

FALKE & VERBAAN

ORGANISATIEADVIES • HRM • OPLEIDINGEN

Zelfsturing in de VVT-zorg

*De leerbehoeften van
zelfsturende teams*

In samenwerking met Archipel Zorggroep



**Auteur:**

Sytske Wierda
496866
TPSVH-020
Toegepaste Psychologie, Hogeschool Arnhem en Nijmegen
Stagiaire Junior Consultant, Falke&Verbaan

Opdrachtgever:

Annette Balk
Senior Consultant
Falke & Verbaan, Naarden

In samenwerking met:

Archipel Zorggroep
Jessica Goldstein
HR-adviseur Archipel Zorggroep, Eindhoven

Afstudeerbegeleidster:

Livia Brouwers
Docent Toegepaste Psychologie, Hogeschool Arnhem en Nijmegen

Omslagafbeelding: Archipel Zorggroep, 2016



Voor u ligt het onderzoek naar de leerbehoeften van de teams van Archipel Zorggroep om zelfsturend te kunnen functioneren. Het onderzoek is uitgevoerd voor, en in nauwe samenwerking met Falke & Verbaan. De afgelopen periode van 6 maanden heb ik bij Falke & Verbaan stage gelopen als junior consultant en ben ik bij hun beroepspraktijk zeer betrokken geweest. Ik heb met veel plezier bij Falke & Verbaan gewerkt en hier ontzettend veel geleerd over het vak van consultant. Daarnaast heb ik erg veel nieuwe kennis opgedaan tijdens het uitvoeren van het onderzoek en door het meekijken in de beroepspraktijk van verschillende organisaties die met Falke & Verbaan samenwerken, in het bijzonder Archipel Zorggroep. Graag wil ik bij deze een aantal mensen bedanken.

Als eerst wil ik graag Annette Balk, senior consultant van Falke & Verbaan en opdrachtgever van dit onderzoek bedanken voor haar nauwe betrokkenheid bij het onderzoek en haar ondersteuning tijdens dit proces en tijdens mijn stage.

Ik wil mijn scriptiebegeleidster Livia Brouwers graag bedanken voor haar tips, hulp en feedback tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek.

Graag wil ik Jessica Goldstein, HR-adviseur van Archipel Zorggroep bedanken voor haar medewerking en input.

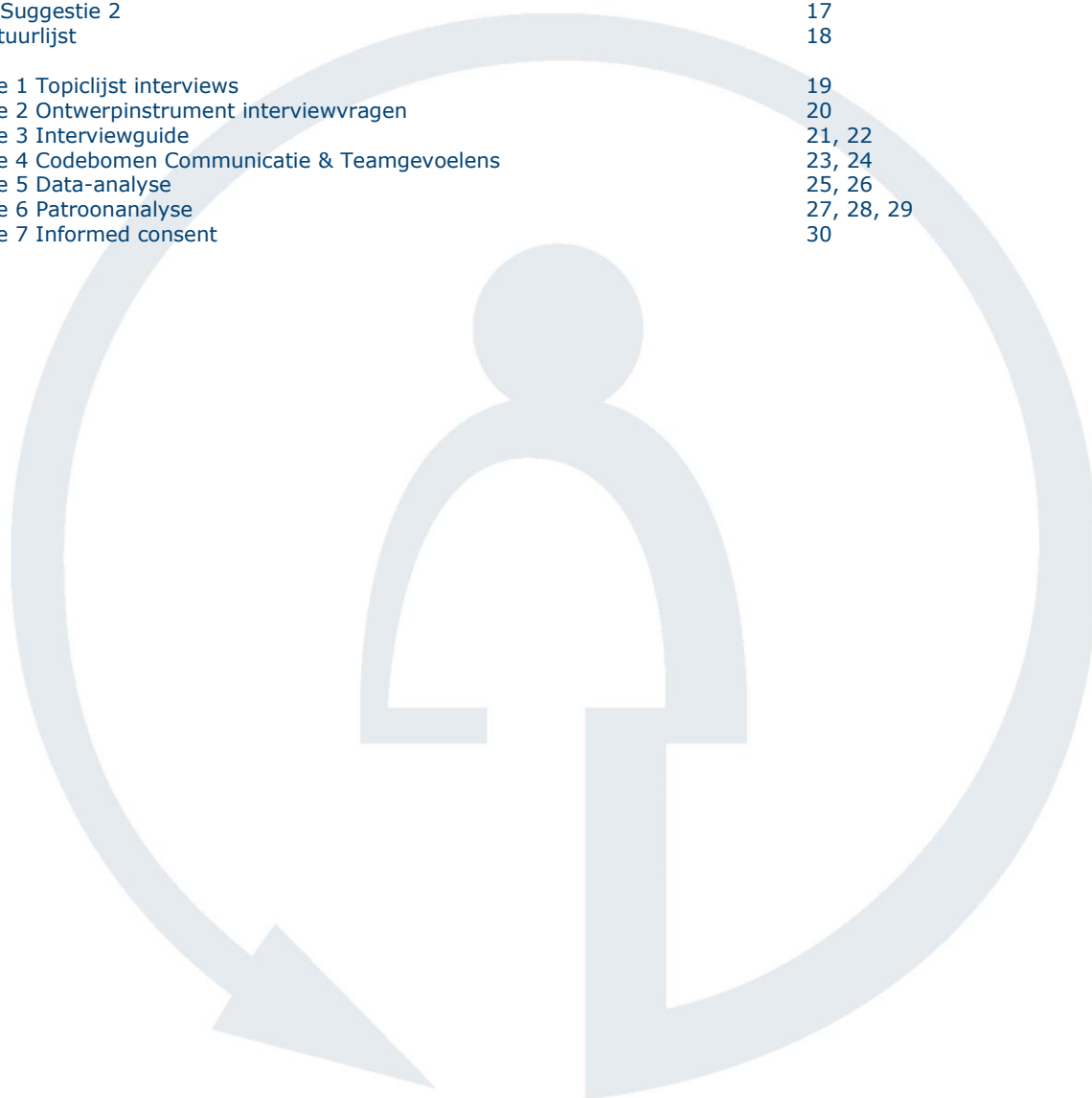
Als laatste wil ik de teamcoaches van Archipel Zorggroep bedanken voor hun bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek en voor hun eerlijkheid en input.



Samenvatting	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1.1 Aanleiding	7
1.1.2 Zelfsturende teams lijken de oplossing	7
1.1.3 Zelfsturing in dit onderzoek	7
1.1.4 Maatregelen in zorginstellingen tijdens een omslag naar zelfsturing	7
1.2 Beroepscontext van Falke&Verbaan	7
1.2.1 Falke&Verbaan	7
1.2.2 Falke&Verbaan in de VVT-sector	7, 8
1.2.3 De Archipel Zorggroep	8
1.3 Doelstelling onderzoek	8
1.4 Onderzoeksvragen & deelvragen	8
1.4.1 Onderzoeksvraag	8
1.4.2 Deelvragen	8
1.5 Vooruitblik	
Hoofdstuk 2 Methoden van onderzoek	9
2.1 Doelgroep	9
2.1.1 Archipel	9
2.1.2 Teams	9
2.1.3 Teamcoaches	9
2.2 Onderzoeksontwerp	9
2.2.1 Kwalitatief praktijkonderzoek	9
2.2.2 Beschrijvend onderzoek	9
2.3 Onderzoeksproces & meetinstrument	9
2.3.1 Oriënteren & richten	9
2.3.2 Plannen & verzamelen	9
2.3.3 Het semigestructureerde interview	10
2.3.4 Analyseren	10
2.4 Betrouwbaarheid en validiteit	11
2.4.1 Betrouwbaarheid	11
2.4.2 Validiteit	11
Hoofdstuk 3 Resultaten	12
3.1 Deelvraag 1	12
3.2 Deelvraag 2	12
3.2.1 Samenwerken	12
3.2.2 Vertrouwen	12, 13
3.2.3 Verantwoordelijkheid	13
3.2.4 Aanspreken	13
3.3 Deelvraag 3	13
3.4 Deelvraag 4	13
3.4.1 Samenwerken	13
3.4.2 Vertrouwen	14
3.4.3 Verantwoordelijkheid	14
3.4.4 Aanspreken	14
Hoofdstuk 4 Conclusie	15
4.1 Deelvraag 1	15
4.2 Deelvraag 2	15
4.3 Deelvraag 3	15
4.4 Deelvraag 4	15
4.5 Onderzoeksvraag	15
Hoofdstuk 5 Aanbevelingen	16
5.1 Aanvullende trainingsmodule	16
5.2 Leerbehoeften valideren bij doelgroep	16
Hoofdstuk 6 Discussie	17
6.1 Consequenties van het onderzoek	17
6.2 Methoden van onderzoek	17
6.2.1 Betrouwbaarheid	17
6.2.2 Validiteit	17



6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek	17
6.3.1 Suggestie 1	17
6.3.2 Suggestie 2	17
Literatuurlijst	18
Bijlage 1 Topiclijst interviews	19
Bijlage 2 Ontwerpinstrument interviewvragen	20
Bijlage 3 Interviewguide	21, 22
Bijlage 4 Codebomen Communicatie & Teamgevoelens	23, 24
Bijlage 5 Data-analyse	25, 26
Bijlage 6 Patroonanalyse	27, 28, 29
Bijlage 7 Informed consent	30





Wegens de vele veranderingen en ontwikkelingen in de zorg in Nederland stijgen de zorgkosten en zijn veel zorgorganisaties genoodzaakt hun beleid aan te passen om de zorg voor iedereen betaalbaar en passend te houden. Sinds een aantal jaren zetten hierom steeds meer zorgorganisaties, in onder andere de VVT-zorg, in op het werken met zelfsturende teams. Deze zelfsturende teams kennen meer eigen verantwoordelijkheid, werken zelfstandig en hebben geen leidinggevend kader boven zich. Om als organisatie zelfsturend te kunnen functioneren is het opleiden van medewerkers belangrijk. Falke & Verbaan wil als HRM-advies en opleidingsorganisatie inspelen op de vraag van haar klanten uit de VVT-zorg. Door middel van trainingen ondersteunt Falke & Verbaan zelfsturende teams van haar klanten in het ontwikkelingsproces van zelfsturing. Een grote klant van Falke & Verbaan, Archipel Zorggroep, bevindt zich midden in dit ontwikkelingsproces. Falke & Verbaan wil graag middels een trainingsmodule inspelen op de leerbehoeften die zich bij de teams voordoen maar heeft hiervan nog geen kennis. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

"Welk zelfsturend gedrag moeten de teams, volgens de teamcoaches van Archipel Zorggroep, aangeleerd krijgen, aanvullend op de basisworkshop 'Zelfsturing & Verzuim' van Falke & Verbaan, om zelfsturend te kunnen functioneren binnen Archipel Zorggroep?"

In dit onderzoek zijn door middel van semigestructureerde interviews teamcoaches geïnterviewd over de leerbehoeften van de teams. De hieruit verkregen resultaten geven aan dat de teams van Archipel zich in verschillende fasen van zelfsturing bevinden, in verschillende mate zelfsturend werken en dat zij verschillende leerbehoeften kennen. Uit de resultaten is echter ook naar voren gekomen dat er hoofdzakelijk twee leerbehoeften het meest benoemd zijn en voor de meeste teams gelden, namelijk het onderling aanspreken op gedrag en het stellen van gezamenlijke lange termijn doelstellingen. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat Falke & Verbaan, om te kunnen inspelen op de leerbehoeften van de teams van Archipel door middel van een trainingsmodule, de teams zal moeten aanleren hoe zij elkaar onderling kunnen aanspreken en hoe zij lange termijn doelstellingen gezamenlijk kunnen stellen en hier resultaatgericht aan kunnen werken.

1. Inleiding



1.1 Aanleiding

1.1.1 Veranderingen in de zorgsector

De zorgsector maakt momenteel een turbulente tijd door (Beune, 2015). Uit onderzoek van het Centraal Plan Bureau blijkt dat de zorglasten in Nederland toenemen. De uitgaven aan zorg stijgen waardoor men meer moet betalen aan zorgkosten (Horst, Erp & Jong, 2011). Tegelijkertijd wil de overheid de zorg voor iedereen toegankelijk en betaalbaar houden (Horst & Rele, 2013) en zijn bezuinigingen hierom niet te voorkomen. Daarnaast blijkt dat de aangeboden zorg vaak niet meer aansluit op de wensen en mogelijkheden van de gebruikers. Zij willen en moeten zo lang mogelijk zelfstandig (thuis) wonen en zelf bepalen wat zij nodig hebben. Mensen zullen zelf antwoord moeten geven op de vraag hoe zij hun leven willen leiden (Beune, 2015). Zorgprofessionals hebben hierdoor niet meer genoeg aan hun deskundigheid van de dagelijkse praktijk en organisaties voelen zich genoodzaakt hun bedrijfsvoering aan te passen aan de nieuwe realiteit (Beune, 2015; Donk & Lanen, 2014; Willems, 2015). Zorgprofessionals moeten in staat zijn om zich te kunnen inleven in de leefwereld van de hulpvragers en hun behoeftes te kunnen vertalen naar adequate en passende zorg en ondersteuning (Donk & Lanen, 2014).

1.1.2 Zelfsturende teams lijken de oplossing

Het werken met zelfsturende teams lijkt inzicht te kunnen geven in hoe zorginstellingen kunnen inspelen op veranderde vragen en behoeften en hoe zij efficiënter en goedkoper kunnen functioneren. De kwaliteit van zorg wordt belangrijker, hierdoor krijgen teams meer verantwoordelijkheden (Beune, 2015). Zelfsturing betekent dat de medewerkers in een team, op basis van duidelijke gezamenlijke doelstellingen en kaders en met gezamenlijke verantwoordelijkheid, zelf hun resultaten sturen en verbeteren. De teams kennen een zekere zelfstandigheid binnen een grotere organisatie, zij hebben hiervoor bevoegdheden en zijn hiervoor opgeleid. (Amelsvoort, Seinen, Kommers, & Scholtes, 2003; Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011; Wenting & Vermeer, 2013). Deze verschuiving van verantwoordelijkheid moet leiden tot minder vaste lasten, meer klantgerichtheid en uiteindelijk tot lagere kosten (Willems, 2015). Verder zorgt het leggen van meer verantwoordelijkheid bij de teams ervoor dat de medewerkers beter tot hun recht komen en meer initiatieven kunnen nemen (Beune, 2015; Vermeer & Wenting, 2014).

1.1.3 Zelfsturing

Middels literatuuronderzoek is 'zelfsturing' geoperationaliseerd in de volgende variabelen:

Samenwerken; goede samenwerking bepaalt de zelfsturing; de teamleden overleggen, maken afspraken, kunnen problemen oplossen, streven gezamenlijke doelstellingen resultaatgericht na, kennen en benutten elkaars kwaliteiten.

Verantwoordelijkheid; het team kent de verantwoordelijkheden, deelt die gezamenlijk, is verantwoordelijk voor het operationele proces en de teamresultaten, leeft afspraken na en neemt zelfstandig beslissingen.

Vertrouwen; zelfsturing begint met vertrouwen; in elkaar, in zichzelf, in de organisatie en in het kunnen nemen van verantwoordelijkheden.

Aanspreekgedrag; aanspreken van collega's is essentieel; op zowel taak- als gedragsgerelateerde onderwerpen, teamleden zijn onderling aanspreekbaar en kunnen elkaar feedback geven middels de ik-boodschap. (Amelsvoort et al., 2003; Beune, 2015; Kengen & Jagtman, 2010; Leppers & Eikenaar, 2011; Verhoeven & Rinsum, 2000; Wenting & Vermeer, 2013).

1.1.4 Maatregelen tijdens de zelfsturingstransitie

Het afschaffen van het middenkader, bestaande uit teamleiders, leidinggevendenden, afdelingsmanagers en staffunctionarissen, is een van de voornaamste maatregelen. De organisatie wordt figuurlijk gezien 'platter'; er is geen sprake meer van een piramidevormige lijnorganisatie met afhankelijke gezagsverhoudingen tussen de verschillende lagen waarbij beslissingen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van boven naar beneden lopen. De teams leggen nu verantwoording af aan elkaar en rechtstreeks aan de directie, in plaats van aan een teamleider of afdelingshoofd (Balk & Wierda, 2016; Kengen & Jagtman, 2010). Een organisatieverandering naar zelfsturing vraagt van medewerkers het los laten van het oude gedragspatroon en het aanleren van nieuw gedrag en vaardigheden. Opleiding van medewerkers is hiervoor essentieel en nuttig (Amelsvoort et al., 2003; Beune, 2015; Kengen & Jagtman, 2010). Ondersteuning en begeleiding van de teams naar zelfsturing is noodzakelijk (Levy, 2002). De ondersteunende diensten kunnen als vraagbaak fungeren en problemen oplossen waarvoor specialistische kennis nodig is (Vermeer & Wenting 2014). Het is belangrijk dat deze supportafdelingen toegankelijk zijn en directe verbinding hebben met de medewerkers (Beune, 2015; Lepper & Eikenaar, 2011).

1.2 Beroepscontext Falke&Verbaan

1.2.1 Falke&Verbaan

Falke&Verbaan is een HRM-advies en opleidingsorganisatie, gespecialiseerd in het realiseren van gedrags- en cultuurveranderingen. 'Zelfsturing' is voor Falke&Verbaan een actueel onderwerp waarin zij zich wil specialiseren en onderscheiden door te spreken van resultaatgerichte-zelfsturing: het zelfsturend werken moet concreet en meetbaar resultaat opleveren voor zowel het individu, de teams als de gehele organisatie. De focus van deze resultaatbepaling ligt niet op vakinhoudelijke resultaten maar op de gewenste output in termen van gedrag (Falke&Verbaan, 2014).

1.2.2 De VVT-zorg

Sinds 2005 is zelfsturing een begrip waar steeds meer organisaties belangstelling voor hebben (Beune, 2015; Vermeer & Wenting, 2014). Volgens onderzoek van De Financiële Zorgthermometer wenst de helft van de zorgorganisaties inmiddels zelfsturende teams. Binnen de zorgsector, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorginstellingen (VVT) geldt dit voor zo'n 47% van de organisaties uit dit onderzoek (Willems, 2015). Sinds een aantal jaren wordt Falke&Verbaan vanuit de zorgsector VVT gevraagd om adviezen en



trainingen te geven over zelfsturing. Falke&Verbaan wil graag via een trainingsmodule inspelen op deze vraag. Het is haar echter nog niet duidelijk wat de (leer)behoeften op het gebied van zelfsturend werken zijn die uit deze praktijk naar voren komen en dus wat deze trainingsmodule zal moeten inhouden.

"Een leerbehoefte is de wens om een ervaren, vastgesteld of verwacht tekort op te heffen door middel van leerprocessen" (Kessels & Smit, 2002, p. 45).

1.2.3 Archipel Zorggroep

Om genoemde (leer)behoeften te onderzoeken is een grote zorgklant van Falke&Verbaan, die zich midden in een zelfsturingstransitie bevindt, bevraagd. Archipel Zorggroep (hierna: Archipel) is een zorgorganisatie in de zorgsector VVT met meer dan 2000 medewerkers (Archipel, 2014). Op 1 januari 2017 wil Archipel een volledig zelfsturende organisatie zijn. Archipel heeft gekozen voor een organisatietransitie naar zelfsturing om de visie 'Cliënt in regie' beter te kunnen waarmaken. Dit houdt in dat de cliënt zelf keuzes kan maken uit de zorg die zij aangeboden krijgt. Het doel van zelfsturing is het koppelen van 'medewerker in regie' aan de visie 'Cliënt in regie'.

Binnen Archipel wordt zelfsturing op een organische manier doorgevoerd. Het proces is niet volledig vastgelegd maar de teams zoeken gaandeweg gezamenlijk uit hoe zij het beste als een zelfsturend team kunnen functioneren. Er zijn wel kaders waarbinnen de teams moeten werken waarbij zij ondersteuning van een teamcoach kunnen krijgen. (Vermeer & Wenting, 2014). De teams mogen zelf aangeven wanneer zij klaar zijn om de aangeboden trainingen te volgen. Archipel vraagt Falke&Verbaan de teams te ondersteunen in het proces naar zelfsturend werken. Alle teams zullen de tweedaagse basisworkshop 'Zelfsturing & Verzuim' volgen, daarnaast is er een optionele menukaart met aanvullende trainingsmodules. De teams mogen aangeven of zij na deze basisworkshop als zelfsturend team willen en kunnen functioneren of dat zij een aanvullende module willen volgen. De basisworkshop is niet specifiek afgestemd op de leerbehoeften uit deze praktijk.

Belangrijk: de vragen van dit onderzoek zijn beantwoord door teamcoaches van Archipel. Zie voor meer informatie hierover Hoofdstuk 2 Methoden van onderzoek.

1.3 Doelstelling

De doelstelling is om de leerbehoeften met betrekking tot het zelfsturend werken van de teams in kaart te brengen zodat voor Falke&Verbaan duidelijk is welk zelfsturend gedrag via een trainingsmodule aangeleerd moet worden. Hiervoor moet de gewenste situatie en daarmee de leerwens duidelijk zijn; wat wordt er binnen Archipel onder zelfsturend werken verstaan en wat wordt er van de teams verwacht. Daarnaast moet de huidige situatie in kaart gebracht worden. Inzicht in de mate waarin verschillende teams op dit moment zelfsturend kunnen werken en wat er nog niet goed gaat (de leerbehoefte) en wat Archipel doet om haar teams te ondersteunen in het proces naar zelfsturing is noodzakelijk. Vervolgens zal duidelijk moeten worden welk zelfsturend gedrag hiervoor aangeleerd moet worden (Kaufman & Ploegmakers, 2010).

1.4 Onderzoeksvraag & deelvragen

1.4.1 Onderzoeksvraag

Welk zelfsturend gedrag moeten de teams, volgens de teamcoaches van Archipel Zorggroep, aangeleerd krijgen, aanvullend op de basisworkshop 'Zelfsturing & Verzuim' van Falke&Verbaan, om zelfsturend te kunnen functioneren binnen Archipel Zorggroep?

1.4.2 Deelvragen

Gewenste situatie

Het is bij aanvang van een veranderingstraject van groot belang dat het voor alle medewerkers duidelijk is waarom hiervoor is gekozen, wat de doelstellingen zijn, wat er van hen verwacht wordt en hoe het veranderproces eruit gaat zien (Beune, 2015). Om de gewenste situatie helder te krijgen is het van belang om te weten wat er binnen Archipel wordt verstaan onder zelfsturing (Kaufman & Ploegmakers, 2010).

1. Wat wordt er binnen Archipel, volgens de teamcoaches, verstaan onder het zelfsturende gedrag dat de teams moeten vertonen als zij als zelfsturend team gaan werken?

Huidige situatie

Volgens Amelsvoort et al., (2003) is de realisatie van zelfsturende teams een leer- en ontwikkelproces en bestaan er verschillende fasen van teamontwikkeling bij zelfsturende teams waardoor per fase verschillend zelfsturend gewerkt wordt.

2. In welke mate werken de teams, volgens de teamcoaches, op dit moment zelfsturend?

Ondersteuning van de teams is belangrijk (Levy, 2002). Om overlap te voorkomen moet duidelijk zijn welke initiatieven Archipel neemt om haar teams te ondersteunen tijdens de zelfsturingstransitie.

3. Op wat voor manier ondersteunt Archipel, volgens de teamcoaches, de teams in het proces naar zelfsturing?

De te ontwerpen trainingsmodule moet aansluiten op de leerbehoeften van de teams omdat deze daadwerkelijk aan de teams gegeven zal worden.

4. Welke leerbehoeften hebben de teams, volgens de teamcoaches, met betrekking tot zelfsturend werken?

1.5 Vooruitblik

In dit onderzoeksverslag staan de resultaten van het onderzoek naar de leerbehoeften van de teams van Archipel om als zelfsturend team te kunnen werken en op wat voor manier deze resultaten zijn verkregen. Daarnaast wordt aanbevolen hoe Falke&Verbaan op de leerbehoeften van deze teams kan inspelen en wat de aanleidingen zijn voor eventueel vervolgonderzoek.

2 Methoden van Onderzoek



2.1 Doelgroep

2.1.1 Archipel

Er is voor Archipel gekozen omdat deze klant van Falke&Verbaan zich middenin de transitie naar zelfsturing bevindt en omdat voor Falke&Verbaan niet duidelijk is welke vragen en behoeften tijdens deze transitie naar voren komen.

2.1.2 Teams

De teams van Archipel, die deelnemen aan het zelfsturingstraject, zijn de doelgroep. Deze teams zijn de eigenlijke onderzoeksobjecten (Brink, 2008). Binnen Archipel zijn 67 teams werkzaam waarbij één team gemiddeld bestaat uit 10-15 professionals. De teams bestaan hoofdzakelijk uit vrouwelijke medewerkers van 21-65 jaar. Er zijn zowel zorgteams als teams van behandelaars en van contactverzorgenden, hier samengevoegd onder de noemer 'teams'.

2.1.3 Teamcoaches

In overleg met de HR-adviseur van Archipel is besloten teamcoaches als respondenten deel te laten nemen omdat de onderzoekspopulatie van 67 zorgteams te groot is om via interviews te bevragen. De teamcoaches fungeren als informanten omdat zij indirecte informatie hebben over de teams die zij als het ware hebben 'doorgegeven' (Brink, 2008). Door het bevragen van teamcoaches is het bereik vergroot omdat één teamcoach meerdere (3-10) teams onder zich heeft. Binnen Archipel zijn 9 teamcoaches werkzaam, waarvan 6 zijn bevestigd. De andere teamcoaches hebben niet positief gereageerd op het interviewverzoek, waarmee de non-respons op 3 komt. De informatie is verkregen vanuit het perspectief van verschillende teamcoaches, dit zijn verschillende perspectieven omdat deze teamcoaches allen andere ervaringen met de verschillende teams hebben.

2.2 Onderzoeksontwerp

2.2.1 Kwalitatief praktijkonderzoek

Middels interviews is onderzoek gedaan naar het gedrag van de beroepsprofessionals in de specifieke context van dit onderzoek. Dit is daarom een kwalitatief praktijkonderzoek (Brink, 2008; Donk & Lanen, 2014). Er is hoofdzakelijk gebruik gemaakt practice-based-evidence (PBE), wat ondersteund is met evidence-based-practice (EBP) (Brink, 2008). De essentie van praktijkonderzoek is om bij te dragen aan een verbetering in de onderzochte beroepscontext. In dit geval zal er door middel van onderzoek en het daaruit ontwikkelde beroepsproduct een veranderingsproces in gang gezet worden en een verbetering aangebracht kunnen worden in de beroepspraktijk van Falke&Verbaan (Donk & Lanen, 2014).

2.2.2 Beschrijvend onderzoek

Dit onderzoek is een beschrijvend onderzoek (Donk & Lanen, 2014). De gekozen onderzoeksstrategie is de casestudy. Dit betekent onder andere dat onderzoek is gedaan naar de leerbehoeften met betrekking tot zelfsturend werken in de actuele context van Archipel. Een casestudy richt zich doorgaans op één specifieke context, de 'case', in dit geval de context van Falke&Verbaan in relatie tot Archipel (Saunders, 2006).

2.3 Onderzoeksproces & meetinstrument

2.3.1 Oriënteren & richten

In de oriëntatiefase is via gesprekken met de opdrachtgever en de HR-adviseur van Archipel en door het bijwonen van de basisworkshop 'Zelfsturing & Verzuim' in beeld gebracht welk probleem zich voordoet, wie dit probleem heeft en welke vragen rijzen. Daarbij is gebruik gemaakt van vakliteratuur over aspecten van zelfsturend werken en leerbehoeften. Literatuur is voorts gebruikt om kernbegrippen te definiëren. Door middel van de gesprekken en verkennend literatuuronderzoek is het praktijkprobleem beschreven en geanalyseerd (Donk & Lanen, 2014). Op basis hiervan zijn de onderzoeksvragen en de doelstelling geformuleerd. De gebruikte literatuur bestaat uit artikelen, boeken, praktijkdocumenten en informatie van verschillende websites. Hiervoor zijn databanken gebruikt zoals Google, Google Scholar, SpringerLink en de bibliotheek van de Hogeschool Arnhem Nijmegen.

2.3.2 Plannen & verzamelen

Door middel van interviews zijn data verzameld die de onderzoeksvragen kunnen beantwoorden. Kwalitatief hoogstaande informatie kan verkregen worden via een interview omdat hierin voor de respondent ruimte is om praktijkvoorbeelden te geven die de benoemde leerbehoeften meer praktische inhoud geven en een interview de mogelijkheid tot doorvragen geeft (Brink, 2008; Kaufman & Ploegmakers, 2010). Daarnaast is een interview geschikt voor het verkrijgen van antwoorden op hoe- en waaromvragen. Door het interviewen is inzicht verkregen in informatie die niet direct waarneembaar is, in beelden en ideeën van de respondenten over zelfsturing en leerbehoeften en is getoetst in hoeverre beweringen uit het literatuuronderzoek in deze beroepscontext gelden (Brink, 2008; Donk & Lanen, 2014).



2.4 Betrouwbaarheid en validiteit

2.4.1 Betrouwbaarheid

Door onder andere triangulatie is de betrouwbaarheid gewaarborgd; de teamcoaches beantwoordden de vragen vanuit hun eigen perspectief over hun eigen zorgteams en er is gebruik gemaakt van verschillende literatuurbronnen en praktijkdocumenten. Om tijdsgebonden factoren te verminderen is de dataverzameling op verschillende momenten uitgevoerd. De eerste drie interviews zijn begin januari gehouden en de tweede drie begin maart (Donk & Lanen, 2014). De interviewgids, opgesteld om de herhaalbaarheid van de interviews te vergroten, beschrijft hoe het interview afgenomen wordt en wat de vooraf bepaalde volgorde van de vragen is. De gesloten vragen in het interview dragen bij aan de betrouwbaarheid omdat de antwoorden op deze vragen gemakkelijk te vergelijken zijn (Brink, 2008). Door het operationaliseren van de variabelen middels literatuur zijn steeds dezelfde formuleringen en definities gebruikt (Brink, 2008; Donk & Lanen, 2014). Het transcriberen en analyseren is volgens de richtlijnen van de HAN uitgevoerd (Renkens & Overbeek, 2015).

2.4.2 Validiteit

Door voor momenten van uitwisseling te zorgen met belanghebbende partijen zoals trainers, collega's, de HR-adviseur van Archipel en de opdrachtgever, is het onderzoeksproces gevolgd en uitgevoerd in overleg en is daarmee de validiteit gewaarborgd. De constructvaliditeit is gewaarborgd door de hele breedte van de betekenis van het begrip 'zelfsturing' te dekken (Donk & Lanen, 2014). Hiervoor is gebruik gemaakt van literatuurbronnen en ter aanvulling is aan de respondenten gevraagd wat zij verstaan onder 'zelfsturing'. De open vragen in het interview dragen bij aan de validiteit omdat gevoelens, meningen en situaties daardoor vollediger in kaart gebracht worden (Brink, 2008). Door het operationaliseren van de variabelen is het voor eenieder duidelijk wat hiermee bedoeld wordt (Brink, 2008).

3 Resultaten



3.1 Deelvraag 1

Wat wordt er binnen Archipel, volgens de teamcoaches, verstaan onder het zelfsturende gedrag dat de teams moeten vertonen als zij als zelfsturend team gaan werken?

Een duidelijk patroon is dat de antwoorden van de respondenten op deze vraag gelijkloend zijn, zij hebben een gedeelde visie op zelfsturing. Zij geven aan dat binnen Archipel onder zelfsturing wordt verstaan dat de zelfsturende teams, onafhankelijk van een teamleider, zelf beslissingen kunnen nemen en hun werkzaamheden uitvoeren binnen de gestelde kaders. De teams zijn zelf-organiserend, hebben een gezamenlijk doel en dragen zelf hun verantwoordelijkheden. Het is belangrijk dat de medewerkers zich veilig voelen, elkaar kunnen aanspreken op beladen onderwerpen en taakgerichte en gedragsmatige afspraken maken. Medewerkers in zelfsturende teams zijn initiatiefrijk en kunnen de kracht van hun team definiëren waardoor zij uitstralen waarvoor het team staat en waar het goed in is.

Een ander overduidelijk patroon is dat de cliënt en kwaliteit van zorg voor het zelfsturende team de rode draad zijn waarnaar alle andere variabelen van zelfsturing terug te leiden zijn.

"'Cliënt in regie' da's natuurlijk het speerpunt, en de bedoeling is dat met ook 'medewerker in regie' die twee wat nou ja ook dicht bij elkaar komen en beter op elkaar aansluiten en eigenlijk samen bepalen hoe er ja, geleefd, behandeld en gewerkt wordt binnen Archipel." (respondent 4, fragment 125, r7).

"Zelfsturend werken versta ik onder dat voor medewerkers helder is wat hun taken zijn wat eh eh wat ze met elkaar het gezamenlijke doel moeten beogen, daarin hun eigen verantwoordelijkheid nemen, dus ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid dus samen eh, het resultaat, de doelen, afspraken komen waar ze zich allemaal in kunnen vinden." (respondent 6, fragment 197, r5).

3.2 Deelvraag 2

In welke mate werken de verschillende teams, volgens de teamcoaches, op dit moment zelfsturend?

Volgens de respondenten bevinden de teams zich in verschillende fasen van zelfsturing en werken zij in andere mate zelfsturend. De teams kennen volgens hen een eigen startpunt en zijn in verschillende mate op elkaar ingespeeld. Opvallend is dat veel startende teams meer in zichzelf gekeerd raken en de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid buiten het team uit het oog verliezen. Naast de vele verschillen bestaan ook overeenkomsten tussen de teams, weergegeven in tabel 1.

"Ik vind dat, he omdat heel veel teams, he we zijn niet tegelijkertijd als organisatie over op zelfsturen gegaan het dus ieder team zit nog in een andere fase." (respondent 6, fragment 201, r3).

3.2.1 Samenwerken

De teams verschillen op veel vlakken in de mate van zelfsturend samenwerken. In bepaalde teams worden duidelijke afspraken gemaakt of zijn heldere doelstellingen, in andere teams niet. Deze verschillen hebben grotendeels te maken met de fase waarin de teams zich bevinden. Sommige teams die langer zelfsturend werken, werken zelfstandig aan teambuilding of zijn ondernemend in onderling vaardigheden aanleren. Deze teams kennen elkaars kwaliteiten beter dan nieuwe teams of teams die net zijn gestart met zelfsturing.

De overeenkomsten tussen de teams zijn dat alle teams die participeren in het zelfsturingstraject hiervoor gezamenlijk hebben gekozen. Verder hebben veel teams, vooral de teams die nog niet zo lang zelfsturend samenwerken, moeite met het stellen van lange termijn doelstellingen met een concreet gedefinieerd resultaat. Het oplossen van persoonsgebonden problemen vinden veel teams moeilijk, ad-hoc en werkgerelateerde problemen worden vaak direct en goed opgelost. Het rooster invullen en het onderling aanspreken, vooral op verzuim, is voor veel teams lastig. Taakgerichte rolverdeling en doelstellingen worden goed weggezet.

"ik weet eerlijk gezegd niet of dat ze dat nou zo eh.. ja concrete doel... ja concreet... een concrete doelstelling is dan meestal nogal vaag; 'wij willen leren beter met elkaar communiceren', en dat ja, zegt op zich niet zo veel." (Respondent 4, fragment 144, r2).

3.2.2 Vertrouwen

Men benoemt de mate van vertrouwen positief. In veel teams wordt open gecommuniceerd en durven mensen aan te geven waarmee zij zitten. Doorgaans zijn dit de teams die langer (zelfsturend) samenwerken. Er zijn enkele teams waarbij het vertrouwen niet of minder aanwezig is. Hier is vaak sprake van 'oud-zeer' dat niet is uitgesproken. Alle respondenten geven aan dat veiligheid binnen het team heel belangrijk is en dat hiervoor ruimte en tijd nodig is. Het vertrouwen in zelfsturen is over het algemeen positief, naar gelang de tijd worden de teams bekender met zelfsturing en daarmee zelfverzekerder.



"Ja in de zelfsturende teams eh die ik heb grotendeels wel, er zijn ja, er zijn natuurlijk altijd wel mensen die dan moeite hebben met één of twee personen maar die zijn nu wel zo ver dat ze daar ook iets mee willen dat ze dat uit willen spreken. En voor mij is daar dan vertrouwen voor nodig anders doe je dat niet. Dus ja ik denk het wel." (Respondent 4, fragment 134, r11).

3.2.3 Verantwoordelijkheid

De mate van verantwoordelijkheid verschilt. Sommige teams hebben gekozen om 'taakverantwoordelijken' aan te stellen op de kaders en sommige teams maken veel gebruik van de aangeboden hulpbronnen of gaan met elkaar in gesprek over de geleverde kwaliteit. De verdeling van verantwoordelijkheid is voor veel teams lastig; welke verantwoordelijkheden liggen binnen en welke buiten het team en hoe moeten de kaders ingevuld worden. Veel teams nemen te veel verantwoordelijkheden op zich waardoor zij extra tijd kwijt zijn. Daarnaast is er in veel teams sprake van rolverwarring; teamleden vinden het lastig een collega ergens verantwoordelijk voor te stellen, deze hierop aan te spreken en consequenties te verbinden aan ongewenst gedrag. De balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid en tussen privé en werk zorgen binnen veel teams voor onduidelijkheid of problemen. Taakgerelateerde afspraken en praktische zaken gaan over het algemeen goed. Een duidelijk positief patroon is het feit dat de verantwoordelijkheid rondom de zorg en de cliënt goed opgepakt wordt om de kwaliteit van zorg zo hoog mogelijk te houden.

3.2.4 Aanspreken

Het aanspreekgedrag verschilt, teams die langer zelfsturend werken hebben duidelijke afspraken gemaakt rondom het aanspreekgedrag maar er zijn ook teams waarbij dit niet zo is. Sommige teams maken gebruik van schriftjes waarin men opmerkingen of feedback schrijft of zijn veel assertiever dan andere in het elkaar aanspreken. Het overgrote deel van de teams ervaart aanspreken op gedrag nog vaak als moeilijk, negatief of aanvallend. Teamleden zijn bang een collega te kwetsen en vinden het moeilijk om de rol van 'aanspreker' aan te nemen omdat zij dit niet gewend zijn. Zij vinden het lastig om de taakvolwassenheid op te pakken en consequenties te verbinden aan ongewenst gedrag. Taak- of werkgerelateerd aanspreken gaat over het algemeen goed.

Overeenkomsten	Teams	Door aantal respondenten benoemd
Gezamenlijk besluiten wanneer als team aan zelfsturing beginnen	Alle	5
Goed oplossen van werk- en taak gerelateerde problemen	Alle	6
Goede verantwoordelijkheid voor de zorg en de visie 'Cliënt in regie'	Alle	6
Team raakt introvert	Startende & jonge zelfsturende teams	3
Moeite met gezamenlijk stellen van lange termijn doelen met resultaat	Startende & jonge zelfsturende teams	5
Moeite met oplossen van persoonsgebonden problemen	Zowel veel startende teams als teams die verder in het proces zijn	4
Moeite met het invullen van het rooster	Voornamelijk startende zelfsturende teams	5
Moeite met aanspreken op gedrag	Zowel veel startende teams als teams die verder in het proces zijn	6
Onduidelijkheid over de verdeling van verantwoordelijkheden	Startende & jonge zelfsturende teams	4

Tabel 1. Overeenkomsten tussen zelfsturende teams

3.3 Deelvraag 3

Op wat voor manier ondersteunt Archipel, volgens de teamcoaches, de teams in het proces naar zelfsturing?

Het supportteam is door alle respondenten benoemd als belangrijke hulpbron. Daarnaast noemden alle respondenten zichzelf in de rol van teamcoach een grote ondersteunende factor. Zij ondersteunen de teams overal waar nodig op initiatief van het team. Een andere veelgenoemde hulpbron is de training 'Oplossingsgericht vergaderen' die door Archipel zelf georganiseerd en gegeven wordt. Het feit dat Archipel de teams de kans geeft om de tweedaagse workshop, met eventueel een aanvullende module van Falke&Verbaan te volgen wordt genoemd als een hulpbron. Als laatste wordt de directeur van Archipel als hulpbron aangewezen. Deze staat nu dichterbij de teams en bij hun dagelijks werk en is hierdoor meer betrokken bij wat er speelt op de werkvloer en binnen de teams. Zie tabel 2.

"Ik denk nu de directeur, de teamcoach, ehmm.. nou opleiding maar ook het supportteam binnen de Karel de Grotelaan krijg steeds meer eh vorm. Nou denk dat dat nu wel de voornaamste bronnen zijn die zij gebruiken." (respondent 2, fragment 78, r3).



Hulpbronnen teams	Door aantal respondenten benoemd
Het supportteam	6
Teamcoach	5
Training Archipel	5
Directeur	3
Falke & Verbaan	3
HR-ondersteuning	1
Personeelszaken	1

Tabel 2. Door Archipel aangeboden hulpbronnen

3.4 Deelvraag 4

Welke leerbehoeften hebben de teams, volgens de teamcoaches, met betrekking tot zelfsturend werken?

"...ehm.... Grootste leerbehoefte ligt hem dan denk ik toch in ehm.. ehm in hoe spreek je elkaar aan, hoe houd je een gemeenschappelijk doel, hoe blijf je hetzelfde doel voor ogen houden, ehm ja hoe spreek je elkaar aan en hoe geef je dat vorm, ja." (respondent 3, fragment 115, r4).

Hoofdzakelijk zijn het stellen van concrete lange termijn doelstellingen en het hieraan resultaatgericht werken, en het aanspreken op gedrag, het vaakst als leerbehoeften benoemd. Daarnaast is op de andere variabelen ook een aantal leerbehoeften benoemd, zie hiervoor figuur 1.

3.4.1 Samenwerken

Het gezamenlijk bepalen van lange termijn doelen en hier resultaatgericht aan werken is een leerbehoefte van veel teams. In het verlengde hiervan ligt het kunnen definiëren van de kracht en de visie van het team. Het bundelen van ideeën, gezamenlijk oplossen van problemen en het denken in mogelijkheden zijn vaak benoemd.

3.4.2 Vertrouwen

Bij deze variabele is geen sprake van een leerbehoefte omdat dit volgens de respondenten geen aan te leren vaardigheid is. Behoeften van de teams om vertrouwen te vergroten of te optimaliseren zijn tijd en ruimte. Daarnaast is het belangrijk dat de teamleden zich veilig voelen. Duidelijkheid over verwachtingen, kaders en succeservaringen kunnen het zelfvertrouwen vergroten. Het uitspreken van gevoelens en het maken van duidelijke afspraken zal bijdragen aan het vertrouwen net als het kennen van elkaar en elkaars talenten. Als laatste is de ondersteuning van het supportteam en van de teamcoach van grote waarde.

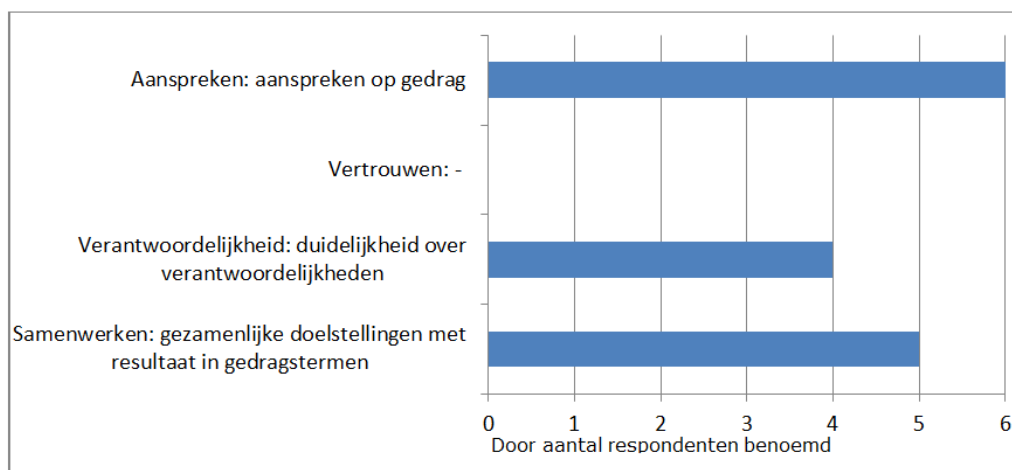
3.4.3 Verantwoordelijkheid

De teams hebben behoefte aan duidelijkheid over welke taken en bevoegdheden bij het team liggen en welke zij kunnen loslaten. Daarnaast hebben verschillende teams moeite met het vinden van een balans tussen de grote mate van vrijheid en de daarbij horende verantwoordelijkheid. Hierbij hoort ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het goed invullen van het rooster.

3.4.4 Aanspreken

Het aanspreken op gedrag is door alle respondenten genoemd als leerbehoefte. Veel teams hebben moeite met het oppakken van de taakvolwassenheid om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. De teams hebben behoefte aan duidelijkheid over hun rol en aan handvatten bij het aanspreken en het in gesprek gaan. Informatie over gedragsmatig aanspreken en een gedeelde visie op aanspreken zijn belangrijke leerbehoeften. De twee meest benoemde beladen onderwerpen zijn ongewenst gedrag en verzuim.

"Ehh nou dat lijkt op de basisprincipes van zelfsturing he, met elkaar eh tot een gezamenlijk besluit komen, of een gezamenlijk doel hebben met resultaten, ehm waar iedereen ehmm gelijk is" (respondent 6, fragment 224).



Figuur 1. Leerbehoeften teams per variabele van zelfsturing



4.1 Deelvraag 1

Wat wordt er binnen Archipel, volgens de teamcoaches, verstaan onder het zelfsturende gedrag dat de teams moeten vertonen als zij als zelfsturend team gaan werken?

Geconcludeerd wordt dat de respondenten een gedeelde mening hebben over wat volgens hen binnen Archipel onder het begrip 'zelfsturing' wordt verstaan. Zij hebben hierover allen hetzelfde beeld geschetst. Dit geeft aan dat voor hen duidelijk is wat de doelstellingen van het verandertraject zijn, wat er van de medewerkers wordt verwacht en hoe dit proces er uitziet (Beune, 2015). Zij hebben aangegeven dat binnen Archipel onder zelfsturend werken wordt verstaan dat de teams onafhankelijk van een teamleider zelf beslissingen kunnen nemen, gezamenlijk hun doelen en resultaten bepalen en zelfstandig werken binnen de gestelde kaders. Verder kunnen zelfsturende teamleden elkaar aanspreken op zowel werk- en taakgerelateerde als op beladen onderwerpen en kennen zij hun verantwoordelijkheden.

Dit beeld komt grotendeels overeen met het uitgevoerde literatuuronderzoek (Amelsvoort et al., 2003; Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011; Wenting & Vermeer, 2013). Toevoegend hieraan is dat de zorg voor de bewoners en cliënten en de visie 'Client in regie', speerpunten moeten zijn in het werk van de zelfsturende teams (Resultaten; citaten deelvraag 1).

4.2 Deelvraag 2

In welke mate werken de verschillende teams, volgens de teamcoaches, op dit moment zelfsturend?

Alle teams werken in andere mate zelfsturend op alle verschillende variabelen van zelfsturing. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat elk team een ander startpunt van zelfsturend werken kent en de teams zich nu allemaal in een andere fase bevinden. Hiermee is de veronderstelling van Amelsvoort et al., (2003) dat teams zich in verschillende fasen van zelfsturing kunnen bevinden bevestigd. Er zijn bepaalde overeenkomsten zichtbaar tussen verschillende teams, deze zijn ook grotendeels verwant aan de fasen waarin de teams zich bevinden (Resultaten; tabel 1).

4.3 Deelvraag 3

Op wat voor manier ondersteunt Archipel, volgens de teamcoaches, de teams in het proces naar zelfsturing?

Het supportteam is een grote toegankelijke hulpbron die de teams kunnen raadplegen voor advies of ondersteuning. Daarnaast is de rol van teamcoach benoemd als noodzakelijke begeleidende bron. Dit komt overeen met de literatuur in de inleiding (Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011; Levy, 2002). De training 'Oplossingsgericht vergaderen' van Archipel ondersteunt de teams in het oplossen van problemen en het op een efficiënte en effectieve manier vergaderen. De directeur van Archipel is een ondersteunende factor voor de teams omdat deze nu veel dichterbij de teams staat dan voorheen. Als laatste is de tweedaagse workshop van Falke&Verbaan benoemd als een hulpbron (Resultaten; tabel 2).

4.4 Deelvraag 4

Welke leerbehoeften hebben de teams, volgens de teamcoaches, met betrekking tot zelfsturend werken?

Verschiedende leerbehoeften zijn naar voren gekomen. Deze zijn verwant aan de fase waarin een team zich bevindt, wat logisch verklaard wordt doordat teams verschillend zelfsturend werken, afhankelijk van elke fase (Amelsvoort et al., 2003). Het stellen van concrete lange termijn doelstellingen en het hieraan resultaatgericht werken en het onderling aanspreken op gedrag, zijn het vaakst en als meest belangrijk benoemd. Dit zijn, zoals in de inleiding beschreven, belangrijke aspecten van de variabelen 'samenwerken' en 'aanspreken' (Amelsvoort et al., 2003; Beune, 2015; Kengen & Jagtman, 2010; Leppers & Eikenaar, 2011; Verhoeven & Rinsum, 2000; Wenting & Vermeer, 2013). Andere leerbehoeften zijn minder vaak, door minder respondenten benoemd of als minder noodzakelijk beschouwd (Resultaten; figuur 1).

4.5 Onderzoeksvraag

Welk zelfsturend gedrag moeten de teams, volgens de teamcoaches van De Archipel Zorggroep, aangeleerd krijgen, aanvullend op de workshop 'Zelfsturing & Verzuim' van Falke&Verbaan, om zelfsturend te kunnen functioneren binnen De Archipel Zorggroep?

De basisworkshop 'Zelfsturing & Verzuim' is niet specifiek gericht op de twee grootste leerbehoeften die naar voren zijn komen.

Alles overziend kan geconcludeerd worden dat het kunnen stellen van gemeenschappelijke lange termijn doelstellingen en het hieraan resultaatgericht werken en het elkaar onderling aanspreken, het zelfsturende gedrag is dat de teams van Archipel nog aangeleerd moeten krijgen om als zelfsturend team te kunnen functioneren.

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in hoe de teams momenteel zelfsturend werken en wat de teams die overgaan, of al over zijn gegaan op zelfsturing, nog moeten en willen leren om als zelfsturend team binnen Archipel te kunnen functioneren. Daarnaast is inzicht verkregen in wat er binnen Archipel onder zelfsturing wordt verstaan en welke ondersteuning Archipel haar teams biedt tijdens deze transitie. Hiermee hebben de antwoorden op de deelvragen tezamen een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Op basis hiervan wordt er aan de opdrachtgever van Falke&Verbaan inzicht geboden in de leerbehoeften van de teams van Archipel ten aanzien van het zelfsturend werken en welk zelfsturend gedrag door Falke&Verbaan nog aangeleerd zal moeten worden. Hiermee is de doelstelling van het onderzoek behaald en heeft het een grote bijdrage geleverd aan het oplossen van het praktijkprobleem van Falke&Verbaan.



5.1 Aanvullende trainingsmodule

Falke&Verbaan heeft een module 'Gesprekstechnieken: bevragen, bespreken en aanspreken'.

Om op de andere grote leerbehoefte, het gezamenlijk stellen van concrete lange termijn doelstellingen en het hieraan resultaatgericht werken in te spelen wordt de trainingsmodule 'Ons Taakvolwassen-zelfsturende team' aanbevolen (Balk & Wierda, 2016). Door middel van training worden bij de teamleden veranderingen gestimuleerd op het gebied van gedrag, vaardigheden en overtuigingen (Galan, 2003). Deze trainingsmodule is ontworpen aan de hand van dit onderzoek, sluit aan op de basisworkshop en kan per direct ingezet worden binnen Archipel om de teams die hieraan behoefte hebben de gelegenheid te bieden deze module te volgen.

5.2 Leerbehoeften valideren

De teamcoaches vertegenwoordigden in dit onderzoek de doelgroep (Brink, 2008). Aan Falke&Verbaan wordt aanbevolen de uitkomsten van dit onderzoek voor te leggen aan de doelgroep en hen de mogelijkheid te geven hierop te reageren. Dit kan door een de samenvatting van dit onderzoek te plaatsen op het veel gebruikte intranet Archinet of door bijeenkomsten te organiseren. Hierdoor kan uit de reacties van de doelgroep nagegaan worden of de uitkomsten wel of niet stroken met hun meningen en behoeften.



6.1 Consequenties onderzoek

De resultaten hebben inzicht geboden in de grootste leerbehoeften van de teams. Dit betekent voor Falke&Verbaan dat zij antwoord heeft gekregen op haar praktijkvraag. Aan Falke&Verbaan is een aanbeveling gedaan over het inspelen hierop. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan een kennisverbreding van Falke&Verbaan over zelfsturing in de VVT-sector, het heeft inzicht geboden in de leerbehoeften van Archipel en heeft bijgedragen aan het mogelijk maken van een praktijkverbetering in de beroepscontext van Falke&Verbaan.

6.2 Methoden

6.2.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is door middel van een aantal genomen maatregelen zo hoog mogelijk gehouden. Een praktijkonderzoek is echter nooit honderd procent reproduceerbaar en betrouwbaar (Donk & Lanen, 2014).

6.2.2 Validiteit

Over de mate van validiteit van dit onderzoek valt wellicht te discussiëren. Er bestaat een mogelijkheid dat de antwoorden vanuit de perspectieven van de teamcoaches afwijken van die van de doelgroep. Een mogelijk gevolg is dat de genoemde leerbehoeften niet volledig aansluiten bij wat de doelgroep zou hebben aangegeven in het geval deze bevraagd zou zijn. Het was echter binnen het kader van dit onderzoek onmogelijk de hele doelgroep, of het grootste deel daarvan, te bevragen door middel van interviews. De keuze om de teamcoaches als respondenten deel te laten nemen is hiervoor een goed alternatief. Zowel van Amelsvoort et al., (2003); Kengen & Jagtman, (2010) als Kessel, (2002) bevestigen de essentiële en belangrijke rol van de teamcoach. De teamcoaches kennen de teams goed vanuit hun eerdere rol als teamleider. Hierdoor hebben zij een duidelijk beeld over wat er binnen de teams speelt waardoor zij kunnen signaleren waar de teams tegenaan lopen en waar mogelijke leerbehoeften bestaan. Als laatste hebben de teamcoaches meerdere teams onder zich en vertegenwoordigen zij hierdoor de doelgroep voor het grootste deel waardoor hun antwoorden als representatief voor de gehele doelgroep aangenomen kunnen worden.

6.3 Suggesties vervolgonderzoek

6.3.1 Suggestie 1

Mocht Falke&Verbaan via Archinet of bijeenkomsten te weinig input ontvangen vanuit de doelgroep, kan hiervoor een vervolgonderzoek opgezet worden. Door vragenlijsten, interviews of groepsdiscussies kan inzicht verkregen worden in de mate waarin de meningen en behoeften van de doelgroep aansluiten bij die van de respondenten van dit onderzoek. Dit vervolgonderzoek kan bijdragen aan een grotere mate van validiteit.

6.3.2 Suggestie 2

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de leerbehoefte die teams binnen Archipel hebben op het gebied van zelfsturend werken. Vervolgonderzoek naar de verschillende fasen van zelfsturing volgens Amelsvoort et al., (2003) zal inzicht kunnen geven in onderverdeling van de teams in deze fasen en in welke fase de meeste teams zich bevinden. Hiermee kan inzicht verkregen worden in welke specifieke leerbehoeften zich hoofdzakelijk in welke fase voordoen.



- Amelsvoort, P. van., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003) *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden* (3^e herziene druk). Vlijmen: ST-GROEP.
- Archipel. (2016). *Archipel zorgwelzijnwonen*. [Online afbeelding]. Gedownload op 29 maart 2016, van <http://www.archipelzorggroep.nl/>
- Archipel. (2014). *Met volle kracht vooruit!* Beleidsplan Archipel. Eindhoven: Auteur.
- Balk, A., & Wierda, S. (2016) *Ons resultaatgerichte-zelfsturende team*. Trainingsmodule. Naarden: Falke & Verbaan.
- Balk, A., & Wierda, S. (2016). *Zelfsturing in de zorg*. Whitepaper. Naarden: Falke & Verbaan Groep.
- Beune, E.H.A.T. (2015). *Meer zorg minder papier: Naar meer zelfsturing en bevoegdheid in de zorg* (1^e druk). Dwingeloo: Kavanah.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2^e druk). Den Haag: Boom Lemma.
- Brink, J. (2008). *Beroep op onderzoek: Van doelgerichte onderzoeksopzet tot toepasbare conclusie* (1^e druk). Groningen: Noordhoff.
- Donk, C. van der. & Lanen, B. van. (2014). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn* (2^e herziene druk). Bussum: Coutinho.
- Falke, W., & Kranenburg, I. (2014). *De Verzuimgids: Het gedragsmodel van Falke & Verbaan* (2^e druk). Gids. Naarden: Falke & Verbaan Groep.
- Galan, K. de. (2003). *Trainen: Een praktijkgids* (1^e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Horst, A. van der., Erp, F. van., & Jong, J. de. (2011). *Trends in gezondheid en zorg*. Geraadpleegd op 24 maart 2016, van <http://www.cpb.nl/publicatie/trends-in-gezondheid-en-zorg>
- Horst, A. van der., & Rele, H. ter. (2013). *De prijs van gelijke zorg*. Geraadpleegd op 9 februari 2016, van <http://www.reuma-arnhem.nl/rpva/wp-content/uploads/2013/01/cpb-policy-brief-2013-01-de-prijs-van-gelijke-zorg.pdf>
- Kaufman, L., & Ploegmakers, J. (2010). *Het geheim van de trainer: De hoofdingrediënten van succesvolle (in-company) trainingen* (2^e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kengen, M., & Jagtman, P. (2010). *Leren in zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 15 februari 2016, van http://petraijagtman.nl/publicaties/p33-37_leren%20in%20zelfsturende%20teams_O&O_10_06.pdf
- Kessel, L. van. (2002). Coaching in variaties deel 2 Opvattingen over specifieke methodische kenmerken en aspecten van coaching. *Supervisie en Coaching*, 19(3), 128-145.
- Kessels, J. W. M., & Smit, C.A. (2002). *Opleidingskunde: Een bedrijfsgeschied benadering van leerprocessen*. (1^e druk). Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Leppers, D., & Eikenaar, G. (2011). *Zelfsturing: Een nieuwe kijk op organisaties* (1^e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Levy, I. (2002). *Begeleiding van een team naar zelfsturing: een paradox?*. Geraadpleegd op 25 maart 2016, van <http://link.springer.com/article/10.1007/BF03079645>
- Renkens, J., & Overbeek, N. (2015). *Handleiding TP: Verwerken interviews & andere kwalitatieve data*. Handleiding. Nijmegen: HAN.
- Saunders, M. (2006). *Een onderzoeksontwerp bepalen*. Geraadpleegd op 10 maart 2016, van http://www.pearsoneducation.nl/download/Saunders_hoofdstuk_5.pdf
- Vermeer, A., & Wenting, B. (2014). *Zelfsturende teams in de praktijk* (2^e druk). Amsterdam: Reed Business Education.
- Verhoeven, W., & Rinsum, E. van. (2000). *Afspreken en aanspreken* (1^e druk). Aarle-Rixtel: Centrum voor excellent leiderschap associatie voor coaching.
- Willems, L. (2015). *Zorginstellingen zetten in op zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, van <http://finance-ideas.nl/wp-content/uploads/2015/12/Persbericht-Financie%CC%88le-Zorgthermometer-2015-IV-inclusief-toelichting.pdf>



Definitie van zelfsturing:

Zelfsturing houdt in dat de medewerkers in een team, op basis van duidelijke gezamenlijke doelstellingen en kaders, en met gezamenlijke verantwoordelijkheid, zelf hun resultaten sturen en deze verbeteren. De teams kennen een bepaalde mate van zelfstandigheid en zijn onderdeel van een grotere organisatie. De teams hebben hiervoor bevoegdheden en zijn hiervoor opgeleid. (Amelsvoort, Seinen, Kommers, & Scholtes, 2003; Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011; Wenting & Vermeer, 2013).

In alle hierboven genoemde bronnen komen de volgende belangrijke overkoepelende aspecten van zelfsturing terug:

Samenwerken

Vertrouwen

Verantwoordelijkheid

Aanspreekgedrag

Deze aspecten zijn met betrekking tot zelfsturing verder te operationaliseren als:

Hierbij bestaat soms overlap tussen verschillende aspecten.

Samenwerken:

Zelfsturing valt of staat met een goede samenwerking in de teams (Kengen & Jagtman, 2010).

De teamleden moeten met elkaar kunnen overleggen (Wenting & Vermeer, 2013)

Het team moet teamafspraken maken en naleven (Wenting & Vermeer)

Binnen het team is sprake van onderlinge afhankelijkheid (Amelsvoort et al., 2003).

Het team beschikt over het vermogen om problemen op te lossen (Amelsvoort et al., 2003; Leppers & Eikenaar, 2011).

Het team heeft gezamenlijk afgestemde doelstellingen, die zijn afgeleid van organisatie doelstellingen (Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011).

De teamleden kennen elkaars kwaliteiten, zwakke kanten en competenties (vaktechnisch maar ook persoonsgebonden) en benutten deze (Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011).

De teamleden zijn in staat elkaar feedback en tips te geven (Beune, 2015).

Het team stuurt zelf zijn resultaten (Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011).

Vertrouwen:

Zelfsturing begint met vertrouwen (Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011).

Vertrouwen in, en van de organisatie (Wenting & Vermeer, 2014).

Vertrouwen in elkaar (de teamleden) (Kengen & Jagtman, 2010; Leppers & Eikenaar, 2011).

Vertrouwen in het kunnen nemen van verantwoordelijkheden (Beune, 2015).

Teamleden moeten durven 'loslaten' en vertrouwen op het kunnen van de ander (Verhoeven & Rinsum, 2000).

Verantwoordelijkheid:

Het team kent een gezamenlijke verantwoordelijkheid; het team staat centraal (Amelsvoort et al, 2003).

Het team is zelf verantwoordelijk voor de resultaten (Amelsvoort et al, 2003).

De teams nemen de volledige operationele verantwoordelijkheid op zich (Beune, 2015).

De teamleden weten waarvoor zij wel en waarvoor zij niet verantwoordelijk zijn (Beune, 2015).

De teamleden kunnen zich aan elkaar verantwoorden (Verhoeven & Rinsum, 2000).

Afspraak is afspraak, hierin hebben de teamleden een voorbeeldfunctie naar elkaar (Verhoeven & Rinsum, 2000).

De teams hebben resultaat-afspraken gemaakt (Verhoeven & Rinsum, 2000).

De teams nemen, binnen de kaders, zelf beslissingen om resultaat te behalen (Vermeer & Wenting, 2014).

Aanspreekgedrag:

Aanspreken van collega's lijkt essentieel binnen zelfsturende teams (Kengen & Jagtman, 2010).

De teamleden zijn onderling aanspreekbaar (Wenting & Vermeer, 2014).

De teamleden zijn in staat elkaar aan te spreken op hun werkwijze met als doel van elkaar te leren (Beune, 2015).

De teamleden spreken elkaar aan, en geven feedback middels de 'ik-boodschap' (Verhoeven & Rinsum, 2000).

Bijlage 2 Ontwerpinstrument interviewvragen



Gebaseerd op Topiclijst interviews.

Doel interview	Thema's	Sub thema's	Vragen
Na afloop van het interview weet ik hoe de teams van de bevroegde teamcoach op dit moment zelfsturend werken, weet ik wat er binnen Archipel onder zelfsturend werken wordt verstaan en wat de leerbehoeften zijn met betrekking tot zelfsturend werken van de verschillende teams volgens de teamcoach van deze teams.	Samenwerken	-Teamoverleg -Teamafspraken -Onderlinge afhankelijkheid -Problemen oplossen -Gezamenlijke doelstellingen -Kwaliteiten kennen en benutten -Feedback -Resultaatgericht	-Hoe worden problemen in het team opgelost? -Hebben de teams gezamenlijke doelstellingen? -Hebben de teams bepaald wat zelfsturend werken hen moet opleveren? -Welke aspecten komen er bij een teamoverleg aan de orde? -Worden er duidelijke afspraken gemaakt? -Kennen de teamleden elkaars kwaliteiten? -Benutten de teamleden elkaars kwaliteiten? -Op welke manier maken de teams afspraken over teamrollen?
	Verantwoordelijkheid	-Gezamenlijke verantwoordelijkheid -Verantwoordelijk voor teamresultaat -Duidelijkheid over verantwoordelijkheden -Afspraken maken en naleven -Resultaatafspraken -Beslissingen nemen	-Welke verantwoordelijkheden liggen nu bij de teams die voorheen bij de teamleider lagen? -Nemen de teamleden de verantwoordelijkheden op zich? -Wat vinden ze moeilijk op het gebied van verantwoordelijkheid?
	Aanspreekgedrag	-Onderling aanspreekbaar -In staat elkaar aan te spreken op werkwijze -‘Ik-boodschap’ -In staat elkaar aan te spreken op gedrag	-Spreken de teamleden elkaar aan op gedrag? -Wanneer doen ze dat? -Hoe doen ze dat? -Geven de teamleden elkaar feedback? -Zijn er concrete afspraken over aanspreekgedrag en feedback?
	Vertrouwen	-Aanwezigheid vertrouwen -Vertrouwen in elkaar -Vertrouwen in de organisatie & in zelfsturing/ zelfsturende team - Durven loslaten -Vertrouwen in kunnen van de ander	-Is er momenteel sprake van vertrouwen in de teams? -Hebben de teams vertrouwen in het team en in zelfsturing?
	Ondersteuning, leerbehoeften & Trainingsmodule	-Gewenste situatie (Leerwens) - Zelfsturing binnen Archipel - Huidige situatie (Leerbehoeften) -Ondersteuning/ acties Archipel - Leerbehoeften teams	-Wat verstaat u onder zelfsturend werken? -Kunt u voorbeelden noemen? -Waarin verschillen de zorgteams met betrekking tot zelfsturend werken? - In welke situaties krijgen de teams te maken met zelfsturing? -Wat gaat de teams goed af? -Wat vinden de teams lastig? -Waar ligt/liggen de grootste leerbehoefte(n) van de teams m.b.t. zelfsturend werken? -Welke knelpunten doen zich voor? -Welke hulpbronnen hebben de teams? -welk concreet gedrag moeten de teams kunnen vertonen als na de trainingen van Falke&Verbaan?

(Donk & Lanen, 2014).



Interview teamcoaches De Archipel Zorggroep

Inleiding

Ik ben student aan de HAN in Nijmegen en volg de opleiding Toegepaste Psychologie. In het kader van mijn afstudeeronderzoek naar het gedrag van zelfsturende teams heb ik in overleg met mijn opdrachtgever De Archipel Zorggroep als pilot organisatie voor mijn onderzoek gekozen. Door middel van praktijk- en literatuuronderzoek wil ik een duidelijk beeld krijgen van welk gedrag de teams moeten vertonen om als een zelfsturend team binnen De Archipel Zorggroep te kunnen functioneren en waar hierin hun de leerbehoefte ligt.

Onderwerp van dit interview

De houding & het gedrag en de leerbehoeften van de teams.

Doel van dit interview

Door middel interviews met verschillende teamcoaches wil ik een beeld schetsen over de vraag in welke mate en hoe de teams momenteel zelfsturend werken. Daarnaast wil ik erachter komen wat de leerbehoeften zijn van de teams om zelfsturend te kunnen werken binnen Archipel.

Met deze informatie kan ik een aanvullende trainingsmodule ontwikkelen die afgestemd is op de verschillende niveaus, wensen en behoeften van de teams.

Wijze van interviewen

Dit interview is een semigestructureerd diepgaand interview. Dit wil zeggen dat er zowel open als gesloten vragen gesteld zullen worden in een vooraf bepaalde volgorde, is er voor de geïnterviewde de mogelijkheid om toelichting te geven, terug te gaan naar vorige vragen en zal er doorgevraagd worden op de antwoorden die de geïnterviewde geeft.

Duur van dit interview

Het totale interview zal ongeveer 45-50 minuten in beslag nemen.

Verwerking van informatie

Ik zal tijdens het interview een geluidsopname maken, dit is nodig om het interview te kunnen transcriberen alvorens de informatie te verwerken in het onderzoek. De geluidsopname zal niet verstrekt worden aan derden zonder toestemming van de geïnterviewde. De geluidsopname zal bewaard worden zodat de HAN, mocht dit nodig zijn, de geluidsopname kan terugluisteren. Na de afronding van het onderzoek zal de opname verwijderd worden.

Ik zou u willen vragen om het informed consent formulier te tekenen, hiermee geeft u toestemming voor de geluidsopname en het verwerken van de informatie verkregen middels deze opname.

Heeft u voorafgaand aan het interview nog vragen?

Kern

Algemene vragen

Ik zal het interview beginnen met een aantal brede openingsvragen. Later wil ik graag per variabele van zelfsturing inzoomen op het huidige gedrag, het gewenste gedrag en de leerbehoefte van de teams.

1. Van hoeveel teams bent u de teamcoach?
2. Wat verstaat u onder zelfsturend werken?
3. Kunt u aangeven waarin uw teams volgens u verschillen met betrekking tot zelfsturend werken?
4. Kunt u situaties noemen waarin de professionals in hun werk te maken krijgen met zelfsturing?
5. Welke onderdelen van zelfsturing gaan uw teams momenteel goed af?
> En hoe kunt u dat zien?
6. Wat vinden uw teams over het algemeen lastig aan zelfsturend werken?

Variabelen van zelfsturing

Zelfsturing bestaat uit een aantal variabelen, uit mijn literatuuronderzoek is gebleken dat vertrouwen, samenwerken, verantwoordelijkheid en aanspreekgedrag belangrijke variabelen zijn van zelfsturing (Amelsvoort, Seinen, Kommers, & Scholtes, 2003; Beune, 2015; Leppers & Eikenaar, 2011; Wenting & Vermeer, 2013). Ik wil nu graag per variabele een aantal vragen stellen over uw teams.

Vertrouwen

Om als team zelfsturend te kunnen werken is het belangrijk dat alle teamleden vertrouwen hebben in elkaar en in het feit zij allemaal het beste voor hebben met de organisatie. Ook het hebben van vertrouwen in elkaars ideeën en kwaliteiten en vertrouwen in de organisatie is belangrijk (Beune, 2015, p. 59).

7. Is er momenteel sprake van vertrouwen in uw teams?
> Waar merkt u dat aan?
> Hebben uw teams vertrouwen in hun zelfsturende team?
> Wat hebben de teamleden van elkaar nodig voor dit vertrouwen?

Samenwerken

Ik wil nu graag een duidelijk beeld schetsen over de manier waarop uw teams nu samenwerken.

8. Hoe worden problemen in het team opgelost?
> Wat moeten de medewerkers leren om als zelfsturend team problemen te kunnen oplossen?



9. Hebben uw afzonderlijke teams gezamenlijke doelstellingen?

> Zo ja; hoe werken zij hieraan?

> Zo nee; waarom niet?

> Hebben zij doelstellingen met betrekking tot het zelfsturend werken?

10. Hebben uw teams bepaald wat zelfsturend werken hen moet opleveren?

> Weten de teamleden wat ze willen bereiken en hoe ze daaraan gaan werken?

> Zo ja, hoe doen ze dat?

> Zo nee, hoe komt dat? Wat hebben ze hiervoor nodig?

11. Welke aspecten komen er bij een teamoverleg aan de orde?

> Worden er duidelijke afspraken gemaakt?

12. Kennen de teamleden elkaars kwaliteiten?

> Zo ja; op welke manier leren ze deze kennen en benutten ze deze kwaliteiten?

> Zo nee; hoe komt dat?

13. Op welke manier maken uw teams afspraken over rollen in het team?

> Wordt er ook een rolverdeling gemaakt op sociale teamrollen?

Aanspreekgedrag

14. Spreken de teamleden elkaar aanspreken op gedrag?

> Zo ja; in welke situaties en hoe?

> Zo nee; hoe komt dat?

15. Geven de teamleden elkaar geregeld feedback?

> Zo ja; in welke situaties en hoe?

> Zo nee; hoe komt dat?

> Zijn er concrete afspraken gemaakt over aanspreekgedrag?

Verantwoordelijkheid

16. Welke verantwoordelijkheden liggen nu bij uw teams waar de teamleider voorheen verantwoordelijk voor was?

> Nemen de teamleden deze verantwoordelijkheden op zich?

> Zo ja, hoe doen ze dat?

> Wat vinden de teamleden lastig op het gebied van verantwoordelijkheid?

> Hoe gaan ze daar mee om?

De training

Als laatst wil ik nu nog een aantal vragen stellen over de leerbehoeften van uw teams ten aanzien van zelfsturend werken en het functioneren als zelfsturend team binnen Archipel.

17. Waar ligt denkt u de grootste leerbehoefte bij uw teams om zelfsturend te kunnen werken?

> Welke knelpunten signaleert u daarbij?

18. Welke hulpbronnen hebben uw teams tot hun beschikking om succesvol zelfsturend te kunnen werken?

> Welke krachten bezitten uw teams zelf om succesvol zelfsturend te kunnen werken?

19. Welk concreet gedrag moeten de teamleden kunnen vertonen na afloop van het trainingstraject van Falke&Verbaan om als zelfsturend team te kunnen werken binnen Archipel?

> Kunt u voorbeelden noemen van dit gedrag?

Slot

Vragen en of opmerkingen

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen of opmerkingen?

Gegevensgebruik

Zoals eerder verteld zullen de gegevens en de informatie uit dit interview alleen gebruikt worden voor mijn afstudeeronderzoek. Alle informatie zal ik anoniem verwerken in mijn onderzoek.

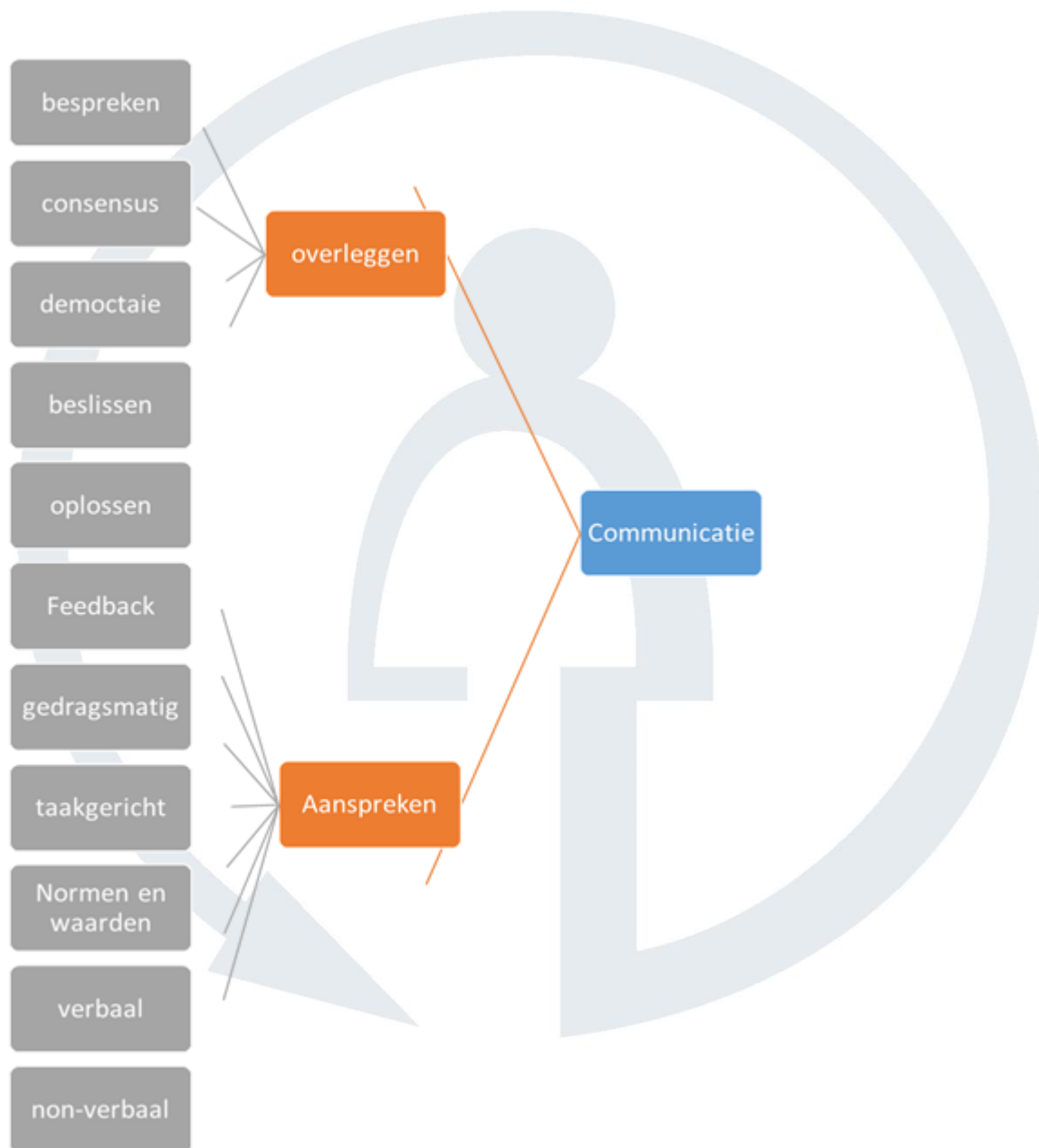
Terugkoppeling van informatie

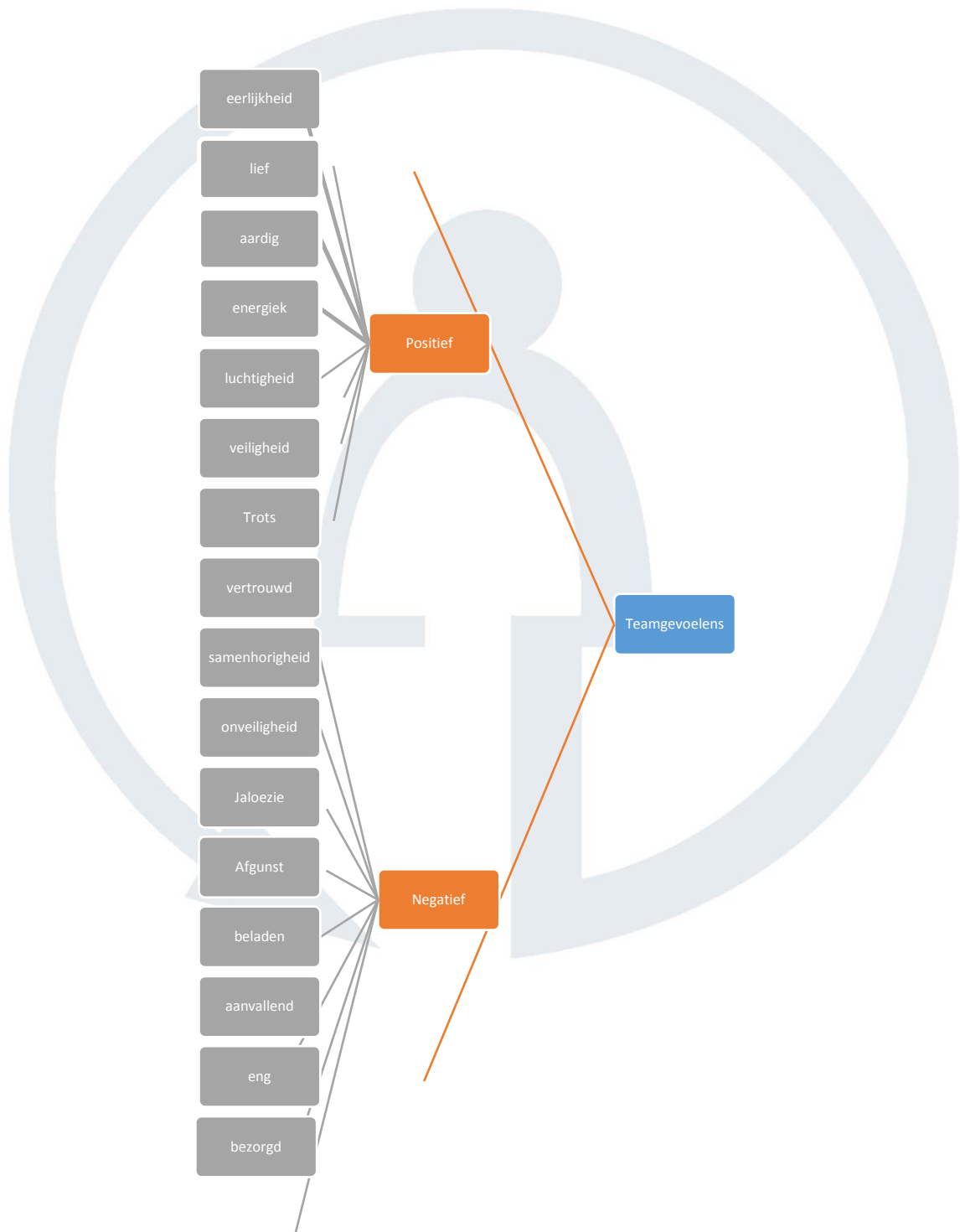
Het is voor de geïnterviewde mogelijk om de transcriptie in te zien of geluidsopname terug te luisteren.

Daarnaast is het ook mogelijk om het onderzoeksverslag op te vragen.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

(Donk & Lanen, 2014).





(Boeijs, 2014).



Sets per deelvraag

Totaal

Aantal keer positieve gevoelens benoemd: 141
Aantal keer negatieve gevoelens benoemd: 122
Personen vaakst bij het WIE: Teamcoach, Teams, Teamleden
Meest voorkomende HOE: Verschillend
Minst voorkomende HOE: Bewust-Onbekwaam
3 Meest voorkomende WAT's: Huidige situatie, Zelfsturing, Samenwerken

Deelvraag 1

Wat wordt er binnen Archipel, volgens de teamcoaches, verstaan onder het zelfsturende gedrag dat de teams moeten vertonen als zij als zelfsturend team gaan werken?

Gewenste situatie x Zelfsturing x Teamcoach x Beschrijvend
Gewenste situatie x Zelfsturing x Teamcoach x Positief
Gewenste situatie x Zelfsturing x Teams x Goed
Gewenste situatie x Zelfsturing x Teams x Positief

Leerwens x Zelfsturing x Teamcoach x Beschrijvend
Leerwens x Zelfsturing x Teams x Goed
Leerwens x Zelfsturing x Teams x Positief

Deelvraag 2

In welke mate werken de verschillende teams, volgens de teamcoaches, op dit moment zelfsturend?

Startpunt x Zelfsturing x Teams x (Verschillend vs. Overeenkomstig)
Huidige situatie x Zelfsturing x Teams x (Verschillend vs. Overeenkomstig)
Huidige situatie x Zelfsturing x Samenwerken x Teams x Teamleden

Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief
Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Goed vs. Moeilijk
Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig
Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Gedragmatig vs. Taakgericht

Huidige situatie x Zelfsturing x Vertrouwen x Teams x Teamleden
Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig
Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief

Huidige situatie x Zelfsturing x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden
Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief
Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Goed vs. Moeilijk
Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig
Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Gedragmatig vs. Taakgericht

Huidige situatie x Zelfsturing x Aanspreken x Teams x Teamleden
Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief
Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Goed vs. Moeilijk
Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig
Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Gedragmatig vs. Taakgericht

Deelvraag 3

Op wat voor manier ondersteund Archipel, volgens de teamcoaches, de teams in het proces naar zelfsturing?

Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen
Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Archipel
Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Directeur
Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Supportteam
Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Teamcoach
Huidige situatie x Startpunt x Zelfsturing x Teams



Deelvraag 4

Welke leerbehoeften hebben de teams, volgens de teamcoaches, met betrekking tot zelfsturend werken?

Huidige situatie x Leerbehoefte x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig
Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Behoevend

Leerbehoefte x Samenwerken x Teams x Moeilijk
Leerbehoefte x Samenwerken x Teams x Negatief
Leerbehoefte x Samenwerken x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Behoevend
Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Moeilijk
Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Negatief
Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Behoevend
Leerbehoefte x Verantwoordelijkheid x Teams x Moeilijk
Leerbehoefte x Verantwoordelijkheid x Teams x Negatief
Leerbehoefte x Verantwoordelijkheid x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Behoevend
Leerbehoefte x Aanspreken x Teams x Moeilijk
Leerbehoefte x Aanspreken x Teams x Negatief
Leerbehoefte x Aanspreken x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig



Antwoorden uit de tekstfragmenten op de deelvragen door middel van toegepaste analyse-sets.

Deelvraag 1

Gewenste situatie x Zelfsturing x Teamcoach x Beschrijvend

Teams samen kunnen bepalen hoe ze de werkzaamheden kunnen uitvoeren, binnen de gestelde kaders. Hierbij is de kwaliteit van zorg heel belangrijk en de visie 'Client in regie' een speerpunt. Een veilig werkklimaat waarin een medewerker zich kan ontwikkelen is van belang.

Dat medewerkers met elkaar een gezamenlijk doel beogen, hun verantwoordelijkheden nemen, afspraken maken en het resultaat van hun doelstellingen helder hebben.

Citaat:

"Zelfsturend werken versta ik onder dat voor medewerkers helder is wat hun taken zijn wat eh eh wat ze met elkaar het gezamenlijke doel moeten beogen, daarin hun eigen verantwoordelijkheid nemen, dus ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid dus samen eh, het resultaat, de doelen, afspraken komen waar ze zich allemaal in kunnen vinden." (respondent 6, fragment 197).

Gewenste situatie x Zelfsturing x Teamcoach x Positief

Zelf organiserend kunt zijn, zelf beslissingen kan nemen zonder afhankelijk te zijn van een teamleider.

Gewenste situatie x Zelfsturing x Teams x Goed

Aanspreken, verantwoordelijkheid nemen, veilig voelen, gemeenschappelijk doel, enthousiasme, denken in mogelijkheden, betrokken, weten waar talenten liggen, kracht van het team kunnen definiëren, goede zorg leveren, aanspreken, taakvolwassenheid naar buiten uitstralen, initiatiefrijk, doel met resultaten, consensus, voor elkaar iets over hebben, cliënt centraal, open dialoog.

Gewenste situatie x Zelfsturing x Teams x Positief

Citaat:

"Maar dat zijn denk ik wel belangrijke krachten dat je er met z'n allen voor gaat, ook daarin een gemeenschappelijk doel hebt weet je, met z'n allen aangeeft dat je het aan wilt gaan en het enthousiasme daarin dat je niet alleen maar de onmogelijkheden ziet maar ook.. ja ook die weg wil gaan bewandelen en ehm... nou ja tegen die onzekerheden kan en ehm.. mee wil denken in hoe het anders kan zeg maar, ja" (respondent 2, fragment 120).

Leerwens x Zelfsturing x Teamcoach x Beschrijvend

Verantwoording kunnen pakken, kwetsbaar opstellen, balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid, verzuim kunnen bespreken.

Leerwens x Zelfsturing x Teams x Goed

Aanspreken, veilig voelen, verantwoording kunnen pakken, alles durven zeggen en respect hebben voor elkaar.

Leerwens x Zelfsturing x Teams x Positief

Weten waar de talenten van de teamleden en het team liggen, weten als team waar zij voor staan. Heldere visie, initiatiefrijk zijn, verantwoording nemen, aanspreken, fouten durven maken, elkaar dingen kunnen leren.

Deelvraag 2

Startpunt x Zelfsturing x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Zelfsturing x Teams x (Verschillend vs. Overeenkomstig)

Huidige situatie x Zelfsturing x Samenwerken x Teams x Teamleden

Overeenkomstig tussen en in verschillende teams: verschil in startpunt wat betreft vertrouwen en enthousiasme; in heb begin heel goed en toen paniek, wordt nu rustiger. Teams raken introvert; eerst zelf goed regelen, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid buiten het team uit het oog verliezen. Fase waarin het team zich bevindt, de een is een stuk verder dan de ander en beter op elkaar ingespeeld.

Teams verschillen in de mate waarin zij duidelijk hebben wat zelfsturing hen moet opleveren. Sommigen nog helemaal niet. Organisatie niet op 1 moment gezamenlijk over gegaan op zelfsturing dus veel verschillende fasen in teams. Dus ook in wat ze goed afgaat en wat ze lastig vinden. Veel teams zijn nog wel zoekende in hoe ze zelfsturing vormgeven in hun team. De teams verschillen in de mate waarop zij duidelijk hebben wat zelfsturing hun moet opleveren en wat de gewenste resultaten zijn.

Citaat:

"ik vind dat, he omdat heel veel teams, he we zijn niet tegelijkertijd als organisatie over op zelfsturen gegaan het dus ieder team zit nog in een andere fase." (respondent 6, fragment 201).

Teams verschillen in wat ze goed af gaat aan zelfsturing, ene team goed vormgeven en afspraken, in gesprek gaan, teamoverleg, raadpleging hulpbronnen

Samenwerken:

Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief

Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Goed vs. Moeilijk

Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Teamleden x Gedragmatig vs. Taakgericht

Samenwerken: per team verschillend op verschillende onderdelen.

Teams verschillen in de mate waarin zij duidelijk hebben wat zelfsturing hen moet opleveren. De teams verschillen in het hebben van doelstellingen geformuleerd op zelfsturing, de teams die al wat verder zijn, zijn daar meer mee bezig. De teams die nog niet zo lang bezig zijn die zijn daar nog niet mee bezig, verschilt per team. Gezamenlijk gekozen voor zelfsturing (begin enthousiast). Taakgericht doelstellingen, taken verdelen gaan goed. Sommigen (die



al verder zijn) werken aan teambuilding. Ad hoc problemen oplossen kunnen de teams goed. Teamoverleg is vaak wel efficiënt, taakgericht. Problemen oplossen werk gerelateerd en kwaliteiten kennen werk gerelateerd. Sommige teams zijn ondernemend (leren anderen wat zij doen qua taak)
Teams vinden het stellen van concrete doelen lastig.

Citaat:

"ik weet eerlijk gezegd niet of dat ze dat nou zo eh.. ja concrete doel... ja concreet... een concrete doelstelling is dan meestal nogal vaag; "wij willen leren beter met elkaar communiceren", en dat ja, zegt op zich niet zo veel." (Respondent 4, fragment 144).

Vaak nog niet duidelijk wat willen we bereiken en resultaten gedragsmatig/ op communicatie. Lange termijn doelstellingen en denken in mogelijkheden is vaak nog niet aan de orde.

Kwaliteiten kennen persoonsgebonden niet is gevorderd alleen wat vind jij leuk (en verschillend per team oudere teams wel! Nieuwe teams niet zijn nog in de waan van de dag). Teams hebben nog geen helder resultaat voor ogen. Lastige elementen zijn verder: het rooster, verzuim, een hulpvraag formuleren en persoons gerelateerde problemen oplossen.

Vertrouwen:

Huidige situatie x Zelfsturing x Vertrouwen x Teams x Teamleden

Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief

Verschillend per team: ligt aan teamhistorie; oud-zeer, sommige open aanspreken, luchtigheid. Veiligheid is voorwaarde voor vertrouwen. Bij minder vertrouwen: teamcoach grotere rol, veel vragen, hart luchten.

Over het algemeen meer wel vertrouwen positief. Vertrouwen is nodig voor aanspreken, het is een proces dat ruimte en tijd nodig heeft.

Citaat:

"Ja in de zelfsturende teams eh die ik heb groot en deels wel, er zijn ja , er zijn natuurlijk altijd wel mensen die dan moeite hebben met een of twee personen maar die zijn nu we zo ver dat ze daar ook iets mee willen dat ze dat uit willen spreken. En voor mij is daar dan vertrouwen voor nodig anders doe je dat niet. Dus ja ik denk het wel." (Respondent 4, fragment 134).

Over het algemeen is er ook wel vertrouwen in zelfsturing; zelf bepaald wanneer en samen aangegaan, soms is de oude situatie nog wel wat veiliger. Eigen belang en andermans belang goed kunnen afwegen, voor elkaar iets over hebben, gunnen. Teams die verder zijn hebben meer vertrouwen, die hebben de onzekere periode gehad en overleefd en nu wel vertrouwen in het team en in zelfsturing. Komt met de tijd. Vertrouwen tussen teams en teamcoach moet opgebouwd worden, belangrijk, bevestiging van goede keuzes is ook belangrijk. Inzicht in elkaars kwaliteiten belangrijk net als helderheid over verwachtingen en bevoegdheden.

zelfvertrouwen belangrijk om in hun kracht te kunnen staan. Teamleden moeten afspraken nakomen.

Verantwoordelijkheid:

Huidige situatie x Zelfsturing x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden

Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief

Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Goed vs. Moeilijk

Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Teamleden x Gedragsmatig vs. Taakgericht

Verantwoordelijkheid: per team verschillend. Sommige teams hebben taakverantwoordelijken/ koplopers.

Zorg/ cliënt altijd erg goed/ verantwoordelijk (alle teams). Hulbronnen raadplegen zoals teamcoach, met elkaar in gesprek over de geleverde kwaliteit: is dit wat we willen? Afspraken maken taakgericht uitvoerende, praktische zaken, beslissingen nemen met elkaar gaan over het algemeen in de meeste teams goed.

Wat veel teams nog lastig vinden is rolverwarring, aan afspraken houden en consequenties stellen, taakverdeling wat wel en wat niet binnen en buiten het team (delegeren). Andere kaders als budgetten, rooster zijn ook moeilijk en onbekend. Veel teams denken dat ze alles zelf moeten doen. Gedragsafspraken zijn er weinig.

Betrokkenheid/ privé leven/ eigen belang afwegen tegen teambelang. Afstemming met andere teams is in het begin moeilijk. (Introvert raken) Sommigen moeten verworven rechten en patronen loslaten.

Vrijheid vs. verantwoordelijkheid is in veel teams een probleem. Praktische zaken worden wel opgepakt maar wel moeilijk en hebben ondersteuning nodig

Aanspreekgedrag:

Huidige situatie x Zelfsturing x Aanspreken x Teams x Teamleden

Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Positief vs. Negatief

Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Goed vs. Moeilijk

Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Verschillend vs. Overeenkomstig

Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Teamleden x Gedragsmatig vs. Taakgericht

Aanspreekgedrag: verschillend per team. Taak-gerelateerd aanspreken gaat vaak goed. Sommige teams hebben concrete afspraken gemaakt over hoe elkaar aanspreken. Blootgeven, dingen bespreekbaar maken in teamoverleg. Hulbronnen ontwikkeld zoals schriftjes en teamcoach vragen om hulp in gesprekken, ene team is assertief en niet bang de waarheid te zeggen, ander team is voorzichtiger. Rooster/ eigen belang in gedrang dan spreken mensen elkaar wel aan als het echt moet. Sommige teams hebben afspraken over aanspreken. Wat veel teams moeilijk vinden is aanspreken op gedrag/ beladen onderwerpen/ verzuim. Weinig Feedback, niet altijd op goede manier. Aanspreken voelt nog vaak als negatief en aanvallend, bang te kwetsen geen duidelijke afspraken rondom manier van aanspreken. Ook is er vaak sprake van rolverwarring. In sommige verdere teams is het inmiddels wel een vanzelfsprekendheid. Taakvolwassenheid oppakken en toch wel iemand aanspreken is vaak nog lastig. Consequenties stellen als meerdere malen is aangesproken gebeurt weinig.



Deelvraag 3

[Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen](#)

[Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Archipel](#)

[Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Directeur](#)

[Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Supportteam](#)

[Huidige situatie x Zelfsturing x Hulpbronnen x Teamcoach](#)

[Huidige situatie x Startpunt x Zelfsturing x Teams](#)

Genoemde hulpbronnen/ondersteuning:

Training van Archipel: oplossingsgericht vergaderen, effectief vergaderen (heeft al effect bij sommige teams), alle teams kunnen deze training volgen. Trainingen van F&V mogen teams zelf kiezen wanneer en eventueel modules volgen als daar behoefte aan is. Supportteam KDG voor alle teams bv met financiën, budgetten, moeilijke vragen. Directeur staat nu dichterbij en kunnen de teams vragen aan stellen. Teamcoach; worden opgeleid coachende en ondersteunende rol. HR-ondersteuner, roosteraar.

Elkaar; kwaliteiten kennen van elkaar, steun geven aan elkaar, vragen, krachten bundelen (leren door opleidingen).

Deelvraag 4

[Huidige situatie x Leerbehoefte x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig](#)

[Huidige situatie x Samenwerken x Teams x Behoevend](#)

Meest genoemde leerbehoeften: Aanspreken & doelen formuleren met concreet resultaat m.b.t. zelfsturing.

Citaat:

"...ehm.... Grootste leerbehoefte ligt hem dan denk ik toch in ehm.. ehm in hoe spreek je elkaar aan, hoe houd je een gemeenschappelijk doel, hoe blijf je hetzelfde doel voor ogen houden, ehm ja hoe spreek je elkaar aan en hoe geef je dat vorm, ja." (respondent 3, fragment 115).

Citaat:

"ehh nou dat lijkt op de basisprincipes van zelfsturing he, met elkaar eh tot een gezamenlijk besluit komen, of een gezamenlijk doel hebben met resultaten, ehm waar iedereen ehmm gelijk is" (respondent 6, fragment 224).

Samenwerken:

[Leerbehoefte x Samenwerken x Teams x Moeilijk](#)

[Leerbehoefte x Samenwerken x Teams x Negatief](#)

[Leerbehoefte x Samenwerken x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig](#)

Gezamenlijk problemen oplossen; denken in mogelijkheden, ideeën bundelen, resultaat bepalen concrete doelstellingen m.b.t zelfsturing en gedrag, kracht van het team definiëren, lange termijn doelen.

Vertrouwen:

[Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Behoevend](#)

[Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Moeilijk](#)

[Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Negatief](#)

[Huidige situatie x Vertrouwen x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig](#)

Taakvolwassenheid; wie doet wat en wat als het niet gebeurt, afspraken? Consequenties stellen. Uitleg en duidelijkheid over kaders, ondersteuning op locatie van Sportteam, dingen met het team uitspreken, afspraken en ondersteuning teamcoach. Vertrouwen heeft tijd nodig. Behoefte aan elkaars talenten kennen, zelfvertrouwen en veiligheid.

Verantwoordelijkheid:

[Huidige situatie x Verantwoordelijkheid x Teams x Behoevend](#)

[Leerbehoefte x Verantwoordelijkheid x Teams x Moeilijk](#)

[Leerbehoefte x Verantwoordelijkheid x Teams x Negatief](#)

[Leerbehoefte x Verantwoordelijkheid x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig](#)

Balans vrijheid-verantwoordelijkheid, duidelijkheid wat mogen we, moeten we en wat niet: delegeren. breder denken dan enkel het team gezamenlijke verantwoordelijkheid rooster, ervaring op doen, samen uitvinden.

Aanspreekgedrag:

[Huidige situatie x Aanspreken x Teams x Behoevend](#)

[Leerbehoefte x Aanspreken x Teams x Moeilijk](#)

[Leerbehoefte x Aanspreken x Teams x Negatief](#)

[Leerbehoefte x Aanspreken x Teams x Verschillend vs. Overeenkomstig](#)

Dialogo aan gaan, gedragsmatig aanspreken, feedback geven, verzuim kunnen bespreken, conflicten bespreken aanspreken op ongewenst gedrag, taakvolwassenheid/ rolverwarring ; rol kunnen oppakken.



Titel onderzoek:
Verantwoordelijke onderzoeker:

In te vullen door de onderzoekspersoon

Hierbij verklaar ik dat:

- ik op een voor mij duidelijke manier mondeling en schriftelijk ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek indien nodig alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgave van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

O Bij dezen verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik geef goedkeuring dat film-, foto-, en videomateriaal of bewerking daarvan uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsfragmenten of beelden zullen direct na het verwerken ervan, of anders na hooguit 6 maanden, worden vernietigd.

O Bij dezen verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificeerbaar te gebruiken voor onderwijsdoeleinden die met mij besproken zijn binnen het Instituut GGM van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer: Datum:
Handtekening deelnemer:.....

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek.
- Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden.
- De deelnemer zal van een eventuele voortijdige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelige gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: Datum:
Handtekening onderzoeker: