel naartoe beweegt. Maar het belang om onverschrokken, met lef het gesprek aan te gaan, op onderzoek uit te gaan wanneer er spanningen aanwezig zijn, binnen teams, binnen je eigen managementteam of waar dan ook binnen de organisatie, wordt nagenoeg door alle respondenten onderstreept. Het snel herkennen en benoemen van spanningen is daarin een belangrijke vaardigheid. *“Als je ze signaleert heb je ze al voor een deel opgelost” [iv]. Een aantal respondenten benadrukken ook de kans die in spanning schuilt. “Hoe meer het schuurt, hoe meer het er toe doet. En hoe meer we ook met elkaar in de verandering zitten, is mijn idee” [v].*

Respondenten benadrukken ook het belang van een wijde blik. Vanuit een **helikopterview** situaties aanschouwen met oog voor de gehele context. Ze zien het ook als hun taak om wanneer er spanningen optreden vanuit meta-communicatie het gesprek aan te gaan. Zo kan er op een gedegen wijze een analyse gemaakt worden wanneer er spanningen optreden. Ook stimuleren ze vanuit dat standpunt het reflecteren door teams en/ of hun managementteam en scheppen ze ruimte om zelf te reflecteren. Hierdoor ontstaat er meer begrip voor bepaalde dynamiek en ook meer grip daarop. Respondenten scheppen daarmee ruimte om met meerdere perspectieven naar een probleem, een spanning of paradox te kijken, waardoor er ook meer oplossingsmogelijkheden ontstaan. *“Je maakt deel uit van het proces, je doet dat samen met je medewerkers. Maar je bent ook net even iemand anders, je moet er als bestuurder ook weer boven blijven hangen. Je bent geëngageerd en moet het grote geheel blijven zien.” [i]*

Zoals in de vorige paragraaf al bleek, is de paradox van kaders stellen vs. ruimte bieden een schijnbare tegenstelling die respondenten in de dagelijkse praktijk gemakkelijk lijken te hanteren. Zowel het belang van krachtig leiderschap als de vaardigheid om ruimte te bieden en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te beleggen wordt meermaals genoemd. Een aantal respondenten benadrukt hierbij het belang

van loslaten en regie terug te leggen. Wellicht komt in dit onderzoek het accent op deze pool van het continuüm **loslaten en vasthouden**

wat nadrukkelijker naar voren, omdat meerdere respondenten hebben ervaren wat er gebeurt als er tijdelijk veel regie door de top van de organisatie gepakt werd. Dat is namelijk wat aan het begin van de corona-pandemie nodig was in alle organisaties. Meerdere respondenten onderkennen het risico daarvan: toegenomen afhankelijkheid en vermindering van eigen initiatief. De andere kant, de kracht van het zelfoplossend vermogen van teams werd voor hen extra duidelijk wanneer regie (weer) teruggelegd werd.

Respondent [iv] zegt hier het volgende over: *“wat we zagen dat na een week of zes in deze situatie mensen niet meer zelfstandig beslissingen durfden nemen. En dat de vragen die bij onze coronalijn binnenkwamen als het ware steeds ‘dommer’ werden. Steeds simpeler”. Tegelijkertijd stelt [iv] ook: “het voordeel van zelforganisatie is dat toen we van de ene op de andere dag de dagbesteding moesten sluiten, in maart vorig jaar, we dat binnen 24 uur geregeld hadden. Dat kwam door zelforganisatie. Want je geeft een uitleg en een instructie, je vraagt teams om het te regelen, en ze regelen het! En ze regelen alles. Je hakt als het ware een groot probleem in ‘100 stukjes’, en die ‘kleine stukjes’ zijn door elk team goed te regelen. Maar al die ‘100 stukjes’ bij elkaar regelen dat zou niet te doen zijn geweest door 1 (centraal) team. En dat is de kracht van zelforganisatie. Omdat mensen geleerd hebben om breder te kijken. omdat ze dat breder perspectief van de client kennen, omdat ze zelfstandig zijn, de ruimte voelen om het zelf te regelen, etc.”* Soortgelijke observaties werden ook door andere respondenten gedeeld.

Meerdere respondenten geven het belang aan van een **open en nieuwsgierige houding**, en koppelen hier ook geregeld hun eigen leerervaringen aan. Het belang om eerst te luisteren, je eigen oordeel uit te stellen, vanuit een neutrale, nieuwsgierige positie van ‘niet-weten’ het gesprek aan te gaan en de dialoog te bevorderen. Echt op zoek te gaan naar meerdere perspectieven en soepel bewegen tussen ‘voors’ en ‘tegens’, tussen eventueel aanwezige tegenpolen. Waarbij je uitstraalt dat je vertrouwen hebt in de (door)ontwikkeling van het team of de medewerker.

Bovengenoemde competenties zou je elementen van vaardig leiderschap bij spanningen kunnen noemen. Vaardigheden die zeker ook als elementen van paradoxaal leiderschap beschouwd kunnen worden zijn de vaardigheden **tweebenigheid** en het aanmeten van een **dialectische houding**. Tweebenigheid, de vaardigheid om zowel met links als rechts raak te schieten, komt naar voren als respondenten vertellen hoe ze bijvoorbeeld in verbinding staan met een team, een deel van de organisatie, en op hetzelfde moment ook het collectieve doel voor ogen houden. Of oog hebben voor de problemen in het hier-en-nu en tegelijkertijd zicht houden op de uitdagingen die in de toekomst liggen. Respondenten zien dat ook echt als een essentiële vaardigheid die bij hun rol past en krachtig leiderschap vereist.

Het aannemen van een **dialectische houding** is door meerdere respondenten impliciet en door 1 respondent expliciet benoemd vanuit ervaring met het bieden van dialectische gedragstherapie (DGT). Een therapie die kort gezegd patiënten leert om schijnbaar tegenstrijdige gevoelens en gedachten tegelijkertijd te laten bestaan zodat je ze beter te kunnen hanteren, en er meer balans, stabiliteit ontstaat. Dialectiek, namelijk twee polen die onverenigbaar lijken toch verenigbaar te maken is een essentiële vaardigheid om met paradoxen om te gaan. Een vaardigheid die naadloos aansluit bij een vaak aangehaald citaat in de literatuur over paradoxen en paradoxaalvaardig leiderschap. Een bekende quote van F. Scott Fitzgerald (1945), zoals geciteerd in Martin (2009) p. 1):

“THE TEST OF A FIRST-RATE INTELLIGENCE IS THE ABILITY TO HOLD TWO OPPOSING IDEAS IN MIND AT THE SAME TIME AND STILL RETAIN THE ABILITY TO FUNCTION.”

5. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN



Zowel zelforganisatie als paradoxaalvaardig leiderschap kan gezien worden als een pro-actieve en welbewust gekozen manier van anticiperen op de toegenomen complexiteit en dynamiek binnen de voortdurende veranderende context van de zorg in Nederland. Het combineren van deze concepten levert een aantal waardevolle inzichten op.

5.1. Aanwezige paradoxen binnen zelforganisatie

Op basis van dit onderzoek kan in de eerste plaats de conclusie getrokken worden dat er binnen zelforganisatie in de zorg meerdere paradoxen aanwezig zijn. Uit de grote hoeveelheid in de literatuur beschreven paradoxen binnen organisaties, zijn in dit onderzoek zes paradoxen geselecteerd op basis van hun relevantie binnen zelforganisatie. Deze zijn in figuur 7 opgesomd.

	Spanningen en/ of paradoxen binnen zelforganisatie:
1.	Spanning tussen collectief doel en teamdoel.
2.	Spanning tussen kaders stellen en ruimte bieden.
3.	Spanning tussen leiding nemen en zelforganisatie.
4.	Spanning tussen (centraal gestuurde) efficiency en decentrale oplossingen.
5.	De spanning tussen Heden en Toekomst.
6.	Spanning tussen vasthouden en loslaten.

Figuur 4: Spanningen e/o paradoxen binnen zelforganisatie.

Deze paradoxen worden nadrukkelijk herkend door de respondenten. Uit de vraaggesprekken met hen blijkt dat zij hier voortdurend mee stoeien in de dagelijkse praktijk van zelforganisatie in de zorg.

5.2. Werkzame factoren zelforganisatie van cruciaal belang

In dit onderzoek is verder ingezoomd op strategieën en vaardigheden die bestuurders en eindverantwoordelijke directeuren in de praktijk toepassen om deze paradoxen te hanteren.

Respondenten benadrukken in het kader van het omgaan met paradoxen het belang van het goed organiseren en faciliteren van zelforganisatie. Het omgaan met paradoxen binnen zelforganisatie vergt niet alleen een aantal leiderschapsvaardigheden. Het welbewust organiseren, faciliteren en stimuleren van een aantal werkzame factoren binnen zelforganisatie is minstens zo belangrijk. Dat is een tweede belangrijke conclusie van dit onderzoek.

In hun dagelijkse praktijk stoeien bestuurders en eindverantwoordelijke directeuren met een aantal belangrijke werkzame factoren, waarbij het formuleren van heldere rollen, definities en afspraken, het vinden van een juiste teamsamenstelling, en vooral ook het creëren van een goede aanspreekcultuur binnen teams voortdurend aandacht vergt. De werkzame factoren worden in figuur 8 samengevat.

In de ogen van respondenten is het succesvol hanteren van spanningen binnen zelforganisatie sterk afhankelijk van deze werkzame factoren. Wanneer een aantal van deze cruciale werkzame factoren niet of onvoldoende aanwezig is, zal er desnoods (tijdelijk) afscheid genomen moeten worden van het organisatieconcept zelforganisatie, of hierop een aanpassing gedaan moeten worden, zoals een aantal respondenten dat in de praktijk ook heeft moeten doen.

Werkzame factoren binnen zelforganisatie:
Geloof in zelforganisatie
Visiegedreven
Juiste teamsamenstelling
Regelruimte
Heldere rollen, definities en afspraken
Aanspreekcultuur

Figuur 8: werkzame factoren binnen zelforganisatie

5.3. Paradoxaalvaardig leiderschap binnen zelforganisatie

Wanneer deze randvoorwaarden goed zijn ingevuld, kunnen resterende spanningen met een aantal concrete leiderschapsvaardigheden gehanteerd worden door management, directie en/ of bestuur. In figuur 9 zijn de vaardigheden die uit dit onderzoek naar voren komen puntsgewijs weergegeven. Met het beschrijven van deze vaardigheden draagt dit onderzoek bij aan het concreter invulling geven van het begrip paradoxaalvaardig leiderschap. De conclusie dat bestuurders en eindverantwoordelijke directeuren succesvoller zijn wanneer ze zich een paradoxaalvaardig leider tonen, is op basis van dit onderzoek te voorbarig en vraagt nader onderzoek. Wel kan gesteld worden dat bestuurders die beschikken over paradoxaalvaardig leiderschap in staat zijn om op een ontspannen en doelgerichte manier ‘te stoeien’ met spanningen en soepel kunnen schakelen tussen tegenpolen, waardoor hun mogelijkheden in het hanteren van spanningen en paradoxen binnen zelforganisatie worden vergroot. Vaardigheden die binnen de dynamische context van Nederlandse zorgorganisaties geen overbodige luxe zijn.

Paradoxaalvaardig leiderschap binnen zelforganisatie
Spanning opzoeken
Helikopterview
Loslaten, regie terugleggen
Open, nieuwsgierig zijn
Tweebenigheid
Dialectische houding

Figuur 9: Paradoxaalvaardig leiderschap binnen zelforganisatie

5.4. Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zijn er drie aanbevelingen. In de eerste plaats is kennis en bewustwording van belang voor zorgorganisaties die met zelforganisatie (willen) werken. Het is belangrijk dat zij zich verdiepen in de paradoxen die binnen zelforganisatie aanwezig zijn. Kennis en bewustwording van deze paradoxen kan hen helpen om de spanningen binnen zelforganisatie soepel en paradoxaalvaardig te hanteren.

Ten tweede is het van belang dat zorgorganisaties die (willen) werken met zelforganisatie investeren in werkzame factoren, zoals het formuleren van heldere rollen, definities en afspraken, het vinden van een juiste teamsamenstelling, en zeker ook het creëren van een goede aanspreekcultuur organisaties. Dat blijkt essentieel om spanningen binnen zelforganisatie te hanteren. Organisaties waarin deze werkzame factoren onvoldoende aanwezig zijn, doen er verstandig aan om niet te starten met zelforganisatie of de start uit te stellen. Het verdient ook aanbeveling om deze werkzame factoren nader te onderzoeken. Het zou organisaties bijvoorbeeld helpen wanneer er een methodiek ontwikkeld wordt om een aanspreekcultuur in teams te stimuleren en te borgen. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat bestuurders en eindverantwoordelijke directeuren hiermee in de praktijk worstelen. Ten derde is het van belang om te investeren in paradoxaalvaardig leiderschap. Bij het managen van zelforganisatie binnen zorgorganisaties blijkt paradoxaalvaardig leiderschap zeker behulpzaam te zijn. RvT’s van zorgorganisaties die werken met zelforganisatie doen er dan ook verstandig aan om bij de selectie van bestuurders dit mee te nemen in hun afweging. Het is een vorm van leiderschap die veel vraagt qua houding en gedrag van bestuurders. En niet iedereen beschikt, tenslotte, over deze benodigde én-énvaardigheden.

5.5. Discussie en aanbevelingen voor nader onderzoek

Een belangrijke paradox die geheel verweven lijkt met het concept zelforganisatie, is die van kaders stellen om ruimte te bieden. Het is een schijnbare tegenstelling die door alle respondenten vaak en schijnbaar achteloos werd genoemd. Het bewegen tussen de polen begrenzen en loslaten lijkt een kernparadox te zijn waarop zelforganisatie balanceert. Uit de interviews met bestuurders en eindverantwoordelijke directeuren komt het beeld naar voren dat het hen lukt om de medewerkers op de werkvloer binnen kaders voldoende professionele ruimte te bieden. Het zou interessant zijn om dit ook vanuit medewerkersperspectief te onderzoeken.

Met de resultaten van dit onderzoek is een eerst aanzet gegeven in het concretiseren van paradoxaalvaardig leiderschap binnen zelforganisatie in de zorg. Vervolgonderzoek kan helpen om het arsenaal van paradoxaalvaardig leiderschap nog verder in kaart te brengen en de literatuur hierover uit te breiden. Het meten van de impact van paradoxaalvaardig leiderschap is hierbij een belangrijk onderdeel, waarbij het interessant zou zijn om dit zowel vanuit het perspectief van bestuurders als vanuit het perspectief van de medewerkers op de werkvloer te onderzoeken. Welke bijdrage kan paradoxaalvaardig leiderschap bieden aan de effectiviteit van een bestuurder? En: hoe ervaren en beoordelen medewerkers de impact van paradoxaalvaardig leiderschap?

6. LITERATUURLIJST

Beurden, van. P. (2017). ‘Ik kreeg applaus toen ik zelfsturing stopte’. Zorgvisie.

De Blok, J., & Pool, A. (2010). Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie. Boom Lemma.

Brughmans, I. (2016). Paradoxaal leiderschap. Soepel schakelen tussen tegenpolen. Boom Koninklijke Uitgevers.

Choy, T., & Kenis, P. N. (2006). Hybride organisaties: Conceptueel of empirisch fenomeen?. In *Meervoudig bestuur: Publieke dienstverlening door hybride organisaties (pp. 103–119)*. Lemma.

Choy, J. (2008). Een systeemtheoretische blik op zorgorganisaties. A. Savenije, M.J. van Lawick & ETM Reijmers (red.), *Handboek systeemtherapie*, 697–708.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. Random House.

De Wit, B., & Breed, K. (2000). Strategisch management van publieke organisaties: De overheid in paradoxen. Boom Koninklijke Uitgevers.

De Wit, B. D., & Meyer, R. (2005). Strategy synthesis. Resolving strategy. Paradoxes to Create Competitive Advantage. Thomson Learning.

Dylan, B. (2020). Rough and Rowdy Ways [CD]. Columbia Records.

Fitzgerald, F. S., Stein, G., Eliot, T. S., Wolfe, T., Dos Passos, J., Rosenfeld, P., ... & Wharton, E. (1945). *The Crack-up: With Other Uncollected Pieces, Notebooks and Unpublished Letters*. New Directions.

Foss, N. J., & Klein, P. G. (2014). Why managers still matter. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 73.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

Hamel, G. (2011). First, let’s fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48–60.

Heigenoort, van. J. (1974) Logical Paradoxes. In Paul Edwards (Ed.) *Encyclopedia of Philosophy* (pp . 45–51). Macmillan.

Hazes, A. (2002). Strijdlustig [CD]. EMI Music Distribution.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.

Kundera, M., & Beranová, J. (1988). De ondraaglijke lichtheid van het bestaan (p. 16). Agathon.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35–58.

Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25: 760–776.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45.

Mortelmans, D. (2013). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden (p. 563). Leuven: Acco.

Myer, R. & Meijers, R. (2018). Leadership Agility. Management Impact.

Peeters, C. (2015). De cultuur van de paradox. De Harmonie.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organizational theory. *Academy of Management Review*, 14: 562–578.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363–377.

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*.

RIVM (2020). Volksgezondheid Toekomst Verkenning. <https://www.volksgezondheidtoekomstverkenning.nl>

Schilder, A. (2014). Hulpeloos maar schuldig: het verband tussen een gereformeerde paradox en depressie. KokBoe-kencentrum Non-Fictie.

Schoemaker, M. J. R. (2004). De organisatie als werkgemeenschap, vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit.

Schoemaker, M. J. R. (2007). De vormgeving van werkgemeenschappen, een benadering vanuit de organisatie-ontwikkeling.

Schoemaker, M. J.R. (2016). Organiseren in werkgemeenschappen, van evenwichtsdenken naar constructieve spanning. 183–195.

Schuijt, L. (2001). Met ziel en zakelijkheid. Schiedam: Scriptum.

Schuijt, L. (2006). Praktijkboek. Werken met paradoxen. Asoka.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381–403.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). Het ontwerpen van een onderzoek (Vijfde druk. ed.). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Visser, M. (2019). Thuiszorgorganisatie Cordaan stopt met zelfsturing, wie volgt? Trouw. 8 januari 2019.

Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316–327.

Weerheim, W., Van Rossum, L., & Ten Have, W. D. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*.

Wulf, J. (2012). The flattened firm: not as advertised. *California Management Review*, 55(1), 5–23.

Zandstra, P. (2019). Zelfsturing. Verguisd maar toch onmisbaar: de manager. NRC. 2 februari 2019.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566.

BIJLAGEN

BIJLAGE I

Uit de Literatuur: paradoxen binnen organisaties

	Paradox	Beschrijving	Bron	Relevantie voor zelfsturing
1.	Verantwoording en verantwoordelijkheid	De spanning tussen verantwoording afleggen als organisatieonderdeel naar het bestuur (shareholder) met focus op het uitvoeren van de besluiten/ opdrachten van het bestuur en verantwoordelijkheid nemen voor de dagelijkse praktijk en de wensen en belangen van cliënten, verwijzers en andere stakeholders. Ook wel de shareholders' value benadering vs. de stakeholders' values benadering.	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Zeer relevant
2.	Vraag en vermogens	De spanning tussen het aanpassen van de organisatie aan de vraag uit de omgeving en proberen om de vraag van de omgeving aan te passen aan de vermogens van de eigen organisatie. Ook wel de van-buiten-naar-binnen-benadering vs. de van-binnen-naar-buiten-benadering of vraaggedreven (doen wat nodig is) vs. vermogensgedreven (doen wat mogelijk is).	De Wit et al.(2005; De Wit et al. (2000).	Minder relevant
3.	Slagvaardigheid en synergie	De spanning tussen het versterken van de slagvaardigheid van de afzonderlijke deelorganisaties en het versterken van de synergie tussen de deelorganisaties. Ook wel de holding organisatie benadering vs. de geïntegreerde organisatie benadering. Staat de slagvaardigheid van de afzonderlijke dienst voorop of het bundelen van krachten voor het bereiken van een gezamenlijk doel?	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Zeer relevant
4.	Rivaliteit en samenwerking	De spanning tussen het met elkaar concurreren (rivaliteit) om budget, macht en invloed op een maatschappelijk beleidsterrein en het zich zo coöperatief mogelijk opstellen en het met elkaar afstemmen van strategieën (samenwerken) om gezamenlijke doelen te bereiken. Ook wel de zelfstandige organisatie benadering (afstand houden) v.s de verweven organisatiebenadering (hecht samen werken).	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Relevant

5.	Globalisatie en lokalisatie	De spanning tussen het steeds meer verschuiven van taken, middelen en verantwoordelijkheden naar supra-nationale overheidslagen en intergouvernementele organisaties en het steeds meer macht decentraliseren naar (overheids)organen die dichterbij de burger staan. Ook wel de mondiale convergentie benadering vs. de internationale diversiteit benaderen. Of: Mondialisering vs. regionalisatie.	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Niet relevant
6.	Vormen en volgen	De spanning tussen het beïnvloeden van de regels en voorwaarden (vormen) in jouw voordeel en het je aanpassen aan bestaande spelregels (volgen). Ook wel de evolutionaire beleidsveld benadering vs. de maakbare beleidsveld benadering.	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Relevant
7.	Beheersing en chaos	De schijnbare tegenstelling tussen volledige beheersing van een organisatie als een geoliede machine met sturing op basis van implementatie van een strategie die van bovenaf is bepaald, en de organisatie als een chaotisch, complex systeem, zoals het weer, waarbij gebeurtenissen gradueel ontstaan vanuit de huidige situatie, afhankelijk van de interacties tussen ontelbare beïnvloedingsfactoren. Strategie als het resultaat van een gemaakte keuze vs. strategie als bepaald door de organisationele context. Ook wel de organisationele leiderschap benadering vs. de organisationele dynamiek benadering. Besturing is in in deze context het hebben van sturingsmacht, het vermogen om iets naar believen te kunnen sturen. Chaos verwijst in deze context naar een onbeheerst proces, een chaotisch systeem is een systeem waarin niemand de dynamiek stuurt en waarin het gedrag voortkomt uit de interactie tussen een groot aantal systeemvariabelen.	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Zeer relevant

8.	Logica en creativiteit	De schijnbare tegenstelling tussen het vermogen om gedisciplineerd door te redeneren en door te rekenen en het vermogen om buiten gebaande intellectuele te treden, waarbij verbeelding en creativiteit van grote waarde is. De spanning tussen het logische denken waarbij elke stap in de keten van argumenten correct volgt uit de voorgaande en het creatief denken waarbij in een redenering sprongen worden gemaakt die niet bewijsbaar voortbouwen op de voorgaande argumenten. Ook wel de rationeel denken benadering vs. de generatief denken benadering.	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Minder relevant
9.	Ontwerpen en ontvouwen	De schijnbare tegenstelling tussen een ontwerpbenadering waarbij eerst een strategisch plan wordt geformuleerd en daarna geïmplementeerd en de spontane benadering waarbij de strategie zich gaandeweg ontvouwt als gevolg van nieuwe ideeën, voortschrijdend inzicht, groeiend commitment, draagvlakverbreding en flexibel inspelen op nieuwe ontwikkeling. Ook wel de strategische planning benadering vs. de strategisch incrementalisme benadering.	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Relevant
10.	Revolutie en evolutie	De spanning tussen het continue, gradueel, in kleine stappen doorvoeren van veranderingen (evolutionair) en het discontinu en dramatisch doorvoeren van veranderingen (revolutionair), als drastische breuk met het verleden. Ook wel de continue veranderingsbenadering vs. de discontinue veranderingsbenadering.	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000).	Relevant
11.	Keuzevrijheid en gemeenschappelijkheid (archetype 1)	De spanning tussen jezelf laten gelden en je eigen doelen nastreven en het dienen van de doelen van anderen.	Waldman et al. (2016).	Zeer relevant
12.	Nu en straks (archetype 2)	de spanning tussen reactief met het heden als proactief met de toekomst bezig zijn.	Waldman et al. (2016).	Zeer relevant

13.	Zelfvertrouwen en nederigheid	De spanning tussen zelfverzekerdheid en een sterk zelfvertrouwen en het kunnen tonen van nederigheid door zichzelf als leider in perspectief te plaatsen, hun zwakkere eigenschappen en tekortkomingen toegeven en de sterke eigenschappen van hun collega's en volgers volledig benutten Recent onderzoek suggereert dat niet alleen beide mogelijk is, maar dat ze samen resulteren in de meest effectieve resultaten (Owens, Wallace en Waldman, 2015).	Waldman et al. (2016).	Relevant
14.	Vasthouden en loslaten (controle behouden, controle loslaten)	De spanning tussen controle houden en controle loslaten. De spanning tussen enerzijds het durven nemen van besluiten, informatievoorziening, organisatiekennis, en geven van erkenning en beloning en anderzijds meer autonomie en ruimte geven aan medewerkers.	Waldman et al. (2016).	Zeer relevant
15.	Continuïteit en verandering	De spanning tussen de uitdagingen in het hier en nu en de noodzakelijke strategische initiatieven voor verandering op de lange termijn. De spanning tussen incrementele, explorerende verandering en meer radicale, exploiterende verandering, ook wel de paradox van exploreren en exploiteren genoemd, of ambidexteriteit (tweebenigheid)	Waldman et al. (2016).	Zeer relevant
16.	Winst vergroten en maatschappelijke verantwoordelijkheid	De spanning tussen winstoptimalisatie en het streven naar morele, maatschappelijk verantwoorde doelen	Waldman et al. (2016).	Minder relevant
17.	Flexibiliteit en stabiliteit	De spanning tussen flexibiliteit en stabiliteit is een basaal dilemma van organiseren. Het is de spanning tussen kaders, controle en innovatie plus verandering. En de spanning tussen enerzijds autoriteit, structuur en coördinatie versus diversiteit, individueel initiatief en organisatorisch aanpassingsvermogen.	Quinn and Rohrbaugh (1983)	Relevant

18.	Interne focus en externe focus	De spanning tussen de externe blik die organisaties vooral ziet als een vehikel om doelen te bereiken en hulpbronnen aan te boren versus de interne blik die organisaties vooral ziet als een sociaal-technisch systeem bestaand uit een verzameling van individuen met unieke wensen en voorkeuren, behoefte aan erkenning, beloning, de juiste informatie en stabiliteit. Het betreft de spanning tussen competitie (externe focus) en harmonisch evenwicht (interne focus)	Quinn and Rohrbaugh (1983)	Relevant
19.	Individu en collectief (beloning)	Identiteit zorgt voor spanningen tussen het individu en het collectief en tussen concurrerende waarden, rollen en lidmaatschappen	Smith and Lewis (2011); Miron et al (2018).	Relevant
20.	Verleden en toekomst (learning)	Inspanningen om aan te passen, te vernieuwen, te veranderen en te innoveren zorg voor spanningen tussen enerzijds bouwen op en anderzijds het vernietigen of loslaten van het verleden om de toekomst te creëren	Smith and Lewis (2011) Miron et al (2018).	Relevant
21.	Controle en flexibiliteit (organizing)	Structureren en leiden versterkt zowel samenwerking én concurrentie, empowerment én richting, controle én flexibiliteit	Smith and Lewis (2011) Miron et al (2018).	Zeer relevant
22.	Verschillende belangen van stakeholders (performing)	Spanning tussen de verschillende en vaak tegenstrijdige eisen, strategieën en doelen van stakeholders zorgt voor (interne) competitie en concurrentie	Smith and Lewis (2011)	Relevant
23.	Gezamenlijk doel en eigen belang	De spanning tussen in het centrum van de macht staan en gericht zijn op en zorgen voor de ander. Het betreft hier de vaardigheid om invloedrijk te zijn en erkenning en invloed te kunnen geven aan anderen.	Zhang et al (2015); De Wit et al. (2000).	Relevant
24.	Afstand en betrokkenheid	De spanning tussen het hebben van de status van leider, de daarbij horende invloed en macht en de vaardigheid om betrokken, interpersoonlijke, gelijkwaardige relaties aan te gaan.	Zhang et al (2015); De Wit et al. (2000).	Relevant
25.	Uniforme behandeling en maatwerk/ Variëteiten en overeenkomsten	De spanning tussen het principe om iedereen gelijkwaardig en uniform te behandelen en tegelijkertijd iedereen uniek en persoonlijk te behandelen.	Zhang et al (2015); De Wit et al. (2000).	Relevant
26.	Controle versus autonomie	De spanning tussen het controle houden over de resultaten (outcome-control) en het bevorderen van autonomie.	Zhang et al (2015).	Zeer relevant
27.	Vaste werkafspraken en flexibiliteit	De spanning tussen het hanteren van vaste werkafspraken en het bieden van de ruimte om autonoom en flexibel te handelen.	Zhang et al (2015).	Zeer relevant

BIJLAGE II: INTRODUCTIE INTERVIEW

Beste,

Fijn dat ik je volgende week mag interviewen voor het onderzoek naar spanningen binnen zelforganisatie dat ik doe ter afronding van mijn opleiding Master of Health Business Administration (MHBA) aan het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. In het onderzoek betrek ik directeuren en bestuurders van diverse zorgorganisaties: VVT, Specialistische Jeugdhulp, GGZ en gehandicaptenzorg.

Ik wil het interview (natuurlijk met jouw toestemming) graag opnemen, en stel daarom voor om het interview via Zoom te houden. Ik voeg een Zoom-link toe aan onze afspraak.

Zoals al benoemd zal het gesprek minimaal 60 minuten in beslag nemen, met een uitloop naar 75 minuten mocht daar tijd voor zijn. Nogmaals dank dat je hiervoor tijd vrij wilt maken.

In het vraaggesprek zal ik me vooral focussen op de spanningen binnen zelforganisatie. Ik stel het op prijs wanneer je voorafgaand aan het gesprek na wilt denken over de vraag of er dilemma's, spanningen of schijnbare tegenstellingen zijn die je tegenkomt/ -kwam/ denkt te komen in het werken met zelforganisatie? Denk bijvoorbeeld aan de spanning van controle versus autonomie of gemeenschappelijkheid en flexibiliteit.

De informatie die ik uit de interviews haal zal ik geanonimiseerd verwerken in de thesis. Wel vind ik het prettig om je naam en organisatie in het voorwoord terug te laten komen, indien jij daarmee akkoord bent.

De conclusies zal ik in concept aan de geïnterviewden voorleggen (membercheck) en dat zal ik ook doen met mogelijk te gebruiken citaten. Vanzelfsprekend ontvang je ook de definitieve versie van de thesis. Ik overweeg om de conclusies te vangen in een korte video of webinar en hoor graag van je terug of je daar behoefte aan hebt.

Ik hoop op een inspirerend gesprek.

Met vriendelijke groet,

Bort Hartog

[Zoom-link toevoegen]

BIJLAGE III: INTERVIEWPROTOCOL 'SPANNINGEN BINNEN ZELFORGANISATIE'.

Datum :
Geïnterviewde :
Functie :
Organisatie :

Toestemming opname:

NB OPNAME STARTEN

1. Korte biografie van de geïnterviewde

- a. *Leeftijd*
- b. *Opleidingen*
- c. *Werkervaring*
- d. *Bestuurlijke ervaring*
- e. *Hoe lang werkzaam bij de huidige organisatie*

2. Omschrijving van de organisatie

- a. *werkveld*
- b. *missie, visie, kernwaarden*
- c. *werkgebied*
- d. *aanbod*
- e. *aantal medewerkers*
- f. *opleidingsniveau medewerkers*
- g. *clients:*
 - a. *hoeveelheid cliënten*
 - b. *type cliënten*
- h. *organisatiestructuur:*
 - a. *hoeveel teams*
 - b. *hoe aansturing georganiseerd/ hoeveel lagen*
 - c. *invulling van ondersteuning (centrale diensten, facilitair, secretariaat)*

3. Zelforganisatie

- a. Wat is in de woorden van *de geïnterviewde* de definitie van zelforganisatie?
- b. Hoelang heeft geïnterviewde zelf ervaring met zelforganisatie?
 - a. *wanneer begonnen?*
 - b. *in welke setting?*
 - c. *wat was aanleiding en doel?*
- c. Hoelang heeft **de organisatie** ervaring met zelforganisatie?
 - a. *wanneer begonnen? wat was aanleiding?*

- b. in welke setting?
- c. met welke verwachting?
- d. wat is het doel van zelforganisatie?
- f. Mate van zelforganisatie:
- g. Op welke niveaus is zelforganisatie georganiseerd, in hoeverre gaan medewerkers/ teams over:
 1. *De strategie van de organisatie;*
 2. *De inrichting van de organisatie en de inrichting van het werk;*
 3. *toewijzing van werk, taken en middelen;*
 4. *uitvoering van het werk;*
 5. *beheren monitoring van de uitvoering van het werk en*
 6. *aanname personeel en beoordelen/ waarderen onderlinge prestaties*
- e. *Van welke randvoorwaarden wordt er gebruik gemaakt:*
 - a. *stijl leidinggevenden (delegeren, autonomie, hoge verwachtingen en doelen);*
 - b. *verantwoordelijkheden*
 - c. *HR (teamgericht)*
 - d. *sociale structuur (grote teams, eigen werkafspraken, toegang tot informatie- en communicatiekanalen)*
- f. *Wat zijn tot op heden de ervaringen van zelforganisatie?*
 - a. *medewerkers, teams, klanten, leidinggevenden, bestuur*
 - b. *positief*
 - c. *negatief*
- g. *Welke successen en resultaten zijn door zelforganisatie geboekt?*

4. zelforganisatie en spanningen (!!)

- a. Zijn er dilemma's, spanningen of schijnbare tegenstellingen die je tegenkomt in het werken met zelforganisatie?
- b. Welke zijn dat? Kun je wat voorbeelden noemen?
- c. Met welke impact?
- d. hoe ging jij daar als bestuurder mee om?
- e. hoe hanteerden jullie deze spanning als organisatie?
- f. Wat heb jij daarvan geleerd?
- g. Wat zijn de lessen voor de organisatie daarin geweest?
- h. is de wijze van zelforganiseren binnen de organisatie hierdoor veranderd of aangepast?

5. het hanteren van spanningen binnen zelforganisatie - enkele spanningen nader verkend

Mag ik je een aantal spanningen voorleggen?
Herken je die?
Hoe ga jij/ gaan jullie als organisatie daarmee om?

- a. Er zijn momenten voorspelbaar (concreet voorbeeld: huidige coronacrisis) dat er krachtige leiding nodig is (controle). tegelijkertijd wil je eigen verantwoordelijkheid en autonomie van de medewerker of van de teams zoveel behouden. Hoe ga je daarmee om?
 - Offer je autonomie dan op?
 - Of kun je die in tijden van crisis ook behouden?
 - Hoe ga je als zelforganiserende organisatie om met conflicten en crises? De veronderstelling lijkt toch dat je in dergelijke situaties juist centraal en met geconcentreerde bevoegdheid moet werken.
 - Vertel.... [**controle versus autonomie**]
- b. Een effect van zelforganisatie kan zijn dat het ene team net even wat andere ideeën heeft en werkafspraken maakt dan het andere team. Er ontstaan tempo verschillen. Wellicht verschil in prioriteiten of zelfs richting. Hoe ga je hiermee om? [**keuzevrijheid en gemeenschappelijkheid**]
- c. In het verlengde daarvan: staat de slagvaardigheid van de afzonderlijk team of dienst voorop of het bundelen van krachten voor het bereiken van een gezamenlijk doel? [**slagvaardigheid en synergie**]
- d. Hoe zorg je dat eisen of strategieën die teamoverstijgend zijn en misschien wel essentieel zijn voor de strategie voor de langere termijn geborgd worden? [**Heden en toekomst?**]
- e. Een belangrijk doel van zelforganisatie wordt meer eigenaarschap genoemd. Als de medewerker of het team zelf hun werkafspraken kunnen maken en pro-actief kunnen bepalen wat goed voor hun client is in die situatie komt dat de service aan die client ten goede. Tegelijkertijd zijn er ook allerlei vaste regels waaraan een organisatie zich conformiert (kwaliteitseisen, privacy, afspraken met de financier).
 - Hoe creëren jullie binnen de organisatie ruimte voor flexibiliteit en hanteer je daarnaast vaste werkafspraken? [**vaste werkafspraken en flexibiliteit/ uniforme behandeling en maatwerk**]
 - Hoe geef je teams verantwoordelijkheid en laat je ze toch volgens vaste afspraken verantwoording afleggen? [**verantwoording en verantwoordelijkheid**]
 - Kun je hetzelfde niveau van controle en betrouwbaarheid bewerkstelligen in een zelforganiserende organisatie?
- e. Hoe houdt je de bewerkstelligde gedecentraliseerde bevoegdheid vast hoe blijf je ook over langere tijd heen een platte organisatie? [**besturing en chaos**]
- f. *Hoe vind jij dat bestuurders dergelijke spanningen moeten hanteren?*
- g. *Wat zie jij als bedreigingen van deze spanningen?*
- h. *Wat zie jij als kansen van deze spanningen?*
- i. *kunnen ze naast elkaar bestaan? OF moet je altijd een van de polen kiezen? Wat zijn jou ideeën daarover?*

6. Slotvraag: wat wil je tot slot nog meegeven als het om spanningen binnen zelforganisatie gaat?

BIJLAGE IV

6 belangrijke spanningen en/ of paradoxen die volgens de zes respondenten voorkomen binnen zelforganisatie

Quotes	Beschrijving van spanning-en	Wordt in de lite-ratuur beschreven als:	Literatuur:
“Je hebt hele strakke kaders wat wel en niet mag. Daarbinnen ben je zelfsturend.” [iii] “Juist bij zelforganisatie heb je nodig dat je een aantal hele gedegen processen met name in de verantwoordingslijnen in hele heldere kaders neerzet.” [iv] “Ik vind dat je wel wat kaders hebt te stellen maar over het hoe vind ik het belangrijk dat ze de ruimte voelen om hun eigen keuzes te kunnen maken.” [ii] “hoe beter je routinematige zaken weet af te spreken, hoe meer ruimte er ontstaat.” [i] “Je moet volgens mij kaders meegeven, ondersteunen, maar je moet het eigenaarschap echt daar laten.” [v]	Spanning tussen kaders stellen en ruimte bieden.	De spanning tussen een ontwerpen en ontvouwen De spanning tussen beheersing en chaos De spanning tussen flexibiliteit en stabiliteit Spanning tussen Controle versus autonomie Spanning tussen Controle en flexibiliteit	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000). De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000). Quinn land Rohrb- augh (1983) Zang et al (2015). Smith and Lewis (2011); Miron et al. (2018).
“Sommige besluiten overstijgen soms het teambelang of het individuele medewerkersbe- lang. Ik heb ook de verantwoordelijkheid om de continuïteit van zorg in de regio te leveren op de lange termijn.” [iii] “Zo moet je de dans dansen met elkaar. Ik wil best begrip hebben voor een team dat in de waan van de dag leeft, maar tegelijkertijd verwacht ik ook dat ze van projecten die er toe doen, of bewegingen binnen de organisatie die van belang zijn, van op de hoogte zijn. Als je bij X werkt, weet je wat er speelt bij X. En dat is meer dan je eigen eilandje.” [ii] “Het wordt lastig als je het collectieve belang niet (meer) met elkaar voor ogen houdt. Als je bijvoorbeeld eenzijdig en voornamelijk met de organisatie van je eigen regio bezighoudt, dan wordt het lastig omdat je het collectieve be- lang uit het oog verliest.” [i] “Want je bent ook altijd weer deel van een gro- ter geheel.” [i] “De spanning tussen het individu en het col- lectief. De spanning tussen het rayonresultaat en het collectief resultaat. Hoe geef je, terwijl iedereen met zijn rayon op een verschillende bushalte staat, toch dezelfde opdracht?” [v]	“Spanning tus- sen collectief doel en team- doel”	Spanning tussen slagvaardigheid en synergie Spanning tussen rivaliteit en sa- menwerking Spanning tussen uniforme behan- deling en maat- werk Spanning tussen Gezamenlijk doel en eigen belang	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000). De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000). De Wit et al. (2000); Zang et al (2015). Zang et al. (2015); De Wit et al (2000).

“Een goed leider stimuleert eigen regie, eige- naarschap en zelfregie stimuleert maar je hebt soms zelf wel leiderschap nodig.” [iii] “Ik geloof dus zeker in de kracht van het in- dividu en van het team. Maar ik geloof ook in de kracht van de dirigent die het zo nu en dan even ordent, zeg maar.” [iii] “Ik vind dat je aan de ene kant voorop moet lopen, dat je mensen enthousiast moet maken, erbij halen, ideeën ophalen uit de organisatie, successen delen, elkaar informeren, het samen doen. Dat is dan niet iets wat ik doe of bedenk, nee, ik wil mijn energie wel gebruiken om men- sen enthousiast te maken, maar we moeten het wel samen doen.” [ii] “Ik bepaal wel waar die vangrails staan, maar je zit als medewerker wel zelf aan het stuur.” [ii] “Als ik zelf heel hard aan het werk ben, hard aan een onderwerp zit te trekken, dan weet ik dat ik er mee moet stoppen, want dan ben ik verkeerd bezig. Want anderen moeten dat vooral doen, en niet ik” [v] “Durf je dan als bestuur te zeggen: dit is ge- hoord alles wat gezegd is toch de koers die we willen varen? Natuurlijk zorg je dat er draagvlak is. Maar durf je die koers echt uit te zetten? Dat is wel een spannende, vind ik.” [i]	Spanning tussen leiding nemen en zelforgani- satie	Spanning tussen vormen en volgen Spanning tussen Keuzevrijheid en gemeenschap- pe-lijkheid Spanning tussen Controle versus autonomie	De Wit et al. (2005); De Wit et al. (2000). Waldman et al. (2016). Zang et al. (2015).
---	---	--	--

“Leiderschap gaat heel erg over het evenwicht vinden tussen enerzijds inspiratie (vanuit de inhoud) en anderzijds ‘de blauwe kant’ van organiseren. Als je het ene veel hebt, moet je zorgen dat je het ander naast je hebt, anders schiet je uit de bocht.” [iv] “Maar je ziet dat je binnen zelforganisatie qua praktisch organiseren je ineffectief bent. Dan is een hiërarchische organisatie juist heel efficiënt.” [iv] “Ze komen blijkbaar niet zelf op het idee om na het horen van een serie gelijksoortige vragen te denken: “oké, hier zetten we een handig stroomschemaatje voor in, zodat teams zelf de betere afweging kunnen gaan maken.” [iv] “Hoe zorg je ervoor dat vanuit het bedrijfsbureau iedereen zo goed mogelijk wordt gefaciliteerd, zonder dat 300 mensen allemaal met hetzelfde vraagstuk bezig zijn. En dat ook nog eens op een efficiënte manier? Die balans, dat is een grote uitdaging.” [ii] “We hebben een gemeenschappelijk verlangen met elkaar, en controle en beheersing is dienstbaar, ondersteunend aan dat verlangen. Controle en beheersing moet er zeker zijn, je moet niet naïef zijn, maar het is een systeem dat die-nend en ondersteunend moet zijn aan het verlangen dat we met elkaar willen realiseren” [v] “Wat ik lastig vind en waar we continue aan moeten werken is, dat we moeten zeggen we hebben 1 proces met elkaar afgesproken, en als je een verbetervoorstel hebt doe dan een verbetervoorstel voor dat gezamenlijk afgesproken proces zodat we van elkaar kunnen leren. En dat komt niet goed van de grond iedereen gaat dan toch een beetje zijn eigen betere proces maken, terwijl je juist toe wil naar een gemeenschappelijk proces. Dat is wel ingewikkeld.” [v]	Spanning tussen (centraal gestuurde) efficiency en decentrale oplossingen	Spanning tussen Keuzevrijheid en gemeenschappelij- kheid Spanning tussen Controle versus autonomie Spanning tussen uniforme behan- deling en maat- werk	Waldman et al. (2016) Zang et al (2015). De Wit et al. (2000); Zang et al (2015).
--	---	--	--

“De grote spanning de grootste spanningen in de zorg vind ik op dit moment overstijgen de zelforganisatie. Kijk, een zelforganiserend team kijkt zes weken vooruit. De lengte van het rooster. Die moet elke dag zorgen dat de diensten gevuld worden en dat de zorg geleverd wordt. Maar de grote thema’s arbeidsmarkttekort en vergrijzing vragen om een plan voor de komende jaren.” [iii] “ik vind het primair mijn taak om daar de juiste balans in te vinden en niet te snel in te gaan, want ik kan iets willen en roepen, maar als ik dan de enige ben en bij het achteromkijken er op eens achter moet komen dat ik iedereen kwijt ben... Soms kun je een moment van urgentie pakken en daar iets aan koppelen, maar ik kan niet elke keer bij wijze van spreken een crisis afkondigen. Dan ben ik niet geloofwaardig. Ik moet dus enerzijds meegaan in de beweging van de organisatie. En anderzijds ook een extra versnelling plaatsen, maar hoe dan ook: vanuit eigenaarschap!” [v] “Soms heb je afgesproken dat je ergens een bepaalde stip neerzet. We willen binnen een bepaalde termijn een bepaalde beweging laten zien. En als rayon denk je dan wel, dit is voor het grotere belang wel beter, maar voor mijn eigen rayon doet dat echt pijn. Wil je die pijn leiden? Hoe geëncmitteerd ben je aan de organisatie-brede opdracht?” [v] “Het belangrijkste is natuurlijk dat je met elkaar beweegt, en in de goede richting beweegt. Het wordt soms spannender als de richting van de beweging waar je naar toe gaat niet meer zo helder is. Waar draag je dan aan bij? Aan welk groter resultaat?” [i]	De spanning tussen heden en Toekomst	Continuïteit en verandering Nu en straks Verleden en toekomst	Waldman et al. (2016). Waldman et al. (2016). Smith and Lewis (2011). Moron et al. (2018).
--	--------------------------------------	--	---

“En het vraagt van mij ook om los te laten. Dat was in het begin nogal een uitdaging voor me. Want ik had overal graag grip op en was graag in control. Maar het betekent wel dat wat je kunt loslaten ook moet loslaten. En vooral bij een ander neerleggen.” [ii] “En een spanning is dat het voor leidinggeven- den het echt moeilijk is om op cruciale momen- ten los te laten en te begeleiden.” [iv] “Wat je doen moet is de teams het laten oplos- sen. En niet het bij hen weghalen, het zelf oplos- sen en het weer bij hen terugleggen. Want dan heb je een belangrijk instrument van zelforgani- satie weer bij hen weggehaald, uit hun handen getrokken.” [iv] “Wat ik wel ingewikkeld blijf vinden is de vraag hoe blijf je in verbinding met de teams. Je wilt er niet te dicht boven op zitten, maar ook nabij genoeg zijn. Waar ben je nu wel en niet verant- woordelijk voor?” [ii] “Als je te dichtbij staat, dan denkt de mede- werker goh, zodra het spannend wordt dan neem jij het blijkbaar over, heb ik dan nog wel echt het mandaat en de verantwoordelijkheid om het zelf te mogen doen? Heb je nog wel het vertrouwen in mij? En als je te ver afstaat, bestaat de kans dat je te laat vaststelt dat je er eerder had moeten zijn. En dan moet je eerder ingrijpen. En dan ben je ook een stuk vertrou- wen kwijt. Te laat, te hard. Dat is altijd weer zoeken.”[v] “Want als ik zelf heel hard aan het werk ben, hard aan een onderwerp zit te trekken, dan weet ik dat ik er mee moet stoppen, want dan ben ik verkeerd bezig. Want anderen moeten dat vooral doen, en niet ik.” [v]	Spanning tussen vasthouden en loslaten	Spanning tussen afstand en betrok- kenheid Spanning tussen vasthouden en loslaten	Zang et al (2015); De Wit et al. (2000). Waldman et al (2016).
---	--	--	---

