

2012

Universiteit Twente
Renske Jassies



[Het feedbacksysteem voor continue
ontwikkeling van zelfsturende teams in
de zorg: Een *proces* naar en
voorwaarde voor succes]

Een onderzoek naar ervaringen, meningen en wensen van belanghebbenden in
de zorgpraktijken van Carintreggeland

Titel: **Het feedbacksysteem voor continue ontwikkeling van zelfsturende teams in de zorg: Een *proces* naar en *voorwaarde* voor succes**
Een onderzoek naar ervaringen, meningen en wensen van belanghebbenden

Auteur: Renske Jassies
Studentnummer: S1007394
Opleiding: Bedrijfskunde Universiteit Twente

Eerste begeleider: Dhr. M.J.T. van Velzen
Tweede begeleider: Dr. Ir. J. de Leede

Opdrachtgever: Carintreggeland

Begeleidster
Carintreggeland: Dagmar Dangé

Datum: 20 / 07 / 2012

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat mijn bachelorperiode na drie jaar Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente afsluit. Hierna vervolg ik mijn masterstudie Business Administration aan de Universiteit Twente waarbij ik de Service Management track ga volgen.

Het rapport dat voor u ligt betreft een kwalitatief onderzoek naar succesfactoren, functioneren en presteren van de in te voeren zelfsturende teams in de zorgpraktijken van Carintreggeland. Hierbij is specifiek ingegaan op de vraag wat er zou kunnen gebeuren met het huidige functioneringsgesprek en/of een nieuw feedbacksysteem.

Het tot stand brengen van dit rapport zou niet gelukt zijn zonder een aantal mensen. Graag zou ik mijn begeleidster bij Carintreggeland Dagmar Dangé bedanken. Ze heeft me alle ruimte gegeven om mijn opdracht uit te voeren zoals ik dit graag zou willen. Daarbij zou ik graag de medewerkers op de P&O afdeling bedanken voor de gezellige weken en de bereidheid om mij te voorzien van alle benodigde informatie.

Ook zou ik graag mijn begeleider dhr. M.J.T. van Velzen van de Universiteit Twente bedanken voor de bereidheid van begeleiding en input van dit rapport. Daarnaast wil ik ook graag dhr. J. de Leede bedanken voor het optreden als mee-lezer bij dit rapport.

Mijn dank gaat uit naar de respondenten welke dit onderzoek hebben gemaakt tot wat het is. Bedankt voor de bereidheid, openheid en informatie tijdens de interviews.

Hengelo, juli 2012

Renske Jassies

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is de overgang naar het werken in zelfsturende teams bij Carintreggeland. In het kader van dit nieuwe concept is er vanuit Carintreggeland gevraagd om te kijken naar de mogelijkheden rondom een nieuw soort functioneringsgesprek, het hier verder te noemen *feedbacksysteem*. Dit feedbacksysteem zou er voor moeten zorgen dat teams zich continu blijven ontwikkelen. Ook blijkt dat de huidige functioneringsgesprekken in verschillende gevallen niet jaarlijks worden gehaald.

Vanuit dit punt is er gezocht naar literatuur over zelfsturende teams en het functioneren ervan. De definitie van zelfsturende teams bleek echter in de literatuur niet eenduidig te zijn. Er is daarom eerst gekeken naar welke factoren een zelfsturend team succesvol maken en daarbij is ook gekeken of dit voor teams van Carintreggeland zou gelden. Deze punten zouden van betekenis kunnen zijn voor een nieuw feedbacksysteem, omdat er op deze manier eerst wordt gekeken naar wat er belangrijk is in het functioneren waarbij kan worden gekeken of er een bepaald idee/instrument van gesprek bijpast of niet. De vraag die hierbij centraal stond was:

- ❖ Welke succesfactoren komen naar voren die van invloed zijn op teamprestaties en continue groei van zelfsturende teams?

Hierbij zijn de succesfactoren voor teamwerk van Vroemen (1995), zoals *heldere doelstellingen*, *gezamenlijke verantwoordelijkheid* en *initiatief nemen*, en enkele aanvullende factoren als *gedrag van management*, *coaching* en *beloning* onderzocht die van invloed kunnen zijn op het presteren van een zelfsturend Carintreggelandteam. Wanneer de essentie helder is wat er belangrijk is bij het presteren van een zelfsturend team, kan richting worden gegeven waarin het feedbacksysteem kan worden ontwikkeld. Uit literatuur is verder naar voren gekomen dat het houden van een vorm van feedbackgesprek op zichzelf ook een middel is dat ontwikkeling kan stimuleren. Het lijkt op een *voorwaarde* om continue groei te stimuleren. Er zijn interviews uitgevoerd onder directie, HRM-functionarissen, teamleiders en een team om de essentie helder te krijgen waar het voor Carintreggeland belangrijk is de aandacht op te richten bij het realiseren van een dergelijk systeem.

De opvallende zaken die hierin naar voren kwamen waren dat alle partijen veel spraken over de belangrijkheid van *heldere* wederzijdse verwachtingen, dat helderheid een sleutel is voor communicatie en dat het bij communicatie erg belangrijk is dat men echt *betrokken* bij elkaar is. Hierbij viel het wel op dat er nog geen eenduidigheid heerst bij de directie over bepaalde verantwoordelijkheden voor zaken, maar dat men wél graag ziet dat teams zaken eerst zelf proberen. Wel werd belangrijk gevonden dat teams ook echt de ruimte wordt gegeven om zelf zaken te initiëren en dat zij niet bang hoeven zijn om hierop teruggefloten of beoordeeld te worden. Helemaal wanneer Carintreggeland voor ogen heeft dat teams zich continue zouden moeten ontwikkelen. Teams zouden hierbij wel de ruimte moeten krijgen om fouten te mogen maken en het zou hierbij erg helder moeten zijn voor de teams dat zij die ruimte ook echt hebben. Het geïnterviewde team, dat naar eigen zeggen al redelijk ver is in teamontwikkeling, heeft de ruimte altijd zeer prettig en motiverend ervaren om stappen te ondernemen. Totdat zij zich in een ruimte begaven waar de grenzen niet geheel helder waren. De reactie vanuit het management hierop was dat ze ‘teruggefloten’ werden. Vanaf dat moment hebben zij angst en demotivatie ervaren om zelf nog dingen te ondernemen en het vertrouwen in het management werd verminderd. Hieruit kon goed opgemaakt worden dat helderheid in wat men van zelfsturing verwacht en dat communicatie erg belangrijk zijn. Het zou wellicht goed zijn om helder te hebben wat er kan en mag wanneer er onduidelijke situaties optreden.

Deze zaken spelen ook mee wanneer er gekeken wordt naar een nieuw feedbacksysteem. Uit interviews kwam naar voren dat de directie het wel belangrijk vindt dat teams zoveel mogelijk zelf proberen en initiëren; ook idealiter met het nieuwe feedbacksysteem. De directie wil wel jaarlijks op de hoogte worden gehouden van de stand van zaken van de teams. Echter kwamen er bij andere onderwerpen geluiden dat men er nog niet volledig op vertrouwd dat teams zaken zelf kunnen regelen; antwoorden kwamen er soms met twijfel uit. Dit zou wellicht kunnen liggen aan het nog niet ervaren zijn met zelfsturing in teams. Dit is ook niet erg, aangezien iedereen het moet leren.

Dat bepaalde factoren belangrijk zijn voor succes, is bekend, maar hoe deze bereikt konden worden zou aan het team moeten zijn, werd vooral gezegd. Teams zullen zelf moeten leren vallen en opstaan. Clustermanagers zouden achterover moeten durven hangen en wachten totdat er fouten worden gemaakt. Er is geen ideaal voorschrift voor alle teams waarmee succes wordt bereikt en ieder team zal op zijn eigen manier het best functioneren. Dit lijkt ook te gelden voor een te realiseren feedbacksysteem; het is een *proces* waarbij men zal moeten leren vallen en opstaan. Er is geen ideaal instrument. Uit de interviews is namelijk ook niet gebleken dat er één specifieke wens of instrument is voor het houden van feedbackgesprekken. Men zou wel graag willen werken met feedback van meer belanghebbenden zoals de eigen cliënt of interne diensten, echter verschilde dit ook per respondent, waaruit wederom kan worden opgemaakt dat iedereen andere 'optimale' ideeën heeft waarbij zij het best functioneren. Ook is bevestigend gebleken dat het op zich al hebben van een feedbacksysteem ontwikkeling stimuleert: een *voorwaarde*. Bij het feedbacksysteem heeft de directie wel een aantal kaders die zij graag willen zien, zoals productiecijfers, verzuimcijfers en andere streefcijfers. Ook zou men graag zien dat er één of twee keer jaarlijks een update komt over de teams richting directie. Men zal wel moeten oppassen dat er niet te veel eisen worden gesteld, waardoor zelfsturing belemmerd wordt.

Wanneer dit in het perspectief van succes van zelfsturing wordt gezet, waarbij veel wordt genoemd dat men *het eerst zelf zal moeten proberen*, dan kan er gepleit worden om de teams zelf een manier of instrument te laten zoeken om met de directiekaders te werken. Dit ook naar aanleiding van de verdeeldheid over wie het gesprek zou moeten leiden: als dit onduidelijk is, laat het dan eerst aan het team over om te zoeken naar een gespreksleider. De benodigde faciliteiten om de gesprekken te voeren zullen wel aanwezig moeten zijn. Omdat het duidelijk blijkt dat er geen één ideaal team is, lijkt het verstandig om ook de teams zelf te laten kijken naar het eigen presteren en hierbij een eigen manier te laten vinden. Waarbij ook het proces naar een gespreksleider met vallen en opstaan en wellicht door scholing in bepaalde competenties bereikt zal kunnen worden.

Aanbevelingen die hieruit naar voren komen:

- Er zal meer gefocust moeten worden op het *proces* van presteren van het team in plaats van het willen verkrijgen van een instrument of document.
- Stel één of een aantal personen aan die verantwoordelijk worden voor de communicatie, ontwikkeling en implementatie van het in te voeren feedbacksysteem.
- Stel voor het feedbacksysteem een aantal minimumeisen op (cijfers, frequentie, aanlevermethode) en laat teams in het kader van *eerst zelf proberen* hier zelf mee leren omgaan. Ieder team presteert op zijn manier het best en ieder team heeft andere behoeften om zich te ontwikkelen.
- Het zal duidelijk moeten zijn wat er kan en mag worden gedaan door teams in onduidelijke situaties. In het kader van zelfsturing wordt aanbevolen om teams hierin zelf eerst te laten ondernemen en hierin ook echt de ruimte te geven, zoals bijvoorbeeld bij de benoeming van een gespreksleider of het aanpakken van een vraagstuk. Laat ze de ruimte ook voelen door ze te laten weten dat *fouten maken mag*, het is namelijk voor iedereen nieuw en onbekend, maar probeer ze waar het kan niet te belemmeren in zelfsturing.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Introductie.....	1
1.3 Probleem- en vraagstelling	1
1.4 Doelstellingen	2
1.5 Maatschappelijke relevantie.....	3
1.6 Wetenschappelijke relevantie	3
1.7 Leeswijzer.....	3
2. Theoretisch kader	4
2.1 Inleiding	4
2.2 Definitie zelfsturend team.....	4
2.3 Koppeling kritische factoren en feedbacksysteem	4
2.4 Kritische succesfactoren zelfsturend team	6
2.5 Aanvullende factoren	8
2.6 Proces naar succes	11
2.6.1 Feedbacksysteem.....	12
2.6.2 Feedforward	13
2.7 Onderzoeksmodel	14
3. Van theorie naar praktijk	15
3.1 Inleiding.....	15
3.2 Methodologie	15
4. Uiting van factoren bij Carintreggeland	19
4.1 Inleiding	19
4.2 Uiting factoren	19
4.3 Feedbacksysteem	23
4.4 Betekenis voor vorming en inhoud feedbacksysteem	25
4.4.1 Structuur	26
4.4.2 Proces	26
4.4.3 Inhoud	27
4.5 Resumé	28

5. Conclusies en adviezen	29
5.1 Inleiding.....	29
5.2 Conclusies.....	29
5.3 Aanbevelingen.....	30
5.4 Terug naar de maatschappelijke relevantie.....	32
5.5 Terug naar de wetenschappelijke relevantie.....	32
5.6 Beperkingen.....	32
5.7 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	33
6. Referentielijst	34
7. Bijlagen	36
Bijlage A: Kaders voor teams.....	36
Bijlage B: Strategisch beleid.....	37
Bijlage C: Mogelijke procesinrichtingen naar succesfactoren van zelfsturende teams.....	39
Bijlage D: Interviewopzet.....	46
Bijlage E: Uitwerkingen interviews.....	51
Blad 1 - Wat zegt men over succesfactoren?.....	51
Blad 2 - Wat zegt men over het feedbacksysteem?.....	53
Blad 3 - Wat valt er op aan de uitspraken?.....	55
Blad 4 - Welke betekenis kunnen de succesfactoren hebben voor het feedbacksysteem?.....	57

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In het laatste gedeelte van de bacheloropleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, waarin een bacheloropdracht gemaakt dient te worden, ben ik op zoek gegaan naar een externe organisatie die bereid zou zijn mij in de organisatie een opdracht te laten uitvoeren. Aangezien de affiniteit met de zorg mij richting een zorginstelling trok, ben ik ook uiteindelijk terecht gekomen bij de woon-, welzijn- en zorginstelling Carintreggeland. Bij Carintreggeland wordt er momenteel gewerkt aan het invoeren van zelfsturende teams in de zorg om de vraag naar kwaliteit, efficiëntie en flexibiliteit te beantwoorden. Echter de zoektocht naar waar het optimaal functioneren van succesvolle teams op gebaseerd is, is nog niet geheel voltooid. Dit vormt de aanleiding tot dit onderzoek.

1.2 Introductie

Carintreggeland is een organisatie dat zich richt op zorg, wonen en welzijn. Het is een brede organisatie dat zich bezighoudt met voeding- en dieetadvies en maatschappelijk werk tot welzijnsactiviteiten voor ouderen en personenalarmering. Verder leveren zij ook zorg aan verzorgings- en verpleeghuizen. De organisatie heeft ongeveer een omvang van vijfduizend personeelsleden. De *missie* hierbij is het toevoegen van waarde aan de kwaliteit van leven van onze klanten. Deze missie is gebaseerd op het strategisch beleid van de organisatie. In het meerjarenbeleid van 2012-2015 staan de programmalijnen beschreven. Hieronder vallen de hoofdstukken ‘Leven zoals je zelf wilt’ voor de cliënt, het ‘Meedoen in de wijk’ van de zorgteams, ‘Ondernemend en trots’ voor medewerkers en ‘Gezond ondernemen’ met oog op de organisatorische gezondheid en omgeving ([Strategisch meerjarenbeleid Carintreggeland 2012-2015, 2011](#)). Een korte samenvatting is te vinden in Bijlage A.

Carintreggeland zit momenteel midden in een transitie van de gehele organisatie. De gehele organisatiestructuur is aan het veranderen. Hierbij is men het primaire proces (cliëntenzorg) ook geheel aan het reorganiseren. Omdat uit diverse interne onderzoeken bij Carintreggeland naar voren is gekomen dat medewerkers in *zelfsturende teams* meer structuur ervaren waar zij, naar eigen zeggen, behoefte aan hebben, wil Carintreggeland in de gehele organisatie waar mogelijk zelfsturende teams doorvoeren. Uit de masterscriptie van een directielid van Carintreggeland, Annemarie Asbreuk, is naar voren gekomen dat de ouderenzorg met de vraag naar efficiëntie, kwaliteit en flexibiliteit zich goed leent voor het inzetten van zelfsturende teams ([Asbreuk, 2008](#)). Enkele pilotprojecten zijn al voortvarend van start gegaan binnen Carintreggeland welke momenteel bezig zijn met de teamvormgeving, waarvan uiteindelijk verwacht wordt dat dit zal bijdragen aan de productiviteit en effectiviteit van zorg richting de cliënt.

Vanuit Carintreggeland is er een aantal punten opgesteld waarop een team gebaseerd moet zijn en zijn er organisatorische kaders waarbinnen de teams uitgewerkt zullen worden. Deze kaders zijn te vinden in Bijlage B. Deze kaders zijn aanvullend op de kaders van het strategisch beleid. Het team krijgt hierbinnen de ruimte om hun eigen ‘spelregels’ te ontwikkelen om een passende omgeving te creëren, waarbinnen het team het meest productief is.

1.3 Probleem- en vraagstelling

Voor de teams zijn voorlopige kaders vastgesteld welke naar alle waarschijnlijkheid door de teams zelf uitgewerkt kunnen worden. Het is echter nog niet concreet helder wanneer teams

nu succesvol opereren, waar de verantwoordelijkheden liggen en vooral waar het hem in zit om deze factoren tot successen te laten komen. Wanneer het niet helder is op welke punten teams nu succesvol moeten zijn, is het lastig om te peilen waar een team zich op dat moment bevindt in het proces naar een team en is het dus ook lastig om te bepalen in welke richting er feedback moet worden gegeven om teams zichzelf of door een ander bij te sturen of te ontwikkelen.

Daarbij zijn er geluiden over problemen die men momenteel bij de huidige manier van functioneringsgesprekken ervaart. Dit maakt ook dat er vraag naar vernieuwing rondom het functioneringsgesprek reist. Het probleem dat bij de huidige manier van functioneringsgesprekken naar voren komt, is dat het wordt ervaren dat er te weinig tijd is om de afgesproken hoeveelheden functioneringsgesprekken, welke nu per medewerker wordt afgenomen, ook daadwerkelijk uit te voeren.

Beide factoren maken de vraag naar onderzoek rondom het functioneren en feedback geven van een zelfsturend team een feit. Vanuit Carintreggeland is de vraag bij dit onderzoek neergelegd, welke vormen er zijn om de feedbackgesprekken in te bedden in kleine zelfsturende teams, zodat teams zichzelf continu blijven ontwikkelen. Om dit uit te kunnen zoeken is het eerst noodzaak om vanuit verschillende aspecten te kijken naar de factoren rondom zelfsturende teams die het team tot een succes kunnen brengen en de processen die succes zouden kunnen bewerkstelligen.

Deze factoren zouden dan uiteindelijk ook kunnen bijdragen aan de vorming van een wellicht ander soort functioneringsgesprek of anders gezegd: een *feedbacksysteem*. Dit systeem zal moeten bijdragen aan de continue ontwikkeling dat Carintreggeland voor ogen heeft voor een zelfsturend team. Deze term zal ook worden gebruikt, omdat het nog niet zeker is of het functioneringsgesprek in de huidige vorm zal blijven bestaan. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal zal staan is:

- ❖ Welke succesfactoren komen naar voren die van invloed zijn op teamprestaties en continue groei van zelfsturende teams?

Daarbij worden de volgende subvragen gesteld:

- Welke factoren spelen mee bij het succes van een zelfsturend team?
- Hoe zouden de genoemde factoren voor zelfsturende teams in de zorg tot uiting kunnen komen?
- Hoe uiten de factoren zich in de zorgpraktijken van Carintreggeland?
- Wat betekenen deze factoren nu voor het feedbacksysteem: welke aspecten zijn van belang om mee te nemen bij het realiseren van een feedbacksysteem binnen de Carintreggelandteams?

1.4 Doelstellingen

De doelstelling van Carintreggeland met de zelfsturende teams is uiteindelijk om de teams in continue ontwikkeling te houden, zodat zij uiteindelijk zichzelf kunnen sturen waardoor er directer gereageerd kan worden op gebeurtenissen in de primaire taak, waarbij ook minder managementlagen gemoeid zullen zijn en er efficiënter en effectiever gewerkt kan worden. Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen die richting kunnen bieden bij de ontwikkeling van een feedbacksysteem en vervolgonderzoek dat bij kan dragen aan het succes van zelfsturende teams binnen Carintreggeland.

De visies die mee zullen gaan tellen in het advies zijn deze vanuit de literatuur en praktijk, waaronder de directie van Carintreggeland en de (potentiële) teamleden. Door gebruik te maken van een verkennend onderzoek wordt geprobeerd deze visies aan elkaar te linken,

waardoor een beeld kan worden geschetst voor Carintreggeland. Een verkennend onderzoek brengt aspecten aan het licht omtrent een fenomeen en probeert men bekend te maken met een voor de onderzoeker en/of de organisatie nog redelijk onbekend begrip. Een verkennend onderzoek, zoals dit, omtrent een onderwerp wordt vaak gedaan, en is ook in dit onderzoek gedaan, omdat de organisatie (1) nieuwsgierig naar het nieuwe fenomeen is om het beter te begrijpen, (2) graag wil weten of er nog vervolgstudies zouden moeten komen en (3) gebruik wil maken van de kans uitgelichte adviezen alvast te ontwikkelen en verder door te voeren (Babbie, 2010).

1.5 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie kan worden gevonden in het feit dat het werken in zelfsturende teams in de zorg een relatief nieuw fenomeen is. Onduidelijk is nog welke mate van zelfsturing er in de organisatie zal worden gevraagd van medewerkers en op welke punten feedback moet worden gegeven in een team en in welke setting deze moet of kan worden gegeven. Dit onderzoek tracht verdere helderheid te verschaffen over zelfsturende teams in de zorg om te kunnen bijdragen in het proces naar de vraag naar efficiëntie, kwaliteit en flexibiliteit.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Vanwege het feit dat er onduidelijkheid is over de definitie van een zelfsturend team in de zorg en omdat het wederom een relatief nieuw fenomeen is, waar relatief weinig wetenschappelijk onderzoek naar is gedaan, wordt er door middel van dit onderzoek getracht helderheid te verkrijgen die kan bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek naar zelfsturende teams in de zorg. Hierbij wordt literatuur, die veelal algemeen van aard is, naast de praktijkervaringen gelegd, waarbij getracht wordt wetenschappelijke werken over zelfsturing te specificeren naar de zorg.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk twee is een theoretisch kader opgesteld over succesfactoren in teams, procesinrichtingen hier naartoe en huidige ontwikkelingen in het feedbacksysteem. In hoofdstuk drie wordt de methodologie beschreven die betrekking heeft op het vergelijken van literatuur met de zorgpraktijken binnen Carintreggeland. Hoofdstuk vier beschrijft de resultaten van het onderzoek, waarbij nader wordt ingegaan op het te vormen feedbacksysteem en wordt teruggekeken naar de theorie. In hoofdstuk vijf zijn de conclusies en adviezen beschreven en worden de beperkingen van dit onderzoek en verdere onderzoekssuggesties besproken. Hoofdstuk zes bevat de referentielijst voor de gebruikte literatuur voor dit onderzoek. De bijlagen bevatten nadere verklaringen van literatuur en onderzoek en een uitwerking van de interviews.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gemaakt van het theoretisch kader dat dieper ingaat op succesfactoren van een zelfsturend team. Hierbij is het van belang om te kijken welke factoren er meespelen bij teamsucces. Om verder theoretisch onderzoek eerst duidelijkheid te verschaffen, wordt er geprobeerd te weten te komen wat men verstaat onder een zelfsturend team.

2.2 Zelfsturend team

Wanneer men in de literatuur op zoek gaat naar zelfsturende teams komen er enkele kenmerken naar voren. Een groep is nog geen team. Een zelfsturend team wordt over het algemeen gekenmerkt door gedeelde grenzen, interdependentie van taken en duidelijk gestelde gezamenlijke doelen dat *samen* meer oplevert dan wanneer de teamleden als individu bij elkaar opgeteld zouden worden (Vroemen, 1995). Karakteriserend voor een zelfsturend team, door Harris (1993) genoemd, is dat het team breed georiënteerd is, planning en implementatie gecombineerd wordt gedaan, het ambitieus is in presteren, het beloond wordt voor goed behaalde resultaten, het veel inspraakmogelijkheden biedt, het meer eenheid richting een visie creëert, het meer zekerheid biedt voor de toekomst en het efficiënter bezig is dan een groep. Verantwoordelijkheden worden hiermee lager in de organisatie gelegd, waardoor bijvoorbeeld de professionalisering van de werknemer wordt vergroot, structuur van de organisatie platter wordt en de output meer kwaliteit bevat en meer klantgericht zal zijn (Vroemen, 1995). Wel is het zo dat een potentieel team getraind of begeleid moet worden in het zelfsturen (Harris, 1993). Wat er moet worden benadrukt, is het feit dat het team niet geheel zelfstandig zal gaan opereren. Het lijkt per organisatie te verschillen welke verantwoordelijkheden teams zullen krijgen. Hierin lijkt ook mede een oorzaak te zitten waarom er geen eenzelfde definitie is voor een zelfsturend team, wat het lastig maakt eenduidige literatuur te vinden. Zoals een centimeter in alle landen hetzelfde is, geldt dit niet voor de definitie 'zelfsturend' team. Een team heeft namelijk bepaalde organisatorische grenzen waarbinnen het zal moeten functioneren en geen enkele organisatie is hetzelfde, waardoor de betekenis van een zelfsturend team voor iedere organisatie kan verschillen. Mede vanwege het feit dat het per organisatie verschillend kan zijn wat voor hen een zelfsturend team is, is het van belang de theorie naast de praktijk te leggen om een reëel beeld te creëren tussen literatuur en praktijk. Gevolg hiervan, zoals eerder genoemd, is dat het lastig is eenduidige literatuur te vinden over het presteren, functioneren en ontwikkelen van een zelfsturend team. Vanuit het onderzoek van Buurtzorg Advies in de zorg in Nederland, komt ook bevestigend naar voren dat er geen eenduidige definitie kan zijn, omdat ieder team uniek is in zijn manier van zelfsturen waardoor het optimaal kan functioneren (Van Dalen, 2011).

2.3 Koppeling succesfactoren naar feedbacksysteem

Het is hierboven duidelijk gemaakt, dat men niet klakkeloos uit moet gaan van een definitie van een zelfsturend team dat zou moeten werken in iedere praktijk. Er is getracht de onderstaande literatuur zoveel mogelijk te zoeken in de zorgsector. Hier is echter niet altijd literatuur van beschikbaar. Het is daarom noodzaak om de algemenere literatuur gevonden over succesfactoren van teams, eerst te vertalen naar de zorg, waarbij zal worden gekeken naar werkwijzen om deze succesfactoren tot uiting te laten komen binnen Carintreggeland. Hieruit kan een selectie worden gemaakt welke factoren kunnen gaan meespelen in de vormgeving van een feedbacksysteem. In dit te ontwikkelen systeem zal er worden gekeken naar de momenten waarop men *voorbereid* met elkaar gaat communiceren over eigen en elkaars prestatie en ontwikkeling (Boselie, 2010). Dit onderdeel wordt door Boselie als

‘functioneringsgesprek’ gedefinieerd: *‘het proces van identificeren, observeren, meten en ontwikkelen van menselijke prestaties in de organisatie’*. Zo ook is dit de kern van de definitie dat de online Businessdictionary (2012) hieraan geeft. Het gaat hier dus om het proces van vormgeven van de inhoud van de gesprekken, waarbij het, naast de organisatorische prestatiefactoren, ook belangrijk lijkt te zijn dat de prestatie- of succesfactoren van teams op zich worden meegenomen. In feite is de definitie van Boselie (2010) overeenkomstig met wat Carintreggeland voor ogen heeft met de teams, echter wordt de term functioneringsgesprek hier niet gebruikt, om zo afstand te creëren van het huidige functioneringsgesprek waarbij er één op één wordt gesproken tussen manager en zorgmedewerker waarbij een formulier als leidraad wordt gebruikt. Door afstand te doen van de term functioneringsgesprek worden ook associaties met het huidige functioneringsgesprek verminderd en wordt getracht een kans te creëren om nieuwe wegen in te slaan. Met het te realiseren feedbacksysteem zal worden getracht de teams in continue ontwikkeling te houden, waarbij de beleidscijfers en het optimale proces naar succes van zelfsturende teams besproken zullen moeten worden. Het is volgens Harris (1993) van belang om niet alleen in te gaan op de prestatie-eisen vanuit het management en zorginhoudelijke eisen in een feedbackgesprek, maar ook om met elkaar in gesprek te gaan over het functioneren en succes van het team op *zich*, omdat dit van vitaal belang is bij het behalen van de prestatie-eisen. Uiteindelijk zal worden gekeken wat de gevonden ervaringen voor betekenis hebben voor de structuur, het proces en de inhoud van het te realiseren feedbacksysteem.

Hierbij komt ook de vraag naar voren wat er nu met de huidige vorm van functioneringsgesprek zal moeten gebeuren. Bij een functioneringsgesprek zoals men dit nu kent, ligt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het gesprek bij de teamleider of manager en worden gespreken, zoals eerder genoemd, één op één gehouden. Dit was ook het geval bij het bedrijf dat Spanjersberg & Van Ierschot (2009) onderzochten tijdens de transitie naar zelfsturende teams in dat bedrijf. In dit onderzoek kwam naar voren dat het ondoenlijk was om één manager het functioneren van alle teams, die in totaal bestonden uit ongeveer honderd medewerkers, te laten bespreken. Dit zou vergeleken kunnen worden met het geval van Carintreggeland, waarin een clustermanager, bij benadering, net zoveel medewerkers onder zijn/haar hoede zal krijgen.

Om verder te komen richting een feedbacksysteem kan er gebruik worden gemaakt van een aantal basisvragen betreffende een ‘functioneringsgesprek’. Vanuit Boselie (2010) wordt een aantal algemene vragen gesteld om de basis helder verkrijgen. Deze vragen zijn onder andere ook gesteld in het onderzoek van Spanjersberg en Van Ierschot (2009).

- Wie of wat wordt er besproken?
- Wie neemt de gesprekken af?
- Welke tijdsspanne heeft het gesprek verspreid over een jaar?

(Boselie, 2010)

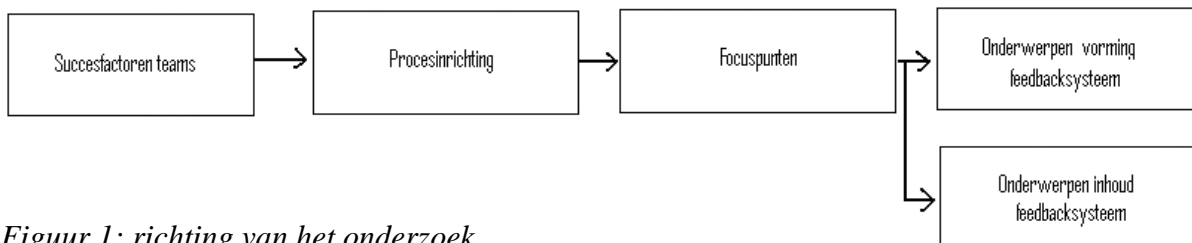
Door deze vragen te stellen in het perspectief van succesfactoren voor teams, zal getracht worden hierop antwoorden te geven, die een houvast aan Carintreggeland kunnen bieden. Aan de hand van de te behandelen literatuur en vergelijking met de praktijk, wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van deze eerste vragen.

Verder stelt Boselie (2010) vragen over meer gespreksinhoudelijke vormgeving:

- Welke data ga je gebruiken? Kwalitatief of kwantitatief?
- Worden relatieve of absolute prestatie-indicatoren gebruikt? Moeten deze in verhouding worden vergeleken met een ander team/persoon of niet?

- Moet er gebruik worden gemaakt van spreiding van werknemers naar klassen van prestatie?
- Hoeveel en welke prestatie-indicatoren gebruik je?

Deze inhoudelijke vormvragen vanuit Boselie (2010) zullen niet worden uitgediept, omdat de vraagstelling van Carintreggeland meer gericht is op het proces naar een feedbacksysteem toe. De onderzochte aspecten kunnen echter wel richting bieden naar onderwerpen en prestatie-indicatoren, zoals ook in de verdere stappen van het onderzoek van Spanjersberg & Van Ierschot (2009) is gedaan. Deze vragen zouden ook een houvast kunnen bieden aan teams van Carintreggeland. In onderstaand overzicht wordt de richting van dit onderzoek weergegeven. Allereerst zal worden gekeken naar welke factoren er nu belangrijk zijn voor het succes van een zelfsturend team. Vervolgens zal worden gekeken naar hoe deze factoren tot uiting kunnen komen binnen Carintreggeland. Deze eerste twee stappen zullen vanuit de theorie benaderd worden, waaruit vervolgens door middel van een praktijkonderzoek zal worden gekeken waar de focuspunten liggen voor de vorming (structuur en proces) en inhoud van het te realiseren feedbacksysteem.

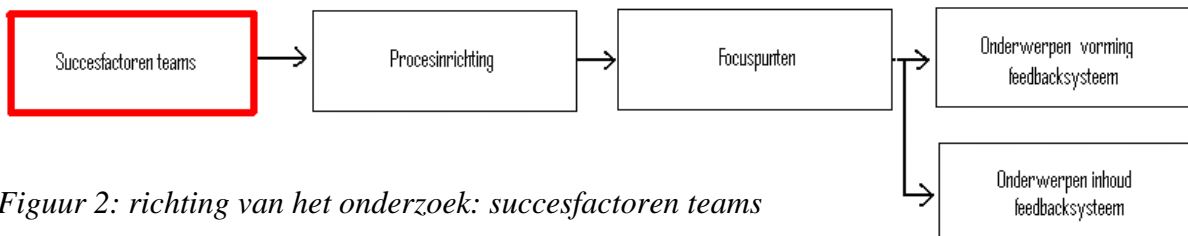


Figuur 1: richting van het onderzoek

2.4 Kritische succesfactoren zelfsturend team

In dit deelhoofdstuk zal getracht worden vanuit de literatuur een overzicht te creëren die de volgende vraag kan beantwoorden:

- **Welke factoren spelen mee bij het succes van een zelfsturend team?**



Figuur 2: richting van het onderzoek: succesfactoren teams

Uit het onderzoek van Maarten te Neijenhuis (2011) is naar voren gekomen dat een aantal succesfactoren al aanwezig is binnen een aantal teams van Carintreggeland. Echter is hierbij gezocht naar gegevens op het moment dat Carintreggeland besloten had te kiezen voor zelfsturende teams: een nulmeting. De doelstelling van Carintreggeland is om *iedereen* binnen de zorg van Carintreggeland in de toekomst in zelfsturende Carintreggelandteams te laten functioneren. Omdat het hier gaat om een vraag die ingaat op manieren om feedback te geven die gebaseerd zullen moeten zijn op het concept van zelfsturende teams of nog niet volledig ingevoerd concept, worden hier opnieuw alle succesfactoren in beschouwing vanuit het vorig onderzoek en wordt hier een kwalitatief licht op geschinen.

Vanuit het vorig onderzoek binnen Carintreggeland is er gewerkt met de succesfactoren van Vroemen (1995). Het model voor de kritische succesfactoren van Vroemen is op de volgende pagina weergegeven. De gedachte achter het model is dat een team een wiel van ‘waarden’ heeft, waarvan alle waarden idealiter eenzelfde zwaarte kennen. Wanneer dit niet het geval is,

is het wiel namelijk niet evenwichtig, waardoor een team niet optimaal kan ‘draaien’. Wanneer een team optimaal gebruik wil maken van de mogelijkheden van de effectiviteit van teamwerk, zullen ook deze allen van belang zijn mee te nemen in een gesprek over het functioneren van een team.

Hieronder zal worden uitgelegd waarom de factoren, genoemd in het model van Vroemen (1995), van belang zijn voor en bijdragen aan het succes van een team.

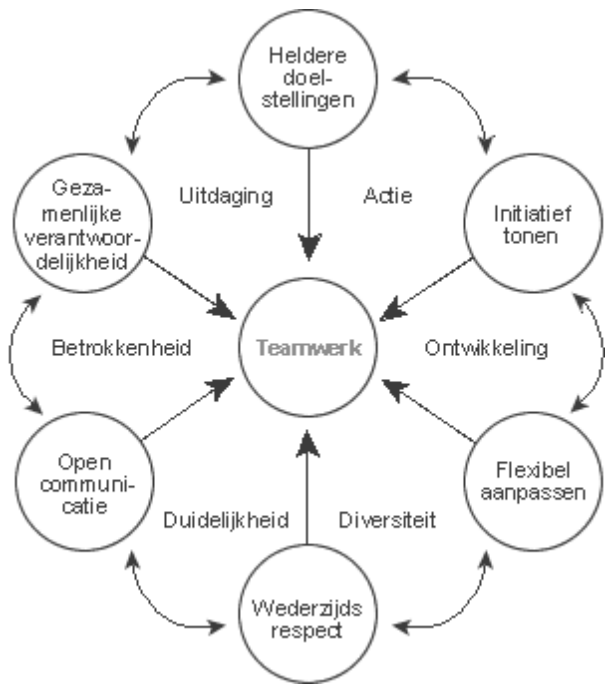
- **Heldere doelstellingen**

Deze succesfactor is essentieel voor het bestaan van een zelfsturend team. Zonder doelstelling is er ook geen reden om een team te vormen en te laten functioneren. Mensen willen graag weten waar ze aan toe zijn en waar ze staan om zo verder te kunnen komen in hun ontwikkeling. Een doelstelling is een punt waarop koers kan worden gezet en waarop kan worden getoetst. Wel van belang is, is dat het doel gezamenlijk wordt gedragen door het team, omdat zonder gezamenlijk draagvlak de uitkomst van het gewenste doel waarschijnlijk niet zal worden behaald. Vaak wordt er vanuit een organisatie gewerkt met een missie waarbij het team doelstellingen kan stellen die bijdragen aan het behalen van de missie. Met heldere doelstellingen stellen wordt volgens Vroemen *uitdaging* bewerkstelligd.

De doelstellingen van de teams binnen Carintreggeland kunnen zowel de doelstellingen vanuit het management omvatten, als de doelstellingen richting de cliënt en dus de zorginhoudelijke taken, welke meer gericht zijn op de inhoudelijke vormvragen van Boselie (2010). Het is hierbij wel van essentieel belang bij iedere doelstelling aan te geven waarom dit doel van belang is (Wageman, 1997).

- **Gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Het team zal, om daarbij ook echt te functioneren als een team, ook zijn verantwoordelijkheden dragen. Dit is een zeer grote uitdaging, vooral wanneer mensen hierin nog niet bekwaam zijn. Verantwoording voor beslissingen die genomen worden, moet ook echt worden gevoeld. Het is hierbij van belang dat mensen echt met elkaar betrokken zijn en elkaar ook kunnen vertrouwen. Hiermee wordt bereikt dat verantwoordelijkheden niet te snel bij een ander, maar bij jezelf worden gelegd. Wanneer een team zich ook echt opstelt als een team en betrokken is bij elkaar als team, merkt dat men elkaar nodig heeft om doelstellingen te bereiken, en om elkaar te helpen en ondersteunen wanneer er fouten worden gemaakt. Het is echter wel zo dat bij het ‘moeten’ nemen van verantwoordelijkheden, ook het ‘kunnen’ nemen van verantwoordelijkheden hoort: de middelen. Met middelen wordt bedoeld de fysieke middelen om verantwoordelijkheden te kunnen uitvoeren zoals kantoorruimte of computers, maar ook de niet fysieke middelen. Hiermee wordt bedoeld de ruimte die managers geven. Managers moeten oppassen dat ze niet te veel met kaders en systemen gaan werken, waarbij het ‘moeten’ te strak is en niet durven los te laten.



Figuur 3: Teamwerkmodel Vroemen (1995)

- **Flexibel aanpassen**

Teamleden zullen zelf een weg moeten vinden om leren om te gaan met lastige situaties of onvoorziene situaties, waarmee men nog niet bekend is en wat wellicht eerder een taak was van het management. Het zal hierbij dus een vereiste zijn om een manier eigen te maken om goed om te gaan met opdoemende problemen. Omdat een team de verantwoordelijkheden moet gaan dragen, is het hierbij ook een vereiste om hiermee om te kunnen gaan. Uiteindelijk zal dit bijdragen aan de *ontwikkelingen* van een team, omdat een team alert zal moeten blijven en niet mag inslapen.

Een aspect dat hieraan gelinkt is, is weerstand. Bereidheid van medewerkers is cruciaal voor het succes van een verandering en ontwikkeling. Het is belangrijk dat er draagvlak is om het werk anders in te delen en om de samenstellingen van collegae te veranderen. Wanneer er geen draagvlak is van medewerkers, zal er weerstand ontstaan dat de bevordering van de ontwikkeling in de weg zal staan. Vaak ziet het management vele voordelen in de verandering, maar zien de medewerkers de verandering veelal als niet-welkome storing in de huidige balans en is het vaak ook niet duidelijk waarom een verandering zin heeft (Strebel, 1996).

- **Wederzijds respect**

Een team zal waarschijnlijk uit verschillende persoonlijkheden, competenties en kennis bestaan en dit is volgens Vroemen (2010) een voordeel voor een team. Hierin schuilt echter ook een gevaar van onbegrip en conflict. Iedereen heeft sterktes en zwaktes waar men niet graag of helemaal niet over wil praten, maar van belang is dat ieder voor elkaars sterktes en zwaktes respect heeft, omdat zij tenslotte ook ‘in hetzelfde schuitje’ zitten. Het is namelijk zo dat een team optimaler presteert wanneer iedereen elkaar respecteert en iedereen zich ook realiseert dat het voordelig kan zijn wanneer iedereen verschillend is. *Diversiteit* wordt hiermee beoogd te behalen. Diversiteit binnen een team is ook volgens Belbin (1998) belangrijk om een team goed te laten functioneren. Succesvolle teams, volgens Belbin (1998), zijn een mix van verschillende rollen die het teamwerk omvatten, zoals een de initiatief nemende ‘plant’, taken met zorg afrondende ‘zorgdrager’ en praktisch gerichte ‘bedrijfsman’.

- **Open communicatie**

Goede samenwerking gaat hand in hand met goede en open communicatie. Communicatie kan gezien worden als smeermiddel van een machine. Open betekent de onbevangen houding van medewerkers waarmee zij in een team op elkaar feedback durven te geven. Dit is een essentieel onderdeel in alle samenwerking. Niet alleen binnen het team, maar ook tussen teams, tussen management en teams en verdere belanghebbenden van de missie van een organisatie. Hiermee kan niet alleen *duidelijkheid* over elkaar verschaft worden, maar ook duidelijkheid over bijvoorbeeld de stand van zaken betreffende de doelstellingen en taken die wellicht nog moeten uitgevoerd worden.

- **Initiatief tonen**

Een effectief team is volgens Vroemen pas echt effectief wanneer het zelf initiatief toont om zich te ontwikkelen. Er zal binnen een team een cultuur gecreëerd worden waarbinnen initiatief zal worden aangemoedigd en continu zal worden getriggerd. Uiteindelijk zal dit ook bijdragen aan de *actie* en continue ontwikkelingen die Carintreggeland voor ogen heeft. Volgens Wageman (1997) zijn hier ongeschreven normen, gesteld en uitgevoerd door het team zelf, voor nodig die bijdragen aan een cultuur van strategisch denken. Bijvoorbeeld wanneer er nieuwe ideeën opkomen, zullen deze altijd worden aangemoedigd. Ook al kan het zijn dat een idee niet juist uitpakt, de manier van aanmoedigen bij experimenteren zal men zich eigen maken wat strategisch denken en initiatief nemen positief bijdraagt.

2.5 Aanvullende factoren

Vroemen (1995) spreekt ook over het feit dat het wiel steviger is, wanneer er meer ‘spaken’ aanwezig zijn rondom het team. Aanvulling op zijn model geeft dan ook meer stevigheid. Vanuit dit oogpunt is er daarom ook verder gezocht naar meerdere spaken die positief aan het team zullen bijdragen. De spaken die vanuit verdere literatuur naar voren komen zijn hieronder beschreven.

- **Groepsgrootte**

Vanuit het onderzoek van Buurtzorg Advies kwam naar voren dat het van belang is dat een zelfsturend team niet gelijk te groot van omvang is bij de start (Van Dalen et al., 2011). Zij zijn begonnen met teams van vijftien leden omvang, echter kwamen zij er bij enkele teams achter dat zij onvoldoende mankracht hadden en moesten uitbreiden. Bij deze grootte, merkten ze, dat uitbreiden ten koste gaat van het succes van het team, omdat zij moesten splitsen om het behoud van het ‘team’ te bewaken. Hierbij is dus te zien dat het belangrijk is rekening te houden met de groepsgrootte wil men zich een team kunnen noemen waarbij verantwoordelijkheden samen gedragen worden en waarbij iedereen het gevoel heeft dat hij of zij er toe doet in dat team. Grumbach & Bodenheimer (2004) spreken over een optimale teamgrootte wanneer deze ligt tussen de acht en twaalf personen.

De groepsgrootte is echter al bepaald in de koers van Carintregeland en zal daarom verder in dit onderzoek niet ter discussie staan.

- **Gedrag van management**

Het gedrag van het management draagt niet zozeer bij aan het succes van het team op zich, maar kan het team wel belemmeren in het behalen van succes van zelfsturing in teams. Een cruciale belemmerende factor, is zoals eerder genoemd, het vasthouden van het management aan kaders, het systeem, de rituelen en het ‘moeten’. Het management zal dit moeten durven loslaten wanneer het erop aankomt. (Vroemen, 2010) Verder is er nog een aantal andere belemmerende factoren die veelal naar voren komen. Deze worden door Leliveld & Vink (2001) benoemd. Hierbij worden belemmerende factoren ondersteund door aanvullende literatuur:

- *Een zelfsturend team heeft geen leidinggevende nodig.* Van belang is dat het management weet dat er een leidende rol aanwezig moet zijn voor een team. Wanneer dit namelijk niet aanwezig is, zullen participatie, betrokkenheid bij kwaliteit en innovatie laag zijn, zal de het teamwerk minder goed slagen en is het bereiken van effectieve en innovatieve acties klein (Borrill et al., 1999).
- *In een zelfsturend team moet iedereen alles kunnen.* Volgens Belbin (1998) is dit niet mogelijk en ook niet wenselijk. Er zullen verschillende rollen en competenties aanwezig moeten zijn, wil een team succesvol zijn. Dit komt omdat verschillende rollen en competenties elkaars complementen (kunnen) zijn.
- *Iedere medewerker moet alle regeltaken uitvoeren.* Dit is een valkuil, omdat het feit is dat niet iedereen zich even prettig voelt bij het verantwoordelijk worden gehouden voor bepaalde uitvoeringen van regels. Dit kan in bepaalde gevallen zorgen voor meer stress en weerstand tegen de invoering van zelfsturende teams (Van Dalen et al., 2011).
- *Zelfsturende teams zijn in een paar maanden te realiseren.* Teams zijn niet in een paar maanden te realiseren. Voor men zich echt een team kan noemen, is het namelijk noodzakelijk dat men elkaar aanvoelt en aanvult, elkaars sterkten en zwakten leer kennen en weet wat dit betekent voor het team en de uitvoering en een vertrouwde sfeer hebt in het team.

- *Er bestaat één ideaal dat overal kan worden ingevoerd.* Niet ieder team kent hetzelfde niveau van zelfsturing. Uit het Buurtzorg Advies onderzoek (Van Dalen et al., 2011) kwam naar voren dat uitgevoerde pilots niet klakkeloos gekopieerd moeten worden. Het kan wel richting geven, maar wanneer zo gekopieerd, kan het ook belemmerend werken voor zelfsturing binnen andere teams. Ieder team heeft namelijk zijn eigen voorkeuren voor de invulling van zelfsturing.
- *Als je het eindpunt nooit kunt bereiken, moet je er niet aan beginnen.* Een ideaal team bestaat in concept, zonder beperkende omgevingsfactoren, zoals toegang tot middelen en beperkingen door conflicten. Dit concept zal in praktijk waarschijnlijk nooit zo tot uiting komen, omdat er altijd andere factoren meespelen die kunnen belemmeren. Toch zijn de ontwikkelingen die gemaakt worden richting dit concept goede ontwikkelingen en zullen allen bijdragen aan het zo goed mogelijk bereiken van het ideaal. (Vroemen, 2010)

• Coaching

Iets dat aansluit op het eerstgenoemde punt van Leliveld & Vink (2001) is de noodzaak om verschillende rollen in een team te hebben, waaronder ook een vorm van leidende rol aanwezig is (Borrill et al., 1999) (Belbin, 1998). Wageman (1997) spreekt ook over die noodzaak van een leidinggevende rol *buiten* het team, die echter tijdens de ontwikkeling van teams over gaat in de rol als coach. Het is hierbij wel van uiterst belang dat het team eerst een goede basis ontwikkelt. Wanneer dit niet het geval is, zal een coach weinig verschil maken (Wageman, 1997). Het uiteindelijke teamwerk wordt uitgevoerd onder toezien oog van een coach, die met ingrepen enkel sturing geeft en het team wel zelf de oplossing laat ontwikkelen. Het is hierbij ook belangrijk om, tegenover de toebedeelde verantwoordelijkheden, de middelen tot te beschikking te hebben om deze verantwoordelijkheden te kunnen nemen en beslissingen ook te kunnen nemen. Het is volgens Wageman taak van de coachende rol wel te ondersteunen, maar de uiteindelijke beslissing te laten nemen door het team (Wageman, 1997).

Wel is het belangrijk, bekeken vanuit onderzoek uit de Nederlandse zorg (Van Dalen et al., 2011), dat *binnen* een team *formeel* geen leidinggevende moet worden aangewezen. Uit een ervaringsverslag van een teambegeleider, kwam ook naar voren dat de rollen van Belbin de begeleider in staat hebben gesteld het team de ruimte te geven om zichzelf te ontwikkelen, omdat alle complementaire rollen aanwezig waren in het team (Levy, 2002).

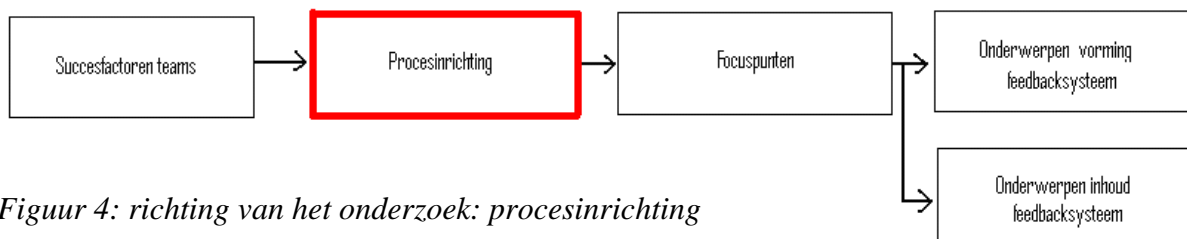
Het kan hier dus uiteindelijk worden opgemaakt dat het belangrijk is dat er een team in ieder geval een rol bevat die de eigenschappen heeft van een leidinggevende, zoals de rollen van Belbin (1998), maar dat deze niet formeel moet worden benoemd. In de basis is het dus belangrijk dat de teamsamenstelling goed is. Daarbij is het belangrijk dat het team ook gecoached wordt naar verdere ontwikkelingen van het team. Wie deze taak als coach op zich zal moeten nemen hangt met verschillende factoren samen. Bijvoorbeeld het gedrag van het management: wanneer zij zich open durven te stellen en de kaders, het systeem en de rituelen los durven te laten, zullen ze de keuze waarschijnlijk eerst aan het team zelf over laten. De kans kan groot zijn dat dit positief zal uitpakken, omdat teams hierin dus meer betrokken worden, verantwoordelijk voelen en meer gemotiveerd zijn om een goede coach te zoeken.

• Beloning

Een specifiek onderzoek naar prestatiebeloningen binnen de zorg snijdt prestatieafhankelijke beloningen in de zorg aan. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat werken met beloning zoveel meer efficiëntie en kwaliteit richting het behalen van doelstellingen kan opleveren (Coonen & Gankema, 2005). Aangezien de zorg is verschoven richting marktwerking, waarbij focus op efficiëntie, flexibiliteit en kwaliteit wordt aangewakkerd door concurrentie,

is prestatieafhankelijk belonen ook een instrument dat hierbij hoort, aangezien beloning mensen aanzet om te sturen en doelstellingen sneller en/of beter te bereiken (Coonen & Gankema, 2005). Gedifferentieerd belonen, kwam uit het onderzoek naar voren, wordt in toenemende mate steeds belangrijker gevonden in de zorg door directie-, management-, HR professionals- en ondernemingsraadrespondenten van het onderzoek van Coonen en Gankema (2009). Het niet-prestatie afhankelijk belonen kan hiernaast leiden tot attitudes als ‘*het maakt toch niets uit*’. Iets dat niet bevorderlijk is voor motivatie om effectiever, flexibeler en kwalitatief beter te werken. Beloningen voor prestaties, in welke vorm dan ook, worden in Boselie (2010) veel aangehaald als zijnde vanzelfsprekend. Wageman (1997) spreekt over beloning als succesfactor voor teamwerk. Beloning zou het proces van teamwerk en behalen van teamdoelen bespoedigen. Het is echter wel het meest effectief te belonen op enkel teamprestaties, omdat er anders gemixte signalen worden afgegeven, die niet zullen bijdragen aan het teamgevoel (Wageman, 1997). De eerste indruk hierover vanuit Carintreggeland is ietwat tegenovergesteld. ‘*Medewerkers krijgen hier betaald conform de CAO*’. Het is daarom, om deze ogenschijnlijke contradictie met de gevonden literatuur, niet verkeerd om dit aspect mee te nemen in het onderzoek. Beloningen kunnen snel focussen aanbrengen om korte termijn doelstellingen te behalen. En korte termijn successen gaan vooraf aan lange termijn succes. Beloning zou voor verschillende succesfactoren een extra stimulans kunnen zijn om zich extra in te zetten om heldere doelstellingen, gezamenlijkheid of initiatief te verkrijgen. Bij beloning moet het echter wel uiterst helder zijn wanneer beloningen kunnen worden toegekend en ook in het teken staan van langere termijn doelstellingen.

2.6 *Proces naar succes*



Figuur 4: richting van het onderzoek: procesinrichting

Omdat de doelstelling van Carintreggeland gericht is op het continu in beweging houden van zelfsturende teams richting ontwikkeling van het team, is het van belang een blik te werpen op het proces richting de succesfactoren. Nu zijn er vanuit de literatuur tal van manieren te vinden om deze te bereiken. De uitdaging zit hem in processen vinden die ook *passen* binnen de organisatie van Carintreggeland, die ook van belang kunnen zijn als vormingsfactor of onderwerp in een concreet functioneringsgesprek. Hierbij wordt de volgende vraag gesteld.

- **Hoe zouden de genoemde factoren voor zelfsturende teams in de zorg tot uiting kunnen komen?**

Vanuit de literatuur is gezocht naar procesinrichtingen om de voorgenoemde succesfactoren van zelfsturende teams te bereiken. Hier is een aantal werkwijzen uitgerold en behandeld. Echter in het kader van *zelfsturende* teams, lijkt het noodzakelijk om de voorgestelde werkwijzen niet in de basis te noemen van dit rapport. Dit komt omdat het, zoals ook in de teamnotitie van Carintreggeland wordt gezegd, in de basis belangrijk is om het aan het team over te laten om zichzelf passende methoden eigen te maken om om te gaan met de gestelde kaders vanuit de directie. Dit heeft tot gevolg dat ook in de in de basis belangrijk is om te kijken naar hoe bijvoorbeeld een team of directielid eerst *zelf* denkt hoe een team zal moeten omgaan met de succesfactoren, indien een respondent nog een erg sturend karakter heeft. Zoals uit vorig deelhoofdstuk is gebleken, is het belangrijk voor het succes van een team dat

belemmeringen van het management zoals het vasthouden aan kaders, systemen en rituelen zich niet voordoen. Wanneer kan worden geconstateerd of respondenten ook daadwerkelijk teams zelf aan het roer willen laten staan en hier ook vertrouwen in hebben, zullen de belemmeringen minder een rol gaan spelen. Het is echter niet zo dat de behandelde werkwijzen, hoe teams bijvoorbeeld heldere doelstellingen kunnen bewerkstellen die te vinden zijn in bijlage C, afgeschreven moeten worden. Wanneer het namelijk zo is dat een team in de basis niet zelf weet om te gaan met bepaalde processen en om ondersteuning vraagt, *kunnen* deze methoden worden aangeboden als houvast. Dit lijkt ook overeen te komen met de faciliterende rol die een clustermanager in de basis zal krijgen.

De gevonden werkwijzen zijn uitgewerkt en echter wel in het achterhoofd gehouden tijdens de uitvoering van de interviews. De literatuur is namelijk gebruikt om te kijken of de essenties van deze werkwijzen wel naar voren komen en of er aspecten zijn die belemmerend of juist bevorderend werken voor zelfsturende teams. In deze uitwerking is te vinden hoe bijvoorbeeld *heldere doelstellingen* neergezet kunnen worden door teams, hoe teams *gezamenlijke verantwoordelijkheid* kunnen verkrijgen of creëren, hoe teams zich flexibel kunnen aanpassen of initiatief kunnen gaan nemen.

De verschillende aspecten rondom het feedbacksysteem vanuit de literatuur zullen hieronder wel worden behandeld, omdat het vormen van dit systeem een meer centrale rol speelt in dit rapport. De antwoorden op de procesinrichting van de *succesfactoren* van teams kunnen hierbij een aanvullende rol spelen bij het gedachtegoed over het nieuw te vormen feedbacksysteem en kunnen bepaalde conclusies versterken betreffende het feedbacksysteem. Daarbij wordt een feedbacksysteem, of functioneringsgesprek zoals Boselie (2010) het noemt, vaak als middel gezien om ontwikkeling en verbeteringen, dat Carintreggeland voor ogen heeft, te bewerkstelligen. (Boselie, 2010) (Tillema, 2001)

2.6.1 Feedbacksysteem

In het feedbacksysteem wordt, zoals in het begin van dit hoofdstuk werd gesproken, het proces richting de vormgeving van het gesprek besproken dat uiteindelijk zal moeten bijdragen aan de continue ontwikkeling van zelfsturende teams. Vanuit de literatuur is er een aantal opties die men kan overwegen mee te nemen in de vormgeving van het gesprek. Van Dalen (2011) spreekt over de ervaring dat onduidelijkheid in een proces niet altijd negatief hoeft te zijn. Onduidelijkheid kan namelijk ook goed leiden tot creativiteit en kan resulteren in een optimale werkvorm voor ieder team afzonderlijk. Het lijkt daarom verstandig om ook in het realiseren van bepaalde aspecten van het feedbacksysteem niet te veel te forceren. Het continu in beweging houden van een team, dat een doel op zich is, kan door middel van een feedbacksysteem getracht bereikt te worden. Het feedbacksysteem zal namelijk als doel hebben teams te bewegen naar continue ontwikkeling en verbetering van zichzelf.

Vanuit verschillende opinies en onderzoeken is gebleken dat feedback naar medewerkers, en/of teams in het geval van Carintreggeland, als meer valide kan worden beschouwd, wanneer dit vanuit verschillende belanghebbenden kan worden gegeven (Boselie, 2010) (Ward, 1997) (Waldman & Atwater, 2007). Met valide wordt bedoeld dat door feedback uit verschillende perspectieven mee te nemen in een evaluatie er meer kans bestaat op kwaliteit en juistheid van een evaluatie. Op deze manier worden meer percepties meegenomen over een bepaalde gedraging van een persoon. Iets dat erg belangrijk is in de zorg, omdat het hierbij niet alleen gaat om een product dat geleverd wordt, maar ook de ervaring van de levering op zich. Dit soort feedback kan worden beschouwd als 360° feedback (Boselie, 2010). Het is hierbij wel belangrijk om duidelijk te hebben welke belanghebbenden er mee zullen gaan spelen in het 360° feedback systeem. Bij het 360°

feedbacksysteem kunnen de volgende partijen aan bod komen: cliënten, collega's, interne klanten, de medewerker zelf, lijnmanagers en directie. Feedback kan worden gevraagd bij verschillende belanghebbenden door middel van een korte vragenlijst, waaruit de positie van het team en/of individu ten opzichte van een doelstelling kan worden opgemaakt. De vragen op deze lijst kunnen op een SMART-methode worden ontworpen, wil het informatie verschaffen over de positie. SMART staat voor specifiek, meetbaar, haalbaar (attainable), realistisch en tijdsgebonden. Volgens O'Neil & Drillings (1994) is het wel noodzakelijk om een zelfsturend team niet alleen op teamniveau van feedback te voorzien, maar ook op individueel niveau. Wanneer er namelijk alleen op teamniveau zal worden voorzien van feedback, dan zal een persoon die onder zijn eigen kunnen bijdraagt aan het team niet worden uitgedaagd om zichzelf te verbeteren en daarbij ook minder bijdragen dan mogelijk aan de ontwikkelingen van het team. (O'Neil & Drilling, 1994)

Voor dit geplande feedbackgesprek waarin cijfers, individuen, het team, doelstellingen en ontwikkelingen zullen moeten worden besproken is het volgens Spanjersberg & Van Ierschot (2009) van cruciaal belang om een gespreksleider te hebben om veiligheid te waarborgen en zodat teamleden zich in de eerste instantie op hun primaire taken kunnen richten. Een gespreksleider zal dan ook niet uit het team zelf moeten komen. Een gespreksleider zal wel over enkele vaardigheden moeten beschikken volgens Boselie (2010), zoals het goed kunnen communiceren, het uiten van vertrouwen en zich gedragen als rolmodel.

Bij het invoeren van zelfsturende teams bij Shell, waar Spanjersberg & Van Ierschot (2009) onderzoek naar hebben gedaan, is er een gespreksbegeleider binnen de organisatie aangesteld voor het houden van de feedbacksessies. Tijdens de transitie hebben medewerkers zich kandidaat kunnen stellen voor het gespreksleiderschap, die vervolgens werden gekozen door de teams *zelf*. De selectie bleek een betrouwbaarheidstest, was gericht op zelfsturing en had positief uitgekapt. Medewerkers kozen namelijk gezamenlijk een persoon uit waarvan zij dachten dat deze persoon betrouwbaar was en zij vertrouwd hun gedachten en ervaringen zouden kunnen uiten. Hieruit kan wederom worden opgemaakt dat betrouwbaarheid van een persoon waar feedback terecht komt erg belangrijk is (Dalen et al. 2011).

Zoals Strebel (1996) al eerder aangaf is het bij iedere verandering noodzakelijk aan te geven waarom een verandering zin heeft voor ieder team en/of individu. Deze factor is ook belangrijk bij het veranderen van een functioneringsgesprek. Zoals Yeatts et al. (1998) ook aangeven in hun artikel, is er ook urgentie om het doel van het feedbacksysteem helder te hebben. Medewerkers moeten weten waarom de gesprekken plaats zullen moeten vinden voor hen en met welk doel de gesprekken zullen worden gehouden.

Naast het eerder genoemde aspect dat training en oefening in communiceren cruciaal is voor doorvoering van organisatorische veranderingen en teamontwikkeling, kan er wellicht ook een nieuw fenomeen worden geïntroduceerd dat nog niet vaak is toegepast, maar dat tot op heden veel positieve reacties heeft ontvangen, volgens Goldsmith (2010). Dit fenomeen is *feedforward*.

2.6.2 *Feedforward*

De manier van feedback geven kan verschillen. Vanuit de traditionele 'downward feedback' kan er in een functioneringsgesprek feedback worden gegeven. Dit gebeurt dan vanuit het management richting de medewerker. De moderne manier van feedback geven in een functioneringsgesprek wordt momenteel veelal gedaan als 'upward feedback'. Dit wordt meestal in de vorm van een 360° feedback systeem gegoten, waarbij verschillende belanghebbenden van een medewerker feedback verschaffen over deze persoon. (Goldsmith,

2010) Echter is dit eigenlijk nog altijd gebaseerd op het verleden, terwijl een het eigenlijke doel van een functioneringsgesprek op de toekomst is gericht (Boselie, 2010).

Zoals eerder beschreven is het in ieder geval noodzaak om ook de teamleden te trainen in feedback geven en ervaring opdoen, maar er is nu nog een manier om informatie te verschaffen over en voor een medewerker die een geheel andere insteek vereist. Dit is namelijk *feedforward* (Goldsmith, 2010). Feedforward in een gesprek is geheel gericht op de toekomst en dus ook ontwikkeling van een medewerker of team. De manier waarop feedforward gegeven kan worden is onderstaand beschreven.

De oefening die in het artikel van Goldsmith wordt besproken komt neer op het volgende:

Elke deelnemer wordt gevraagd de rollen van adviesgever en -nemer op zich te nemen. Deze worden gevraagd een eigenschap te noemen die zij willen veranderen. Een voorbeeld kan zijn: *'Ik wil een betere luisteraar worden'*. Deze persoon vraagt daarna om feedforward bij zijn collegae. In het antwoord van de collegae mag enkel adviserende ideeën over de toekomst worden gegeven. Niet over het verleden. De ontvanger van de feedforward zal geen enkele respons geven, alleen opschrijven. De persoon bedankt de ander en wissel de rol. Oefen dit met verschillende mensen en evalueer het bij ieder door te vragen naar één woord wat zij vonden van de oefening.

Er zijn, volgens Goldsmith (2010), tien redenen om *feedforward* te proberen, echter zullen deze niet geheel behandeld worden. Enkele belangrijke redenen zijn dat de toekomst veranderd kan worden en niet het verleden en men gaat meer bezig met de toekomst, waardoor men minder energie steekt in de vraag wie er fout is geweest. Het wordt dus niet persoonlijk. Daarbij zijn veel mensen bang voor feedback; het wordt veelal gezien als kritiek op bepaalde handelingen. Wanneer men toekomstgericht bezig is, hoeft men zich niet meer druk te maken om zijn of haar foutieve handelingen, omdat deze niet uitgesproken mogen worden. Daarbij vangt feedforward meer aandacht dan feedback, omdat men bij feedback meestal in het hoofd al bezig is met het formuleren van een antwoord of weerwoord, waardoor er geen volle aandacht meer is voor het bericht.

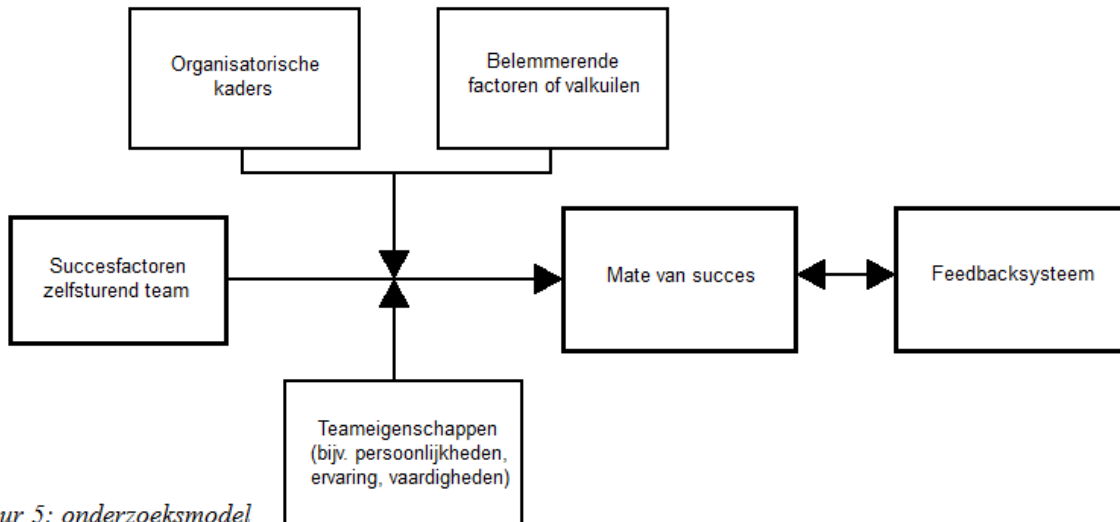
Feedback, echter, sluit Goldsmith niet uit. Feedback kan heel erg bruikbaar zijn, maar feedforward kan het dagelijkse werk een stuk meer leuker maken. Feedforward wordt veelal leuk gevonden en verwacht wordt, door Goldsmith, dat het daarom ook meer zal worden toegepast in een bedrijf waardoor communicatie kwalitatief beter zal worden (Goldsmith, 2010).

2.7 Onderzoeksmodel

Uit de gevonden literatuur lijkt het onderstaande model naar voren te komen (figuur 5). Hierbij is te zien dat de mate waarin succes van zelfsturende teams tot uiting kan komen binnen de teams van Carintreggeland afhangt van de eigenschappen van een samengesteld team, maar ook afhangt van belemmerende factoren of valkuilen die vanuit het management kunnen komen. Daarbij komen ook de organisatorische kaders die van invloed zijn op het succes van een team. Kaders hoeven niet per definitie belemmerend te zijn, vandaar dat die een aparte factor vormen. De mate waarin kaders worden gesteld, kan voor bepaalde teams belemmerend werken, terwijl ze voor een ander team juist houvast kunnen bieden. Wanneer een team succesvol kan worden beschouwd, lijkt daarbij ook af te hangen van een combinatie tussen de percepties van het management en een team.

Het succes van een team lijkt ook invloed te hebben op hoe een feedbacksysteem gevormd zal worden en andersom. De manier waarop een team gevormd wordt, zal waarschijnlijk ook zijn uitwerking hebben op hoe een feedbacksysteem gevormd wordt. De kans namelijk aanwezig dat wanneer het management graag nog sturend optreedt bij de

vorming van een team, het waarschijnlijk ook een sturende uitwerking zal hebben op wat er in het feedbacksysteem zal moeten komen. Op zijn beurt lijkt de kans groot dat wat er tijdens de feedbacksessies wordt besproken ook zijn invloed heeft op de ontwikkelingen die een team al dan niet gaat zal gaan maken.

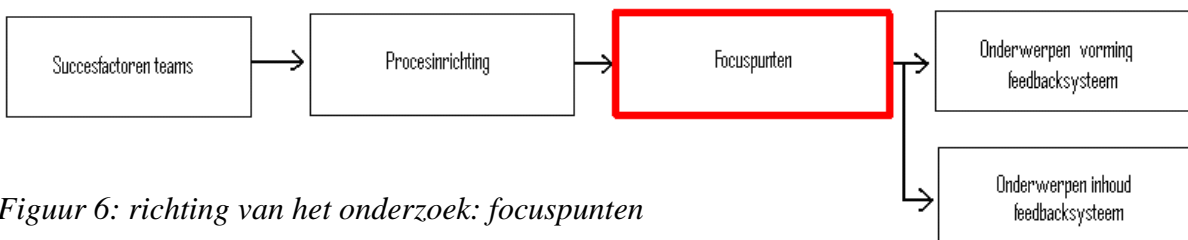


Figuur 5: onderzoeksmodel

3. Van theorie naar praktijk

3.1 Inleiding

Om de focuspunten nu helder te krijgen, waar Carintreggeland op moet letten bij het vormen van een feedbacksysteem, zal er een aantal interviews worden gehouden waaruit zal blijken welke onderwerpen nu spelen in de zorg en binnen Carintreggeland. In het interview zal de hierboven behandelde literatuur naast de specifieke zorgpraktijk bij Carintreggeland worden gelegd. Dit hoofdstuk is een voorbereidend hoofdstuk waarmee wordt getracht de deelvragen *Welke factoren spelen mee bij het succes van een zelfsturend team?* en *Hoe zouden de genoemde factoren voor zelfsturende teams in de zorg tot uiting kunnen komen?* te beantwoorden.



Figuur 6: richting van het onderzoek: focuspunten

3.2 Methodologie

Eerder is besproken dat het in dit onderzoek gaat om een veldonderzoek. In dit veldonderzoek, waarbij het doel is het doen van aanbevelingen die richting kunnen bieden bij de ontwikkeling van een feedbacksysteem en vervolgonderzoek dat bij kan dragen aan het succes van zelfsturende teams binnen Carintreggeland, zal een aantal kwalitatieve interviews plaatsvinden met medewerkers (Babbie, 2010). Er is hierbij gekozen om de interviews persoonlijk af te nemen, omdat de ervaring vanuit Carintreggeland leert dat respondenten op deze wijze echt gedwongen worden tot nadenken over de stof. Daarbij kan door middel van

het persoonlijke interview ook de achterliggende gedachten naar boven worden gehaald, die waardevol kunnen zijn voor het proces naar een nieuw feedbacksysteem en die meer zouden kunnen vertellen over de literatuur.

Een kwalitatief onderzoek wordt meestal aanbevolen wanneer er vragen naar voren komen zoals *hoe ervaren mensen de gebeurtenis? En vanuit welk perspectief wordt dit beoordeeld?* (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004) *‘In kwalitatief onderzoek gaat men uit van een weerbarstig feit dat in een nog niet te standaardiseren veld plaatsvindt. Men gaat vervolgens aan de hand van ‘het eerste, het beste’ idee één of meer interviews houden, participerende waarnemingen doen of gegevens opvragen. De resultaten daarvan toetst men volgens de geldende spelregels aan het eerste idee. Men komt wellicht op nieuwe veronderstellingen die andere technieken of andere informanten vragen.’* In het geval van Carintreggeland is het ook zo dat door de veranderingen bepaalde aspecten in het veld nog niet te standaardiseren zijn en daarbij is de vraag ook of bepaalde aspecten ook gestandaardiseerd moeten worden. Hierbij zijn ervaringen van mensen van grote waarde.

Een kwalitatief interview is een interactie tussen de interviewer en de geïnterviewde waarbinnen enkele vooraf bepaalde punten zullen worden behandeld, maar waarbinnen geen vaste structuur zit. Een kwalitatief interview is een flexibel instrument waarmee inzichten over de punten kunnen worden verkregen. Het is hierbij de bedoeling dat de geïnterviewde ongeveer 95% van de tijd aan het woord zal moeten zijn. Het is belangrijk goed te luisteren naar wat een respondent vertelt, het te interpreteren en daarbij te bedenken of en wat het voor gevolgen heeft voor de volgende vragen. Een interviewer zal ervoor moeten zorgen dat de geïnterviewde het gevoel krijgt dat hij of zij interessant is (Babbie, 2010). Een kwalitatief interview doorloopt verschillende fases.

De fases die een kwalitatief interview door zal gaan zijn:

1. Thematiseren: maak de hoogtoppunten helder die gevraagd zullen worden
2. Ontwerpen: het proces ontwerpen via welke weg het verhaal wordt vormgegeven
3. Interview: voer het interview uit
4. Transcriptie: werk het interview uit in een lopend verhaal
5. Analyse: bepaal de betekenis van de informatie uit het interview voor het onderzoek
6. Verifiëren: controleer de betrouwbaarheid en validiteit van de verzamelde materie
7. Reportage: welke conclusies en adviezen zijn eruit gehaald

Hieronder zullen de fases van het kwalitatieve interview voor dit onderzoek worden besproken.

1. Thematiseren

Er zal tijdens de interviews gebruik worden gemaakt van een blad met daarop verschillende topics. Deze topics zijn afgeleid uit de in hoofdstuk twee behandelde literatuur en figuur 5. De topics die in het interview zullen worden besproken tijdens de interviews zijn:

- Succesfactoren voor teams
- Procesinrichting om deze succesfactoren te bereiken
- Onderwerpen feedbacksysteem

2. Ontwerpen

Deze onderwerpen zijn door de onderzoeker in een voor zichzelf uitgewerkt interview op papier uitgeprint. De opzet van dit interview is te vinden in bijlage D.

Er is gekozen om diverse lagen uit de organisatie te ondervragen waaronder directieleden, HRM-functionarissen, teamleiders/potentiële clustermanagers en teamleden. De keuze hiervoor zit in het feit dat de literatuur niet alleen spreekt over de teamleden die zouden zorgen voor een succesvol team, maar dat ook het management een groot aandeel heeft in de bijdrage aan het succes van een team. Ook gezien het feit dat er nog geluiden zijn over onduidelijkheid rondom *zelfsturing* in Carintreggelandteams en daarbij de onduidelijkheid aanwezig is wie de verantwoordelijkheid moet nemen wat betreft het feedbackgesprek, is het volgens de onderzoeker van belang de meningen uit verschillende lagen mee te nemen. Hierdoor kan wellicht ook duidelijkheid verkregen worden *waarom* die onduidelijkheid er is. Uit de vier verschillende lagen zal geprobeerd worden om per laag ten minste drie personen te interviewen. Deze interviews zullen door middel van het opschrijven van steekwoorden genotuleerd worden om vervolgens uit te werken. Dit omdat het belangrijk is om goed te luisteren naar wat een respondent vertelt en om de respondent centraal te laten blijven staan. De aantekeningen die gemaakt worden tijdens de interviews zullen onopvallend moeten gebeuren. De kans bestaat namelijk dat respondenten zich anders gaan gedragen wanneer zij merken dat hun antwoorden steeds worden genoteerd. Gaandeweg het onderzoek kunnen aanpassingen worden gedaan, wanneer er bijvoorbeeld meer helderheid verschaft wordt, waardoor een onderzoek steeds gericht kan worden. (Babbie, 2010)

Het interview met de teamleden zal plaatsvinden door middel van een groepsgesprek. De reden waarom hier is gekozen voor een groepsgesprek is omdat door middel van een groepsgesprek er meer dynamiek zal ontstaan in het gesprek, er interactie tussen teamleden kan plaatsvinden, waardoor wellicht ook nieuwe ideeën en gedachten gedeeld en geëxploreerd kunnen worden. Hierdoor kunnen ook onverwachtse gezichtspunten opduiken die waardevol kunnen zijn voor de analyse (Netwerk Kwalitatief Onderzoek, 2002).

3. Interview

Uiteindelijk zijn er elf medewerkers individueel ondervraagd en vier medewerkers in een groepsgesprek. De gespreksduur van de interviews varieerden tussen één tot anderhalf uur voor een individueel gesprek en één uur en drie kwartier voor het groepsgesprek. Dit groepsgesprek heeft plaatsgevonden onder medewerkers die werkzaam zijn in het primaire zorgproces en al redelijke tijd bezig zijn met teamontwikkeling. Het groepsgesprek is door middel van geluidsofnameapparatuur opgeslagen en vervolgens uitgewerkt. Hierbij is erop gewezen dat de opname enkel gebruikt werd ter ondersteuning van het uitwerken en dat de opname voor geen enkel ander doeleinde gebruikt zou worden. De individuele gesprekken zijn door middel van het opschrijven van steekwoorden genotuleerd.

4. Transcriptie

De interviews zijn direct na het afnemen uitgewerkt in een document. Hierbij zijn de persoonsgegevens anoniem gebleven. De uitwerkte interviews zijn gebruikt om een analyse te maken waarbij de antwoorden op hun beurt gecategoriseerd zijn.

Door middel van het categoriseren en coderen van de kwalitatieve gegevens in Excel kan een overzicht gemaakt worden van de antwoorden, die gebruikt kan worden om een analyse te maken van de antwoorden die van betekenis kunnen zijn voor het onderzoek en wellicht verdere onderzoek (Jansen, 2005) Door middel van de vragen over de succesfactoren van een zelfsturend Carintreggelandteam is geprobeerd helderheid te verschaffen welke punten er nu uitspringen binnen Carintreggeland en welke belemmerend werken in de ontwikkeling van succesvolle zelfsturing. Hierbij is voor dit onderzoek gekeken naar wat men inhoudelijk zegt, maar ook naar hoe men de houding heeft tegenover het zelfsturen van Carintreggelandteams. Op basis van de interviews en het Excelbestand is een overzicht gemaakt. Zie bijlage E.

Hierin is uiteindelijk onderscheid gemaakt tussen het gedachtegoed op directie en HRM-functionarissen niveau en teamniveau waar teamleden en directe teamleiders onder vallen.

5. Analyse

De analyse van de interviews is uitgevoerd in hoofdstuk vier.

6. Verifiëren

Hieronder is beschreven in welke mate een kwalitatief veldonderzoek, over het algemeen, valide en betrouwbaar kan worden geacht. De controle op validiteit en betrouwbaarheid van de verzamelde data is terug te vinden in hoofdstuk zeven.

De *validiteit* van een kwalitatief veldonderzoek is zeer hoog. Validiteit is erop gericht te meten wat men wil meten. Aangezien het zo is dat de vragen van een interview duidelijk kunnen worden uitgelegd, kan er in de juiste richting worden gestuurd wanneer de vraag door de geïnterviewde wordt geïnterpreteerd. Bij twijfel over de juiste interpretatie kan een onderzoeker inspringen en bijsturen. Daarnaast is het een erg valide meetmethode, omdat het de diepte in kan gaan. Uit kwantitatieve gegevens zijn gevoelens en emoties lastiger af te leiden (Babbie, 2010).

Helaas is de *betrouwbaarheid* van een kwalitatief veldonderzoek niet erg groot. Betrouwbaarheid duidt op het feit dat antwoorden die gegeven worden representatief zijn voor een bepaalde groep of organisatie. De representativiteit kan worden uitgedrukt als een herhaaldelijk zelfde antwoord bij een steeds dezelfde meting. Met een kwalitatief interview worden er voornamelijk meningen van mensen gegeven, die ontzettend kunnen verschillen en daardoor lastiger te generaliseren zijn. Daarnaast is het gezien de tijd ook erg lastig een groot aantal mensen te interviewen. Iets dat de betrouwbaarheid van de antwoorden helaas ook minder maakt, aangezien er niet kan opgesteld worden of het een representatief interview is voor de rest van de organisatie (Babbie, 2010).

7. Reportage

De reportage met conclusies en adviezen is te vinden in hoofdstuk zes.

4. Uiting van factoren bij Carintreggeland

4.1 Inleiding

Hieronder is een analyse gemaakt, die opgemaakt is uit de antwoorden van de interviews. Hierbij is gekeken naar de derde deelvraag die behandeld wordt in paragraaf 4.2. Deze analyse is volgens gebruikt om verder in te gaan op de vierde deelvraag waarbij wordt gekeken naar wat de antwoorden nu specifiek betekenen voor het te realiseren feedbacksysteem. De vierde deelvraag wordt behandeld in paragraaf 4.3. De uitwerkingen zullen bijdragen aan het beantwoorden van de centrale vraag in dit rapport. Voor een volledige uitwerking van de interviews kan worden gekeken in bijlage E. De cijfers achter de gebruikte citaten van de respondenten in onderstaande analyse refereren naar het respondentnummer uit de bijlage.

4.2 Uiting factoren

▫ Hoe uiten de factoren zich in de zorgpraktijken van Carintreggeland?

Er komt uit de interviews een aantal overeenkomsten naar voren. Zo viel het namelijk bijna alle respondenten op dat de factoren die genoemd werden met elkaar in verbinding stonden. Dit is in overeenstemming met wat Vroemen (1995) noemt: alle factoren zijn van belang voor het succes van een team en allen staan met elkaar in verbinding. Als de factoren niet in gelijke mate aanwezig zijn, zal het wiel moeite hebben om te draaien en zal het team ook belemmeringen ervaren in het behalen van succes. *'Dit (open communicatie) is net zo belangrijk als het vorige, want weet je, wanneer er geen betrokkenheid is, zal er geen communicatie zijn'* - Directielid (7). Verder wordt over het algemeen genoemd dat flexibel kunnen aanpassen wel een noodzaak is, maar dat het in veel opzichten wel aanwezig is. *'Dit is wel een basiscompetentie, vooral ook omdat je gewoon in de zorg werkt'* - HRM-functionaris (1). Bij initiatief nemen is ook gezegd dat het wel noodzakelijk is, maar dat dit ook persoonsafhankelijk is. Wel wordt hierbij opgemerkt dat het noodzakelijk is dat er in ieder geval een *kartrekker* aanwezig is in een team om initiatief nemen aan te wakkeren. Het is opgemerkt dat het in een team noodzakelijk is om verschillende rollen, zoals de rollen van Belbin (1988), te hebben om ook wederzijdse respect te verkrijgen. Dit zal niet onderschat mogen worden (Levy, 2002). Het team heeft gemerkt dat in andere teams het ontbreken van een *kartrekker* veelal leidt tot weinig onderneming en vastlopen van zaken. Iets dat Borrill et al. (1999) ook aanhalen in hun artikel.

Bij de procesinrichting naar succes is vooral opgevallen dat de werkwijzen gevonden in de literatuur, die veelal een instrument beschrijven, niet op een voorgeschreven wijze toegepast moeten worden bij zelfsturende teams. De SMART en/of RUMBA methoden zijn wel genoemd door respondenten, maar daarin werd gelijk genoemd dat deze niet voorgeschreven moeten worden voor teams, maar dat teams een eigen manier zich eigen moeten maken om met de factoren om te gaan (Kedzierski & Vlemmix, 1995). Teambuilding zoals van Amelsvoort (2000) noemt is voor een team wel belangrijk, maar het is gemerkt dat ook het Johari venster van Luft (1970) ook niet specifiek genoemd wordt om teams mee te laten werken. De essentie van het Johari venster is wel benoemd: het is belangrijk dat men elkaars sterkten en zwakten leert kennen. De wijze waarop zal aan het team moeten zijn. Dit werd ook snel gemerkt wanneer er gevraagd werd naar de manier van feedback geven. Het team zal niet aangedragen worden dat zij bijvoorbeeld *feedforward* moeten gebruiken (Goldsmith, 2010). Het zal aan het team zelf zijn een manier van feedback zich eigen te maken.

Belangrijke factoren vanuit de literatuur die terugkomen bij *open communicatie* komen overeen met de ervaringen uit de praktijk: wederzijdse *heldere verwachtingen*, *bespreekbaar* maken van onderwerpen, elkaar *aanspreken* op verantwoordelijkheden en het ook *uitspreken* van gedachten (Vroemen, 2009). Deze factoren komen in veelvoud terug in de interviews. Hierbij komt ook naar voren dat *betrokkenheid* bij elkaar erg belangrijk is. In de interviews is hierbij, zoals Yeatts et al. (1998) en Scott & Einstein (2001) opmerken, genoemd dat tijd en oefening hierin ook erg belangrijk zijn. Communiceren moet men *leren*. Hiernaast is ook gemerkt dat wanneer *heldere verwachtingen* nog niet geheel helder zijn, er in sommige gevallen creativiteit ontstaat zoals ook door van Dalen et al. (2011) werd besproken, maar dat het ook belemmerend kan werken wanneer men niet weet wat men moet doen bij onduidelijkheid, waardoor zaken blijven liggen.

Wanneer er, betreffende het dragen van verantwoordelijkheden, graag wordt gezien dat het Carintreggelandteam zo veel mogelijk eerst zelf moeten proberen aan te pakken, komt de vraag wel weer boven wat zelfsturing nu voor Carintreggeland eigenlijk is, wanneer er de volgende geluiden komen. Af en toe viel namelijk het twijfelende karakter van een antwoord op in het kader van zelfsturing voor Carintreggeland, wanneer er gesproken werd over hoe er bijvoorbeeld gedacht werd over de verantwoordelijkheid voor financiën. *'Hmm.. dat is een lastige, ik twijfel een beetje of ze dat wel kunnen. Maar eigenlijk zouden ze het wel moeten kunnen. Je zou het, het team wel kunnen laten proberen.'* - HRM-functionaris (10). Ook het twijfelende karakter of het wel goed is voor een clustermanager om het functioneren van een clustermanager in het team te bespreken kwam naar voren: *'Ik ben bang dat de clustermanager te veel in twijfel zal worden getrokken, wanneer het besproken zal worden in teams. Echter, idealiter zal het wel moeten.'* Hierin baart directielid (11) zich zorgen over de aankomende clustermanagers en klinkt het behoedend in plaats van zelfsturend. Zoals een ander karakter hier wel continu zichzelf herhaalt dat het team het eerst zelf moet proberen: *'Laat vooral teams het zelf proberen. Voor de clustermanager is het een grote uitdaging om achterover durven te hangen en ze fouten te laten maken.'* - Directielid (3). Het is hierbij wel erg belangrijk om vertrouwen te hebben in het team waarbij het team dit ook zo voelt. In het kader van gezamenlijke verantwoordelijkheid meldt teamleider (8): *'Om het team verantwoordelijkheid ook echt te laten dragen is het erg belangrijk dat het management wel vertrouwen heeft in het team.'* Ook in het kader van de wens om initiatief aan te moedigen vertelt teamleider (5): *'Om meer initiatieven te krijgen is het erg belangrijk dat het management vertrouwen heeft in het team.'*

Verder komen de motivatiefactoren, die bij de succesfactor *initiatief nemen* worden genoemd, overeen met wat Herzberg (1968) voorschrijft (Bijlage C). Het is geconstateerd dat het motiverend werkt wanneer er erkenning/beloning, verantwoordelijkheid en ruimte, die Herzberg (1968) onder andere noemt, aanwezig is. Over promotiemogelijkheden, groei en positieve uitstraling van de baan is niet expliciet gesproken.

Naast de factoren van Vroemen (1995) zijn ook de overige factoren als belangrijk beschouwd (gedrag van management, coaching en beloning). Hierin heerste in bepaalde opzichten wel overeenkomsten tussen directie-, HRM-functionaris- en teamniveau. De toegang tot bijvoorbeeld extra coaching of training zal altijd gefaciliteerd moeten worden. Er zit echter verschil in de opvatting hoe dat aangereikt zal moeten worden. De een zou graag vanaf het begin externe coaching willen zien náást de clustermanager. *'De clustermanager zal niet in de basis moeten fungeren als coach'* - Directielid (3) Een ander zou graag eerst zien dat de aankomende clustermanager gaat kijken in hoeverre er coaching nodig is óf het nodig is voor

een betreffend Carintreggelandteam. *'De clustermanager zal in het begin als een coach moeten optreden.'* - Directielid (11).

Zo zijn er nog een aantal verdeeldheden te noemen. *'Ik zou ze wel willen belonen. Laat de mogelijkheid open voor teams om zelf te kiezen of ze voor beloning willen gaan.'* - Directielid (3) waar tegenover staat: *'Ik wil geen beloning, geen team van de maand. Ik zou ze belonen in de vorm van aandacht en complimenten.'* - Directielid (4). Zoals Coonen & Gankema (2005) pleitten voor prestatiebeloningen in hun artikel, pleitten verschillende directieleden voor absoluut geen prestatiebeloning. Ze zien hierbij liever beloning in de vorm van aandacht, ruimte en complimentjes. De directieleden die wel voor beloning pleitten, willen dit vaak graag in het kader van efficiëntie bijvoorbeeld zoals Coonen & Gankema (2005) ook benoemen in hun artikel. Wel is, wanneer het wel gaat over belonen, gezegd dat beloningen wel op teamniveau zouden moeten plaatsvinden. Dit laatste is in overeenstemming met wat Wageman (1997) voorschrijft.

Ook over het te realiseren feedbacksysteem bestaan er verdeeldheden. Deze zullen later nog behandeld worden.

Over het algemeen lijkt het erop dat men graag zou willen dat teams erg zelfsturend zijn, maar dat men toch erg graag zijn/haar ideeën zou willen meegeven en daarbij ook op gebieden liever zou willen sturen in plaats van alleen faciliteren. In het kader van de belemmerende factor die Vroemen (2010) noemt, waarbij het gevaar van het vasthouden van het management aan kaders, het systeem en de rituelen dreigt, zal hier mee opgepast moeten worden. De valkuilen die Leliveld & Vink (2001) noemen zijn merendeels niet bemerkt bij het management. Er wordt bijvoorbeeld gemerkt dat er wel vorm van leidinggevende nodig is, dat iedereen zijn sterkten en zwakten heeft en dat daardoor niet iedereen alles kan uitvoeren. De valkuil *'er is één ideaal team'* is ook niet echt teruggevonden bij de directie of andere stafrespondenten.

De rol van de aankomend clustermanager lijkt nog wat onduidelijk. Volgens Wageman (1997) zal een leidinggevende functie (in dit geval de aankomende clustermanager) hierin eerst helpen met de koers uitzetten en vervolgens de rol van coach aannemen, echter zijn hierover verschillende meningen bij de directie. Zoals gemerkt is het ene directielid voor om de clustermanager een rol als coach te laten aannemen, terwijl een ander directielid dit liever niet ziet. Wel zijn er over het algemeen overeenstemmende geluiden over het feit dat de clustermanagers ook ondersteuning moeten ontvangen in hun rol, zoals Wageman (1997) ook bespreekt.

Bij *coaching* komt naar voren dat de essenties voor de eigenschappen van coaches, zoals behandeld door Wageman (1997), door de respondenten wel worden waargenomen. In enkele interviews is het opgemerkt dat een coach in het begin van de ontwikkeling van een team, een team meer aan de hand neemt dan in latere fases, zoals ook Wageman (1997) voorschrijft voor coaches van teams (Bijlage C). Vooral het faciliterende karakter dat wordt genoemd door Wageman (1997) komt ook veel terug als eigenschap voor de *clustermanager*, maar verdeeldheid is er of de clustermanager op zal moeten treden als coach van een team. Verder wordt er, vanuit de interviews, gemerkt dat de *clustermanager* doelstellingen met het team op moet stellen, die vanuit de literatuur van Wageman (1997) overeenkomt met een verantwoordelijkheid voor een coach. Echter komt hierbij wederom de verdeeldheid over de verantwoording voor coach naar voren. Het lijkt erop dat het nog niet helemaal helder waar de scheidingslijn ligt voor de rol van coach. In hoeverre zal een clustermanager moeten fungeren als coach?

Een aantal opvallendheden zullen nog even extra belicht worden, omdat deze van verder belang kunnen zijn voor het feedbacksysteem.

- In principe spreken zowel het directie als het team en teamleiders onder het kopje *gezamenlijke verantwoordelijkheid* over het belang dat er ‘heldere verwachtingen’ moeten zijn. Echter een opvallend verschil is dat het team en teamleiders spreken van het feit of het gevoel dat de ‘heldere verwachtingen’ nu (nog) niet echt helder zijn. Deze geluiden zijn niet gehoord bij het directiemanagement.
- Vanuit alle functieniveaus kwam hierbij naar voren dat voor het gezamenlijk dragen en voelen van (een) verantwoordelijkheid het noodzakelijk is dat men zich bij elkaar *betrokken* voelt. Dit zal door bijvoorbeeld teambuilding of zelfgeorganiseerde activiteiten tot stand kunnen komen.
- Het is ook volgens velen noodzakelijk genoemd dat deze betrokkenheid er is om jezelf ook veilig en vertrouwd bij elkaar te voelen, zodat er ook *gecommuniceerd* wordt.
- Bij het team is te merken dat het belemmerend voor ze werkt wanneer er geen helderheid bestaat over bepaalde ruimte om zelf te organiseren. Hierbij bestaat er ook een *angst* richting het management om opmerkingen te maken of vragen te stellen over deze ruimte.
- Dit zou komen door een *onveilig gevoel* door weinig *betrokkenheid* bij elkaar. Dit heeft op zijn beurt tot gevolg dat zaken blijven liggen en dat medewerkers uit het team het niet durven om initiatieven te nemen, omdat ze bang zijn dat bijvoorbeeld hun positie in gevaar komt. *'en wanneer men iets wil oppakken om te ondernemen, wordt het niet zo goed meer gedurfd, want straks doe ik het verkeerd'* - Team (12)
- Het team merkt dat *communicatie* meer aanwezig is wanneer men zich meer betrokken bij elkaar voelt. Men voelt zich meer betrokken bij elkaar wanneer men ook echt verantwoordelijk is voor bepaalde zaken. *'Je merkt dat je elkaar pas durft aan te spreken wanneer je in een kleine groep zit en je betrokken bent bij elkaar: het geeft een meer veilig gevoel.'* - Teamlid 1 (12a)
- Het team merkt dat op dit moment in sommige opzichten de organisatie van bovenaf nog niet helemaal flexibel is, waardoor het team bij een bepaalde stap naar zelfsturing werd ‘teruggefloten’. Dit heeft hen gedemotiveerd om een periode lang nog verdere dingen te ondernemen. *'We zijn een beetje gedemotiveerd door het terugfluiten. We gingen te snel. Doordat we zijn teruggefloten hebben we zoiets van: ja, maar dan doen wij ook niks meer.'* - Team (12) Verwachtingen waren wederzijds niet helder, de ruimte was niet helder, er werd niet juist over gecommuniceerd, men stopte met initiatieven nemen en ontwikkelde een angst om nog verdere stappen te ondernemen. Hieruit blijkt nogmaals dat de factoren allen met elkaar in verbinding staan.
- Het *gedrag van het management* zien alle respondenten als bepalend. Het is voor de kanten management en team belangrijk dat er vertrouwen wordt gecreëerd. Het team zal het management moeten kunnen vertrouwen, waarbij het belangrijk is dat het management helder, consistent en betrouwbaar is. Geregeld komen de woorden terug: *'Laat het team het eerst zelf proberen.'* Waar ik uit op maak dat ze wel graag willen dat het Carintreggelandteam dingen zelf oppakt. Daarbij heb ik gemerkt dat een team pas zelf dingen onderneemt wanneer ze ook *echt* de vrijheid en verantwoordelijkheid *voelen* en *krijgen* voor taken. Daarbij is ook het vertrouwen in het team belangrijk voor het team; zonder dit vertrouwen, weten wat men kan verwachten van de manager, is er ook die angst om zelf te ondernemen. Angst om wellicht weer teruggefloten te worden of dat een positie in gevaar komt. *'wanneer ik het niet eens ben met het management, dan durf ik dat niet te zeggen'* ... *'ik ben dan bang dat ik straks de schuldige ben en dat ik dan de*

sfeer in het team heb verpest of mijn eigen positie in gevaar breng.' - Teamlid 1 (12a)

Eigenlijk staan deze factoren continu in verbinding met elkaar.

Op deze punten zal later op worden teruggekomen in het kader van het feedbacksysteem.

4.3 Feedbacksysteem

Naast de succesfactoren is er ook specifiek doorgevraagd over het nog te realiseren feedbacksysteem. De succesfactoren hebben hierop ook invloed. Een feedbacksysteem is iets dat er zal moeten komen en het zal dan ook duidelijk moeten zijn onder wiens verantwoordelijkheid dat valt. Wanneer dit namelijk niet duidelijk is, zoals blijkt uit bovenstaande opvallendheden, bestaat er een grote kans dat zaken blijven liggen. Dit zou ook zijn gevolgen hebben voor de verdere ontwikkeling van het Carintreggelandteam en de organisatie. Mede aan de hand van de vragen van Boselie (2010), die onder andere de vragen *wie* wordt voorzien van feedback en over *welke tijdsperiode* het gesprek zal moeten plaatsvinden, is er een vertaalslag getracht te creëren waardoor bovenstaande constatering nog verdere betekenis kunnen hebben voor het feedbacksysteem. In de volgende sectie wordt getracht deze informatie over de succesfactoren te vertalen naar het specifieke gedeelte van een feedbacksysteem.

Allereerst is er uit de vragen over het onderwerp feedbacksysteem een aantal dingen naar voren gekomen. Iedereen is toe aan een verandering in het huidige functioneringsgesprek, hoewel er ook voldoende respondenten zijn die toch ook het nut zien in het huidige functioneringsgesprek, mits ze ook echt jaarlijks worden gehouden. Hierbij wil men over het algemeen wel graag dat er in ieder geval een jaarlijkse update komt om even de organisatie te informeren hoe het gaat met de ontwikkelingen van het Carintreggelandteam, waarbij vooral ook de onderwerpen als *doelstellingen*, *ontwikkelingen* en *ontwikkelpunten* en *competenties* naar voren zouden moeten komen. Er wordt indirect gesproken over het feit dat het in de basis belangrijk is om een feedbacksysteem te hebben om ontwikkeling te prikkelen, zoals Boselie (2010) en Tillema (2001) noemen. Daarbij werkt volgens directielid (11) de *sfeer* in een team erg mee aan het succes van prestaties en zijn dus ook inderdaad de bovengenoemde succesfactoren belangrijk om aandacht te geven in een gesprek. Hoe en op welke manier deze succesfactoren besproken zullen moeten worden is aan het team wordt veel gezegd. Wel wordt door iedere respondent opgemerkt dat het belangrijk is dat een team ook zelf wekelijks/maandelijkse teamoverleg zal moeten kunnen organiseren. Deze kunnen dan naar eigen behoefte worden ingepland.

Hiernaast is het ook duidelijk dat alle respondenten merken dat informatie van meerdere belanghebbenden, zoals cliënten, een belangrijke toegevoegde waarde kunnen hebben voor ontwikkelpunten voor teams, individuen en management. Veelal komt hierin de cliëntfeedback voor, de interne klant feedback (bijvoorbeeld de ICT afdeling of financiële ondersteuning) en in alle gevallen de collega-feedback. Dit is in overeenstemming met wat Boselie (2010) noemde als meer valide feedback door middel van een 360° feedbacksysteem.

Verder is ook gemerkt, zoals O'Neil & Drillings (1994) noemen, dat feedback niet enkel op teamniveau zal moeten gebeuren, maar dat er ook ruimte zal moeten blijven voor feedback op individueel niveau en dat het stellen en communiceren van een doel voor een feedbacksysteem belangrijk is. Wel wordt er, vanuit de interviews een wens opgemaakt, dat er vanuit directieniveau zicht zal moeten zijn op *teamniveau* en dat het team zelf onderling elkaar individueel gaat aanspreken.

Voor wat betreft het concrete gesprek kwam naar voren, ook voor *open communicatie* en voor een gespreksleider, dat het belangrijk is dat er tijdens een feedbackgesprek *vertrouwen* is in

elkaar, zoals ook door van Dalen et al. (2011) en Spanjersberg & Van Ierschot (2009) werd genoemd.

In het volgende gedeelte zullen de eerder genoemde opvallendheden van de ondervraagde succesfactoren geplaatst worden in het perspectief van het feedbacksysteem. De genoemde opvallendheden zullen deels of geheel worden herhaald. Hierbij zal getracht worden de volgende deelvraag te beantwoorden:

- **Wat betekenen deze factoren nu voor het feedbacksysteem: welke aspecten zijn van belang om mee te nemen bij het realiseren van een feedbacksysteem binnen de Carintreggelandteams?**

'In principe spreken zowel het directie als het team en teamleiders onder het kopje gezamenlijke verantwoordelijkheid over het belang dat er 'heldere verwachtingen' moeten zijn...'

De heldere verwachtingen die door beide categorieën als belangrijk worden beschouwd, maar waarbij het team en de teamleiders veelal twijfelen of deze er zijn en of deze niet tekort schieten, hebben ook zo zijn effect op het vormen van een feedbacksysteem. Want het is momenteel nog niet helder wie de verantwoordelijkheid zal moeten dragen voor het gesprek. *'Clustermanager of wijkverpleegkundig consulent' – Teamleider (8)*, waar ook heel andere geluiden tegenover staan: *'Laat het team dit eerst uitproberen. Maar er moet wel een soort verslag komen bij de clustermanager.'* – *Directielid (11)*

Dit heeft ook gevolgen voor de structuur en dus de setting van het systeem en het gesprek. Er zijn verdeelde meningen wat betreft voor wie de verantwoording zou moeten zijn. Het gaat hierbij, vooral genoemd, tussen of het Carintreggelandteam alleen of de clustermanager met het team.

Wanneer het de verantwoordelijkheid zal worden voor het Carintreggelandteam zelf, dan zal dit team hier ook mee aan de slag moeten gaan en zal het ook de taak zijn voor het team om de eisen vanuit het management via de clustermanager helder te krijgen om daar vervolgens doelstellingen aan op te kunnen hangen. Het Carintreggelandteam zal uiteindelijk het gesprek moeten plannen en een rapport moeten sturen naar het management en verantwoording afleggen wat betreft de behaalde cijfers die gesteld zijn vanuit het management.

Wanneer het een verantwoordelijkheid zal zijn voor de clustermanager (teammanager), zoals het nu lijkt te zijn, dan zal ook hier verantwoordelijkheid moeten liggen om het gesprek te ontwerpen, te faciliteren en af te nemen, maar of dit wel meewerkt aan zelfsturing in teams kan betwijfeld worden en lijkt dan geen goede keuze, aangezien inspraak van teams hoog in het vaandel staat. *'Een aantal dingen staan vast vanuit het management, zoals de cijfers voor productie etc., maar hoe de rest zal worden ingevuld moet geheel open blijven en bij het team liggen'* - *Directielid (3)*

Wanneer het een verantwoordelijkheid wordt voor beide partijen clustermanager én team, dan zal ook het aandeel in het gesprek van gelijk niveau moeten zijn en zal het ook helder moeten zijn dat de beide partijen elkaar nodig hebben wanneer er een gesprek zal worden gevoerd.

'Beide categorieën (management en team) kwamen verder tot de conclusie dat het voor het gezamenlijk dragen en voelen van (een) verantwoordelijkheid het noodzakelijk is dat men zich

bij elkaar betrokken voelt. Dit zal door bijvoorbeeld teambuilding of zelfgeorganiseerde activiteiten tot stand kunnen komen.'

In het kader van deze constatering, kan er opgemaakt worden dat ook voor de verantwoordelijkheid van het feedbackgesprek grote betrokkenheid nodig is, want wanneer de betrokkenheid niet groot is, dan zal het gevoel van veiligheid laag zijn ('...je betrokken bent bij elkaar: het geeft een meer veilig gevoel.' - Teamlid 1 (12a)), zal er weinig gevoel van vertrouwen zijn en zal er dus weinig gecommuniceerd worden. ('Dit (open communicatie) is net zo belangrijk als het vorige, want weet je, wanneer er geen betrokkenheid is, zal er geen communicatie zijn' - Directielid (7))

Dus zal het ook volgens beide categorieën noodzakelijk zijn dat deze betrokkenheid er is om men zich veilig en vertrouwd bij elkaar te voelen, zodat er ook gecommuniceerd zal worden. Dit is voor verdere ontwikkelingen in een feedbackgesprek communicatie een erg belangrijke factor. Daarmee zijn wel veiligheid, vertrouwen en betrokkenheid gemeoid.

'Bij het team is te merken dat het belemmerend werkt wanneer er geen helderheid bestaat over bepaalde ruimte om zelf te organiseren. Hierbij bestaat ook een angst richting het management om opmerkingen te maken of vragen te stellen over bepaalde ruimte om te zelf te organiseren. Dit zou weer komen door een onveilig gevoel door weinig betrokkenheid bij elkaar. Dit heeft op zijn beurt tot gevolg dat zaken blijven liggen en dat medewerkers uit het team het niet durven om initiatieven te nemen, omdat ze bang zijn dat bijvoorbeeld hun positie in gevaar komt.'

En wanneer het feedbackgesprek een verantwoordelijkheid wordt voor alleen het team, dan zal het ook angst hebben te ondernemen en te initiëren naar optimalisatie van een feedbacksysteem, wanneer het team niet weet waar de ruimte ligt.

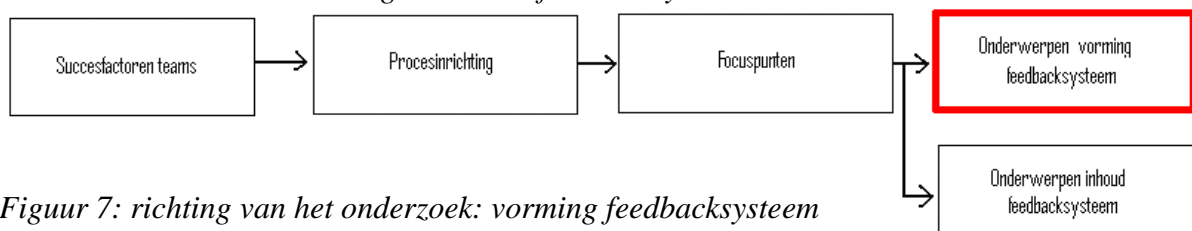
Verder heeft het team daarbij ook gesproken over het gevoel dat ze krijgen wanneer het echt verantwoording krijgt over bepaalde taken. 'Als wij een taak toebedeeld krijgen, dan zullen we dat ook gewoon moeten doen. Zo simpel is het.' - Team (12)

'Het team merkt dat communicatie meer aanwezig is wanneer men zich meer betrokken bij elkaar voelt. Men voelt zich meer betrokken bij elkaar wanneer men ook echt verantwoordelijk is voor bepaalde zaken.'

Wanneer het helder is voor wie de verantwoordelijkheid is om het gesprek te voeren, dan zal dit zijn verdere uitwerking hebben op wat er vervolgens nodig is om het gesprek goed te organiseren en zal het team het ook moeten aangeven. Hier is wel dan ruimte voor nodig.

Het moge duidelijk zijn dat alle factoren met elkaar in verbinding staan, óók bij het vormen van het feedbacksysteem, maar dat het wel begint bij de duidelijkheid voor wie het feedbackgesprek een verantwoordelijkheid is. Het is duidelijk dat het idee leeft dat het feedbacksysteem niet per se de verantwoording voor de manager zal moeten zijn, maar het wél duidelijk moet zijn bij wie de verantwoording ligt.

4.4 Betekenis voor vorming en inhoud feedbacksysteem



Figuur 7: richting van het onderzoek: vorming feedbacksysteem

Om deze informatie verder gestructureerd neer te zetten is de relevante informatie opgedeeld in de aspecten *structuur*, *proces* en *inhoud* van een feedbacksysteem. De onderwerpen structuur en proces vallen onder de categorie *vorming* van het feedbacksysteem. Bij structuur wordt gekeken naar de wijze waarop het feedbackgesprek in elkaar kan zitten. Het proces er naartoe kijkt naar het pad dat leidt tot een gestructureerd feedbackgesprek en de inhoud gaat in op de onderwerpen van een feedbackgesprek. De punten die hier besproken worden, zullen de meest cruciale zijn het vormingsproces naar het feedbacksysteem.

Voor het gehele overzicht van de betekenis van de succesfactoren voor de structuur, proces en inhoud van het feedbacksysteem kan worden gekeken in bijlage E - Blad 4

4.4.1 *Structuur*

De structuur van het gesprek zal onder andere afhangen van de keuze voor wie de verantwoordelijkheid van het gesprek is. Hierin moet dus eenduidigheid ontstaan in de vraag: *Wie moet er zorg dragen dat het gesprek ook daadwerkelijk plaatsvindt?* Dit zal weer afhangen van de visie en keuze van het management. Wanneer het management er eenduidig vanuit gaat dat de verantwoording voor prestaties en cijfers bij het team ligt en zij zich hier ook echt zelf op moeten sturen, dan moet ook de ruimte bij het team komen te liggen om zichzelf er op te controleren, zichzelf op een eigen manier te corrigeren en zichzelf te voorzien van feedback. Hierbij komt het praktische voordeel dat een clustermanager niet structureel tijd hoeft vrij te maken voor een jaarlijks gesprek. Wanneer het management of directie hierin graag meer in te zeggen wil hebben dan vormeisen zoals productiecijfers e.d., dan zullen hierbij ook verdere stappen horen om het feedbackgesprek het meest effectief te laten ontwikkelen.

De keuze zal hierin ook sterk afhankelijk kunnen zijn van wat men nu uiteindelijk wil met de informatie vanuit de teams. Hierbij zal het management eerst duidelijk voor ogen moeten hebben *wat* zij willen weten van het team. Het is belangrijk om wel een helder doel voor ogen te hebben. Ook om weerstanden door onduidelijkheden te voorkomen. Als een team het aankan om deze informatie bij te houden, laat het dan vooral bij het team. Dit omdat er ook wensen klinken vanuit de interviews dat idealiter het team zo een gesprek zal moeten organiseren. Hoe de structuur er dan uit komt te zien, zal aan het team zijn, als er maar een jaarlijkse update richting het management gaat. Dit aangezien er uit de interviews blijkt dat het management toch graag in ieder geval eens per jaar op de hoogte wil zijn van de ontwikkelingen.

Verder merk ik geen belemmeringen om het Carintreggelandteam te laten werken met feedback van cliënten, ondersteunende diensten als ICT en collegae. In alle gevallen van de interviews is er positief gesproken over meerdere bronnen van feedback. Wanneer teams merken dat zij veel hebben aan de input van buitenaf om zich te ontwikkelen, dan zal dit vooral aangemoedigd mogen worden.

4.4.2 *Proces*

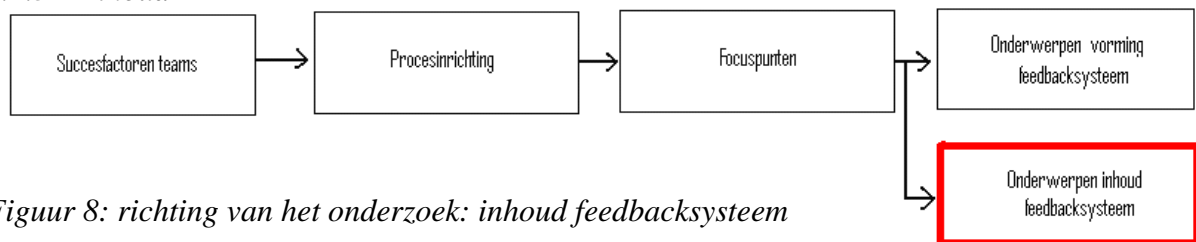
Wanneer het duidelijk is wie eindverantwoordelijk zal zijn voor het gesprek is er een aantal zaken waar rekening mee gehouden moet worden. Wanneer het een verantwoordelijkheid wordt voor het team alleen, dan zullen hieraan enkele factoren verbonden zijn. Naast de onontkoombare eisen vanuit het management (productie, verzuim en andere streefcijfers), is het belangrijk dat het Carintreggelandteam ook alle ruimte krijgt deze in te vullen op *eigen* wijze. Het team zal de factoren met *elkaar* moeten bespreken en *elkaar* wijzen op verbeterpunten richting *eigen* gestelde doelen naar aanleiding van de organisatorische kaders en de cliënt. Hierbij is het kritieke punt *betrokkenheid* wel belangrijk. Een team zal in alle

opzichten hiervoor de noodzaak hebben bij elkaar betrokken te zijn. En zoals eerder werd genoemd is die betrokkenheid en veiligheid bij elkaar belangrijk voor communicatie. Wel werd in de interviews geduid op het feit dat de mate van betrokkenheid momenteel verschilt in de thuiszorg of intramurale zorg. Mede hierdoor kan het belangrijk zijn meer rekening te houden met het verschil in werkwijzen en zelfsturing. Het zal dan dus misschien verstandig zijn om het een verantwoording van het team te laten zijn, zolang de gestelde cijfers vanuit het management gehaald worden. Om te weten wat er in situaties zal moeten gebeuren wanneer deze cijfers niet worden behaald, lijkt het verstandig om teams samen met de clustermanager afspraken te laten maken wat er op zo'n moment zal moeten gebeuren. Betrokkenheid bij dit proces is volgens Boselie (2010) gelinkt aan de perceptie van de organisatie en hun oversten, de gehechtheid aan de organisatie en de bereidheid zich meer in te zetten voor activiteiten die bijdragen aan het welzijn van de organisatie. Het is hierbij wel van belang voor de clustermanager om uiteindelijk geen onderscheid te maken in consequenties voor teams die hetzelfde handelen. (Boselie, 2010)

Wanneer er zal worden besloten om het gesprek een verantwoording te maken van de clustermanager én het team, dan is het ook noodzakelijk dat team en clustermanager in zoverre bij elkaar betrokken raken dat de clustermanager weet hoe het team en individu functioneert, hoe het omgaat met de eisen, hoe het omgaat met elkaar en met de cliënt. Waarbij het ook belangrijk is dat, andersom, het team weet hoe een clustermanager functioneert. Zonder deze betrokkenheid en veiligheid bij elkaar is het lastig een omgeving te creëren waarin vrijuit en eerlijk gesproken zal worden over elkaars functioneren, waardoor zelfsturing en ontwikkeling belemmerd kunnen worden.

Daarbij zal ook rekening gehouden kunnen worden met eventuele verkeerd uitgepakte keuzes. Ook in het proces naar een juist passend feedbacksysteem en setting kunnen fouten gemaakt worden en fouten of verkeerde keuzes maken is ook onderdeel van het proces. Zoals ook directielid (3) al aangaf: *‘Voor de clustermanager is het een grote uitdaging om achterover durven te hangen en ze fouten te laten maken.’* Fouten zijn er namelijk om van te leren, maar wel zal geprobeerd kunnen worden om in het kader van zelfsturing de verantwoording van organiseren van een feedbacksysteem bij het team te leggen.

4.4.3 Inhoud



Figuur 8: richting van het onderzoek: inhoud feedbacksysteem

De inhoud zal ook afhangen van de keuzes die er zullen worden gemaakt en de daarbij behorende stappen. Wanneer er de keuze zal worden gemaakt om het team alleen verantwoordelijk te maken voor het verloop van het gesprek, dan zal de inhoud waarschijnlijk ook vooral gericht zijn op onderwerpen die het team aangaan en wat teamleden hierin zelf voor actie zouden kunnen ondernemen om dit te ontwikkelen. Dit zal niet betekenen dat de clustermanager hierin niet besproken kan of mag worden en ook niet dat een clustermanager een team hierin niet mag voorzien van feedback. Alle partijen zouden hun feedback op elkaar mogen geven, maar het zal aan het Carintreggelandteam zijn om iets te doen met de feedback van de clustermanager of de cliënt, zolang het binnen de kaders van de organisatie blijft. Net als dat het voor de clustermanager zo kan zijn dat zij de feedback mogen meenemen van de Carintreggelandteams, maar het is aan de clustermanager om hier iets in te ondernemen, mits het binnen de kaders van de organisatie blijft. Wanneer het de verantwoording voor het team

wordt, dan zal de mate van betrokkenheid ook van invloed zijn op de gevoeligheid en eerlijkheid van de inhoud van het gesprek. Hoe meer men echt betrokken bij elkaar is en hoe men elkaar kent, respecteert en vertrouwt, hoe eerlijker de gesprekken en hoe sneller er waarschijnlijk gekomen zal worden tot ontwikkelingen.

Wanneer het een verantwoordelijkheid wordt voor de clustermanager én het Carintreggelandteam, dan zullen al de vorige genoemde zaken ook hierop betrekking hebben en zal het ook de verantwoordelijkheid zijn van én clustermanager én Carintreggelandteam om nauw bij elkaar betrokken te raken dat men met elkaar durft te communiceren, dat men elkaar echt kent, vertrouwt en respecteert en dat men elkaar ziet in elkaars functioneren om feedback te kunnen geven op daadwerkelijke handelingen. Hoe minder men betrokken is bij elkaar hoe minder er echt gecommuniceerd zal worden en hoe minder snel de ontwikkelingen zullen kunnen plaatsvinden, omdat men lastiger durft te praten over gevoeliger onderwerpen. Verder zal het wel belangrijk zijn om ook het team te reflecteren op hoe het functioneert als team, naast de prestaties die belangrijk zijn voor de primaire zorgtaak en organisatorische kaders. (*'maar we hebben nooit echt een evaluatie gehad wáár ons team nu staat. En verder horen we ook alleen dát we het goed doen, maar wát we goed doen... geen idee.'* - Teamlid 3 (12c) en *'het is ook belangrijk om de sfeer in het team als doel te hebben. De sfeer is tenslotte ook bepalend voor prestaties'*) Daarbij kunnen de genoemde succesfactoren als onderwerp dienen voor de teams en/of de clustermanagers.

4.5 Resumé

Duidelijk is dat er nog enkele onduidelijkheden spelen wat betreft het feedbacksysteem, zoals wie de gesprekken zal moeten leiden en op welk niveau er feedback moet worden gegeven wanneer er Carintreggeland teams worden ingevoerd. Veelal komt wel naar voren dat men, in het kader van zelfsturing zegt: *'Laat het team het eerst zelf proberen.'* Verder is duidelijk dat bepaalde factoren nog wat aandacht kunnen gebruiken. Vooral in het kader van het feedbacksysteem springt *open communicatie* en daarbij behorend het vertrouwen, de betrokkenheid en heldere verwachtingen eruit als aandachtfactoren. Ook viel op dat door de onduidelijkheden er een situatie is ontstaan waardoor het *initiatief nemen* van het team is gedemotiveerd. Als laatste viel op dat men vanuit teamniveau graag zou zien dat de cijfers die bij de directie terecht zouden komen, *teamcijfers* zouden zijn en geen individuele cijfers. Hierbij hoort wel de noodzaak om vanaf het begin in alle opzichten te *kunnen* faciliteren vanuit het management.

Over het algemeen lijkt de behandelde literatuur overeen te komen met de praktijkervaringen. Het opvallende is wel dat men graag zou zien dat het proces naar succes door het team zelf zou worden ingevuld en niet zou willen voorschrijven: dit zou de verantwoording zijn van het team, iets dat zeer positief bijdraagt aan zelfsturing en motivatie (Herzberg, 1968).

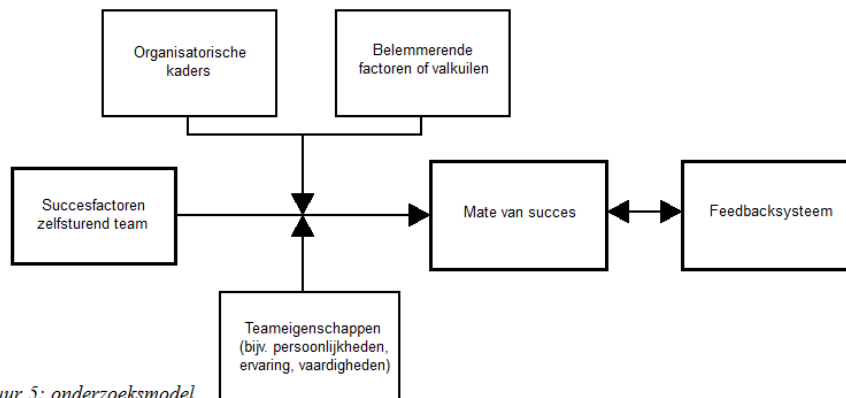
5. Conclusie en advies

5.1 Inleiding

In dit onderzoek heeft de volgende vraag centraal gestaan:

- ❖ Welke succesfactoren komen naar voren die van invloed zijn op teamprestaties en continue groei van zelfsturende teams?

Hierbij is het volgende model naar voren gekomen, waarbij de genoemde factoren allen van belang zijn bij het succes van een team.



Figuur 5: onderzoeksmodel

Door niet alleen te focussen op het feedbacksysteem, maar ook op andere succesfactoren, is het gelukt om juist bepaalde essenties uit te lichten om mee te nemen in het realiseren van een feedbacksysteem.

Getracht werd mede aan de hand van het onderzoeken van factoren die gemoeid zijn met succes voor teams achter de antwoorden voor een feedbackgesprek van Boselie (2010) te komen om Carintreggeland een houvast te bieden:

- Wie of wat wordt er besproken?
- Wie neemt de gesprekken af?
- Welke tijdsspanne heeft het gesprek verspreid over een jaar?

Echter blijkt in deze zoektocht dat er wellicht nog te veel onduidelijkheden en verdeeldheden bestaan om hierop echt een eenduidig antwoord te kunnen geven en daarin Carintreggeland te voorzien van advies.

5.2 Conclusies

Het kan zijn dat Carintreggeland nog niet voldoende ervaringen heeft opgedaan hierin om hierop antwoord te kunnen geven. Het kan ook zo zijn dat er voor ieder team andere ideale antwoorden uit zullen komen. Deze onduidelijkheid is volgens van Dalen et al. (2011) in veel gevallen niet erg en mijns inziens ook niet in deze situatie. Wat wel is bemerkbaar is dat onduidelijkheid in verwachtingen niet alleen creativiteit bewerkstelligt, maar ook vooral een vorm van angst teweegbrengt om verder te ondernemen wanneer de onduidelijkheid te lang aanhoudt. Duidelijkheid is dus gewenst vanuit het management. Niet alleen om verder te kunnen met ontwikkelen, maar ook om de geloofwaardigheid van het management te behouden. In het kader van zelfsturing zou het, mijns inziens, belangrijk zijn om bij onduidelijkheid helder te hebben dat het eerst aan het team zou moeten zijn om een oplossing te zoeken voor de zaak.

Dit kan bijvoorbeeld ook gelden voor beloning. Op het onderwerp beloning is in uitersten gereageerd. De een reageerde gelijk positief, terwijl de ander gelijk tegen was. Wat betreft beloning als prikkel om ontwikkeling te stimuleren, lijkt het verstandig om, als het binnen organisatorische grenzen past, dit niet uit te maken op directieniveau, maar op teamniveau. Stel de mogelijkheid open en laat teams *zelf* bepalen of zij zich laten prikkelen door beloning. Hiernaast is het wel belangrijk gebleken dat teams in ieder geval meer beloond worden met complimenten, mogelijkheden om zichzelf te presenteren en aandacht van het management.

Het is ook duidelijk gebleken dat het oude functioneringsgesprek, zoals men dat nu kent, niet meer van deze tijd is. Iedereen is het er over eens dat er verandering in mag komen, echter lijkt het misschien of nog te vroeg om aan te geven hoe een feedbacksysteem eruit moet komen te zien of dat het wellicht zo is dat er niet een aantal ideale 'instrumenten' is voor bepaalde 'soorten' teams. Aangezien de invoering van de zelfsturende teams nog niet (geheel) is toegepast, is het ook lastig om te kunnen zeggen wat wel en wat niet zou kunnen. In de praktijk lijken zaken namelijk vaak anders uit te pakken dan dat ze in concept ontwikkeld zijn. Wel zijn er duidelijke ervaringen gebleken uit het team wat betreft zelfsturing. Het zou verstandig zijn om deze ervaringen mee te nemen voor verdere ontwikkelingen.

5.3 Aanbevelingen

Om toch verder te komen in het proces naar een feedbacksysteem zou het in de basis goed zijn om eerst helder te hebben, eventueel op papier,:

- Wat de *directie* nu van een team zou willen weten (jaarlijks?)
- Wat de cijferkaders zijn voor de teams (productie, verzuim e.d.)
- Wie er nu eigenlijk verantwoordelijk is voor de cijfers (het team?)
- Wat teams in onduidelijke situaties mogen of moeten doen (bijv. onduidelijkheid over wie het gesprek zal moeten leiden of een taak: zal een team dit gelijk zelf mogen oppakken of moet dit eerst worden overlegd met een clustermanager?)

Men zou bij het beantwoorden van deze vragen in het achterhoofd kunnen houden op welke punten er gelet moet worden tijdens de ontwikkeling van een team. Dit kunnen, naast de eisen, zoals cijfers en protocollen vanuit het management, de factoren van Vroemen (1995) zijn en vooral ook de communicatie en al wat hiermee gemoeid is, zoals betrokkenheid, helderheid en vertrouwen. Hierbij kunnen ook de gevonden punten meespelen:

- Feedback vanuit meerdere partijen/belanghebbenden wordt bruikbaar en als welkom beschouwd
- Feedback op teamniveau wordt veelal de voorkeur gegeven, echter is er wel de wens om ruimte open te laten voor individuele gesprekken
- Eerst zelf proberen wordt veel de voorkeur gegeven, maar laat ze dan ook de ruimte mogen gebruiken.

De uitkomsten uit de interviews hebben geleid tot verder onderzoek naar bevestigende literatuur. Deze is gevonden in een ander artikel van Borrill & West (2001). Dit onderzoek is ook specifiek gericht op de gezondheidszorg. Hierin wordt geschreven:

'Appraisal: The team will be more effective if members regularly take time out (say every 6 months) to review the team's objectives, strategies, processes and performance, in a critical and open way. They should then adapt and change these aspects of the team its functioning as necessary in order to continually improve efficiency and effectiveness. Action groups should be formed to implement decisions and, thereby, ensure that reviews lead to real change and discernible outcomes.'

Hieruit kan worden opgemaakt dat het inderdaad goed zal zijn om teams *zelf* te laten zorgen voor een feedbacksysteem en dus het bijhouden van de stand van zaken en zelf een plan van aanpak te maken om het functioneren van een team continu te verbeteren.

Verder kan de vraag ('wat is volgens jullie zelfsturing?') van een clustermanager aan een team helder krijgen wat zij zelf willen en kunnen sturen. Dit kan daarbij leiden tot verschillen in voorkeuren voor een feedbacksysteem. Sommige teams zullen wellicht volledige verantwoording willen hebben over het bijhouden van cijfers en dit ook kunnen, terwijl anderen hierin wellicht met ondersteuning toe in staan zijn. Daarbij lijkt het ook wat betreft de gespreksleider belangrijk om hierin ook het een en ander te proberen, omdat door de verdeeldheid in antwoorden er geen eenduidig antwoord kan worden gegeven. Zoals ook duidelijk mag blijken, is dat de ontwikkeling van een feedbacksysteem ook een proces is waarbij fouten gemaakt mogen worden. Wel lijkt het eerst noodzakelijk om in de basis heldere verwachtingen mee te geven vanuit de directie wat zij nu van een Carintreggelandteam zou willen weten, wat de cijferkaders zijn voor de teams (productie, verzuim e.d.), wie er nu de verantwoording heeft voor de cijfers (het team?) en wat Carintreggelandteams in onduidelijke situaties mogen of moeten doen (bijv. onduidelijkheid over een taak: zal een team dit gelijk zelf mogen oppakken of moet dit eerst worden overlegd met een clustermanager?)

Hieruit kan vervolgens tijdens de ontwikkeling van een team heel helder blijken per team wie of wat er moet worden besproken, wie de gesprekken het beste kan afnemen en welke tijdsspanne het gesprek zou moeten hebben verspreid over een jaar.

Het lijkt noodzaak voor deze laatste vragen om teams en clustermanagers hierin eerst zelf te laten ervaren waar de voorkeuren en vaardigheden liggen van het team wat betreft het bijhouden van het functioneren. Hierna kan worden gekeken op welke wijze deze gesprekken vorm kunnen worden gegeven en kunnen de meer vorminhoudelijke vragen aan bod komen voor teams zelf.

- Welke data gaat er gebruikt worden? Kwalitatief of kwantitatief?
- Worden relatieve of absolute prestatie-indicatoren gebruikt? Moeten deze in verhouding worden vergeleken met een ander team/persoon of niet?
- Moet er gebruik worden gemaakt van spreiding van werknemers naar klassen van prestatie?
- Hoeveel en welke prestatie-indicatoren gaan er gebruikt worden?

Het lijkt verstandig dat men zich zal moeten gaan richten op het *proces* in plaats van verkrijgen van één instrument of een aantal instrumenten waaruit teams kunnen kiezen. Het blijkt namelijk dat er geen één ideaal instrument of setting is om groei bij te houden per team, net zoals er geen één ideaal team is. Het is hierbij ook net in hoeverre de directie de kaders (wat wil de directie weten van de teams, etc.) wil stellen wat betreft de vormgeving van het gesprek. Zoals het bij *heldere doelstellingen* werd gezegd dat teams op een eigen manier de doelstellingen vanuit de directie mogen invullen, zou dit ook kunnen voor een feedbacksysteem. Wanneer het helder is dat de directie bijvoorbeeld cijfers over het een en ander twee keer per jaar via de mail wil zien voor het team, dan kan het team hier een manier zich eigen maken om aan deze verwachting te voldoen, zolang het binnen de kaders blijft. Het team zal het moeten leren, maar zoals ook al aangegeven is: er fouten mogen gemaakt worden. Ook de ontwikkeling van het feedbacksysteem is een proces, waarin ieder team zijn eigen comfortabele omgeving zal moeten creëren, door eigen kennis, wensen en ervaringen of door lessen te trekken uit andere teams en hun ervaringen. Maar hoe meer er controlerend en

sturend zal worden opgetreden, hoe minder veilig het team zich voelt om zelf te ondernemen en hoe minder zelfsturing waarschijnlijk tot uiting zal komen. Daarbij komt ook dat hoe meer men inspraak heeft, hoe meer men gemotiveerd is om hiervoor te werken. Het lijkt hierbij verstandig om één of een aantal personen verantwoordelijk te stellen voor de verdere ontwikkelingen, communicatie en implementatie van het nieuwe feedbacksysteem, zodat men weet bij wie men terecht kan met vragen over wat er kan, mag en moet gebeuren omtrent het nieuwe feedbacksysteem en de huidige vorm van functioneringsgesprek.

5.4 *Terug naar de maatschappelijke relevantie*

In dit onderzoek is getracht verdere helderheid te verschaffen over zelfsturende teams in de zorg dat zal bijdragen in het proces naar de vraag naar efficiëntie, kwaliteit en flexibiliteit. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat een zelfsturend team bij Carintreggeland kan gaan zorgen voor efficiëntie, kwaliteit en flexibiliteit. Hierbij is het relevant gevonden dat zowel een team als de directie rekening moet houden met een aantal factoren om efficiëntie, kwaliteit en flexibiliteit tot uiting te laten komen. De kans lijkt groot dat een groep professioneel zorgverleners goed in staat zal zijn om zichzelf als team aan te sturen en hierbij ook zelf bijvoorbeeld efficiëntie waar te nemen waardoor cliënten directer geholpen kunnen worden in hun vraag. Verwacht wordt dat de mate van zelfsturing niet voor ieder team hetzelfde zal zijn en dat ieder team een eigen karakter heeft. Het is verder wel belangrijk dat over de gehele organisatie de neuzen dezelfde kant op staan betreffende het doel van een zelfsturend team en dat daarbij de directie zich los moet maken van oude patronen die zelfsturing kunnen belemmeren.

5.5 *Terug naar de wetenschappelijke relevantie*

In dit onderzoek is literatuur, die veelal algemeen van aard was, naast de praktijkervaringen gelegd, waarbij getracht werd wetenschappelijke werken over zelfsturing te specificeren naar de zorg. Er is in dit onderzoek bemerkt dat de theorieën over zelfsturende teams over het algemeen ook gelden voor aankomende teams in de zorg, echter is het wel opgevallen dat er geen ideale voorschriften en instrumenten zijn voor elk team en dat de kans groot is dat ieder team op zijn eigen manier het beste in staat zal zijn om de doelen te bereiken. Bemerkt is dat in de zorg dat de factor flexibiliteit erg belangrijk gevonden wordt en ook al naar eigen zeggen aardig aanwezig is. Dit kan wellicht komen door het feit dat flexibiliteit in veel opzichten een voorwaarde lijkt te zijn om te werken in de zorg. In de zorg heb je te maken met veel verschillende soorten cliënten die variabele aandacht nodig hebben en om te komen tot kwalitatief goede zorglevering- en beoordeling lijkt flexibiliteit van de medewerker een voorwaarde.

5.6 *Beperkingen*

Dit onderzoek is door een aantal factoren beperkt. In het onderzoek zijn in totaal elf respondenten geïnterviewd en vier respondenten in een groepsinterview ondervraagd. Door het kleine aantal respondenten is de betrouwbaarheid en daarmee de representativiteit van het onderzoek beperkt.

Ook is er een beperking, omdat het houden van kwalitatief onderzoek gaandeweg kenmerken kunnen gaan krijgen van overschatting van een onderwerp door emotionele verbondenheid. Hierdoor kan een de onderzoeker bij de verwerking van de interviews selectief de antwoorden rangschikken, die de onderzoeker zijn/haar vooringenomen standpunt kunnen bevestigen. Hierdoor kan het resultaat rooskleuriger uitpakken dan dat het daadwerkelijk kan zijn.

Ook is het bemerkt dat tijdens de interviews, wanneer er weinig respons kwam, respondenten sneller werden overgehaald om nieuwe aangedragen ideeën van de interviewer aan te nemen. Dat in het kader van de interviewer bias de validiteit van een interview in gevaar brengt.

5.7 *Aanbevelingen vervolgonderzoek*

Voor vervolgonderzoek kan het van toegevoegde waarde zijn om geselecteerde Carintreggelandteams te nemen, die gevolgd kunnen worden in hun ontwikkelingen naar zelfsturing. Om meer betrouwbaarheid te creëren zou op dit kwalitatieve onderzoek kwantitatief voortgeborduurd kunnen worden. Daarbij kan bijvoorbeeld gekeken worden of de verwachtingen helder zijn bij het team, of het team, met of zonder ondersteuning, binnen kaders weet te werken, of het team het aankan om zelf te sturen op de cijfers en wat er nog gemist wordt. Het is namelijk erg lastig om op basis van een concept of deels ingevoerd concept te beoordelen of een manier wel of niet gaat werken.

Ook in het kader van *laat de teams het eerst zelf proberen*, kan gekeken worden door een extern persoon of zelfsturing ook daadwerkelijk gaat zoals gewenst of dat er aan bepaalde kanten meer of minder gefaciliteerd moeten worden. Hierdoor kan ook de wisselwerking tussen directie, clustermanager en team objectief worden bekeken, waardoor er de kans verkleind wordt dat zal worden teruggegrepen op een sturende manier van leidinggeven door een clustermanager of directie.

6. Referentielijst

- Amselsvoort, G. van, Jaarsveld, J. van, (2000), *Teamontwikkeling en leidinggeven*. St-Groep, Vlijmen.
- Amelsvoort, G. van, Scholtes, G., (2003) *Zelfsturende teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. St-Groep, Vlijmen
- Asbreuk, A., (2008), *Zelfsturende teams in de ouderenzorg, geen taak maar een proces*. Instituut beleid en management gezondheidszorg, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Asbreuk, A., Hest, M. van, Notitie zelfsturende teams versie 1.6 (17 feb 2012) Beleidskader voor Carintreggelandteams
- Babbie, E., (2010) *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Cengage Learning
- Belbin, R.M., *Management teams. Over succes- en faalfactoren voor teams*. Academic service, Schoonhoven
- Biech, E., (2005) *The Pfeifferbook of succesful teambuilding tools: Market Street, San Fransisco*
- Bodenheimer, T., Grumbach, K., (2004) *Can Health Care Teams Improve Primary Care Practice?* American Medical Association JAMA, Vol. 291, nr. 10, p. 1246-1251
- Borrill, C.S., Carletta, J., Carter, A.J., Dawson, J.F., Garrod, S., Rees, A., Richards, A., Shapiro, D., West, M.A., (1999) *The Effectiveness of Health Care Teams in the National Health Service*, A report from Aston Centre for Health Service Organization Research, Aston Business School, University of Aston, Human Communications Research Centre, Universities of Glasgow and Edinburgh, Psychological Therapies Research Centre, University of Leeds
- Borrill, C.S., West, M., (2001) *How good is your team? A guide for team members*. Workguide by Shifting the Balance of Power within the NHS: Securing Delivery. Aston University
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. McGraw-Hill Higher Education (UK)
- Coonen, R., & Gankema, E. (2005). *Sturen op kwaliteit, performance en ontwikkeling van personeel kan véél beter in de zorg*, Kluwer: Deventer.
- Dalen, A. van, Eerten, M. van, Leferink, A., (2011) *Het transitieproces naar wijkgericht werken bij Zorgaccent & Thuiszorg Noordwest Twente*. Buurtzorg Advies
- Gils, V. van (2003) *Interne communicatie bij veranderingen: van weerstand naar commitment*. Kluwer: Deventer
- Goldsmith, M., (2012), *Try Feedforward instead of Feedback*. Leader to Leader, Summer 2002
- Harris, T. E., (1993) *Towards effective employee involvement: An analysis of parallel and self-managing teams.*, Journal of Applied Business Research, Vol. 9, nr 1. p. 25-33
- Herzberg, F., (1968) *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review: january: 2003
- Jansen, H., (2005) *De kwalitatieve survey. Methodologische identiteit en systematiek van het meest eenvoudige type kwalitatief onderzoek*. KWALON, 2005, jaarrang 10, nr.3
- Kedzierski, J., Vlemmix, M., (1995) *Kwaliteit en Beheer, instrumenten voor manager in de zorg.*, Houten
- Land, R., (1999) *Van hiërarchie van naar zelfsturing en partnership.*, Proefschrift Universiteit Twente

- Leichsenring, K., (2012) *Integrated care for older people in Europe—latest trends and perceptions.*, International Journal of Integrated Care, Vol. 12, 30 jan.
- Leliveld, R., en Vink, M.J. (2000) Succesvol invoeren van zelfsturende teams., Baarn: Uitgeverij H. Nelissen
- Levy, I., (2002) *Begeleiding van een team naar zelfsturing: een paradox?* Supervisie in Opleiding en Beroep, 2:2002
- Luft, J., (1970) Group processes: An introduction to group dynamics. *Mayfield Pub*
- Miller, D.L., (2003) *The stages of group development: A retrospective study of dynamic team process.* Canadian Journal of Administrative Sciences., June 2003, Vol.20, No.2, pp. 121-134
- Nijenhuis, M., (2011) *Zelfsturende teams in de zorg: Een onderzoek naar de aanwezigheid van condities om zelfsturende teams effectief te laten functioneren bij Carintreggeland.* Universiteit Twente, Enschede
- Online Businessdictionary, (2012) 'Performance appraisal', verkregen op 02/08/2012 van <http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html>
- O'neil, H.F., Drillings, M., (1994) Motivation: theory and research. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.: Hillsdale, New Jersey
- Philipsen, H. & Vernooij-Dassen, M., (2004) *Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend.* Huisarts en Wetenschap 2004;47(10):454-7.
- Scott, S.G., Einstein, W.O., (2001) *Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all.* Academy of Management Executive., Vol. 15, nr. 2., p. 107-116
- Spanjersberg, M., Ierschot, W.M.M. van, (2009) *De invoering van een collegiale beoordelingsmethodiek.* Verkregen op 12 juni 2012 van <http://www.vanierschot.com/publicaties/publicaties.html>
- Strebel, P., (1996) *Why do employees resist to change?* Harvard business review may-june 1996, p. 86-92
- Tillema, H., (2001) Assessment van competenties., Kluwer: Mechelen
- Tuckman, B.W., Jensen, M.A.C., (1977). *Stages of small-group development revisited.* Group and Organizational Studies, Vol. 2., pp. 419-427
- Netwerk Kwalitatief Onderzoek: Universiteit van Amsterdam (UvA), (2002) *Richtlijnen voor kwaliteitsborging in gezondheids(zorg)onderzoek: Kwalitatief Onderzoek.* Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC, 13 maart 2002
- Vroemen, M., (1995) Werken in teams: samen denken en doen, Kluwer: Deventer
- Vroemen, M., (2009) Team op vleugels: gids voor geïnspireerd samenwerken, Kluwer: Deventer
- Vroemen, M., (2010) *Een team is niet maakbaar: maar je kunt er natuurlijk wel aan werken!* Management executive, maart/april 2010, p. 33-35
- Wageman, R., (1997) *Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing teams.*, Organizational dynamics, summer 1997, p. 49-61
- Waldman, D.A., Atwater, L.E., (2007), The power of 360 degree feedback; how to leverage performance evaluation for top productivity, *Gulf Publishing Company, Houston: Texas*
- Ward, P., (1997), 360 degree feedback, *Chartered Institute of Personnel and Development: London.*
- Yeatts, D.E., Hyten, C., (1998) High- performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice., Sage publications, Inc: California

7. Bijlagen

Bijlage A: Strategisch beleid

In het Strategisch meerjarenbeleid 2012-2015 staat het strategisch beleid van Carintreggeland beschreven.

Ons Strategisch Beleidsplan is bestaat uit vier programmalijnen. Hieronder een korte omschrijving van de programmalijnen:

Leven zoals je zelf wilt

Wat heeft onze klant nodig om prettig te kunnen leven? Luisteren en meedenken, daarmee beginnen wij onze dienstverlening. Zo blijft onze klant zo lang mogelijk zelfredzaam. Hebben we de gewenste zorg- of welzijnsdienst niet in huis, dan kijken we een deurtje verder. Carintreggeland levert het of regelt het.

Meedoen in de wijk

Onze locaties staan midden in de wijk, herkenbaar én open. Van vraagbaak tot open eettafel, onze klant kan bij ons terecht. Waar nodig ontwikkelen we activiteiten. Waar gewenst sluiten we ons aan bij bestaande samenwerkingsverbanden. Zodat klanten zo lang mogelijk in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen.

Ondernemend en trots

Luisteren en meedenken met de klant, meedoen in de wijk. Dat vraagt om ondernemende, deskundige en betrokken medewerkers. Carintreggeland geeft ruimte aan talent en biedt passende opleidingen om talenten te ontwikkelen. Zo kunnen onze medewerkers zelf inhoud geven aan de relatie met de klant.

Gezond ondernemen

Zorgzaamheid en aandacht zijn belangrijke waarden voor Carintreggeland. Dit komt tot uiting in hoe we met onze klanten omgaan. Maar ook in onze houding ten opzichte van onze omgeving, onze relaties en onze financiën. Een gezonde organisatie is stabiel en kan investeren. In financieel haalbare bouwprojecten, in duurzame relaties en in deskundigheid.

Bijlage B: Kaders voor teams

5.1. Kaders voor teams

De keuze voor het werken in kleinschalige teams vraagt om ontwikkeling van nieuwe kaders en discussie over bestaande kaders. In de nieuwe situatie worden bestaande kaders losgelaten of bijgesteld. Hieronder staan de punten vermeld die het operationele kader vormen voor de organisatie. Deze zijn aanvullend op de strategische kaders binnen Carintreggeland, die in hoofdstuk 3 staan vermeld. Ieder team van Carintreggeland ontwikkelt zich binnen de kaders, de verdere eigen invulling valt onder de verantwoordelijkheid van het team en de individuele teamleden. Teams krijgen de ruimte om te werken op de wijze die het beste bij ze past, wat verschillend is per team. Zij kunnen eigen 'spelregels' ontwikkelen. Wanneer teams in hun ontwikkeling nog niet zover zijn, kunnen kaders (tijdelijk) worden aangepast of taken tijdelijk nog door de manager worden opgepakt. Hierover worden onderling afspraken gemaakt om de groei van teams niet te belemmeren.

Organisatie

- Wettelijk kader, waaronder de wet BIG en de Cao's.
- Strategisch meerjarenbeleidsplan Carintreggeland.
- Kwaliteitsnormen (protocollen, HKZ-normen, normen verantwoorde zorg).
- Teams worden gefaciliteerd door de ondersteunende diensten.
- Stuurnormen in de kadernota.
- Planning- en controlcyclus + begroting.
- Leidende principes (zonodig bijstellen aan de nieuwe situatie).¹²
- Functieprofielen en GITP competentieprofielen + competentieprofiel van teams (zie bijlage 3).
- Teams regelen zelf de scholing met afdeling opleidingen, binnen het gestelde budget.
- Inkoopbeleid (zonodig bijstellen aan de nieuwe situatie).

Kwaliteiten en competenties

- Binnen ieder team zijn de competenties om 'redelijk zelfstandig' te kunnen werken als teamaanwezig.
- Taak- en rolverdeling binnen het team gebeurt door het team en in overleg met de clustermanager, op basis van competenties en kwaliteiten (1+1=3).
- Teamleden kunnen een rol of aandachtsveld hebben, waarvoor zij inhoudelijk verantwoordelijk zijn. Aandachtsgebieden kunnen teamoverstijgend worden georganiseerd.
- Teamleden kennen elkaars kwaliteiten en gaan aan de hand van een methodiek over kwaliteiten in gesprek (zoals Belbin, Big five of kernkwadranten).

Teamsamenstelling

- Teams bestaan uit meerdere functiegroepen.
- Medewerkers kiezen zelf voor een team, voor zover mogelijk. De keuze wordt gemaakt op basis van de indeling die de clustermanager (of directeur) gemaakt heeft. Interne mobiliteit is mogelijk en in sommige situaties wenselijk.
- Teamleden bepalen samen de juiste samenstelling van het eigen team.
- Teams bestaan idealiter uit 8 tot 12 medewerkers, afhankelijk van de setting.
- Teams hebben geen hiërarchische onderverdeling of 1e medewerkers, iedereen is gelijkwaardig.
- Teams nemen zelf nieuwe medewerkers aan, de clustermanager maakt afspraken met het team over de condities waaronder nieuwe medewerkers worden aangenomen.
- Het team heeft met iedere nieuwe medewerker een einde proeftijdgesprek (vorm = eigen keuze).
- Wanneer een medewerker niet bevalt of niet past in het team, besluit het team over stopzetting van het contract. Eventueel kan de clustermanager met de nieuwe medewerker op zoek naar een ander, passend, team.

Houding / gedrag

- Vertrouwen vormt de basis van ieder team. Teamleden voelen zich gewaardeerd en veilig.

- Teams hebben richting en focus, zien uitdagingen en kansen.
- Teamgeest: iedereen is betrokken bij denken, doen en beslissen, zonder processen te belemmeren
- Teams hebben duidelijke afspraken over onderlinge communicatie, op een manier zoals het voor dat team werkt.
- Teamleden spreken elkaar aan en corrigeren elkaar. De clustermanager kan in een conflictsituatie optreden.
- Teams zijn verantwoordelijk voor het eigen werkplezier.
- Teams nemen verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun beslissingen en eigen handelen.
- Team onderhouden zelf contacten met andere teams en wisselen methodes en ervaringen uit.
- Teams en individuele teamleden stellen zich de vraag bij keuzes: wat heeft de (in- of externe) klant eraan?

Bijlage C: - Mogelijke procesinrichtingen naar succesfactoren van zelfsturende teams.

Heldere doelstellingen – uitdaging

Uitdaging wordt getriggerd door heldere doelstellingen. De uitdaging hierin zit hem in *hoe* er nu heldere doelstellingen verkregen kunnen worden. Het is erg belangrijk dat doelstellingen voor het team duidelijk en eenduidig zijn. Deze zullen de organisatorische en cliëntele belangen dienen. In dit geval is het dus van belang de doelstellingen af te stemmen op het strategisch meerjarenplan en de wensen van de cliënt. Doelstellingen stellen stimuleert planning en structureren (Boselie, 2010) (O'Neil & Drillings, 1994). Planning is al een onderdeel waarvan bepaald is dat een zelfsturend team binnen Carintreggeland dit zelf gaat organiseren. Bij doelstellingen is het van vitaal belang om juiste hoeveelheden feedback te geven om te kijken hoe de doelstellingen progressie maken.

Doelstellingen zullen het beste worden behaald wanneer deze:

- Niet té complex zijn
- Specifiek zijn
- Wel complex genoeg en specifiek zijn. Enige mate van complexiteit bevordert juist betrokkenheid.
- Overtuigend belangrijk zijn voor een individu en/of team en overtuigend haalbaar zijn
- In de feedback worden besproken. Het bijhouden van de 'score' van een doelstelling helpt medewerkers bij het behalen van de doelstelling.

(Boselie, 2010)

Het is voor het behalen van teamgerichte doelstellingen niet verkeerd dit verder te divergeren in individuele doelstellingen of taken. Deze taken motiveren namelijk om de gezamenlijke doelstelling te behalen (O'Neil & Drillings, 1994). Doelstellingen worden vaak vanuit managementlagen handzaam gemaakt op de SMART methode. Hierin zullen doelstellingen moeten voldoen aan het specifiek, meetbaar, bereikbaar, resultaatgericht en tijdsgeoriënteerd zijn. Een ander vaak gebruikt middel om doelstellingen helder te krijgen is het gebruik van RUMBA die staat voor relevant, begrijpbaar (understandable), meetbaar, gedragsveranderend (behavior) en haalbaar (attainable) (Kedzierski & Vlemmix, 1995). De RUMBA methode wordt vaker toegepast in de zorg op primair niveau. Het is wellicht een mogelijkheid om een combinatie hiervan te gebruiken. De doelstellingen binnen het team omvatten hierin de inhoudelijke prestatie-eisen vanuit het management alsmede de zorginhoudelijke content. In het kader van het houden van een feedbackgesprek, is het volgens Yeatts (Yeatts et al., 1998) ook noodzakelijk te weten met welk *waarom*, dus ook met welk doel, een gesprek gehouden wordt.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid – betrokkenheid

Het stellen van heldere doelstellingen is *ook* een eerste manier om betrokkenheid te vergroten en daarmee een verantwoordelijkheidsgevoel te creëren. In het kader van het feedbacksysteem geldt dit net zo. Een team zal zich ook verantwoordelijk moeten gaan voelen voor het onderwerp functioneren van het team zelf en hierbij ook de feedback.

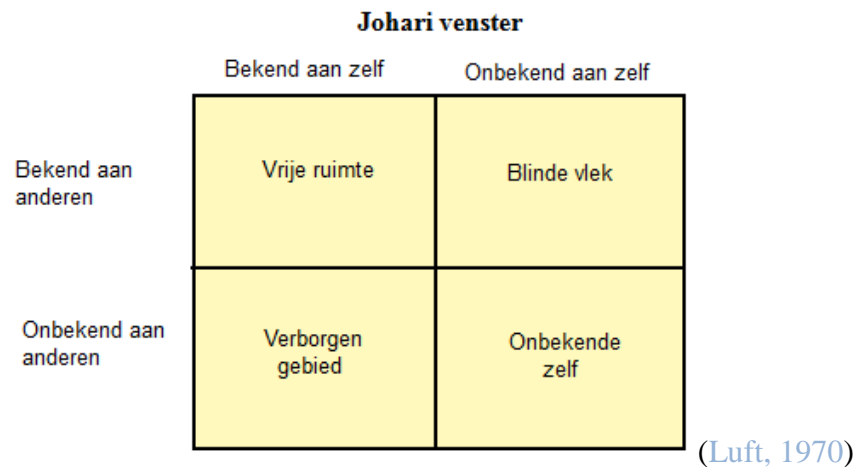
Iets dat hieraan vooraf gaat, is de hoeveelheid inspraak dat medewerkers hebben in het stellen van doelstellingen. Vanuit dit perspectief bekeken is het belangrijk om ruimte te creëren voor inspraak en om dilemma's met elkaar te delen, om zo het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid te vergroten (Vroemen, 2009).

Inspraak zorgt ook voor een gevoel van eerlijkheid en daardoor weer voor betrokkenheid en motivatie (Boselie, 2010).

Een andere manier om het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel te vergroten, waarbij de nadruk ligt op *gezamenlijk*, is door betrokken bij elkaar te raken door teambuilding. Teambuilding wordt door van Amelsvoort (2000) vooral in een eerste fase van een team gezien als zeer belangrijk. Hierin leert men elkaar kennen en raakt men betrokken bij elkaar. Teambuilding is er in verschillende vormen en kan gelijk samengaan met het proces richting initiatief nemen, door ook de verantwoordelijkheden voor het organiseren van teambuilding-activiteiten aan het team over te laten.

Een manier om elkaar inhoudelijk te leren kennen is door middel van het Johari venster. Dit venster kan geïntroduceerd worden bij de teamleden die vervolgens hiermee kunnen oefenen. Deze wijze van elkaar leren kennen, gaat dieper in op elkaar als persoon, waardoor ook de succesfactor wederzijds respect kan worden gecreëerd.

Het Johari venster laat vier kwadranten zien, waarbinnen eigenschappen van een persoon zich bevinden. Voor het verbeteren van inter-groep relaties is het wenselijk dat de eigenschappen van een persoon zich verschuiven richting de ‘Vrije ruimte’. Het kennen van de eigenschappen van elkaar levert mogelijkheden op elkaars sterkten en zwakten te ontdekken, waardoor ook wellicht suggesties voor verbetering gegeven kunnen worden.



We kennen onszelf slechts ten dele. In het beginperiode van een team zal het ‘Verborgен gebied’ van een persoon een grote plek in beslag nemen. Naarmate de feedbacksessies vorderen en er meer bekend zal worden gemaakt, zal de ‘Vrije ruimte’ groeien en ook de ‘Blinde vlek’ aan het licht komen, die zich verschuift richting de ‘Vrije ruimte’. Wanneer de ‘Vrije ruimte’ zal groeien, zal men vrijer kunnen handelen binnen het team. Met feedback geven wordt het gedeelte van de ‘Blinde vlek’ verkleint, want er kan gewerkt worden aan eigenschappen die nu bekend zijn. Je kan hierin feedback definiëren als ‘informatie dat een persoon nog niet weet’ en wat cruciaal kan zijn bij het optimaal kunnen presteren naar de zelf gestelde normen van je team (Biech, 2008).

Zoals hier misschien ook goed kan worden aanvoeld, is dat dit ook een goed proces zou kunnen zijn om communicatievaardigheden te ontwikkelen. Hierin kan benadrukt worden dat het wiel van Vroemen (1995) inderdaad rond moet zijn om optimaal te kunnen draaien, omdat alles met elkaar in verbinding staat. De manier waarop de vensters van Johari duidelijk gezegd kunnen worden, wordt verder besproken bij het onderdeel ‘open communicatie’.

Flexibel aanpassen – ontwikkeling

Teamleden zullen zelf een weg moeten vinden om om te gaan met lastige situaties of planning. Het zal hierbij dus een vereiste zijn om aanpassingsvermogen zich eigen te maken om goed om te gaan met opdoemende problemen. Omdat een team de verantwoordelijkheden moet gaan dragen, is het hierbij ook een vereiste om hiermee om te kunnen gaan.

Het is hierbij belangrijk om eerst weerstanden weg te werken. Mensen houden van zekerheid en willen weten waar ze aan toe zijn. Verandering brengt echter ook weerstand met zich mee. Het is daarvoor belangrijk om medewerkers te betrekken in het gehele proces en een urgentiegevoel te creëren waarom een zelfsturend team noodzakelijk zou zijn. Men moet in elkaars schoenen kunnen staan en elkaars visie op de verandering kunnen zien. De medewerker zal zich bijvoorbeeld afvragen wat er van hem/haar verwacht wordt, op welke manier zij geholpen zullen worden en of er nut in zit om te veranderen (Strebel, 1996). Ook zullen hierbij de formele dingen geregeld moeten zijn zoals werkbeschrijvingen en contracten e.d. Verder moet de psychologische dimensie ook in orde zijn. Dat betekent dat van beide kanten (management/coach en medewerker) de psychologische contracten ook aanwezig moeten zijn. Men moet het gevoel hebben *elkaar* te kunnen vertrouwen en dat men bij *elkaar* terecht kan voor vragen. Iets dat ook terugkomt in het hebben van wederzijds respect. De medewerker moet ook de betrokkenheid hebben om voor de organisatie te willen werken. Vragen die op dat moment, volgens Strebel, spelen bij medewerkers betreffen de eigen bereidheid om hard te werken of het werk wel genoeg loont in financiële als niet-financiële vorm. Medewerkers' betrokkenheid en loyaliteit is sterk verbonden met het geloof dat managers vinden dat medewerkers er toe doen in de organisatie. Verder is het ook belangrijk dat de medewerker *kan* geloven in zijn manager. Handelt het management integer (conform) met de voor zichzelf gestelde visie bijvoorbeeld (Strebel, 1996). Wanneer weerstand een factor is dat belemmert, dan kan het een goede zet zijn om gebruik te maken van een coach/consultant die gespecialiseerd is in veranderingsmanagement. Deze kan op een objectieve basis de situatie inschatten, beoordelen en hierbij aanwijzingen geven en kent ook methoden om hiermee om te gaan.

Een verkeerde aanname echter is volgens Vroemen (2009) dat er vanaf het begin af aan zal worden toegewerkt naar een stabiele teamomgeving. Echter het geval is dat dit niet zal gebeuren en ook niet de bedoeling is van een zelfsturend team. Er kan wel gepoogd worden het aanpassingsvermogen zo optimaal mogelijk te krijgen, want onzekerheden zijn altijd aanwezig en problemen kunnen zich ieder moment opdoen.

Volgens Harris (1993) is het daarom ook van belang dat teams niet té veel intern gericht zijn, omdat men alert moet zijn op wat er in de omgeving van een team gebeurt. Harris wijst daarbij ook op het gevaar van het *Not Invented Here*-syndroom. Wanneer er te veel binnen het team op het team gefocust wordt, bestaat de kans op het *Not Invented Here*-syndroom, wat inhoudt dat teams zo intern gericht zijn dat ze ideeën en kennis buiten het eigen team als 'niet goed' bestempelen en dus geen andere visies en ideeën binnen laten in het team. En daarbij zoals Vroemen (2009) spreekt, schuilt hier het gevaar in dat het aanpassingsvermogen van een team verloren gaat, omdat het niet meer de ontwikkelingen van de omgeving meekrijgt. Het is daarom van belang om ook geregeld te horen hoe andere teams omgaan met bepaalde problemen en hoe zij zich hierop aanpassen. Wanneer er meer kennis binnen teams in de organisatie aanwezig is door uitwisseling, zal de kans waarschijnlijk groter zijn dat meer teams in staat zullen zijn flexibel om te gaan met ongeregelheden.

Verder leert de ervaring, volgens onderzoek van Buurtzorg Advies (2011), dat een bepaalde mate van onduidelijkheid, het zelf moeten uitzoeken, regelen en beslissen een belangrijke motor is achter zelfsturing en *ontwikkeling* hiervan. Verklaring kan zijn een stuk onduidelijkheid juist leidt tot creatiever denken en beter passende oplossingen per context/wijk dan wanneer er voor ieder teams dezelfde kaders worden gesteld. In dit proces van onduidelijkheid kan het niveau van aanpassing getest worden en kan men kijken in hoeverre een team creatief is in aanpassen. Hiertegenover staat wel dat er wel het middel van *inspraak* voldoende aanwezig is om creativiteit niet te belemmeren.

Wederzijds respect - diversiteit

Om wederzijds respect te creëren, is het noodzaak om kenbaar te maken bij teamleden dat het feit dat diversiteit belangrijk is om een team optimaal te laten presteren. Belbin (1988) spreekt in haar artikel over verschillende rollen binnen een team als zijnde noodzakelijk. Niet iedereen is goed in alle taken en niet iedereen vindt het fijn om alle taken te kunnen vervullen. Iets dat namelijk kan leiden tot weerstand tegen verandering. Ook is het volgens Belbin *juist* optimaal om verschillende rollen in een team te hebben, omdat verschillende rollen complementair aan elkaar zijn.

Er kan bijvoorbeeld notie worden gecreëerd door in elkaars schoenen te gaan staan voor even. Wanneer Belbin gelijk blijkt te hebben met haar verschillende teamrollen, dan blijft de vraag nog over of het noodzakelijk is om deze theorie ook te introduceren in het team zelf of dat enkel de clustermanager hier notie van heeft. De notie van de noodzaak van verschillen binnen een team kan bijvoorbeeld door middel vaak taakrotatie worden bewerkstelligd. Wederzijds respect kan wellicht, zoals eerder genoemd bij gezamenlijke verantwoordelijkheid, ook gecreëerd worden door het team met het Johari venster te laten werken (Luft, 1970). Men kan bijvoorbeeld ieder teamlid vragen of deze zich voor te bereiden op een teamoverleg waarbij eigenschappen van zichzelf en anderen genoteerd worden. Deze kunnen in het teamoverleg ter sprake worden gebracht. Er kan begonnen worden met één eigenschap voor jezelf en ieder ander teamlid. Zo wordt geprobeerd mensen ook te triggeren om na te denken over collegae waar een persoon minder mee heeft. Op deze manier kan men elkaar beter leren kennen en kan iemand, waarvan men dacht dat deze bijvoorbeeld helemaal niet van uitdaging hield, opeens vertellen dat deze van extreme sporten houdt.

Open communicatie – duidelijkheid

Communicatie is een ontzettend belangrijk. Men moet weten waar iedereen staat en in hoeverre het doel al behaald is. Dit aspect gaat in vergelijking met het aspect ‘teamoverleg’ in op het *op gang brengen* van communicatie. Het aspect ‘teamoverleg’ gaat meer in op de communicatie in verhouding met de *vormgeving* van de gesprekken zelf over het functioneren van elkaar.

Mensen vinden het vaak moeilijk anderen te zeggen wat ze werkelijk vinden, maar dit is wel cruciaal bij ontwikkeling van teamwork en andere organisatorische verandering. Het is daarom van cruciaal belang de noodzaak van effectief communiceren kenbaar te maken (Van Gils, 2003).

Effectieve communicatie kan ook als een doelstelling worden gesteld. Effectieve communicatie is samenvattend: het *bespreekbaar* maken van alles waarvan jij denkt dat belangrijk is voor het team, het *uitspreken* van wat een persoon dwars zit, *heldere* wederzijdse verwachtingen afspreken en elkaar *aanspreken* op elkaars verantwoordelijkheden (Vroemen, 2009). Oefening door middel van trainingen of coaching voor het team wordt in veel literatuur gezien als noodzaak voor het kunnen uitoefenen van goede communicatie binnen een team. Simpelweg omdat men hier mee moet *leren* werken en echt *ervaren* wat het is om te communiceren waarbij de voordelen kunnen worden gemerkt (Yeatts et al., 1998) (Scott & Einstein, 2001). Communiceren is een vak op zich en kan op zoveel verschillende manieren effectief bereikt worden. Communicatie gaat niet om het praten *over* elkaar, maar om het praten *met* elkaar. Hierbij is het belangrijk om medewerkers gesprekstechnieken aan te leren. Het gaat er bijvoorbeeld om dat mensen leren te communiceren en feedback te geven vanuit *zichzelf*. Het gaat erom wat er *gevonden* wordt en dat ook zo uit te spreken en niet om uit te spreken wat jij denkt dat dé waarheid is. Op deze manier wordt een conversatie geblokkeerd. Hierom is het belangrijk dat er voor teams mogelijkheden geboden worden om meerdere

malen hierin een training te ontvangen, zodat ieder team voor zich een passende manier van communiceren eigen maakt.

Het teamoverleg is hierbij ook een aangesloten middel dat verder in dit theoretisch kader zal worden behandeld.

Initiatief tonen – actie

Met initiatief tonen wordt actie geprobeerd tot stand te brengen. Echter reist de vraag hoe medewerkers tot actie worden aangezet. Om tot actie over gaan als vanzelfsprekend te maken in een team, moet er iets gebeuren in de wijze van denken van medewerkers. Er moet een cultuur worden gecreëerd, waarin initiatieven worden aangemoedigd. Een cultuur veranderen waarbinnen initiatief nemen wordt aangemoedigd, wordt veelal bewerkstelligd door middel van het stellen van normen binnen een team (Wageman, 1997). Door middel van motiverende normen kan er voor gezorgd worden dat ideeën bijvoorbeeld altijd worden aangemoedigd en dat ideeën niet bij voorbaat worden afgeschreven. Ieder idee een kans verdient. Alleen zo wordt er ruimte gecreëerd voor medewerkers om een stap naar voren te doen. Volgens Herzberg (1968) zijn er verschillende factoren die motiveren. Er is een aantal factoren dat zorgt voor tevredenheid die Herzberg de ‘hygiënefactoren’ noemt. Deze zijn salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, relaties met collegae, fysieke werkomgeving en relatie met leidinggevende. Deze factoren moeten aanwezig zijn, wil ervoor gezorgd kunnen worden dat medewerkers zich tevreden voelen. Daarnaast, aansluitend op deze factoren, zijn er ook motivatiefactoren. Wanneer deze niet factoren aanwezig zijn, betekent het niet dat medewerkers niet tevreden zijn, maar deze factoren kunnen werken zorgen voor motivatie vanuit de medewerker zelf om zich extra in te spannen voor zaken. Deze motivatiefactoren zijn het geven van verantwoordelijkheden, erkenning voor werk, promotiemogelijkheden, groei, ontwikkeling en positieve uitstraling van de baan.

Ook beloning kan gebruikt worden om medewerkers te motiveren. Beloning kan men ook onder erkenning van Herzberg rekenen, echter is beloning een specifieke erkenning. Coonen & Gankema (2011) spreken over beloning om medewerkers te motiveren zich in te spannen om efficiëntie, kwaliteit en effectiviteit te bereiken. Beloning kan hierbij dus ook een motivatiefactor zijn om initiatieven aan te moedigen. Echter is de vraag of dit wellicht niet te korte termijn gericht is en of dit dan ook past in de zorgpraktijken van Carintregeland.

Gedrag van management

Het gedrag van het management is een punt dat van grote invloed kan zijn om het succes van een zelfsturend team. Wanneer de valkuilen niet bekend zijn bij het management, dan zal de kans bestaan dat deze valkuilen belemmerend werken voor de ontwikkeling van een team. Het management zal moeten weten dat er *wel* een vorm van leidinggevende moet zijn, dat in het team niet iedereen *alles* moet kunnen, een team niet in een paar maanden realiseerbaar is, er geen ideaaltype team is en dat het een langdurig proces is zonder einde. Met dat laatste wordt bedoeld dat er geen eindpunt is waarop gezegd kan worden dat het team nu klaar is. Er is altijd wel iets om te ontwikkelen en men zal niet moeten denken dat het proces het dan niet waard is om aan te beginnen (Leliveld & Vink, 2001). Voor onder andere het voorkomen van deze valkuilen en om het management te laten ervaren wat zelfsturing ook voor het management betekent dit dat het management ook enige vorm van training zal moeten ontvangen.

Coaching

Een belangrijke rol is weggelegd voor de coach van een team. Bij de transitie naar zelfsturende teams speelt een coach in de ontwikkeling naar een volwassen team een noodzakelijk aantal belangrijke rollen. Wageman heeft deze rollen nader omschreven:

- Stap 1: Doelen stellen, verantwoordelijkheden verdelen en handvaten en middelen tot uitvoering van verantwoordelijkheden geven
- Stap 2: Vaststellen dat teams hiermee kunnen werken, dan sturen op eigen strategieën creëren. Toegang tot middelen (Van Dalen et al., 2011) (Wageman, 1997)
- Stap 3: Coachen van het team naar zelfontwikkeling.

De eerste stap naar zelfsturende teams laat veel onduidelijkheden zien over de verdeling van verantwoordelijkheden. Het is wellicht de onduidelijkheid die hierin de helderheid zal kunnen creëren. Onduidelijkheid laat de ruimte om een team zelf te laten bepalen hoe de rollen zullen moeten worden verdeeld en of een externe gespreksbegeleider aanwezig zal moeten zijn of dat het intern bij het team uitgekristalliseerd kan worden (Van Dalen et al., 2011).

Wageman (1997) adviseert de coach van een team een aantal dingen te bedenken. Naast training voor managers om te leren omgaan met zelfsturende teams, kan een coach of manager alvast nadenken over het volgende:

- Voorzien van beloningen in welke vorm dan ook voor signalen vanuit het team dat teamverantwoordelijkheden worden genomen
- Faciliteren in probleemoplossend denken. Let hierbij op dat er vanuit de coach geen oplossingen komen voor een probleem.
- Niet te veel met individuen praten, maar vooral met het gehele team
- Niet interveniëren in taken welke vallen onder de verantwoording van het team.

De verdere punten die teamcoaches voor zichzelf continu kunnen reflecteren zijn in hun rol als coach:

- Zijn de doelstellingen duidelijk?
- Kent het team zijn eigen doelen?
- Zijn de taken echte teamtaken? Is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor nodig?
- Wordt er beloond?
- Zijn de middelen aanwezig om de verantwoordelijkheden te kunnen nemen? Zowel autorisatie voor beslissingen als fysieke middelen.
- Is het team actief in het stellen van normen dat ontwikkeling aanmoedigt?

(Wageman, 1997)

Door de rollen van Belbin in de gaten te houden bij de samenstelling van de teams, kan er voor de feedbackrondes een persoon worden aangewezen door de groep zelf, die gespreksleider kan zijn voor bijvoorbeeld een teamoverleg. Een gespreksleider zal dan alleen de taak hebben het gesprek in goede banen te leiden. Iedereen binnen het team zal wel verantwoordelijk worden gehouden voor de uitvoering en effectiviteit van het gesprek en de uitkomsten. Het is daarbij door Van Dalen et al. (2011) aangehaald, dat het wel belangrijk is dat er inzicht is voor de medewerkers in de toestand waarin zij verkeren ten opzichte van de doelstellingen. Het werkt bijvoorbeeld paradoxaal wanneer zij verantwoordelijk worden gehouden voor productiviteit, maar hierin geen inzicht hebben. Op deze wijze gaan ze *juist* 'productiedenken', omdat zij niet weten welke marges zij hebben om te opereren in het kader van productie. Hierin kan men de combinatie zien terugkomen van doelstellingen en verantwoordelijkheden, waarbij het kunnen faciliteren in middelen noodzakelijk is.

Beloning

Belonen motiveert op korte termijn legt focus en kan wellicht ook enkele veranderingsweerstand wegnemen. Er kan hierdoor een gevoel van noodzaak voor een

verandering worden gecreëerd bij medewerkers die weerstand bieden. Zij zullen er voor zichzelf op korte termijn voordelen in zien en op de wat langere termijn voordelen voor het werk en productie, mits het team succesvol is op de andere factoren. De beloning hoeft niet per se in een financiële vorm te zijn; het kan ook in niet financiële vormen worden gegeven. Uit ervaringen in de zorg heb ik gemerkt dat zorgmedewerkers het fijn vinden op waardering van hun werk te zien in de vorm van iets persoonlijker aandacht. Waardering voor een kleinschalig team in de vorm van een beloning is ook redelijk persoonsgericht en kan er motiverend werken voor het team.

Uit het onderzoek van Coonen & Gankema (2005) kwam naar voren dat beloning zou passen in de zorg. Tweederde van de respondenten in het onderzoek geeft aan dat zij graag zouden willen worden beloond op basis van hetzij individueel- of teamniveau. Wel worden bij het belonen in het algemeen vanuit de organisatie belemmeringen, waarin vooral gebrek aan objectieve basis en de ‘zachte’ cultuur een grote bron is, bemerkt. Echter, aangezien de zorg de marktwerking heeft betreden en kostenbesparing mede een belangrijke zaak is, zal het daar ook naar moeten gaan handelen. De objectieve basis, vergelijkbaar met het creëren van heldere doelstellingen, kan bijvoorbeeld goed worden neergezet aan de hand van de eerder genoemde SMART-methode. Volgens Harris (1993) zijn de volgende zes prestatie-indicatoren goede indicatoren om kwantitatief bij te houden op welk niveau het team presteert: kwaliteit, absentie, omzet, productiviteit, kostenbesparing en ervaren hinder. Wel is het zo, zegt Buurtzorg Advies (2011), dat het team zelf ook inzicht moet hebben in de cijfers die verbonden zijn aan een beloning. Het bepalen van een beloning kan worden gedaan door het management.

Kort gezegd kan er door prestatiebeloning motivatie voor efficiëntie, kwaliteit en flexibiliteit worden gecreëerd dat kosten kan besparen en marktwerking goed kan hanteren. Echter het succes van het prestatiebeoordelen zal met name afhangen van de mate waarin instellingen in staat zijn culturele barrières te doorbreken en draagkracht te creëren (Coonen & Gankema, 2005).

Bijlage D: Interview opzet

Interview succesfactoren kleinschalige teams

Functioneringsgesprek in team:

Heeft het huidige functioneringsgesprek toegevoegde waarde?

Welk doel is namens u verbonden aan het houden van een functioneringsgesprek?

Gepland en voorbereid teamoverleg is noodzakelijk om doelstellingen en succesfactoren van het team te peilen t.o.v. organisatorische kaders. (Boselie, 2010)

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Is dit ook wat u voor ogen heeft als doel voor een zelfsturend team?

Op welk niveau zou er feedback gegeven moeten worden in teams? (Doelend op team/individueel niveau)

Hoe belangrijk is het om het doel van een gebeuren kenbaar te maken?

Wie moet volgens u de faciliterende rol spelen in een functioneringsgesprek?

Coach/buitenstaander/ team of gedaan door **kandidaatstellen**

Welke partijen / belanghebbenden mogen feedback geven op een team / medewerker 360?
cliënten, collega's, interne klanten, de medewerker zelf, lijnmanagers en directie

Hoe vaak denkt u dat een teamoverleg (als functioneringsgesprek) noodzakelijk is per jaar?

Welke vormen zijn er naast een dergelijk (jaarlijks/maandelijks?) gesprek nog meer nodig voor teams?

Teamoverleg

Wie het teamoverleg gaan faciliteren?

Team / Coach of of gedaan door **kandidaatstellen**

Welke partijen / belanghebbenden mogen feedback geven op een team / medewerker 360?
cliënten, collega's, interne klanten, de medewerker zelf, lijnmanagers en directie

In hoeverre moeten teamleden betrokken zijn bij de ontwikkeling van gesprekken?

Zijn er nog ontwikkelingen nodig wat betreft feedback geven? Feedforward; een goed idee?

Functioneringsgesprekken / teamoverleggen evalueren?

 Ik zou graag nu verder spreken over *wat* een zelfsturend of Carintreggelandteam nu succesvol maakt. Ik heb daarbij enkele factoren gevonden en ben erg nieuwsgierig of u deze factoren belangrijk vindt en waarom dit wel of niet van belang is voor de organisatie.

- **Heldere doelstellingen: duidelijkheid**

Doelstellingen vanuit zowel organisatorische kant als de zorginhoudelijke kant bedoeld. Doelstellingen kunnen op zowel team als op individueel niveau worden gesteld.

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe kunnen teams zichzelf doelstellingen stellen? (SMART / PDCA / RUMBA / ...?)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

Hoe belangrijk is het hierbij om inzicht in cijfers te hebben?

- **Gezamenlijke verantwoordelijkheid: betrokkenheid**

Hiermee wordt de gezamenlijke verantwoordelijkheid bedoeld dat gezamenlijk gedragen en gevoeld moet worden wanneer beslissingen worden genomen. Door dit te creëren, wordt gepoogd betrokkenheid van teamleden bij elkaar en het werk te creëren.

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou men bij elkaar betrokken kunnen raken? (Teambuilding / Johari / inzicht in proces en cijfers / inspraak)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

Bij wie moet de verantwoordelijkheid liggen voor selectie en bijvoorbeeld financiën

- **Open communicatie:**

Dit kan worden gezien als het smeermiddel van de machine. Door middel van het aanleren van communicatievaardigheden wordt er duidelijkheid door en voor iedereen verschaft.

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou men open met elkaar kunnen communiceren? (Heldere verwachtingen / trainingen / openheid(teambuilding)

-

-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

- **Wederzijds respect:**

Met wederzijds respect wordt diversiteit binnen een team beoogd te halen. Respect binnen een team is essentieel voor de rol- en taakverdeling en een goede samenwerking.

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou wederzijds respect gecreëerd kunnen worden? (notie creëren rollen (Belbin) noodzakelijk / taakroulatie / Johari)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

- **Flexibel aanpassen:**

Hiermee wordt de noodzaak om aanpassingsvermogen te creëren bedoeld. Een team zal op verschillende momenten te maken krijgen met problemen waar zij zelf een oplossing voor moeten weten te vinden. Door zich flexibel te kunnen aanpassen ontwikkelt het team zich.

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou men flexibeliteit kunnen creëren? (alertheid behouden (proces, intern en omgeving kennen) / empoweren (!) wanneer je niet empowered worden mensen er niet toe gedwongen alert te blijven, omdat ze ook niet verantwoordelijk zijn voor zaken / weerstand wegwerken / persoonlijkheid)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

- **Weerstand medewerkers (valt onder flexibiliteit = opponent)**

Wanneer medewerkers geconfronteerd worden met een ingrijpende verandering, dan is het noodzaak om bereidheid en draagvlak te creëren bij medewerkers om succes te verkrijgen. Het valt en staat bij de uitvoerende partij.

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou er met weerstand omgegaan kunnen worden? (kenbaar maken waarom de verandering zin heeft / vertrouwen in manager aanwezig / integer handelen door management (zorgt ervoor dat je geloofwaardig bent) / consultant)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

Wat als grenzen zijn bereikt? Hoe moet dit worden opgelost?

- **Initiatief tonen:**

Hiermee wordt bedoeld het uit zichzelf aanzetten tot actie binnen een team. Door middel van het creëren van een aanmoedigende cultuur kan dit bereikt worden.

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou initiatief getoond kunnen worden? (beloning / normen stellen / aanmoediging coach (Herzberg))

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

Hieronder zullen aanvullende succesfactoren worden benoemd. Gevraagd wordt of u hetzelfde zou willen doen, als hierboven is gevraagd.

- **Gedrag van management:**

Het gedrag van het management kan ontwikkeling in zelfsturing belemmeren. Het succes van een team hangt mede af van gedrag en houding van het management. (Leliveld en Vink, 2001)

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou het management het gedrag conform het concept van Carintreggelandteams kunnen vormgeven? (training / kennis geven van valkuilen)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

- **Coaching: taak clustermanager/extern?**

Een continue leidende of coachende rol voor een team is een onmisbaar onderdeel van een team. De coachende rol zal de kaders aangeven en faciliteren in zelfsturing. (Wageman, 1997)

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou er gecoached moeten worden? (stappen Wageman (van leidinggevende naar coach of extern persoon?) / training / extern?)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

- **Beloning:**

Om teamleden te motiveren om successen te behalen en aan te zetten tot actie, kan beloning een zeer goede motivator zijn. Eveneens hoort beloning (in elke vorm) bij marktwerking. Het

stimuleert het proces naar optimalisatie van kwaliteit, efficiëntie en flexibiliteit. (Coonen & Gankema, 2005) (Wageman, 1997)

Hoe belangrijk is dit voor de organisatie? Waarom?

Hoe zou er om moeten worden gegaan met beloning? (Teamniveau / geld / niet financieel)

-
-
-

Onderwerp functioneringsgesprek? **Ja/Nee**

Onderwerp teamoverleg? **Ja/Nee**

Graag zou ik te weten komen of u nog aanvullende suggesties (voor succesfactoren) heeft.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Blad 2 - Wat zegt men over het feedbacksysteem?

Respondent	Functie	Onderwerpen feedbacksysteem	Doel van (veranderings)gesprek	Frequentie jaar	Faciliterende rol	Inspiraak van team in ontwikkeling	Feedbackniveau	Partijen	Feedforward
1	HRM-functionarissen	Verandering is wel welkom	Eelkaar aanspreken op het functioneren. Het wederkerige karakter is wel erg belangrijk	1 keer per jaar, maar wel vaker teamoverleg	Via een extern persoon. Eenshieldt iemand uit het management die dit gaat zou willen doen. Voor teamoverleg geheld door team zelf	Deel van de competenties van eigen team. De ruimte wordt dus open gehalten om zelf mee te denken, maar worden niet verplicht zelf te denken	Teamniveau, maar ook wel individueel niveau op competenties bijvoorbeeld	Collega's, managers, interne ondersteunende diensten, collega's. Alle partijen mogen een belangrijke rol spelen.	Het gevoel is er wel dat er te veel wordt uitgehangen soms in het verleden. Een opening om meer te richten op de toekomst is welkom.
2	Directeur	Niet meer gebruiken	Strategische beleid uitvoeren, delen hieraan ophangen gericht op competenties (ben je competent genoeg om deze uit te voeren?). Helder afspreken maken met elkaar.	1 keer per jaar op teamniveau, maar ook kans voor individueel gesprek	Voor het team van er een pilot worden gedaan met kandidaatstafel binnen de organisatie. Anders in het begin aansturen door de clustermanager.	Een aantal onderdelen bepaald uit het management, productie verzuim e.d. staan vast. Voor de rest alle ruimte voor inspraak aan alle kanten.	Vooraf op teamniveau. Wel individueel mogelijk geven voor wat van mag vinden, mag een functioneringsgesprek noemen.	Collega's, cliënten die over de eigenzame zorg wat vertellen (en niet te oefenen met het toekomstgericht kijken). Het moet alleen geen verandering middel worden. Het is ook belangrijk ook de gesprekken zelf te organiseren.	Een enthousiast over feedforward. Merkt dat er onderdeel wel te veel tijd verloren gaat aan niet meer relevante zaken uit het verleden.
3	Directeur	Heeft niet meer, maar wel een soort gesprek. Idealer niet, maar voor lastige zaken. Voor kleine afdelingen (organisatorische kaders). Wel een gesprek	Wederkerig de rollen en processen bespreken naar optimalisatie (leiden en organiseren). Wel mogelijkheid om te spreken individueel	1 keer per jaar. Maar eigen inbreng vaker.	Eerst zelf proberen dan clustermanager of coach.	Kaders vanuit het management, maar hoe ingevuld en hoe bespreken is voor het team	Vooraf op teamniveau. Wel individueel mogelijk geven voor wat van mag vinden, mag een functioneringsgesprek noemen.	Collega's, zelf, eigenlijk ieder die er belang heeft in. Mag een beetje van mag vinden, mag een functioneringsgesprek noemen.	Positief, maar op feedback mag ook nog heel wat gezegd worden. Evaluator van gesprekken zou een goede zijn.
4	Directeur	Levert niet meer, maar wel rekening blijven houden met individuele wensen	Competentiegesprek, competenties verbeteren, gebaseerd op de cliëntwensen (We-care).	1 keer per jaar	Leidt door het team zelf. Maar wel mogelijk tot toezichting manager	Momenteel hebben we er weinig in te zeggen. We krijgen gewoon het papier aangeleverd.	Mag wel op teamniveau gebeuren, maar individueel niet weg doen. Laat de mogelijkheid wel toe.	Collega's, collega's, clustermanager en zichzelf	Positief, maar op feedback mag ook nog heel wat gezegd worden. Evaluator van gesprekken zou een goede zijn.
5	Teamleider - wordt geen clustermanager	Hiem is verandering wel gewenst.	Doelingsgesprek. Doelen voor een komend jaar bespreken op basis van klanttevredenheid en productiviteit. tussens kaders van het management. Verantwoording hiervoor zal bij team moeten komen.	2 keer per jaar	Door het team zelf.	50/50 voor het doelingsgesprek en op teamniveau. Geen individuele gesprekken. Het gaat tenslotte om de gehele organisatie als team. Collega's op elkaar feedback in het proces van het team.	Op zowel teamniveau als op individueel niveau. Het individu moet ook de ruimte behouden.	Collega's en clustermanager	Heeft niet zo goed zicht op teams. Niet echt het idee of het nodig is.
6	HRM-functionarissen	Huidje moet van worden afgestapt. Geen regelrijke en formulerings. expliciet doel stellen.	Functioneren van een team bespreken. Evalueren van een team en zichzelf.	1 keer per jaar. Taak aan team het management op de hoogte te stellen (in sommige teams is dit iets meer faciliteren wel nodig)	Door het team zelf.	De onderwerpen van een gesprek worden niet bedacht mogen worden, maar hem meedenken mag wel.	Op zowel teamniveau als op individueel niveau. Het individu moet ook de ruimte behouden.	Collega's en clustermanager	Heeft niet zo goed zicht op teams. Niet echt het idee of het nodig is.
7	Directeur	Verandering is wel welkom. Zet graag gesprekken in groepjes van 4.	Zicht houden op de teams en de niet dagelijkse dingen bespreken. Ontwikkelplan voor een komende periode bespreken en de mensen spreken die je minder ziet. Eig belangrijk om het doel iedere keer even te bespreken.	1 keer per jaar. Daarnaast ook nog eens per jaar een gesprek hoe het met het team gaat.	Clustermanager of wijverpleegkundig consultant. Teamoverleg is taak voor team zelf.	80% betrekken bij de ontwikkeling van een soort van teamoverleg. Teamoverleg geheld zelf.	Op zowel teamniveau als op individueel niveau. Het individu moet ook de ruimte behouden.	Collega's en zichzelf	Team is al gericht op toekomst. Voor lager opgeleiden mag het er wel wat meer in, maar vraag zich af of deze dat wel begrijpen en weten waar ze het voor doen.
8	Teamleider	Vershillt per soort zorg, thuiszorg wat meer gesprek nodig, omdat er wat minder zicht op is. Maar geen standaard papieren meer.	Blijhouden hoe de ontwikkelingen gaan. Gericht zijn op het bijhouden van de organisatorische kaders. Inhoud van onderdeel meenemen naar hoe (bijv. meer verslakte oudere). Deze hebben andere aanpak nodig. Wensen en kaders bespreken.	1 keer per jaar. Daarnaast ook nog eens per jaar een gesprek hoe het met het team gaat.	Clustermanager of wijverpleegkundig consultant. Teamoverleg is taak voor team zelf.	80% betrekken bij de ontwikkeling van een soort van teamoverleg. Teamoverleg geheld zelf.	Op zowel teamniveau als op individueel niveau. Het individu moet ook de ruimte behouden.	Collega's, interne kanten	Wat nodig, maar denkt dat vooral de jonge garde dit beter zal oppakken. De erfenis van de oude garde zal misschien wat belemmerend werken
9	Teamleider - Aankomend Clustermanager	Vershillt per soort zorg, thuiszorg wat meer gesprek nodig, omdat er wat minder zicht op is. Maar geen standaard papieren meer.	Blijhouden hoe de ontwikkelingen gaan. Gericht zijn op het bijhouden van de organisatorische kaders. Inhoud van onderdeel meenemen naar hoe (bijv. meer verslakte oudere). Deze hebben andere aanpak nodig. Wensen en kaders bespreken.	1 keer per jaar. Daarnaast ook nog eens per jaar een gesprek hoe het met het team gaat.	Clustermanager of wijverpleegkundig consultant. Teamoverleg is taak voor team zelf.	80% betrekken bij de ontwikkeling van een soort van teamoverleg. Teamoverleg geheld zelf.	Op zowel teamniveau als op individueel niveau. Het individu moet ook de ruimte behouden.	Collega's, interne kanten	Wat nodig, maar denkt dat vooral de jonge garde dit beter zal oppakken. De erfenis van de oude garde zal misschien wat belemmerend werken

<p>10 HRM- functionaris</p>	<p>Mag veranderen. Heeft momenteel geen toegevoegde waarde, omdat het ook niet 1 keer per jaar wordt gehouden</p>	<p>Doelen voor komend jaar bespreken. Maar ook ruimte voor individuele gesprekken over competenties</p>	<p>1 keer per jaar overleg. Maar ook een vorm van gesprek dat gaat op de persoon. Rollen moeten besproken worden. Start jos van functioneren. (4 keer per jaar)</p>	<p>laet het team de eerst uitproberen. Maar er moet wel verdrag komen bij de clustermanager.</p>	<p>Kaders moeten wel opgelegd worden, maar het team zal ook zelf onderwerpen in te brengen</p>	<p>Een vorm van team-pod zou wel goed passen. Dus op teamniveau. Maar de ruimte moet er wel blijven om individueel gesprekken aan te gaan</p>
<p>11 Directeur</p>	<p>Mag wel veranderen, maar zit er dit. Het heeft nu stand komen door input van onderaf gedurende een jaar. Dan brengen. Ook belangrijk om steer als samenbrengen en een aantal instrumenten bieden aan teams</p>	<p>Gericht zijn op ontwikkeling om dienstniveau naar een hoger niveau te brengen. Ook belangrijk om steer als doel te hebben om te bespreken. Steer is heel erg belangrijk voor productiviteit</p>	<p>1 keer per jaar het functioneringsgesprek en 2 tot 4 keer per jaar een overleg met de clustermanager</p>	<p>laet het team de eerst uitproberen. Maar er moet wel verdrag komen bij de clustermanager.</p>	<p>Grote ruimte voor richting bij het team leggen. Lijst door input van onderaf en clustermanager een gesprek in stand laten komen</p>	<p>Alle partijen die graag iets willen in het veld doen. In het teamoverleg zal het wel alleen collegea onderling moeten zijn</p>
<p>12 Team</p>	<p>Nu gebeurt het 1 keer in de twee jaar Tweezijdig gesprek over hoe men vindt en zien niet goed hoe je functioneert dat een ander functioneert. Doel ook om de competenties te bespreken, wensen te bespreken en te evalueren. Om het als team te bespreken zou wel goed zijn, maar er moet wel mogelijk/blijven voor individueel gesprek. Ze zijn er wel nieuwsgierig naar. Lidzagen pikkeken, alert houden ontwikkelen, omhoog gaan als team.</p>	<p>In het teamperspectief is het ook wel een goed idee om elkaars competenties te bespreken. Als team weet je namelijk wat je als team nog nodig hebt aan competenties.</p>	<p>1 keer per jaar zo'n echt functioneringsgesprek waar je is op voor moet bereiden. Wel organiseren wanneer het nodig is en niet laten wachten. Dus zo nodig valter</p>	<p>Eerst het team of een extern clustermanager. Er is dan behoefte om vanuit een andere kant naar het team te kijken en andere geluiden te horen</p>	<p>De betrokkenheid bij zo'n gesprek. En teamniveau en individueel is wel erg belangrijk. De inhoud uit het competentiegesprek kan gebruikt worden maar ook nieuwe onderwerpen mogen gepoppd worden.</p>	<p>Vooraf met elkaar maar ook hoodschappen uit de omgeving meenemen als cliënten</p>
<p>12a Teamlid 1</p>	<p>Momenteel heeft het geen waarde voor mij. We hebben het nu leuk en ik heb nu genoeg uitdaging. Soms kan je er een complimentje uit krijgen. Of niet. (cynisch)</p>	<p>In het teamperspectief is het ook wel een goed idee om elkaars competenties te bespreken. Als team weet je namelijk wat je als team nog nodig hebt aan competenties.</p>	<p>Je merkt hier ook wel erg dat een inbrenging nodig is. De karakteristiek is wel erg nodig om niet op gang te brengen. De taken worden hierover ook wel goed verdeeld moeten zijn.</p>	<p>Reactie op 3. Oh, godsgod, iemand komt.</p>	<p>Op teamniveau zou best productie, verzuim en vakantiedagen bespreken kunnen worden en hoe het team het doet natuurlijk.</p>	<p>Vond het idee van 3 wel een goede. Het gesprek moet ook wel een heel duidelijk doel hebben. We moeten er niet zomaar zitten. Eten bij elke vergadering het doel van het overleg even aankaarten.</p>
<p>12b Teamlid 2</p>	<p>Er wordt wel echt naar je geluisterd. Het is geen afmerken van een lijstje. Natuurlijk worden wel de competenties besproken.</p>	<p>Maar soms vroeg die begeleider van die teamtraining wel erg ver door en dacht ik: Ja hallo, dat hoef je niet allemaal te weten.</p>	<p>Daar we het krijgen van openbreken! Dan komen er nieuwe dingen op tafel</p>	<p>Het is ook wel een beetje competentie management dan.</p>	<p>Vond het idee van 3 wel een goede. Training zal niet zo veel uitmaken. We moeten het tenslotte zelf gaan doen en we merken het soms al wel en dan gaan we weer over tot de orde van de dag</p>	<p>Hier kreeg 3 een idee om een kleine enquête te houden onder cliënten om deze met het team te bespreken.</p>
<p>12c Teamlid 3</p>	<p>Je kan er een bewust bij stilstaan hoe het nu gaat. Het stimuleert wel tot nadervenken</p>	<p>Maar als zo'n gesprek niet gepand was, was ik ook niet met mijn opleidingsidee gekomen. Het is overigens wel echt een moeite. Maar de teammanager zal het vast ook moeten. Gesprek is belangrijker naamaat je meer behoefte hebt</p>	<p>is ook wel belangrijk om hierbij de taken eerst goed te hebben verdeeld</p>	<p>Vond het idee van 3 wel een goede</p>	<p>In de teamoverleggen mag wel meer aandacht gegeven worden of bepaalde zaken wel relevant zijn voor een ontwikkeling. Er moet daarvoor strakker worden gepand</p>	<p>Er is een soort angst om dingen zelf te onderkennen. Door onduidelijkheid vanuit het management over waar nu precies de ruimte ligt om zelf te organiseren, zijn medewerkers bang om durven niet de dempel over te stappen om zelf dingen aan te pakken</p>
<p>12d Teamlid 4</p>	<p>Maar als zo'n gesprek niet gepand was, was ik ook niet met mijn opleidingsidee gekomen. Het is overigens wel echt een moeite. Maar de teammanager zal het vast ook moeten. Gesprek is belangrijker naamaat je meer behoefte hebt</p>	<p>Maar als zo'n gesprek niet gepand was, was ik ook niet met mijn opleidingsidee gekomen. Het is overigens wel echt een moeite. Maar de teammanager zal het vast ook moeten. Gesprek is belangrijker naamaat je meer behoefte hebt</p>	<p>is ook wel belangrijk om hierbij de taken eerst goed te hebben verdeeld</p>	<p>Vond het idee van 3 wel een goede</p>	<p>In de teamoverleggen mag wel meer aandacht gegeven worden of bepaalde zaken wel relevant zijn voor een ontwikkeling. Er moet daarvoor strakker worden gepand</p>	<p>Er is een soort angst om dingen zelf te onderkennen. Door onduidelijkheid vanuit het management over waar nu precies de ruimte ligt om zelf te organiseren, zijn medewerkers bang om durven niet de dempel over te stappen om zelf dingen aan te pakken</p>

Blad 3 - Wat valt er op aan de uitspraken?

Wat zegt het management over...	Heldere doelstellingen	Gezamenlijke verantwoordelijkheid	Open communicatie	Wederzijds respect	Flexibel aanpassen
<p>Onderwerp</p>	<p>Stel doelstellingen op naar aanleiding van het kader. Laat eerst de visie helder lijken. <i>Held belangrijk, omdat binnen de kaders gewerkt zal moeten worden. Wel zullen de kaders mee moeten bewegen.</i> - Directie (2)</p>	<p>Heel erg belangrijk, om samen verantwoordelijkheid te dragen/delen is het noodzakelijk dat men elkaar leert kennen. <i>Alien al door ze verantwoordelijkheden te geven, laat je verantwoordelijkheden te krijgen, hoe meer betrokken ze bij elkaar zijn.</i> - Directie (4) Men moet de ruimte kunnen voelen om ook de verantwoordelijkheden te mogen en kunnen dragen. Dan pas wordt men bij elkaar betrokken. Er heerst nog wel wat verdeeldheid over verantwoordelijkheden. HRM functionarissen (10) twijfelt bijvoorbeeld aan verantwoordelijkheid financien geven aan teams, terwijl directeur (11) bijvoorbeeld erg voor is om zo veel mogelijk naar het team te doen. En dienen vasten op touwen.</p>	<p>Heel erg belangrijk, er moet openheid komen tussen medewerkers in het team. Het sluit aan op het vorige aspect. Wanneer open betrokkenheid bij elkaar, dan geen communicatie en dus geen helderheid (7). Dit is heel erg belangrijk, het is belangrijk om openheid te hebben in teams, zodat er gecommuniceerd wordt. <i>HRM-functionarissen (1) en 'hier staat of valt als me' HRM-functionarissen (9) en Dit is niet zo belangrijk als het vorige, want weet je, wanneer er geen betrokkenheid is, zal er geen communicatie zijn.</i> - Directie (7)</p>	<p>Elkaar's sterkten en zwakten) leren kennen en eerbiedig taakroulatie toepassen. Kennis van de noodzaak voor verschillende rollen als die van Balbin is ook noodzakelijk. <i>Het is hiervoor ook noodzakelijk om open te zijn naar elkaar en elkaar echt te leren kennen.</i> - HRM-functionarissen (10) en <i>Het is nodig om ook tot een goede onderverdeling te komen.</i> - HRM-functionarissen (6)</p>	<p>Intensieve zal helpen bij het flexibel maken van de organisatie, want je leert van elkaar. <i>Het is wel erg belangrijk dat medewerkers ook echt weten dat fouten gemaakt mogen worden.</i> - Directie (3) Bij weersland wordt communicatie weer erg aangehouden, terug gaan en uitliggen waarom bepaalde veranderingen moeten, waarom en zaken verwacht worden. <i>Het is ook altijd erg belangrijk om bij veranderingen erg helder ook weer te hebben waarom er veranderingen zijn.</i> <i>Het is hierbij belangrijk voor het management om helder te zijn in de verwachtingen en consistent te zijn in optreden.</i> - Directie (7) en <i>Verder is inspraak heel belangrijk om flexibel te kunnen en willen zijn.</i> - HRM-functionarissen (6)</p>
<p>Proces</p>	<p>Laat het team zelf worstelen met een juiste omgang met het stellen van doelstellingen. <i>Je kan ze wel de technieken leren zoals de SMART methode of de RUMBA methode, maar eigenlijk zal het team het eerst zelf moeten bedenken. Pas wanneer ze er niet uitkomen, zouden ze om hulp kunnen vragen.</i> - Directie (3)</p>	<p>Heldere verwachtingen hebben vanuit management (duidelijkheid over verantwoordelijkheden) en teambuldingsoverheden welke georganiseerd moeten worden door het team. <i>Het is wel erg belangrijk dat de verwachtingen helder zijn voor beide partijen. En dat teams weten waar voor hun de ruimte ligt.</i> - HRM-functionarissen (10)</p>	<p>Er moet een open cultuur worden gecreëerd en mensen moeten zich betrekken bij elkaar gaan voelen, waarbij dus ook weer heldere verwachtingen nodig zijn. Men moet elkaar leren kennen. <i>Het is hierbij belangrijk om betrokken bij elkaar te raken en heldere verwachtingen te hebben van elkaar.</i> - Directie (2) en <i>Ik zie hierin ook graag de sociale media een rol spelen.</i> - Directie (3) en <i>Het is belangrijk om vertrouwen in elkaar te kunnen hebben.</i> - Directie (9)</p>	<p>Elkaar's sterkten en zwakten) leren kennen en eerbiedig taakroulatie toepassen. Kennis van de noodzaak voor verschillende rollen als die van Balbin is ook noodzakelijk. <i>Het is hiervoor ook noodzakelijk om open te zijn naar elkaar en elkaar echt te leren kennen.</i> - HRM-functionarissen (10) en <i>Het is nodig om ook tot een goede onderverdeling te komen.</i> - HRM-functionarissen (6)</p>	<p>Intensieve zal helpen bij het flexibel maken van de organisatie, want je leert van elkaar. <i>Het is wel erg belangrijk dat medewerkers ook echt weten dat fouten gemaakt mogen worden.</i> - Directie (3) Bij weersland wordt communicatie weer erg aangehouden, terug gaan en uitliggen waarom bepaalde veranderingen moeten, waarom en zaken verwacht worden. <i>Het is ook altijd erg belangrijk om bij veranderingen erg helder ook weer te hebben waarom er veranderingen zijn.</i> <i>Het is hierbij belangrijk voor het management om helder te zijn in de verwachtingen en consistent te zijn in optreden.</i> - Directie (7) en <i>Verder is inspraak heel belangrijk om flexibel te kunnen en willen zijn.</i> - HRM-functionarissen (6)</p>
<p>Wat zegt het team/teamleider over...</p>	<p>Heldere doelstellingen</p>	<p>Gezamenlijke verantwoordelijkheid</p>	<p>Open communicatie</p>	<p>Wederzijds respect</p>	<p>Flexibel aanpassen</p>
<p>Onderwerp</p>	<p>Stel doelstellingen op naar aanleiding van de klant. <i>Kijk daarna of het past binnen de visie en kaders van het management. Laat teams de doelstellingen stellen vanuit de wens van de klant en laat ze daarna kijken of het past binnen de kaders.</i> - Teamleider (5)</p>	<p>Erg belangrijk, hierbij hoort wel het helder hebben van verwachtingen/verantwoordelijkheden. Men moet hierbij betrokken bij elkaar raken. <i>Dit is erg belangrijk, medewerkers moeten zich veilig bij elkaar voelen. Medewerkers moeten hiervoor elkaar goed leren kennen en weten wat je aan elkaar hebt.</i> - Teamleider (5)</p>	<p>Heel team zegt dat de communicatie wel goed is, echter is dit meer betrokken in het team. <i>Richting het management is er angst om te communiceren, men moet zich niet veilig. Door teamleiders (8) en (9) wordt ook de vertrouwensband aangehaald en dus ook betrokkenheid bij elkaar. De teamleider merkt dat het toch wel erg belangrijk is om goed op de rit te hebben</i> <i>Erg belangrijk, maar dit staat en valt bij het kunnen vertrouwen van elkaar.</i> - Teamleider (9)</p>	<p>Heel belangrijk. <i>Het wordt vooral gezien als normaal om samen te weten. Heel belangrijk wordt hier ook weer genoemd zijn de heldere verwachtingen en rolverdeling. Dit is noodzakelijk voorwaarde in een team.</i> - Teamleider (5)</p>	<p>Belangrijk, maar wordt vooral niet als probleem beschouwd. <i>... flexibel is voldoende aanwezig. Niet iedereen is even flexibel, maar daar is respect voor in het team.</i> - Teamleider (8) In de zorg moet je nu eenmaal flexibel kunnen zijn en dit zijn ze ook over het algemeen. <i>Soms moet er wel aangepast worden dan sommige niet te flexibel zijn in werktijden bijvoorbeeld.</i> - Team (12)</p>
<p>Proces</p>	<p>Laat het team zelf worstelen met een juiste omgang met het stellen van doelstellingen. <i>Laat de teams zelf op zoek gaan naar een goed werkende manier voor ze. Niet een instrument bieden. Het is overigens wel belangrijk om ze hierbij inzicht te geven in de cijfers.</i> - Teamleider (9)</p>	<p>Men moet zich veilig voelen bij elkaar, door teambulding helderheid te hebben in de verwachtingen. <i>Echter bij het laatste kwam naar voren dat dit in veel zaken nog niet helder gevonden wordt, waardoor taken blijven liggen en er angst is dingen op te pakken. Hier komt ook weer de vraag naar voren: maar waar moeten we dan verantwoordelijk voor zijn? Steeds die onduidelijkheid.</i> - Teamid 1 (12a) Noemen ook vooral de ruimte om gezamenlijk te mogen verantwoordelen, niet individueel en <i>Als je als team verantwoordelijk wordt gezocht voor zaken, controleer dan niet individueel. Sommige mensen zijn nu eenmaal niet zo goed in bepaalde zaken en in andere zaken weer wel, daar is in teams ook respect voor en daar zal je als individu niet door de manager op gecontroleerd mogen worden. Laat dit bij het team.</i> - Teamleider (8)</p>	<p>Men moet elkaar leren kennen en een veilig gevoel bij elkaar hebben door de betrokkenheid bij elkaar te voelen, waarbij ook weer heldere verwachtingen nodig zijn. <i>Je merkt dat je elkaar pas durft aan te spreken wanneer je in een kleine groep zit en je betrokken bent bij elkaar, het geeft een meer veilig gevoel.</i> - Teamid 1 (12a) Bij het team wordt gemerkt, als de verwachtingen niet helder zijn, dan is er de angst die ze tegenhoudt dit te melden, omdat men zich niet veilig voelt. <i>Ik ben wel bang dat ik anderen kwets wanneer ik iets wil zeggen.</i> - Teamid 4 (12a) of <i>wanneer ik het niet eens ben met het management, dan durf ik dat niet te zeggen. ... Ik ben dan bang dat ik straks de schuldige ben en dat ik dan de sfeer in het team heb verpest of mijn eigen positie in gevaar breng.</i> - Teamid 1 (12a)</p>	<p>Elkaar's sterkten en zwakten) leren kennen, inspraak bij de teamsamenstelling en rouwen in taken en samen komen tot een taakverdeling. <i>Kennis van de noodzaak voor verschillende rollen als die van Balbin is ook noodzakelijk. Issue voor team. Bij persoonlijke problemen ook</i> <i>Customerangevertrouwenpersoon 'Het is belangrijk om elkaar echt goed te leren kennen om zo tot een rolverdeling te komen. Het is daarnaast trouwens ook noodzakelijk dat er verschillende persoonlijke verschillen zitten in het team.</i> - Teamleider (9) en <i>Het is ook belangrijk om steeds helder te hebben waarom bepaalde zaken zo zijn en waarom je bepaalde dingen niet van personen kan verwachten. Bijvoorbeeld omdat ze jonge kinderen hebben.</i> - Teamleider (9)</p>	<p>Belangrijk, maar wordt vooral niet als probleem beschouwd. <i>... flexibel is voldoende aanwezig. Niet iedereen is even flexibel, maar daar is respect voor in het team.</i> - Teamleider (8) In de zorg moet je nu eenmaal flexibel kunnen zijn en dit zijn ze ook over het algemeen. <i>Soms moet er wel aangepast worden dan sommige niet te flexibel zijn in werktijden bijvoorbeeld.</i> - Team (12)</p>

Initiatief tonen	Gedrag van management	Coaching/clustermanagement	Beloning
<p>Het management vindt dit erg belangrijk. Wel wordt er gezegd dat het ook persoonlijk belangrijk is, maar dat het wel altijd gestimuleerd mag worden. Is er nog niet echt en mag wel komen. Dit is erg belangrijk en hoort bij de omslag... - Directie (1) en ... Initiatief nemen hoort erbij... - HRM-functionaris (1) en ... maar het is niet of te dwingen. Dan is het belangrijk om verschillende rollen in het team te hebben. De kattertrekker is bijvoorbeeld dan erg belangrijk - HRM-functionaris (10)</p>	<p>Erg belangrijk. De clustermanager moet niet meer sturend zijn, dit moet het alternatief. De clustermanager moet leren het probleem te laten waar het hoort en durven wachten op een fout en het niet beheersen. - Directie (1) Een clustermanager moet de balans weten te vinden tussen kaders en vrijheid voor teams.</p>	<p>In het begin zal de clustermanager de taak hebben om te kijken in hoeverre een team kan zelfsturen. In het begin zal de clustermanager dan ook meer sturend optreden. De clustermanager zal in het begin verwachtingschepend optreden en dus iets meer sturen. - HRM-functionaris (1) en De clustermanager zal een stip op de horizon zetten voor een team noortree zou moeten werken. - Directie (1) Verder is er nog wel verschil in mening over de coachingrol. De clustermanager zal niet in de basis moeten fungeren als coach - Directie (3) versus De clustermanager zal in het begin als een coach moeten optreden. - Directie (11)</p>	<p>Verdeelde meningen. De een is er voor en de ander er tegen. Geen beloning. Ik wil geen competitieve sfeer creëren in de teams - Directie (4) en Waaronom niet, het motiveert initiatieven. Laat teams zelf bepalen of ze er voor gaan - Directie (3) en ... een extra rol voor een etentje bijvoorbeeld zou wel mogen. - HRM-functionaris (10)</p>
<p>Teams moeten hiervoor de ruimte krijgen (budget krijgen), aangemoedigd en geprezen worden, onderling afspreken hoe om te gaan met ideeën en verschillende rollen hebben in teams. ... er is absoluut nodig om clustermanagers hierin nog te trainen - Directie (2) en Ik merk dat de clustermanagers nog wel veel sturend zijn. Dit komt ook omdat de verwachtingen van de directie ook nog niet helemaal duidelijk zijn. - HRM-functionaris (1) Intervisie is belangrijk voor clustermanagers. ... ook zij moeten fouten met elkaar bespreken en zichzelf ontwikkelen - Directie (3)</p>	<p>Training, tijd en consistentie zijn belangrijk voor een clustermanager. Vertrouwen kunnen op het management. Het is belangrijk om clustermanagers hierin nog te trainen. Directie (2) en Ik merk dat de clustermanagers nog wel veel sturend zijn. Dit komt ook omdat de verwachtingen van de directie ook nog niet helemaal duidelijk zijn. - HRM-functionaris (1) Intervisie is belangrijk voor clustermanagers. ... ook zij moeten fouten met elkaar bespreken en zichzelf ontwikkelen - Directie (3)</p>	<p>De clustermanager zal eerst moeten inventariseren hoever een team kan zelfsturen en hierop de faciliteiten aanbieden die een team nodig heeft. Hiervoor is wel de competentie nodig dat een clustermanager weet een team te meten en wat ze nodig zullen hebben. De clustermanager zal de competentie moeten hebben het team te kunnen begeleiden en te voorzien in de benodigde faciliteiten. - Directie (4)</p>	<p>Wel de vorm van belonen in aandacht, complimentjes, zelf mogen exploiteren van initiatieven, beloning moet meer in de vorm van aandacht, het mogen presenteren van initiatieven, maar geen extra etentjes. - Directie (11) Verder wanneer er wel belond zou worden. ... Dan moeten die doelstellingen wel heel objectief meetbaar zijn. - HRM-functionaris (10)</p>
<p>Belangrijk, maar lijkt het niet zo belangrijk. Het is persoonlijk belangrijk. Het mag wel wat meer zegt het team, maar het duurt niet zo goed. We zijn een beetje gedemotiveerd door het terugkijken. We gingen te snel. Doordat we zijn teruggehoort hebben we zo iets van: ja, maar dan doen wij ook niks meer. ... en wanneer men iets wil oppakken om te ondernemen, wordt het niet zo goed meer gedurfd, want straks doe ik het verkeerd. - Team (12) en</p>	<p>Erg belangrijk, maar er wordt gedacht dat clustermanagers niet faciliterend kunnen optreden, maar alleen kunnen wijzen. Managers kunnen alleen maar wijzen en niet coachen en zullen dit ook niet kunnen oefenen, omdat ook deze managers van bovenaf gedingeerd worden. - Teamleider (5) Vooral vanuit het team gedacht: de clustermanager moet helder kunnen zijn en vooral niet directief.</p>	<p>Belangrijk om extra coaches in te schakelen. Een clustermanager zal nooit voldoende zijn om het proces optimaal te laten verlopen. Er wordt in verschillende teams er nu al om gevraagd. - Teamleider (5) en Een clustermanager weet hier ook nog onvoldoende over. - Teamleider (9)</p>	<p>Verdeelde meningen. Team zelf hoeft geen beloning in de vorm van geld. Nieuw, dat hoeven we niet (12) Ik put veel motivatie uit klanten en hun complimentjes. Extra aandacht en betrokkenheid zou wel fijn zijn vanuit het management. - Teamlid 1 (12a) maar bij teamleiders wordt gemerkt dat beloningen toch misschien wel wat meer in de vorm van geld mogen. Hetzelfde niets mis mee. ... er kan wel wat weerstand worden verwacht, maar op zich om efficiënter werken te bereiken. Is er niks mis mee. - Teamleider (9)</p>
<p>Aanmoediging en prijzen door clustermanager. De coach zal hiern een aanmoedigende rol moeten spelen. - Teamleider (8). Duidelijkheid door management waar de ruimte voor initiatieven ligt en vooral ook wat ze goed doen en wat niet, niet alleen maar horen dat ze het goed doen. We horen wel vaak genoeg dat we het goed doen, maar niet wat. Dus we weten ook niet waar we nog onszelf in kunnen ontwikkelen. - Team (12). Vertrouwen kunnen hebben in manager het management moet ook vertrouwen hebben in het team. Het team moet een veilig gevoel hebben. Wanneer je een eigen fysieke ruimte hebt, en jezelf ook echt kan loskoppelen van de massa (12a), dan zal het initiatief ook wel weer komen (12a). Het is dan ook jouw plicht en dus ook jouw taak als team om ervoor te zorgen. - Team (12) en ... vertrouwen kunnen in het management is hiervoor ook belangrijk, maar het vertrouwen van het management in het team is nog belangrijker. - Teamleider (5)</p>	<p>Training, tijd en vertrouwen hebben in het team. ... ook de clustermanager zal nog training nodig hebben. Een extern persoon zou hiern kunnen meten in hoeverre het ikt. - Teamleider (9) en er zou wel wat meer aandacht mogen komen vanuit het management. Zo van: ik volg jullie en vind jullie belangrijk. (12b) ... had desnoeds een pilot gemaakt van ons (12a). - Team (12) Dit vertrouwen is er nog niet helemaal, omdat men nog niet weet tot hoever een team mag gaan. Door de onduidelijkheid vanuit het management houden wij ook maar een beetje of. Straks doen we weer wat verkeerd. - Team (12) en Ik ken het management ook niet echt en weet dus ook niet in hoever dingen gedaan kunnen worden. Naar ons idee doet het team het wel goed, maar we hebben nooit echt een evaluatie gehad waar ons team nu staat. En verder horen we ook alleen dat we het goed doen, maar wat we goed doen... geen idee. - Teamlid 3 (12c) Dus belangrijk is volgens het team, dat het management heel helder kan optreden. En dan kom je weer uit bij D. E en H. Het zou ook een heel goed idee kunnen zijn om de rollen om te draaien. Om een soort van afgevaardigde van het team naar het management te sturen om een paar soort functioneringsgesprek mee te houden. Dit zou een grote prikkel zijn en motiverende factor om hiern mee te denken. - Teamleider (8)</p>	<p>Aan het team alle ruimte geven om coaches of trainingen in te schakelen. We weten wel dat andere teams wel veel aan een coach zouden hebben, maar wij hebben die training gehad en dat is voor ons voldoende geweest, maar dat komt ook omdat we elkaar al goed kenden en we zelf ons team mochten samenstellen. - Teamlid 3 (12c) Verder ook wederom de training nodig voor de clustermanager. Clustermanagers hebben nog wel scholing nodig daarnaast. Daarbij komt ook een stukje meer communicatie tussen manager en team mag wel. Het is dan wel belangrijk dat de drempel wel over wordt durven te gaan om echt te communiceren in beide richtingen. - Team (12) Laatst was het zo dat we te horen kregen dat een bepaalde zaak niet meer via die persoon liep: waren wij weer lekker op de hoogte. - Teamlid 1 (12a) -- Maar, misschien moeten we daarom iets meer op intranet kijken? Dat hoorde ik dan van het andere team. Door moeten we onze informatie bij elkaar vandaan halen. - Teamlid 3 (12c)</p>	<p>Zouden graag wel in ieder geval beschikking hebben over eigen manchen als in sociaal budget en opleidingsbudget en graag zouden ze wat meer aandacht krijgen. Ik zou ze graag meer beslissingsrecht over de budgetten geven. Dan kunnen ze zichzelf ook een beloning geven. - Teamleider (8) Verder ... Met een laag verzuim mag hier best wel voor beloond worden. Als medewerkers horen en huzen welke bedragen er omgaan in verzuim, dan zijn ze graag bereid hieraan mee te helpen. Hetzelfde wanneer ze er zelf ook nog eens voor beloond worden. De soort beloning moet wel ofhangen van de soort prestatie die geleverd is. - Teamleider (9)</p>

Blad 4 - Welke betekenis kunnen de succesfactoren hebben voor het feedbacksysteem?

Welke betekenis kan dit hebben voor het feedbacksysteem?	Heldere doelstellingen	Gezamenlijke verantwoordelijkheid	Open communicatie	Wederzijds respect
<p>Structuur</p> <p>Het gesprek zal waarschijnlijk bestaan uit een combinatie tussen doelstellingen vanuit de kaders beschrijven en doelstellingen die het team graag voor ogen zou willen zien.</p>	<p>Hierin zal eerst helderheid moeten komen voor wie het gesprek een verantwoordelijkheid zal moeten worden. Wanneer het verantwoordelijkheid zal moeten worden voor het team zelf, dan zal het team hier ook mee aan de slag moeten gaan en zal het ook de taak zijn voor het team om de clustermanager hierin te betrekken voor de aanvullende eisen, maar het team zal uiteindelijk het gesprek moeten plannen en een rapport moeten sturen naar het management. Wanneer het een verantwoordelijkheid zal zijn voor de clustermanager, dan zal ook de geleide verantwoordelijkheid hier moeten liggen om het gesprek te ontwerpen en te faciliteren en af te nemen. Echter in mijn ogen, wanneer het team wordt geacht om zelf verantwoordelijkheid te zijn voor het functioneren, dan zal het ook de verantwoordelijkheid moeten kunnen nemen en het ook zelf moeten kunnen evalueren. Wanneer het een verantwoordelijkheid wordt voor zowel clustermanager als team, dan zal het team in overleg met de clustermanager ook zo betrokken bij elkaar moeten getrokken dat het ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt.</p>	<p>Het is in het proces belangrijk om de betreffende partijen betrokken bij elkaar te raken. Allereerst zal wel helderheid moeten komen door middel van communiceren bij wie de verantwoordelijkheid zal moeten komen te liggen. Pas wanneer dit helder is, kunnen er verdere stappen worden ondernomen. Wanneer het duidelijk is, dan zal het zaak zijn om diegenen die verantwoordelijk voor zijn, betrekken bij elkaar te laten raken. Dat wil zeggen dat er bij die partijen ook aan teambuilding zal moeten worden gedaan, dat zij ook van elkaar de sterken en zwakten moeten leren kennen en dat men ook in het proces maar toe een veilige omgeving creëren samen waarin men weet hoe een ander echt functioneert. Wanneer het verantwoordelijkheid wordt voor het team, dan zal het ook taak voor het team zijn om betrokken bij elkaar te raken, elkaar te kennen etc. Als het een verantwoordelijkheid wordt voor zowel clustermanager als team, dan zal het ook grote noodzaak zijn het team en de clustermanager bij elkaar intens te betrekken. Dat wil zeggen dat er ook tussen deze partijen teambuilding zal moeten plaatsvinden en dat men elkaars sterken en zwakten zal moeten leren kennen en daarbij ook belangrijk ook echt te betrekken in elkaars functioneren. En aangegien het grote aantal medewerkers een clustermanager onder zich heeft, zal ik mijn vraagtekens of het een clustermanager gaat lukken om nauw betrokken bij ieder team te raken en bij ieder team een veilig gevoel te creëren waarin iedereen durft te communiceren.</p>	<p>De mate waarin er open gecommuniceerd wordt in een gesprek zal invloed hebben op de onderwerpen. Naarmate men meer bij elkaar betrokken is en elkaar beter kent, zal er meer gecommuniceerd worden in de gesprekken en zal dit ook eerder leiden tot ontwikkelingen en verbeterpunten op persoonlijk en competentievlak. Naarmate men meer communiceert zal het ook aannemelijk zijn dat ook weer meer betrokkenheid bij elkaar gevoeld wordt.</p>	
<p>Proces</p> <p>Er zal waarschijnlijk door het team en de clustermanager een overeenkomst moeten ontstaan in het helder krijgen van de doelstellingen die concreet behaald zullen moeten worden.</p>	<p>De inhoud zal hierin ook afhangen van de basis van wie er voor verantwoordelijk zal worden gehouden. Zonder deze duidelijkheid zal er geen veilige omgeving worden gecreëerd, waarin ook angst zal bestaan om verdere meningen te uiten en stappen te ondernemen. Uit de geboden van interviews was het gesprek zou moeten organiseren kwamen naar voren dat het of het team zelf (met ondersteuning) zou moeten doen, of het team en de clustermanager. Hoe meer men zich betrokken bij elkaar voelt door deze gezamenlijke verantwoordelijkheid (welke wel helder moet zijn) hoe meer de inhoud van het feedbackgesprek eerlijker en opener zal zijn, waardoor er een soort wicuzze crikel zal ontstaan waardoor het team, met of zonder clustermanager, zich nog meer betrokken bij elkaar gaat voelen. Wanneer het een uitbundig mag gaan oordelen over een clustermanager, maar hen wel tips en tops mag geven, zoals clientenfeedback in teams wordt besproken.</p>	<p>Het wederzijdse respect is nodig voor het feedbackgesprek om het überhaupt op gang te brengen. Wanneer er geen respect is voor elkaar, dan zal dit belemmerend werken voor de opzet van het gesprek. De kans zal dan bestaan dat medewerkers zich niet zullen in</p>	<p>Wederzijds respect zal voor de inhoud van belang zijn, omdat zonder wederzijds respect er ook geen interesse zal zijn in elkaar en elkaars functioneren. Hierdoor zal de inhoud van het gesprek mageres zijn omdat men er niet op uit is om elkaar te helpen.</p>	
<p>Inhoud</p> <p>Waarschijnlijk zal hierdoor de input vanuit de organisatie meer gericht zijn op de kaders. Het management zal waarschijnlijk graag zien dat de streefcijfers worden gehaald en dat daarbij de klanten en medewerkers tereken zijn. Vanuit het teamperspectief gezien zullen de doelstellingen meer komen vanuit de client. De client zijn maar wens zal centraal komen te staan en daarbij zal worden getreken of dit ook past in het kader. Wanneer specifiek nog getreken wordt naar de antwoorden op de vraag welk doel het gesprek zal moeten hebben komt het volgende naar voren: Strategisch beleid uitwerken, cijfers bespreken, competenties verbeteren, doelen halen, elkaar aanspreken op functioneren - Competenties verbeteren, elkaar aanspreken op functioneren, clientwensen/veranderingen bespreken, wensen en kaders bespreken, doelen evalueren</p>				

Flexibel aanpassen	Initiatief tonen	Gedrag van management	Coaching/clustermanagement	Beloning
<p>Flexibel aanpassingsvermogen is nodig voor de structuur van een gesprek, omdat zonder flexibiliteit er ook geen nieuwe wegen in worden geslagen wat betreft de opzet van een gesprek. Wanneer men flexibel is zal de openheid ook meer aanwezig zijn om zich te conformeren aan veranderingen en nieuwe inzichten.</p>	<p>Initiatief tonen is nodig voor het optimaal nee-zetten van het gesprek.</p>	<p>Het gedrag van het management is bepalend voor het succes van een gepland feedbackgesprek. Het management zegt dat vooral een clustermanager faciliterend zou moeten optreden. De keuze van het management voor de verdeling van de verantwoordelijkheid zal invloed hebben op de structuur van het gesprek. Wanneer alleen het team verantwoordelijk zal zijn voor het gesprek, dan zal de clustermanager alleen faciliterend moeten zijn in de onderwerpen die vanuit het management worden gevraagd. Verder zal het dan niet mogen optreden in het sturen van het gesprek. Wanneer het een verantwoording voor beiden is, dan wordt het lastig voor de clustermanager, omdat het en betrokken moet worden in bijna alle opzichten bij het team, maar dan zou het ook een stem mogen hebben in de vorming van het gesprek. Je loopt dat waarschijnlijk wel tegen gevoeltens aan van een soort van hiërarchie, omdat er toch een manager dicht betrokken wordt bij het team, waar betrokkenheid dat zo groot moet zijn dat ieder zich werkelijk veilig voelt om alles uit te spreken naar elkaar (mits dat wel een hoop tijd en energie vergt, is het succes van het gesprek zal ook afhangen van het gedrag van het management. Het succes naar de keuze hangt af van de instelling van de clustermanagers en natuurlijk ook de directie. Hoewel de directie weinig besproken werd in de interviews op dit gebied, kan ik mij goed voorstellen dat zij ook een bepaalde invloed hebben op de keuzes van de clustermanagers. Wanneer de directie besluit om echt af te stappen van het directieve en dit stopte doorgaan aan de clustermanager (waarbij dus ook weinig/niet gedringend wordt naar de clustermanager) zal de kans naar mijn mening bestaan dat zij zich ook gaan gedragen naar dit voorbeeld. De kans zal dan eerder bestaan dat het gesprek een verantwoordelijkheid zal worden voor het team. Wanneer het management directief zal optreden, dan zal dit ook invloed hebben op hoe clustermanagers hun taak zullen gaan uitvoeren. De kans zal dan groter zijn dat zij zich ook verantwoordelijk gaan voelen voor het feedbackgesprek en dus ook daarin iets te zeggen willen zeggen. Daartegenover moet dan wel staan dat de clustermanager ook echt nauw betrokken moet zijn bij het team, wil het het gewenste resultaat opleveren: een eerlijk, open en werkelijk beeld van het functioneren van <i>elkaar</i>. Het lijkt er dan wel een beetje op dat de clustermanager dan meer onderdeel zal zijn van het team dan misschien gewenst.</p>	<p>Oké weer naar aanleiding van de keuze zal een coach hierin de begeleiding moeten voeren richting een goed gestructureerd gesprek voor of enkel het team of het team + de clustermanager. De clustermanager zal deze coaching sessies dan ook bij moeten voeren. Wanneer dit niet het geval is dat zal het team wellicht het idee krijgen dat de clustermanager het niet serieus neemt en zal dit niet ten goede komen aan de clustermanager. Het lijkt hierbij of er wel of niet toe te passen.</p>	<p>Het zal invloed kunnen hebben op het verschild van intrinsieke of extrinsieke motivatie om een gesprek te organiseren. Het ligt eraan hierbij of er de keuze wordt gemaakt om beloning wel of niet toe te passen.</p>
<p>De flexibiliteit van het team of medewerker zal ook bepalend voor de inhoud. Wanneer een team of persoon meer flexibel is, dan zal het ook eerder onderwerpen aansnijden die over andere zaken gaan dan gewoonlijk. Hierdoor zal ook het team weer gebaat zijn, omdat het weer meer informatie opdoet en deelt over bepaalde voorvallen en dus nog veerkrachtiger wordt wanneer het weer voor problemen komt te staan.</p>	<p>Het initiatief nemen is belangrijk bij de inhoud van het gesprek. Wanneer het initiatief nemen op laag niveau ligt, zal er waarschijnlijk ook weinig gebeuren om een keer van de koers af te wijken wat betreft de onderwerpen en sportaan nieuwe onderwerpen aan te snijden. Wanneer ze de ruimte ook niet kennen, zullen teamleden zich gewoon maar conformeren naar de vragen vanuit het management. Hierbij komt het dus toch ook weer om de hoek kijken dat betrokkenheid en veiligheid belangrijk zijn tussen alle partijen die verantwoordelijk zijn voor het gesprek.</p>	<p>De inhoud zal afhangen van de keuze van het management. Wanneer het verantwoordelijkheid wordt voor het team, dan zullen de onderwerpen waarschijnlijk meer gefocust zijn op wat er gebeurt binnen het team en op personen binnen het team. Het team zal hoogstwaarschijnlijk wel ook meningen hebben over het management, maar deze zullen alleen als berichten naar het management mogen gaan. Wanneer het zo is dat de clustermanager een evenwrot aandeel heeft in het gesprek, dan zullen de werkelijke onderwerpen ook echt over het functioneren van de clustermanager mogen gaan. Het team zal dan ook in staat moeten zijn het functioneren van de clustermanager in beschouwing te nemen. Of de communicatie open is (en dus ook meer gewoone onderwerpen aan bod zullen komen) er zal zijn, hangt af van de mate van betrokkenheid en veiligheid binnen de setting van het gesprek.</p>	<p>De onderwerpen zullen waarschijnlijk dan iets meer gericht zijn op het behalen van prestaties waar een beloning tegenover staan.</p>	