

Verbetervermogen van teams

Een onderzoek naar het vermogen van teams om te kunnen
verbeteren



Verbetervermogen van teams

Een onderzoek naar het verbetervermogen van teams bij
Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck

Auteur: Pieter van Beusekom

Studentnummer: 376364

Eerste lezer: Ben Kuipers

Tweede lezer: Arwin van Buuren

Stage-onderneming: Denkidee B.V.

Stagebegeleider: Eric van der Wal

Datum: 14-11-2014

Studiejaar: 2013-2014

Master Public Administration / Master Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)

Erasmus Universiteit Rotterdam

“In de kano zitten een raaf en een adelaar, mannen en vrouwen, een rijke en een arme, mensen en dieren. Kunnen we dus met recht hierin een beeld van niet slechts één cultuur, maar van de hele ‘familie’ van levende wezens zien? Er zijn nerveuze gezichten en ruzies. Maar ondanks hun geschillen roeien ze samen in één boot, in één richting. Laten we hun geluk wensen, waarheen de reis ook moge gaan”¹.

¹ (Katzenback, 1998:9)

Voorwoord

De thesis, *'Het verbetervermogen van teams'*, waarin u net bent begonnen met lezen, is ter afronding van mijn Master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze thesis is tot stand gekomen gedurende een zeer aangenaam en uitdagend leerproces. Het proces bestond uit veel, heel veel lezen, nadenken, leren, verbanden leggen en (her)schrijven. Ik ben daardoor steeds weer nieuwe uitdagingen aangegaan om mijn scriptie verder te verbeteren en het product dat nu voor u ligt, te realiseren.

Dit onderzoek was echter niet mogelijk geweest zonder de ondersteuning van verschillende personen die mij continu hebben gestimuleerd en gemotiveerd. In de eerste plaats wil ik Eric van der Wal bedanken voor de mogelijkheid om in zijn organisatie 'Denkidee' stage te lopen en dit onderzoek uit te voeren; het bleken twee activiteiten te zijn die naadloos op elkaar aansloten. Eric wil ik ook bedanken voor niet alleen zijn enorme betrokkenheid, interesse en feedback maar ook voor zijn steun en het plezier waarmee wij hebben samengewerkt!

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck. Mijn dank gaat uit naar de medewerkers van deze organisaties, daarbij specifiek Nardo Hoogendijk en Ad van der Boor, die mij gastvrij hebben ontvangen, bereid waren om mee te werken en ook interesse hebben getoond in de resultaten.

Ben Kuipers wil ik in het bijzonder bedanken voor de vakkundige begeleiding gedurende het afstudeertraject en de stage-activiteiten waarbij hij ook nauw betrokken is geweest. Als afstudeerbegeleider heeft Ben er middels zijn scherpe feedback en inzichten voor gezorgd dat ik kritisch naar mijn werk ben blijven kijken, wat er toe heeft geleid dat ik mijn scriptie op onderdelen continu heb kunnen aanscherpen. Ook wil ik Arwin van Buuren, de tweede lezer, bedanken door zijn reflectie op mijn scriptie. Zijn feedback heeft mij ertoe aangezet om nog een laatste keer mijn product grondig door te nemen.

Tot slot, maar niet in de laatste plaats, wil ik mijn ouders Peter & Jeltje, mijn broer Rinse, vriendin Fleur en naaste vrienden bedanken. Jullie hebben mij gedurende mijn Master maar ook bij voorgaande opleidingen en werkzaamheden gemotiveerd, gestimuleerd en waar nodig geholpen en gefaciliteerd om het beste in mij naar boven te halen, bedankt!

Ik wens u veel leesplezier en hopelijk wordt u geïnspireerd door de bevindingen in mijn onderzoek.

Pieter van Beusekom

Amsterdam, 14 november 2014

Samenvatting

In de volgende paragrafen krijgt u een compacte beschrijving van de aanleiding van dit onderzoek, welke theorieën erbij zijn betrokken en waarom, hoe het onderzoek is uitgevoerd en tot welke conclusies het heeft geleid. Ook wordt aandacht besteed aan de discussie en de implicaties waartoe dit onderzoek aanleiding geeft.

Aanleiding

Organisaties zijn continu blootgesteld aan een omgeving die in ontwikkeling is, zo is er altijd sprake van innovatie, de globalisering neemt toe en de economische mondialisering schrijdt voort. Om als organisatie mee te kunnen gaan met deze ontwikkelingen is het wenselijk dat er continu veranderingen plaatsvinden en dat deze leiden tot verbeteringen (De Waal, 2013). Uit diverse onderzoeken, waarvan Kotter (2008) de grondlegger is, is gebleken dat organisatieveranderingen vaak niet (volledig) slagen, dit komt veelal voort uit het gedrag van mensen. Om ervoor te zorgen dat er veranderingen plaatsvinden zal hierop ingespeeld moeten worden; de verandering begint bij het individu en heeft invloed op gehele teams (Katzenbach & Smith, 1993). Teams worden om die reden in een organisatie als belangrijk ervaren, niet alleen de organisatie en de werkzame individuen veranderen maar bij gevolg ook de teams. De vraag is nu welk vermogen een team heeft om te kunnen verbeteren, anders gezegd welke elementen zijn essentieel om als team verbetervermogen te bezitten?

Onderzoeksopzet

Om het verbetervermogen van teams te definiëren en meetbaar te maken is de volgende wetenschappelijke onderzoeksvraag geformuleerd: *‘Wat is het verbetervermogen van teams?’*

Verbetervermogen is geen bestaand begrip en er is, voor zover bekend, nog nooit onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek beoogt het ontwikkelen van een nieuwe theorie die het verbetervermogen van teams in kaart kan brengen.

In de eerste plaats is er een literatuurstudie verricht om inzicht te krijgen in theorieën die zich specifiek hebben gericht op veranderingen en teamwerk. In de tweede plaats is in kaart gebracht wat er in de literatuur voor een bepalende elementen onderscheiden zijn die van belang zijn voor het verandervermogen van teams. Omdat verondersteld wordt dat veranderingen een voorwaarde zijn om te kunnen verbeteren is geanalyseerd hoe veranderprocessen in organisaties geschieden. Door in te zoomen op theoretische concepten omtrent elementen die bepalend zijn voor het verandervermogen van organisaties en hoe veranderprocessen worden uitgevoerd is een uitgangspunt geconstrueerd die de manier van verbeteren in teams kan helpen onderscheiden. Meer inzicht in de werkwijze van teams is verkregen door teamwerk te definiëren en door in kaart te brengen wat er in de verschillende processen, die bepalend zijn voor het functioneren van een team, plaatsvindt. Als derde hoofdthema is ingegaan op de betekenisverlening die

individueen en teams al dan wel of niet hebben met betrekking tot verbeteringen. Betekenisverlening is nadrukkelijk opgenomen in dit onderzoek omdat bij het in kaart brengen van de eerst genoemde theorieën meermaals is benadrukt dat het gedrag in organisaties van groot belang is voor de slagingskansen van veranderingen. Tenslotte is literatuur over verschillen tussen publieke en private organisaties bestudeerd om op basis daarvan te onderzoeken of er verschil is in het verbetervermogen tussen teams in de private of publieke sector omdat dit handvatten zou kunnen bieden om daarop te sturen.

Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Hollandia Infra (private organisatie) en Topaz Zuydtwijck (publieke organisatie). Bij deze organisaties werd naar aanleiding van grote reorganisaties specifiek aandacht besteed aan het bewerkstelligen van verbeteringen in de verschillende teams. Dit bood de mogelijkheid om te onderzoeken welk vermogen deze teams hebben om te verbeteren.

Het onderzoek is gebaseerd op een verklarende vraag waarbij ervoor is gekozen om gebruik te maken van een *'mixed method design'*. Zo is er gebruikt gemaakt van een gevalstudie (kwalitatief) en survey (kwantitatief). De verschillende teams in de twee organisaties, twintig in totaal, is gevraagd een vragenlijst in te vullen en zijn er interviews afgenomen met verschillende teamleden. Ook zijn er in verschillende settings observaties uitgevoerd en heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden.

Conclusie

De empirische bevindingen hebben aanleiding gegeven om de theoretisch onderscheiden kernelementen te herdefiniëren. In dit onderzoek blijkt dat het verbetervermogen van teams bestaat uit een viertal verschillende aspecten: *'verbeterbetekenis'*, *'adaptieve teamdoelen'*, *'teamcommunicatie'* en *'faciliterende leidinggevende'*.

Verbeterbetekenis is de betekenis die de teamleden gezamenlijk verlenen aan een gewenste verbetering. Teamleden stemmen met elkaar af wat ze willen bereiken met de verbetering en evalueren in het team maar ook met de interne en externe relaties het behaalde resultaat. Teams met een adaptief teamdoel zoeken continu naar mogelijkheden om de (non-)routinematige taakuitvoering te kunnen verbeteren. Dit teamdoel wordt steeds bijgesteld in een permanente aanpassingscyclus waarbij de focus ligt op verbeteringen. De teamcommunicatie bestaat uit het ontvangen en geven van feedback, het om kunnen gaan met conflicten, hier lering uit trekken en op zoek gaan naar verbeteringen. In het team probeert men de visie aan te passen op deze terugkoppelingen en gaat men met elkaar in gesprek over de betekenisverlening aan nieuwe (potentiële) verbeteringen. Een faciliterende leidinggevende in teams met verbetervermogen ziet zichzelf als gelijke en ziet het team als geheel waarbij de verschillende individuen vanuit hun expertise een bijdrage kunnen leveren. De leidinggevende stimuleert en enthousiasmeert het team, kent de randvoorwaarden en is bereid om samen met het team buiten de bestaande kaders te denken.

Verbetervermogen van teams is als volgt gedefinieerd:

‘Een team dat in nauwe samenspraak met zijn leidinggevende en externe relaties betekenis verleent aan gemeenschappelijk voorgenomen adaptieve teamdoelen en met elkaar in gesprek gaat over de manier waarop de verbeteringen worden nagestreefd’.

Aanbevelingen

Uit dit onderzoek komt naar voren dat in organisaties gewerkt kan worden aan het verbetervermogen van teams. Zo kan er aan enkele elementen, toebehorend aan voorgaande aspecten, aandacht worden besteed zodat zij spin-off hebben op alle andere elementen die deel uit maken van het verbetervermogen van teams. Ook is verder onderzoek naar het verbetervermogen van teams van essentieel belang om de bevindingen van dit onderzoek in de praktijk te toetsen. Daarbij wordt geadviseerd om dit in verschillende contexten te doen en gedurende een langere periode, zodat werkelijk kan worden onderzocht of de prestaties van het team en het welzijn in relatie tot de veronderstelde elementen van het verbetervermogen van teams toenemen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	7
Tabellen en afbeeldingen.....	10
1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding	14
1.2 Probleemstelling.....	17
1.2.1 Doelstelling	17
1.2.2 Deelvragen	17
1.3 Relevantie.....	18
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	18
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	19
1.4 Leeswijzer	19
2. Theoretisch kader	21
2.1 Verandervermogen van organisaties	21
2.2 Veranderprocessen	22
2.2.1 Geplande veranderingen.....	23
2.2.2 Emergente veranderingen.....	25
2.2.3 Combinatie van geplande en emergente veranderingen.....	26
2.3 Teamprocessen	27
2.3.1 Teamwerk.....	27
2.3.2 Teamontwikkeling.....	28
2.4 Betekenisverlening	32
2.5 Publiek of Privaat.....	34
2.6 Overzicht diverse theorieën.....	36
2.7 Samenvatting theoretisch kader	39
2.8 Conceptueel model.....	40
3. Methodologische verantwoording.....	42
3.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken	42
3.2 Betrouwbaarheid en validiteit	44
3.3 Operationalisatie.....	46
3.3.1 Kenmerken van een team	46
3.3.2 Veranderprocessen	47

3.3.3	Teamprocessen	48
3.3.4	Betekenisverlening	49
3.3.5	Publieke en private context	50
3.4	Datavergaring	51
3.4.1	Kwalitatieve datavergaring	51
3.4.2	Kwantitatieve datavergaring	51
4.	Resultaten analyse kwalitatief onderzoek	55
4.1	Verandering versus Verbetering	55
4.2	Percepties verbetervermogen	55
4.3	Kenmerken van een team	57
4.3.1	Doelen en strategie	57
4.3.2	Technologie	58
4.3.3	Structuur	58
4.3.4	Cultuur	59
4.3.5	Het werk	59
4.3.6	Politieke relaties	60
4.3.7	Deelconclusie kenmerken van teams	60
4.4	Veranderprocessen	61
4.4.1	Geplande veranderingselementen	61
4.4.2	Emergente veranderingselementen	62
4.4.3	Samenhang emergente en geplande veranderingselementen	64
4.4.4	Deelconclusie veranderprocessen	65
4.5	Teamprocessen	66
4.5.1	Interne relaties	67
4.5.2	Taakbeheersing	69
4.5.3	Externe relaties	74
4.5.4	Deelconclusie teamprocessen	78
4.6	Betekenisverlening	80
4.6.1	Behoefte	81
4.6.2	Beleving	82
4.6.3	Belang	83
4.6.4	Deelconclusie Betekenisverlening	84
4.7	Publieke en private context	85
4.7.1	Deelconclusie verschillen & overeenkomsten tussen publiek en privaat	88
5.	Resultaten analyse kwantitatief onderzoek	89
5.1	Beschrijvende statistiek; gegevens organisatie en teamniveau	89

5.1.1	Scores teamprocessen en werkbeleving	89
5.1.2	Correlaties teamprocessen en werkbeleving	94
6.	Combinatie kwalitatieve en kwantitatieve bevindingen.....	97
7.	Conclusie & discussie	100
7.1	Hoe verbeteren teams zich?.....	100
7.2	Theoretische implicaties.....	102
7.3	Praktische implicaties.....	104
7.3.1	Verbetervermogen van teams meten	104
7.3.2	Verbetervermogen van teams beïnvloeden	105
7.4	Discussie.....	106
7.4.1	Methodologische beperkingen	106
7.4.2	Theoretische beperkingen	107
7.5	Suggesties voor vervolgonderzoek.....	107
	Literatuur	109
	Bijlagen.....	115
	Bijlage 1: Organisatiebeschrijvingen.....	115
	Hollandia Infra.....	115
	Topaz Zuydtwijck.....	115
	Bijlage 2: Kenmerken verandervermogen organisaties.....	117
	Bijlage 3: Vragen interview:.....	118
	Bijlage 4: Betrouwbaarheid vragenlijst	119
	Bijlage 5: Veranderen versus verbeteren.....	122
	Bijlage 6: Tabellen kwantitatief onderzoek.....	128
	Bijlage 7: Gebruikte vragenlijsten.....	135
	Bijlage 8: Vragenlijst voor meten verbetervermogen.....	144

Tabellen en afbeeldingen

Tabellen

Tabel 1: Clusters en kenmerken veranderingsvermogen organisaties (Werkman et al. 2001).	22
Tabel 2: Reizen versus trekken (Swieringa & Elmers, 1996:108-109).	27
Tabel 3: Fase van Tuckman & Jensen (Kuipers 2005).	29
Tabel 4: Eigenschappen die in de publieke sector meer aanwezig zijn dan in de private sector (Steijn et al., 2013:21).	35
Tabel 5: Overzicht van de centrale begrippen en theorieën in het onderzoek.	36
Tabel 6: Onderzoeksstrategie en -methoden (Van Thiel, 2010:69).	43
Tabel 7: operationalisatie kenmerken van een team.	47
Tabel 8: Operationalisatie veranderprocessen.	48
Tabel 9: Operationalisatie teamprocessen.	49
Tabel 10: Operationalisatie betekenisverlening.	50
Tabel 11: Operationalisatie publiek / private eigenschappen.	50
Tabel 12: Achtergrondvariabelen geslacht.	52
Tabel 13: Achtergrondvariabelen leeftijd.	53
Tabel 14: Achtergrondvariabelen leeftijd, duur werkzaam in bedrijf en team (in klassen verdeeld).	53
Tabel 15 Dataverzameling en respons survey Hollandia Infra.	54
Tabel 16 Dataverzameling en respons survey Topaz Zuydtwijck.	54
Tabel 17: Percepties respondenten verbetervermogen.	57
Tabel 18: Kenmerken team m.b.t. verbetervermogen.	61
Tabel 19: Kenmerken veranderprocessen.	66
Tabel 20: Relevantie teamprocessen in het kader van verbetervermogen.	80
Tabel 21: Betekenisverlening in het kader van verbetervermogen.	85
Tabel 22: Verschillen publiek / private context.	85
Tabel 23: Kenmerken publiek / private context.	88
Tabel 24: Beschrijvende statistiek: gemiddelde scores.	92
Tabel 25: Significantie maten tussen achtergrondvariabelen, werkbeleving en teamprocessen (algemeen).	92
Tabel 26: Significantie maten tussen achtergrondvariabelen, werkbeleving en teamprocessen (Hollandia Infra).	93
Tabel 27: Significantie maten tussen achtergrondvariabelen, werkbeleving en teamprocessen (Topaz Zuydtwijck).	94
Tabel 28: Variabelen (Correlatiematrix: Spearman's correlatiecoëfficiënten) gemiddelde teamprocessen en werkbeleving algemeen.	95
Tabel 29: Kenmerken verandervermogen organisaties (Werkman et al., 2001:15).	117

Tabel 30: Cronbach's α indicatoren van de werkbeleving en teamprocessen.....	119
Tabel 31: Veranderen versus verbeteren teams Hollandia Infra	122
Tabel 32 Veranderen versus verbeteren teams Topaz Zuydtwijck.....	125
Tabel 33: Indicatoren teams Hollandia Infra.....	128
Tabel 34: Indicatoren teams Hollandia Infra.....	129
Tabel 35: Indicatoren teams Topaz Zuydtwijck.....	130
Tabel 36: Indicatoren teams Topaz Zuydtwijck.....	131
Tabel 37: Variabelen (Correlatiematrix: spearman's correlatiecoëfficiënten) algemeen: N = 214.	132
Tabel 38: Variabelen (Correlatiematrix: spearman's correlatiecoëfficiënten) Hollandia Infra: N = 76.	133
Tabel 39: Variabelen (Correlatiematrix: spearman's correlatiecoëfficiënten) Topaz Zuydtwijck: N = 138.	134
Tabel 40: Vragenlijst voor het meten van de aspecten 'teamcommunicatie' en 'adaptieve teamdoelen' van verbetervermogen van teams (Kuipers & Stolker, 2009).	144
Tabel 41: Vragenlijst voor het meten van de aspecten 'faciliterende leidinggevende' en 'verbeterbetekenis' van verbetervermogen van teams.....	145

Afbeeldingen

Afbeelding 1: Conceptueel model; verbetervermogen van een team.....	41
Afbeelding 2: Verhouding aantal verbeteringen ten opzichte van de teamprocessen.....	78

1. Inleiding

Door de toename van innovatie, globalisering, economische mondialisering, toegang tot informatievoorziening en de kloof tussen rijk en arm zijn organisaties genoodzaakt steeds sneller, efficiënter en effectiever in te spelen op hetgeen er gebeurt. Het is voor organisaties noodzakelijk zich continu te ontwikkelen om zo met de veranderende context mee te kunnen gaan (De Waal, 2013:9-11; De Witte & Jonker, 2013:171; Kuipers, De Witte & Van der Voet, 2013:154).

Verandering in organisaties kan worden gezien als het aanpassen aan en flexibel inspelen op wijzigingen die zich voordoen in de omgeving, waardoor organisaties verandervermogen kunnen verwerven dat lerend van aard is en leidt tot vooruitgang (Klarner et al., 2008 in Carnall, 2009). Het probleem is echter, dat veel organisaties doorgaan op de voor hen vertrouwde wijze terwijl zij liever bezig zouden zijn met veranderingen die leiden tot vooruitgang. Veranderingen in organisaties leiden namelijk dikwijls tot nieuwe problemen in plaats van verbeteringen; het oorspronkelijke doel wordt dan ook niet gerealiseerd en er zal wéér een nieuwe poging ondernomen moeten worden (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001:1). Een organisatie kan zich onderscheiden van de concurrent door zich doorlopend te verbeteren op basis van een unieke strategie (De Waal, 2013:36).

Organisaties zijn opgebouwd uit verschillende teams; het werken in teams komt overal terug, bijna niemand werkt alleen, daarom hangt het resultaat in de eerste plaats af van het team en niet van het individu. Mensen kunnen een teamprestatie leveren zonder deel uit te maken van een (formeel) team. Ook kunnen mensen lid zijn van een team zonder dat ze een gezamenlijke teamprestatie leveren (Blake, Mouton & Allen, 1988:7; Kuipers, 2005:2-3). *‘De tandarts die een patiënt in de stoel krijgt is afhankelijk van een goede planning als deze patiënt zich heeft aangemeld voor een consult’*. Een team kan zich onderscheiden door (continu) te verbeteren, in dit onderzoek wordt dat het *‘verbetervermogen’* van teams genoemd. Verbetervermogen is geen bestaand begrip en er is, voor zover bekend, nog nooit onderzoek naar gedaan. In teams kan het belang van de taakafhankelijkheid worden gezien als taakgerichte samenwerking waarbij de teamleden afhankelijk zijn van elkaar om hun taken te kunnen volbrengen, waarbij zij onderling informatie en kennis uitwisselen, integreren en overdenken. Ook gaat het hier om een doelgerichte samenwerking waarbij er sprake is van een combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijke gedragen (team)doelen (Kuipers & Groeneveld, 2014:54-71).

In dit eerste hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de noodzaak van veranderingen en verbeteringen in organisaties en waarom teams hier de sleutelfactor in vormen. Tevens wordt duidelijk wat er met *‘verbetervermogen’* van teams wordt bedoeld. In de daarop volgende paragrafen wordt een probleemstelling geformuleerd en wordt deze onderbouwd door een toelichting op de wetenschappelijke en maatschappelijke noodzaak van dit vraagstuk.

1.1 Aanleiding

“Als de wereld van het veranderen moeizaam verloopt, grijpen we graag terug naar een aanpak volgens de klassieke lijnen van het vertrouwde” (Vinke, 2013:11). Opmerkelijk, je kunt ervan uitgaan dat organisaties, teams en individuen willen verbeteren, waarom kunnen schitterende plannen dan toch leiden tot tegenvallende resultaten? Uit diverse onderzoeken is gebleken dat zo’n 70% van de organisatieveranderingen niet (volledig) slaagt. De belangrijkste reden voor dit teleurstellende percentage wordt verklaard door het menselijk gedrag (Kotter, 2008:12-13; Cozijnsen & Vrakking, 2003:113; Beer & Nohria, 2000a:14; Boonstra, 2000:33). Het percentage van 70% wordt overigens door Hughes (2011) betwist omdat hij hier geen valide en betrouwbare empirische bewijsvoering voor heeft kunnen vinden. Het vastleggen van veranderaanpakken in interventieplannen, stapels dossiers en het voeren van heisessies is een vertrouwde aanpak. Maar voor ‘echt’ veranderen is lef nodig; de klassieke lijnen en gedragspatronen worden doorbroken, waardoor de organisatie wordt opgefrist, zodat er nieuwe interventies in de organisatie kunnen wortelen (Straathof & Van Dijk, 2003:3). Veranderingen worden door veel organisaties gezien als een moeizaam en ingewikkeld proces. Vaak leiden veranderingen niet tot verbeteringen en ontstaan er juist nieuwe problemen of uitdagingen in plaats van dat er oplossingen worden gevonden voor de oude: het oorspronkelijke doel van de verandering wordt niet bereikt (Werkman et al., 2001:6). De organisatiecultuur wordt door succesvolle organisaties als belangrijkste succes- of faalfactor beschouwd om zich te kunnen onderscheiden van de concurrent en zo een voorsprong te kunnen behalen (Cameron & Quinn, 2009:22-24). Een organisatiecultuur gaat over het collectieve gedrag van werknemers en uit zich in de manier waarop men met elkaar om gaat (Straathof & Van Dijk, 2003:32-36; De Witte & Jonker, 2013:67). Kotter en Cohen (2002:15) benadrukken dat het bij organisatieveranderingen altijd gaat om het menselijk gedrag wat veelal wordt uitgedrukt in de term ‘organisatiecultuur’. Mensen veranderen omdat ze processen en acties zien die invloed hebben op de gevoelens en emotie; zien en voelen zijn krachtiger dan analyseren en denken. Ook Van Nistelrooij en De Wilde (in Mathijssen, 2012:18) veronderstellen dat organisaties pas veranderen als de medewerkers in een organisatie ook echt ander gedrag gaan vertonen, waarbij het gaat om de betekenisverlening aan de verandering (De Witte & Jonker, 2013:25-26; Weick, 1995; De Witte, Jonker & Vink, 2012). Mensen handelen op basis van de definitie die zij geven aan de situatie of de emotionele betekenisverlening die zij veronderstellen (Kuipers et al., 2013b:159). De kenmerken van een team of de samenstelling van een groep medewerkers kunnen dan ook bepalend zijn voor het gedrag van de betreffende groep of het betrokken team, wat vervolgens weer invloed heeft op de sociale identiteit en het gedrag van de individuele werknemer (Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999:29). Onderzoeken naar het verandervermogen van organisaties zijn in het verleden al vaker gedaan (Boonstra, 2000; De Waal, 2013). Onderzoek naar teams heeft zich veelal gericht op de verschillende fasen waarin teams zich bevinden waarbij Tuckman (1965) als grondlegger kan worden gezien. In het vervolg op de denkwijze in fasetheorieën zijn er meer procesmatige benaderingen van teamontwikkeling onderzocht (Gersick, 1988; Kuipers, 2005).

Om veranderingen in een team teweeg te brengen, kan worden verondersteld dat in de eerste plaats de individuen en vervolgens gehele teams tot verandering overgaan. De verandering begint bij het individu en heeft invloed op het team; 'ik' zit immers in 'wij' (Katzenbach & Smith, 1993:11-29). Bij het veranderen van processen in de organisatie is het van belang om ervoor te zorgen dat de 'business as usual' door blijft lopen om de huidige kwaliteit van de organisatie in ieder geval te waarborgen (Carnall, 2009:101). In veel veranderingstrajecten wordt ervan uitgegaan dat de organisatie een blauwdruk is van wat er formeel ('harde criteria') op papier is besloten, er wordt weinig rekening gehouden met de informele organisatie, terwijl juist de mens en emoties leidend zijn voor het succes van een verandertraject ('zachte criteria') (Caluwé & Vermaak, 2010:45-46). 'Harde' beoordelingscriteria kunnen volgens Kleijn en Rorink (2007:42-43) worden gezien als kwantificeerbare zaken zoals bedrijfseconomische kengetallen, klachtenpercentages en productiviteit. 'Zachte' criteria daarentegen hebben betrekking op zaken zoals gedrag dat zich uit in de manier van communicatie, samenwerking, participatie en personele gevolgen zoals stress, ziekte en personeelsverloop (moeilijk meetbare criteria). Het is essentieel dat er rekening wordt gehouden met de informele organisatie; het gaat niet (alleen) om gedocumenteerde vastlegging maar om de formalisering van verandering in het gedrag toewerkend naar een verondersteld doel. Zoals eerder is gebleken, kunnen organisaties zich continu aanpassen en verbeteren om de aansluiting met de veranderende context te behouden. Werkman et al. (2001) hebben geconcludeerd dat een innovatieve organisatie het grootste verandervermogen heeft waar tevens de 'sense of urgency' het snelst wordt erkend en waar de weerstand om te veranderen over het algemeen het laagst is. Dit onderzoek laat zien wat het verbetervermogen van teams inhoudt en hoe dit kan worden beïnvloed. Duidelijk mag zijn dat een verandering niet automatisch betekent dat dit een verbetering tot gevolg heeft:

*'Om tot verbetering te komen is verandering nodig,
maar om tot verandering te komen is geen verbetering nodig.'*

Teams zijn onderhevig aan een continue stroom van uitdagingen en vernieuwingen, waardoor zelfs ongemakkelijke situaties kunnen ontstaan vanwege het 'onbekende'. De verschillende individuen in een team kunnen dan vanuit een intrinsieke motivatie belemmeringen in een bepaald perspectief plaatsen en desgewenst oplossen. De samenstelling van een team is altijd anders en wordt vormgegeven door de context waarin een team zich bevindt: dit wordt gezien als de 'input'. Teams bewegen zich voort via een bepaald groepsgedrag en brengen steeds veranderingen in patronen aan, hier gaat het dan ook om het 'process' in het team (Kuipers & Stoker, 2009:408). Als teams veranderen hoeft dit echter niet gelijk tot een verbetering te leiden. In de eerste plaats gaat het er bij verbetervermogen om dat een team bestaat uit individuen die gezamenlijk, door het steeds beter uitvoeren van hun taken, een doel nastreven dat steeds dichterbij hun handbereik komt. Het team is voortdurend bezig om zich te verbeteren, dit kan natuurlijk niet in een keer en daarom zal er ook sprake zijn van tegenslagen, dit zijn leermomenten. Teams

kunnen zich doorlopend veranderen met verbetering als doel omdat zij zich bewust zijn van de taak die zij uitvoeren en onophoudelijk zoeken naar mogelijkheden om hier beter in te worden. Uit het proces van een team komen producten voort, deze zijn de *output* (Kuipers & Stoker, 2009:408).

Het doel waar een team naartoe werkt is alles omvattend: een 'hoger doel' dat in de gehele organisatie tot uiting komt en zorgt voor gedrag dat bijdraagt aan het verwezenlijken hiervan (Katzenback & Smith, 1993:49). Uitgangspunt is dat teams bezig zijn met het bewust (gepland) of onbewust (emergent) veranderen. Het traject ligt niet vast, het enige concrete gegeven, is dat een team met verbetervermogen een hoger doel nastreeft. In dit traject is een team zelf aan de leiding en daarbij is zelfmanagement van groot belang om als team te werken aan continue verandering. Zelfmanagement maakt het mogelijk om als team zelf het werk in te delen, besluiten zelfstandig te nemen en op eigen initiatief te zoeken naar verbeteringen in het uitvoeren van de werkzaamheden (Kuipers, Groeneveld, Ashikali & Bronkhorst, 2013).

Vanuit het oogpunt van de praktijk is het van essentieel belang om zicht te krijgen op wat het verbetervermogen van teams inhoudt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij twee organisaties; Hollandia Infra B.V., een private organisatie en Topaz Zuydtwijck, een publieke organisatie in de zorg, die beide een verandertraject doorlopen, zie bijlage 1 voor meer achtergrondinformatie over deze organisaties. In deze verandertrajecten staat teamwerk centraal. Het is aannemelijk dat organisaties en indirect ook teams in zowel de publieke als de private sector overeenkomsten dan wel verschillen hebben (Rainey, 2009:83-85; Steijn, Kuipers & De Witte: 2013:20). Zo kan gesteld worden dat een team een team is, ongeacht de context waarin zij haar taken uitvoert (Taylor in Pollitt, 2003:1). Rainey (2009:83-85) heeft wezenlijke verschillen tussen publieke en private organisaties geduid, zoals de omgevingsfactoren de transacties die er plaatsvinden tussen de organisatie en de omgeving en de rollen, structuren en processen in de organisatie.

1.2 Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de doelstelling van het onderzoek is en aan de hand van welke vragen het onderzoek wordt uitgevoerd. De doel- en vraagstelling kunnen tevens worden beschouwd als afbakening van het onderzoek.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om verbetervermogen van teams te definiëren en om teams handvatten te geven om gericht aan hun verbetervermogen te werken. Om dit te bereiken wordt in dit onderzoek het verbetervermogen van teams vanuit de theorie geconceptualiseerd, empirisch getoetst en worden aspecten afgeleid die onderdeel zijn van verbetervermogen en het mogelijk maken om het verbetervermogen van een team te meten en vervolgens te beïnvloeden. De centrale vraag voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *‘Wat is het verbetervermogen van teams?’*

1.2.2 Deelvragen

In deze paragraaf komen vier deelvragen aan bod. Deze geven gezamenlijk antwoord op de hoofdvraag. De eerste deelvraag richt zich op bestaande theorieën en conceptualisering hiervan resulteert in een werkzame definitie van verbetervermogen van teams. Met behulp van de tweede deelvraag wordt de geconceptualiseerde theorie getoetst in de praktijk. Met beantwoording van de derde deelvraag zal uitgaande van de empirische bevindingen en de theorie inzicht gegeven worden in de elementen waaruit het verbetervermogen van teams bestaat. De vierde deelvraag is een verdieping van de derde deelvraag en zal inzicht geven in hoeverre het verbetervermogen van teams meetbaar kan worden gemaakt en hoe in de praktijk gewerkt kan worden aan het vergroten van het vermogen van teams om te kunnen verbeteren.

‘Wat betekent verbetervermogen van teams uitgaande van bestaande theorieën?’

Met behulp van deze deelvraag zal uitgaande van verschillende theorieën een conceptualisering plaatsvinden om aan de hand daarvan het verbetervermogen van teams te onderzoeken. Voor zover bekend is er nog niet eerder onderzoek gedaan naar het verbetervermogen van teams en het is evenmin aangetroffen als een bestaand begrip. Wel is in de wetenschap veel onderzoek gedaan naar organisatieveranderingen en waarom deze wel of niet leiden tot het gewenste effect. Uit deze onderzoeken blijkt het gedrag in organisaties een ingewikkelde kwestie te zijn, er zijn geen eenduidige criteria voor (Kotter, 2008:12-13; Cozijnsen & Vrakking, 2003:113; Beer & Nohria, 2000b:14; Boonstra, 2000:33). Voor het bestuderen van het gedrag in organisaties kan verder onderscheid worden gemaakt in organisatie, team- en individueel gedrag (Blake et al., 1988:7-8; Ledford & Heneman, 2000:309-316).

‘Hoe verbeteren teams zich in de praktijk?’

De vanuit de theorie geoperationaliseerde concepten zullen empirisch worden getoetst om het verbetervermogen van de teams te onderzoeken. Zo zal een nulmeting worden uitgevoerd van de

teamprocessen waardoor de huidige situatie duidelijk wordt (Kleijn & Rorink, 2007). In werkconferenties waarbij de resultaten van de eerste meting van de huidige situatie worden teruggekoppeld, zal met de verschillende teams worden bepaald of deze herkenbaar zijn en hoe de teams zichzelf willen zien in de toekomst. In de onderzoeksperiode zal een tweede meting worden uitgevoerd om te kunnen analyseren of, en zo ja hoe de teams veranderen; of dit leidt tot verbetering en hoe zij het verder ontwikkelen van de verbetering voor zich zien, gericht op de toekomst.

‘Welke aspecten van verbetervermogen van een team zijn identificeerbaar?’

Deze deelvraag leidt tot een definitie van het verbetervermogen van teams en tot de ontwikkeling van een model dat is gebaseerd op de uitkomsten van de voorgaande twee deelvragen. Hierbij worden de definitie en de empirische bevindingen van het verbetervermogen van teams samengebracht, waarbij de geconceptualiseerde elementen waaruit het verbetervermogen van teams bestaat nader gespecificeerd worden.

‘Hoe kan een team zijn verbetervermogen vergroten?’

Om het verbetervermogen van een team te kunnen vergroten zal eerst het huidige vermogen van het team om tot verbeteringen te komen inzichtelijk gemaakt moeten worden. Deze deelvraag beoogt antwoord te geven op de vraag hoe het verbetervermogen van een team meetbaar kan worden gemaakt. Ook worden handvatten aangereikt voor de wijze waarop dit kan worden gedaan en hoe hier in de praktijk direct aan gewerkt kan worden.

1.3 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek komt in de volgende twee paragrafen aan bod. Hierin wordt verklaard waarom dit onderzoek een wetenschappelijke bijdrage levert aan de bestaande bestuurskundige literatuur en welke maatschappij-brede bijdrage het vervolgens biedt.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Aan de hand van dit onderzoek wordt de volgende kennisvraag beantwoord: ***‘Wat is het verbetervermogen van teams?’*** Werkman, Boonstra en Elving (2005) hebben het verandervermogen van organisaties in kaart gebracht door naar de samenhang tussen organisatiekenmerken, de aanpak van het veranderproces en veranderprestaties te kijken. Boonstra et al. (2005:22) zeggen over innovatief verandervermogen het volgende: *‘Deze aanpak leidt in de meeste gevallen tot meetbaar positieve effecten voor klanten (...) en een hogere tevredenheid van medewerkers met de verandering. Het veranderingsvermogen is hoog: de medewerkers leren veranderingsprocessen op eigen kracht vorm te geven’*. In dit onderzoek, dat voor u ligt, wordt onderzocht hoe veranderingen in teams meetbaar zijn te maken aan de hand van indicatoren, met als doel: inzicht krijgen in het verbetervermogen van teams.

Tot enige tijd geleden hebben onderzoeken zich voornamelijk gericht op de verschillende ontwikkelingsfasen waarin een team zich kan bevinden (Tuckman, 1965; Miller, 2003; Tuckman & Jensen, 1977; Katzenbach & Smith, 1993; Wellins, Byham & Wilson, 1991). In vervolg op deze denkwijzen in fasetheorieën hebben Gersick (1988; 1989) en Marks, Mathieu en Zaccaro (2001) meer procesmatige benaderingen van teamontwikkeling ontwikkeld. In recentere onderzoeken zijn deze processen onderverdeeld in een drietal elementaire teamprocessen: Interne relaties, taakbeheersing en externe relaties (Kuipers, 2005; Kuipers & Stoker 2009). Dit onderzoek richt zich specifiek op de verschillende processen en op welke wijze teams zich daarin kunnen verbeteren. Het uitgangspunt hierbij is om een model te ontwikkelen dat inzicht geeft in het verbetervermogen van teams. Dit kan als een vernieuwend element in de bestuurskundige wetenschappelijke literatuur worden gezien, er is nog weinig tot niets bekend over het verbetervermogen van teams. Met dit onderzoek wordt getracht invulling te geven aan deze ‘witte vlek’ in de wetenschappelijke literatuur op dit specifieke gebied.

1.3.2. Maatschappelijke relevantie

Door verschillende redenen, zoals genoemd in de inleiding, zijn organisaties genooddaakt snel, efficiënt en effectief in te spelen op de omgeving. Organisaties ontwikkelen zich in dat geval continu om zo met de veranderende context mee te gaan (Kuipers, et al., 2013:154; De Waal, 2013: 9-11).

In zijn algemeenheid wordt teamwerk als belangrijke schakel gezien in organisaties. In elke organisatie werken mensen samen in teams en wordt er met teams op de werkvloer, het middelkader en de directie aan het gemeenschappelijke doel gewerkt (Katzenbach & Smith, 1993:49). Uit vele onderzoeken is echter gebleken dat mensen wel aan het doel (missie / visie) werken maar hier niet per definitie beter worden in de uitvoering daarvan of zich snel(ler) ontwikkelen ten opzichte van de omgeving. Teams vertonen een bepaald groepsgebruik en het aanbrengen van veranderingen in de bestaande patronen is moeilijk, want het oude gedrag wordt snel als standaard beschouwd (Straathof & Van Dijk, 2003:32; Vinke, 2013:11). Door inzicht te geven in het verbetervermogen van teams zou er op een effectievere en efficiëntere manier tot de samenstelling, aansturing en veranderingen van teams kunnen worden gekomen zodat er een onderscheidend vermogen ten opzichte van de omgeving ontstaat.

Dit onderzoek is relevant voor Hollandia infra en Topaz Zuydtwijck doordat op basis van de resultaten uit de eerste en tweede deelvraag directe ondersteuning kan worden geboden bij het vergroten van hun verbetervermogen. De resultaten van de derde en vierde deelvragen kan beide organisaties verder helpen bij het continu verbeteren van hun teamprocessen.

1.4 Leeswijzer

In de voorgaande paragrafen is de vraag naar het waarom van dit onderzoek uiteengezet. In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de wetenschappelijke literatuur die in dit onderzoek centraal staat en waaruit een overzicht wordt gegeven van theorieën waarbij de verwachting is dat zij het verbetervermogen van teams in kaart kunnen brengen. Aan het einde van het tweede hoofdstuk zullen de verschillende

relaties tussen de te onderzoeken concepten duidelijk worden gemaakt aan de hand van een conceptueel model. Vervolgens wordt in het derde hoofdstuk de methodologische verantwoording uiteengezet. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de werkwijze en de verdere conceptualisering van het onderzoek en de manier waarop de data is verzameld. Het vierde hoofdstuk betreft de analyse van de kwalitatieve resultaten. Het vijfde hoofdstuk richt zich op de kwantitatieve data en zal zich specifiek richten op de twee onderzochte organisaties en hun teams. In het zesde hoofdstuk worden de bevindingen uit het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek met elkaar vergeleken. Het zevende hoofdstuk bestaat uit een tweetal paragrafen, de conclusie en discussie, waarin antwoord wordt gegeven op de probleemstelling en waarin theoretische en praktische implicaties aan bod komen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt op basis van wetenschappelijke literatuur een conceptueel model gepresenteerd. Dit model komt voort uit een theoretisch kader waarin wordt ingegaan op veronderstellingen in de literatuur over verandervermogen van organisaties, verander- en teamprocessen en betekenisverlening; theorieën waarvan wordt verondersteld dat deze in verband staan met het onderwerp van dit onderzoek: het verbetervermogen van teams. Ook wordt gekeken naar hoe verschillen tussen publieke en private organisaties van invloed kunnen zijn op het verbetervermogen van teams. Voor wat betreft de geraadpleegde theoretische concepten is aan het eind van dit hoofdstuk in Tabel 5 een overzicht gegeven van de verschillen theorieën die in het Theoretisch kader aan bod komen, waarom deze van belang zijn om in dit onderzoek te gebruiken als richtinggevend kader en hoe deze onderling met elkaar in verband staan.

2.1 Verandervermogen van organisaties

Zoals al eerder is aangegeven, is het verbetervermogen van teams nog niet eerder onderzocht. Dit geldt ook voor het verandervermogen van teams en om die reden is er gezocht naar literatuur over het verandervermogen van organisaties.

Organisaties willen veranderingen kunnen begrijpen zodat deze kunnen worden beïnvloed. Het blijkt echter niet enkel het draaien aan een paar knoppen te zijn: voor het inzetten van een verandering is meer noodzakelijk (De Caluwé & Vermaak, 2010:14). Om als organisatie werkelijk aan de gang te gaan met veranderingen is een bepaald vermogen nodig om daadwerkelijk stappen te kunnen nemen (Werkman et al., 2001; Werkman et al., 2005; Boonstra, 2005; De Waal, 2013). Voor het in kaart brengen van het veranderingsvermogen van organisaties is er door Werkman et al. (2001) een onderscheid gemaakt tussen de ‘kenmerken van een organisatie’ en de ‘aanpak van het veranderingsproces’. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat als teams verandervermogen bezitten de kans ook groter is dat zij daadwerkelijk tot verbeteringen komen. De tweedeling hebben Werkman et al. (2001) gespecificeerd in zestien verschillende kenmerken².

- **Kenmerken van een organisatie:** doelen en strategie, technologie, structuur, cultuur, het werk en politieke relaties.
- **Aanpak van het veranderingsproces:** veranderkoers, technologie, spanningen, timing, informatievoorziening, draagvlak creëren, rol van verandermanagers, rol van lijnmanagers, verwachte uitkomsten en steun en inzet.

In het onderzoek hebben Werkman et al. (2001) vervolgens vijf clusters onderscheiden, zie Tabel 1 waarin is gespecificeerd hoe de verschillende kenmerken zich verhouden tot deze clusters en wat het betekent als een organisatie hoger scoort op de verschillende kenmerken. Organisatieveranderingsprocessen worden

² Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

gekenmerkt door een complex samenspel van verschillende factoren die invloed uitoefenen op het veranderingsproces. Uit hun onderzoek is gebleken dat organisaties die op alle kenmerken hoog scoorden in hoge mate over veranderingsvermogen beschikten. Dit betekent dat de organisatie goed weet waar zij voor staat, maar ook een idee heeft over hoe veranderingsprocessen aangepakt kunnen worden (Werkman et al. 2001). Dit zou dan ook kunnen betekenen dat teams bij een hoge score op de verschillende onderdelen een groter vermogen hebben om te kunnen verbeteren. Uitgaande van deze verschillende clusters met bijbehorende kenmerken kunnen organisaties volgens Werkman et al. (2001:24-25) specifiek aan de gang op de diverse organisatiekenmerken en veranderingsprocessen door met elkaar de interactie op te zoeken. De veranderaanpak van innovatieve organisaties, die het meest verandervermogen hebben, wordt door Boonstra (2005:21) als volgt omschreven: *“In een interactieve aanpak van veranderen komt de innovatie op gang door het uitwisselen van perspectieven op organiseren, veranderen en innoveren. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te krijgen.”*.

Tabel 1: Clusters en kenmerken veranderingsvermogen organisaties (Werkman et al. 2001).

Clusters:	Betekenis clusters
• De innovatieve organisatie	Op basis van de ‘kenmerken van een organisatie’ en de ‘aanpak van het veranderingsproces’ voldoet een innovatieve organisatie aan het vermogen om succesvol te kunnen veranderen.
• De verlangende organisatie	De organisatie dient aandacht te besteden aan haar eigen ‘organisatie kenmerken’. De ‘aanpak van het veranderingsproces’ daarentegen wordt wel naar behoren uitgevoerd.
• De technologische inerte organisatie	Aandacht is nodig op een aantal elementen van de ‘kenmerken van een organisatie’ en ‘aanpak van het veranderingsproces’; op het gebied van de technologie, de organisatie is stroef (spanningen) en veranderingen worden niet geaccepteerd waarbij de verwachte uitkomst niet wordt gehaald.
• De onhandige organisatie	Het bestaansrecht van de organisatie is bekend (‘kenmerken van een organisatie’) maar de ‘aanpak van het veranderingsproces’ is over het algemeen onduidelijk.
• De cynische organisatie	Op zowel de ‘kenmerken van een organisatie’ en de ‘aanpak van het veranderingsproces’ wordt niet positief gescoord en dat betekent dat een cynische organisatie geen veranderingsvermogen zal bezitten.

2.2 Veranderprocessen

In de wetenschap zijn er twee dominante benaderingen voor veranderprocessen, deze zijn de geplande- en emergente veranderingen die in het kader van dit onderzoek in teamcontext worden beschouwd (Bamford & Forrester, 2003; De Witte & Jonker, 2013:3). Deze theorieën, die van toepassing zijn op organisatieniveau, worden in dit kader als relevant beschouwd omdat er geen theorieën zijn aangetroffen die eenduidig van toepassing zijn op teamniveau.

De manier van veranderen kan van invloed zijn op het wel of niet behalen van verbeteringen als team, deze aanpak hangt sterk samen met betekenisgeving; men moet immers wel willen veranderen (De Witte &

Jonker, 2013). De betekenisgeving wordt echter als belangrijk element gezien om als team verbetervermogen te bezitten en hier wordt om die reden in paragraaf 2.4 op teruggekomen.

Bij geplande organisatieveranderingen gaat het erom dat een organisatie zich verplaatst uit een niet bevredigende huidige situatie (ist) naar een gewenste situatie (soll). Een team evolueert via een aantal fasen naar de gewenste situatie, deze fasen worden veelal van bovenaf, via een top-down benadering, bepaald. Bij een emergente organisatieverandering gaat het erom dat er continu beweging is. Daarbij is er eerder sprake van een spontaan en organisch karakter, waarbij er aanpassingen plaatsvinden aan de veranderende omgeving door een team (By & Macleod, 2009:13-14; De Witte & Jonker, 2013:39; Boonstra, 2000, 15-18).

Uitgaande van het onderscheid tussen emergente en geplande veranderingen, zijn er in de aanpak van veranderingen een tweetal uitersten te definiëren, deze worden in de literatuur onderscheiden in verschillende begrippenparen. Boonstra (2000) heeft het in dit kader over het ‘ontwerpen’ en het ‘ontwikkelen’ van een verandering, waarbij Weick en Quinn (1999) spreken over een ‘planned change’ versus ‘continuous change’. Beer en Nohria (2000a) hebben het over een ‘E-strategie’ versus ‘O-strategie’ en door Swieringa en Elmers (1996) wordt gesproken over ‘reizen’ en ‘trekken’ als veranderingsbenaderingen, waarbij deze tweedeling door De Witte en Jonker (2013: 162-163) wordt aangevuld met het ‘pendelen’, dit als combinatie van deze benaderingen. Aangezien de verschillende benaderingen uitgaan van hetzelfde principe is in dit onderzoek de keuze gevallen op de veranderbenaderingen van reizen (gepland veranderen) versus trekken (emergente veranderingen) omdat de combinatie pendelen hier goed op aansluit. Het is aannemelijk dat het vermogen van teams om te kunnen verbeteren niet voortkomt uit één van deze benaderingen maar uit een combinatie daarvan. In de volgende paragrafen en Tabel 2 wordt inzicht gegeven in geplande en emergente veranderingen en de bijbehorende aanpakken.

2.2.1 Geplande veranderingen

Met de introductie van het klassieke drie-fasenmodel van Lewin (1951 in Higgs & Rowland, 2005:122; Boonstra, 2005:23; Kleijn & Rorink, 2007:4-5; Weick & Quinn, 1999:363) kan worden verondersteld dat de ontwikkeling van veranderkundige inzichten is begonnen. Lewin gaat ervan uit dat organisatieveranderingen bestaan uit een drietal fasen die systematische doorlopen worden; ‘unfreeze’, ‘move’ en ‘freeze’. Unfreeze wordt gezien als het gereedmaken van het team en/of de organisatie voor een verandering. In deze eerste fase worden vaste patronen doorbroken om een nieuwe situatie te creëren, dit leidt tot emotionele reacties bij betrokkenen, zoals angst voor het verlies van het bekende. In de move-fase wordt de wezenlijke verandering doorgevoerd. In deze stap wordt het teamgedrag of het individuele gedrag veranderd door in te grijpen in het systeem (processen) om zo nieuw gedrag, nieuwe waarden en attitudes te ontwikkelen in het team. De freeze-fase wordt vervolgens gebruikt om het team na de verandering te stabiliseren, zodat de nieuwe situatie behouden blijft: de gewenste verandering wordt verankerd in de organisatie (Cummings & Worley, 2005:23-24; Weick & Quinn, 1999:363). Het drie-fasenmodel kan

worden gezien als een algemene basis voor diverse andere geplande veranderingsmodellen waarin verschillende fase centraal staan; *'one best way to change organisations'* (Burnes, 1996:11; Kanter, 1992; Kuipers et al., 2013). Het model van Kotter (1995) is een van de modellen die een meer gedetailleerdere uiteenzetting geeft van de verschillende stappen waarin een geplande verandering is te onderscheiden. In de eerste drie stappen van het model van Kotter is er sprake van ontdooiing (unfreezing). Daaropvolgend is er sprake van een viertal stappen van verplaatsing (moving), het team wordt gestuurd richting de gewenste situatie. In de laatste stap wordt deze verandering verankerd en bevroren (freezing) zodat de gewenste situatie behouden blijft. Hoewel zijn werk vaak wordt geciteerd, wordt de gedachte achter de stappen van Kotter sterk bekritiseerd. Het model van Kotter gaat ervan uit dat een verandering in verschillende stappen wordt doorlopen. Dit betekent dat het een lineair proces is en er geen overlap tussen de stappen zou plaatsvinden. Om die reden hebben Fernandez en Rainey (2006) het over een achttal verschillende fasen die, indien noodzakelijk ook overlap kunnen hebben, in plaats van stappen. In het fasemodel van Fernandez en Rainey wordt er niet van uitgegaan dat een verandertraject een lineair proces is. Zowel het model van Kotter als dat van Fernandez en Rainey gaan ervan uit dat in alle verandertrajecten sprake is van respectievelijk een achttal stappen of fasen. Hier kan als kanttekening worden geplaatst, dat dit niet altijd het geval is: afhankelijk van de context worden alle stappen en fasen wel of niet doorlopen.

Geplande veranderingen, ook wel reizen genoemd, kunnen worden gezien als een klassieke invulling van veranderen. Het accent van de benadering ligt op de structuur van de organisatie en de hiërarchische en functionele ordening die met deze invulling gemoeid is. Bij deze benadering wordt ervan uitgegaan, dat veranderingen op een planmatige en systematische manier uitgevoerd kunnen worden: een veranderaanpak kan voorafgaand helemaal uitgedacht worden. In deze benadering staat dan ook de inhoud van de verandering centraal en bestaat de veronderstelling dat een team de bereidheid heeft (betekenisgeving, hier wordt in paragraaf 2.4 op teruggekomen) om de processen aan te passen als is verteld dat dit wenselijk is (Swieringa & Elmers, 1996:28). Op basis van een top-down benadering wordt de organisatie, en in het kader van dit onderzoek een team, door een veranderingstraject heen gevoerd. In de praktijk blijkt dat bedachte veranderingsprocessen door interne en externe ontwikkelingen de vooraf uitgedachte veranderaanpak inhalen. Bovendien is het mogelijk dat de uitgedachte veranderaanpak niet de effecten teweeg brengt die vooraf zijn bepaald. Deze voortschrijdende veranderingen hebben tot gevolg dat de implementatie van de geplande (uitgedachte) veranderaanpak zal falen of niet geheel tot stand zal komen (De Witte & Jonker, 2013:165).

De Witte en Jonker (2013) veronderstellen dat er niet een *'one best way of change'* bestaat, veranderingsprocessen vragen per situatie en afhankelijk van de context een specifieke veranderbenadering. Bovendien kunnen veranderingsprocessen niet worden bepaald maar kan er in zulke processen hoogstens worden gestuurd en gefaciliteerd. Zij zien bij een geplande verandering een lineaire benadering waarbij de verandering op zichzelf als eindig wordt gezien; het project loopt van A naar B, ofwel van 'ist' naar 'soll' (De Witte & Jonker, 2013:27).

2.2.2 Emergente veranderingen

In tegenstelling tot geplande veranderingen, zijn er ook emergente veranderingen die bij een organisatie van onderaf worden geïnitieerd, door een individu en in het kader van dit onderzoek een team. De kern van emergente veranderingen, is dat deze een open eind hebben en voortdurend doorgaan: het is een proces van leren en niet alleen een methode van verandering van structuren en taken (Burnes, 1996:13; Beer & Nohria, 2000a:193-194). Deze veranderingen zijn moeilijk aan te duiden, zij zijn onvoorspelbaar en ontwikkelingen zijn niet te voorspellen (By & Macleod: 2009,13-14; Weick & Quinn, 1999).

Emergente veranderingen ontstaan over het algemeen op een natuurlijke manier, waarbij de ontwikkelingen afhankelijk zijn van een groot aantal interne en externe variabelen. Vanuit de emergente benadering gezien, kunnen organisatieveranderingen niet worden geframed als een serie van lineaire gebeurtenissen in een van te voren bepaald tijdsbestek. Emergente veranderingen zullen echter wel erkend worden, deze ontstaan bottom-up en om deze te begrijpen is kennis nodig van de strategie, structuur, processen, mensen en cultuur van een organisatie. Omdat emergente veranderingen beschouwd kunnen worden als een bewegend organisme is er geen eenduidig model voor te geven (Burnes, 1996:13-14; Kuipers et al., 2013; Higgs & Rowland, 2005).

In de voorgaande paragraaf is reizen als benadering aan de orde geweest hetgeen betekent dat mensen een vooraf gewenste bestemming (verbetering) willen bereiken. Minder gepland van aard zijn veranderingen die een permanente ontwikkeling beogen, hiervoor kan de emergente veranderbenadering trekken worden gekozen. Trekkers hebben geen 'vaste' bestemming en komen dientengevolge nooit aan; zij zien het trekken als doel op zich. In de kern gaat een trekkende benadering ervan uit, dat de huidige organisatiekenmerken ter discussie worden gesteld, dit met als doel om tot nieuwe vormen van organiseren te komen en om constant te kunnen inspelen op: de veranderende externe en interne omstandigheden. Het voortdurend inspelen op veranderingen wordt als het leerproces gezien: het is de collectieve noodzaak om niemands inbreng te negeren; het leren van het ene team of het individu heeft invloed op het gedrag van andere individuen en of interne en externe teams (Swieringa & Elmers, 1996:36-41).

Als overeenkomst hebben beide benaderingen dat ze vanuit de 'ist' situatie vertrekken. Overigens is de 'soll' bij een trekkende benadering veel minder scherpomlijnd dan bij het reizen. De grote verschillen zijn dat reizen als aanpak een doel heeft, trekken niet en dat bij reizen de inhoud centraal staat en bij trekken de betekenisverlening aan de verandering: de gewenste situatie is dynamisch en dit zorgt ervoor dat de weg ernaar toe steeds kan veranderen, evenals de activiteiten die tot deze situatie leiden. Allerlei processen kunnen gelijktijdig plaatsvinden en in elkaar overlopen, verschillende individuen en teams kunnen elkaar beïnvloeden door inspirerende ontwikkelingen die ontstaan en opdoemende blokkades oplossen. Bij een trekkende benadering gaat het dus om: telkens te (her)bezinnen, na te denken en te beslissen over volgende activiteiten en niet eerst nadenken en dan doen (Swieringa & Elmers, 1996:37). De kracht zit hem in het kiezen van activiteiten die duidelijk maken waar de organisatie naartoe wil en het bepalen of daar draagvlak voor is (Kuipers et al., 2013:166). Omdat er bij een trekkende veranderbenadering verschillende

activiteiten naast elkaar lopen is het van belang in acht te nemen, dat in het kader van emergente verandering, veranderingen collectief zullen plaatsvinden en dat dit vraagt om een onderlinge verbintenis waarbij er in het kader van teams interne en externe afstemming vereist is (Wierdsma & Swieringa, 2002 in De Witte & Jonker, 2013:169). In het kader van emergente veranderingen wordt ervan uit gegaan dat iedereen in ontwikkeling is en dat er constant wordt gezocht naar vernieuwingen om als organisatie te kunnen overleven. De kern van deze benadering is: ‘dat het gewoon wordt gedaan’ en dat er vervolgens als vanzelf anders zal worden gedacht; het beoogde doel is vooraf niet duidelijk.

2.2.3 Combinatie van geplande en emergente veranderingen

In Tabel 2 zijn de kernelementen van de benaderingen reizen en trekken samengevat. Vrijwel alle elementen staan lijnrecht tegenover elkaar en deze twee benaderingen kunnen om die reden worden gezien als totale uitersten van elkaar. Beide benaderingen hebben hun sterke en zwakke punten. Daardoor valt te pleiten voor een gecombineerde aanpak in teams, die afhankelijk van de context zorgvuldig gekozen worden; deze tweesporenaanpak wordt pendelen genoemd (De Witte & Jonker, 2013:171-173).

Bij reizen als veranderbenadering kan aan de tekentafel, in alle rust, aandacht worden besteed aan de huidige situatie (ist) en kan worden bepaald middels welke uitgangspunten het (planmatige) veranderingsproces richting krijgt zodat er naar de gewenste situatie (soll) kan worden toegewerkt. Een trekkende veranderbenadering heeft als groot voordeel, dat het sneller draagvlak creëert en zorgt voor meer betekenisverlening dan een reizende benadering. Teams in een organisatie kunnen actief verleid worden om te participeren in het inventariseren van problemen en daar oplossingsgericht mee aan het werk gaan. De uitkomsten hiervan kunnen worden besproken in bijvoorbeeld een ‘veranderteam’. Datzelfde team kan een rol spelen bij het zetten van vervolgstappen. Kortom: er wordt op deze wijze gependeld tussen een reizende en trekkende benadering. Hier fungeert het ‘veranderteam’ als voortrekker. De participanten hebben hun inbreng en mede daardoor krijgt de veranderingsbenadering een zoekend en interactief karakter. En kunnen er als vanzelf gezamenlijke verantwoordelijkheden ontstaan (De Witte & Jonker, 2013:173). Bij het goed inzetten van het pendelen wordt het planmatige en open karakter van beide benaderingen met elkaar verbonden: enerzijds het reizen voor de kaderstelling en anderzijds het trekken voor de werkelijke invulling. Bij teams die verbetervermogen hebben, wordt verondersteld dat elementen van beide veranderingsbenaderingen deel uit maken van het concept; verbetervermogen van teams.

Tabel 2: Reizen versus trekken (Swieringa & Elmers, 1996:108-109).

	Reizen	Trekken
• Doel:	Nieuw evenwicht	Blijvende ontwikkeling
• Eindresultaat:	Stabiliteit	Dynamiek
• Aangrijpingspunt:	Structuur en systemen	Gedrag
• Startpunt:	Top-down	Het issue
• Strategie:	Blauwdruk	Richting, visie en vergezicht
• Motivatie:	Plicht	Energie
• Aanpak:	Organisatiebreed	Sneeuwbalgewijs
• Sturing door:	Macht, Regels, Management, Belonen en Straffen	Markt, Regels, Leiderschap, Helpen en Leren
• Dynamiek:	Beleren (aanleren)	Leren

2.3 Teamprocessen

In de voorgaande twee paragrafen is het verandervermogen van organisaties geduid en is ingegaan op de geplande en emergente veranderingsprocessen. Deze twee theoretische benaderingen vormen het eerste uitgangspunt voor het onderzoek naar het verbetervermogen van teams. In deze paragraaf wordt ingegaan op wat onder een team wordt verstaan, dit onderzoek richt zich immers op het verbetervermogen van teams. Ook wordt duidelijk hoe vanuit de theorie wordt aangekeken tegen verschillende fasen en processen in teamontwikkeling en hoe zich dat verhoudt tot het verbetervermogen van een team in het kader van dit onderzoek.

2.3.1 Teamwerk

Teamwerk is essentieel bij het (verder) ontwikkelen van producten en diensten; al lijkt het soms dat individueel werken sneller gaat. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat het werken in teams kan leiden tot hogere prestaties, teamleden gelukkiger zijn en het de gezondheid van werknemers ten goede komt (Katzenbach en Smith, 1993; Kuipers, 2005; Kuipers, et al., 2013).

Teamwerk wordt in de wetenschap op verschillende manieren gedefinieerd. Zo veronderstellen Beersma en Schouten (1999, in Hollenbeck, 2012:82) teamwerk als volgt: *“Teams zijn gedefinieerd als kleine groepen van onderling afhankelijke individuen die verantwoordelijkheid delen voor de op te leveren resultaten.”* Met deze definitie wordt ten eerste de teamomvang beperkt tot ‘kleine’ teams, dit is mogelijk maar sluit zo ‘grote’ groepen onderling afhankelijke individuen uit, zo is er geen eenduidig antwoord te geven op wat grote en wat kleine teams zijn, de definitiebepaling hierin ontbreekt. Ook wordt niet gedefinieerd op welk speelveld de gedeelde verantwoordelijkheid en de op te leveren resultaten zich bevinden. Tevens zijn teams meer dan alleen een groep individuen bij elkaar, er kan vanuit worden gegaan dat zij ook voldoen aan bepaalde ‘voorwaarden’ die sturing geven aan deze groep mensen. De voorgaande definitie heeft sterke overeenkomsten met die van Katzenbach en Smith (1993:111) *“Een team is een klein aantal mensen met complementaire vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel,*

prestatiedoelen en aanpak waarvoor zij zich moeten verantwoorden.” In het kader van dit onderzoek zorgt deze doelstelling ook voor een beperking in het dragen van verantwoordelijkheid. Van een team wordt gesproken als er aan een gemeenschappelijke doelstelling wordt gewerkt. Zo kan er ook worden samengewerkt zonder dat er fysiek sprake is van een gegroepeerd aantal mensen, het aantal mensen is daarbij niet van belang (Bubé & Robey, 2008:3-4). In de volgende definitie zijn de voorgaande (kritiek)punten ondervangen. *“Een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken, uitkomsten en doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich middels samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen”* (Cohen & Bailey, 1997:241). Deze definitie heeft een aantal kernelementen. Ten eerste gaat het om de taken die uitgevoerd worden door de groep mensen, deze taken zijn opgesteld om middels uitkomsten de gezamenlijke doelen te behalen. Ten tweede gaat teamwerk volgens deze definitie niet alleen over de interne relaties maar ook om de externe relaties. Kortom, deze definiëring van een team schept een context waarin het gaat om de taken, de interne relaties en de externe relaties waar een groep individuen verantwoordelijk voor is (Kuipers & Stoker, 2009).

2.3.2 Teamontwikkeling

Het werken in teams is de afgelopen decennia steeds populairder geworden omdat ervan uit wordt gegaan, dat teamwerk kan bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van organisaties zodat schaalvoordelen behaald kunnen worden (Cohen & Bailey, 1997:239; Katzenbach & Smith, 1991:112; Greer, Caruso & Jehn, 2011:116). Om vanuit de theorie inzicht te geven in de ontwikkelingen van een team wordt uitgegaan van het ‘input-process-output’ model van van McGrath, Guzzo en Shea (1964; 1992, in Kuipers et al., 2013:7). Het model stelt dat teams in een bepaalde context werken die de input vormt voor het teamproces dat vervolgens resulteert in een teamoutput. Werkman et al. (2001:9) hebben op basis van dit principe onderzoek gedaan naar het verandervermogen van organisaties. De input werd in dit onderzoek aangeduid als *‘kenmerken van de organisatie’* en het proces richtte zich op *‘aanpak van het veranderingsproces’*. Kuipers (2005; 2008) heeft het 3R-model ontwikkeld dat zich richt op de ontwikkelingsprocessen van teams en dat in de context van het input-proces-output model is geplaatst, het gaat hier specifiek over de verschillende teamprocessen die zich afspelen in het proces. Het model richt zich op de resultaten van het teamwerk die voortkomen uit het proces en in die context mag het teamwerk dan ook nooit het doel op zich zijn. Het model richt zich op de bedrijfsprestaties en het welzijn van de werknemers, deze twee zaken zijn de output en kunnen worden gezien als het doel (Kuipers, 2008:146). In de volgende paragrafen wordt op deze verschillende elementen ingezoomd waarbij de nadruk zal liggen op het procesgedeelte.

Team input

Zoals is vermeld werken teams in een bepaalde context waardoor er een onderscheid is te maken in verschillende type teams. Dit onderscheid is onder andere te maken op basis van samenstelling, de soort taak en de tijdelijkheid (Kuipers & Groeneveld, 2014:18).

- **Samenstelling:** monodisciplinair versus multidisciplinair. Er kan een onderscheid worden gemaakt naar teams waarin voornamelijk sprake is van een homogene dan wel een heterogene samenstelling. In monodisciplinaire teams vervullen de teams voornamelijk dezelfde functies en in multidisciplinaire teams is er sprake van een diversiteit aan functies en functionele achtergronden.
- **Soort taak:** uitvoerende teams versus managementteams. Uitvoerende teams kenmerken zich door werkzaamheden in de productie en dienstverlening. Daarentegen hebben managementteams over het algemeen een aansturende of coördinerende rol en staan zij hoger in hiërarchie waardoor zij automatisch leidinggeven aan uitvoerende teams (Cohen & Bailey, 1997:243-244; Kuipers, 2005:3).
- **Tijdelijkheid:** permanente- versus projectteams. Permanente teams hebben in principe een oneindige levensduur. Dit betekent dat de levensduur bij voorbaat niet is gelimiteerd en dat het mogelijk is dat er qua teamleden roulatie kan plaatsvinden wat inhoudt dat de omgang kan toe- en afnemen. In tegenstelling tot deze permanente teams staan tijdelijke teams (projectteams) die een bepaalde levensduur hebben.

Team proces

Teamwerk bestaat uit verschillende samenwerkingsprocessen, deze samenwerkingsprocessen zijn gericht op het uitvoeren van een gemeenschappelijke taak en doel wat resulteert in een bepaalde output. De output is het product en dienst dat daadwerkelijk wordt opgeleverd door het team en voortkomt uit het proces. Het onderscheiden van verschillende fasen in de ontwikkeling van teams is lange tijd een gangbare benadering geweest. Fasemodellen gingen er in de basis vanuit dat er in de ontwikkeling en taakuitvoering van een team verschillende stadia waren die lineair worden doorlopen (Tuckman, 1965; Miller, 2003; Tuckman & Jensen, 1977; Katzenbach & Smith, 1993; Wellins, Byham & Wilson, 1991). Deze verschillende fasen zijn weergegeven in de onderstaande Tabel 3.

Tabel 3: Fase van Tuckman & Jensen (Kuipers 2005).

Fase	Kenmerk
• Forming	Groepsleden leren elkaar kennen en gaan de gezamenlijke taak definiëren.
• Storming	Leden zijn het niet met elkaar eens en er ontstaan spanningen en conflicten.
• Norming	De groepsleden komen weer tot bezinning en gaan over tot het onderscheiden van de rollen en normen.
• Performing	Iedereen accepteert elkaars rol en gezamenlijk wordt gewerkt aan het succesvol uitvoeren van de taak.
• Adjourning	Na het volbrengen van de taak vermindert het contact en de emotionele afhankelijkheid. De kans is groot dat de groep uiteen valt.

In toenemende mate ontstond er kritiek op de fasebenadering, Kuipers en Stoker (2009:401) halen drie fundamentele punten van kritiek aan die in verschillende wetenschappelijke onderzoeken zijn geuit op het model van Tuckman & Jensen (1977). Ten eerste wijkt de teamontwikkeling vaak af van de opeenvolgende stappen die worden gesuggereerd in het model. Vaak zijn er bewust groepen uit het model weggelaten om zo de fasen in verschillende volgorden te kunnen ontwikkelen en beschrijven. In de tweede

plaats is het vrijwel onmogelijk om een duidelijke afbakening te maken van de fasen. Dit komt omdat de groepen dynamisch of in verschillende volgorde te werk gaan. Op papier is het duidelijk maar in werkelijkheid loopt het toch vaak anders dan wordt aangenomen dan wel bedacht. Als laatste kritiekpunt wordt aangehaald dat de fasetheorie is gebaseerd op tijdelijke patronen die voortkomen uit verschillende werk- en teamprocessen die kunnen worden beschreven in de organisatorische setting. Kuipers en Stoker (2009:401) benadrukken dat veel van de onderzoeken waarbij laboratoria(experimenten) zijn gebruikt er niet in zijn geslaagd om de organisatorische functies in de context van de teams te onderzoeken. Tevens kunnen de auteurs van het artikel geen eenduidig patroon ontdekken in de ontwikkelingen die teams doormaken. Dit betekent dat elk team uniek is en dat er niet een 'best practice' benadering is voor welke fasen teams doorlopen. Gersick (1988; 1989) wordt gezien als een van de eerste die het ontwikkelingsproces van teams ziet als een complexer verhaal dan alleen een aantal verschillende fasen. Het gaat hier echter om terugkerende fasemodellen waarin wel onderscheid wordt gemaakt in diverse taken. In vervolgstudies is verder onderscheid gemaakt in de verschillende processen in teams. In navolging van de voorgaande benaderingen hebben Kuipers en Stoker (2009) de gedragingen van een team gegroepeerd rond een drietal processen, op basis van literatuur en empirische bevindingen. Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat teamontwikkeling niet het doel op zich is maar slechts een middel om uiteindelijk de gewenste situatie (soll) en/of doelen te bereiken. De ontwikkeling van de processen in teams levert een directe bijdrage aan betere prestaties (output). Om die reden wordt teamontwikkeling gezien als een cluster van groepsprocessen die worden gereflecteerd in acties en het gedrag van het team om zo te komen tot uitdagingen en taken die resulteren in daadwerkelijke resultaten: het doel (Kuipers & Stoker, 2009:408). Teamprocessen hebben duidelijke positieve effecten op het welzijn van de werknemers en de 'harde' prestatieaspecten zoals kwaliteit, kosten en verzuim. De verschillende teamprocessen zijn: 'interne relaties' (*Hoe werken we met elkaar samen?*), 'taakbeheersing' (*Hoe organiseren we ons werk?*) en 'externe relaties' (*Hoe gaan we om met onze buitenwereld?*) (Kuipers, 2005; Kuipers & Stoker, 2009). In het kader van dit onderzoek zijn deze processen in teams van belang omdat uit het onderzoek van Kuipers (2005) is gebleken dat het verbeteren van deze processen in teams van invloed zijn op de bedrijfsprestaties en het welzijn van de individuele werknemer. Dit onderzoek richt zich specifiek op deze verschillende processen en op welke wijze teams zich daarin kunnen verbeteren. De verschillende processen lopen eigenlijk door de fasen van de teamontwikkeling heen.

- **Interne relaties** betreffen de onderlinge samenwerking tussen de teamleden: de basis voor de effectiviteit van processen. Daarbij kan worden gesproken over de afstemming van de activiteiten die het team uitvoert. De manier waarop men feedback geeft en hoe problemen worden opgelost. Interne relaties zijn van invloed op het langdurige ziekteverzuim en hebben invloed op de werkbeleving. Beter zijn in de interne relaties leidt tot een positieve invloed op de benutting van de aanwezige capaciteit (Kuipers & Stoker, 2009:413).

- **De Taakbeheersing** betreft het bestaansrecht van het team: waarom een team bestaat en richt zich daarom ook op de primaire processen. Binnen de taakbeheersing kan worden onderzocht in welke mate de teamleden in staat zijn om elkaar te ondersteunen, feedback te geven, te vervangen en te voorzien van ondersteunende activiteiten om het werk naar behoren te kunnen uitoefenen. De taakbeheersing betreft tevens de mate waarin er verantwoordelijkheid wordt genomen voor de uit te voeren taak en de mate waarin adequaat wordt gereageerd op problemen die zich voordoen bij de taakuitvoering. Uit het onderzoek van Kuipers en Stoker (2009:413-414) blijkt dat als de taakbeheersing goed is georganiseerd, deze zal resulteren in kwalitatief betere producten en dit zal tevens invloed hebben op de efficiëntie met betrekking tot de uitvoering van de taak.
- **Externe relaties** gaan over de relaties die een team heeft met zowel interne als externe leveranciers. Door aandacht te besteden aan deze externe relaties kan het team vanuit het perspectief van de ‘klant’ inzicht krijgen in het eigen functioneren en kan middels deze feedback de klant vervolgens beter van dienst zijn. Het beter van dienst zijn blijkt in de eerste plaats uit de hogere kwaliteit en in de tweede plaats uit een betere relatie omdat het ziekteverzuimpercentage afneemt. Ook zal de betrokkenheid van de teamleden toenemen en voelen zij zich in toenemende mate verantwoordelijk voor hun taken (Kuipers & Stoker, 2009:414).

Door ontwikkeling in de voorgaande processen zal een team in toenemende mate zelfsturend zijn, komen tot goede prestaties en het welzijn van de teamleden zal toenemen (Kuipers & Stoker 2009:400). Als teams zich in deze processen ontwikkelen zal de mate waarin het team zelf beslissingen neemt groeien, en heeft het de regie in handen om te kunnen veranderen en verbeteren. Om beter te worden in deze processen zal een team hier zelf stappen voor nemen, door zelfsturing kan het team vooruitgang boeken.

Een zelfsturend team wordt veelal gezien als een team dat proactief is en weet wat er gedaan moet worden, de teamleden beschikken over een intrinsieke motivatie (motivatie vanuit de persoon zelf) en voeren de taken samen uit als een geoliede machine. Zo worden op individuele basis initiatieven genomen die het (gezamenlijke) team doel ten goede komen (Hedeman, Portman & Seegers 2014). Kleijn en Rorink (2007:300) definiëren een zelfsturend team als volgt: “*Team met veel tactische en operationele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden om de eigen werkzaamheden te regelen en prestaties te beïnvloeden (semi-autonome taakgroep).*” Middels deze definitie kan enigszins aansluiting worden gevonden met de eerder beschreven processen, deze definitie definieert echter niet ‘concreet’ de interne en externe relaties als processen. Kuipers en Stoker (2009:408) zien zelfsturende teams als groepen die bestaan uit onderling afhankelijke individuen die door middel van zelfregulering hun gedrag in de uitvoering van werkzaamheden zelf kunnen managen en uitvoeren. De zelfsturing refereert aan het feit dat er een verminderde behoefte is aan hiërarchische controle op basis van organisatorisch leiderschap. Ten eerste wordt in veel organisaties geprobeerd om door gebruik te maken van zelfsturende teams de

prestaties en het welzijn van werknemers te verbeteren. Ten tweede wordt het inzetten van zelfsturende teams gezien als een mogelijkheid om ontwikkelingspaden in organisaties te faciliteren zoals eerder vermeld. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat zelfsturende teams leiden tot een toename van prestaties en dat het ten goede komt aan de kwaliteit van de organisatie (Kuipers & Stoker, 2009:408).

Team output

De output van teams bestaat uit hetgeen zij daadwerkelijk opleveren: het teamwerk is nooit het doel op zich maar de uitkomsten staan centraal. De processen in het team beïnvloeden de houding en het gedrag van de teamleden die direct invloed hebben op de teamprestaties. Naast dit indirecte verband is er ook een direct verband aan te geven tussen de processen en de teamprestaties. In de teamprestaties is een duidelijk onderscheid te maken tussen bedrijfsresultaten en het welzijn (Kuipers, 2008:146; Kuipers et al., 2013:10). Teams die willen veranderen weten wat de uitkomsten zijn van de teamprestaties om aan de hand daarvan te komen tot verbeteringen. Dit zal een positieve stimulans hebben op het verbetervermogen dat de teams nastreven.

2.4 Betekenisverlening

De voorgaande paragraaf heeft duidelijkheid verschaft in teamwerk en welke processen daarin kunnen worden onderscheiden. In de eerste twee paragrafen van dit onderzoek is duidelijk geworden waaruit het verandervermogen van organisaties bestaat en op welke manier veranderingen tot stand kunnen komen. Daarbij is gebleken dat organisaties, teams en individuen wel betekenis dienen te verlenen aan veranderingen die leiden tot verbeteringen. Betekenisverlening is een theoretisch concept dat een grote rol speelt in veranderingsprocessen, maar ook bij het verandervermogen van organisaties en teamprocessen (Boonstra, 2000; De Witte & Jonker, 2013). Omdat wordt verondersteld dat het specifiek van belang is in dit onderzoek, wordt het als apart onderwerp behandeld.

Een team moet zelf aan de gang willen gaan met verander- en teamontwikkelingen. Het is geenszins vanzelfsprekend dat iedereen zich hier klakkeloos voor wil inzetten: het is onontbeerlijk dat het belang van de verschillende teamprocessen en het hogere doel van het team en de organisatie worden ingezien, daar is betekenisverlening voor nodig. Houding en gedrag dat zich richt op verbetering kan resulteren in betere prestaties. In dit onderzoek wordt dan ook gekeken naar de betekenisverlening (sensemaking) met betrekking tot het verbeteren op teamniveau (Weick, 2005:409).

Zo kan verondersteld worden dat betekenisverlening een (sociaal) proces is dat door individuen wordt doorlopen om betekenis te geven aan de gebeurtenissen die zij meemaken. Mensen vormen interpretaties van de gebeurtenissen om zich heen en plaatsen deze in eigen referentiekaders (Weick, 2005:409). Wat betreft betekenisverlening is er een grote verscheidenheid aan benaderingen, Weick kan in dit kader worden gezien als de grondlegger van de theoretische uiteenzetting van dit begrip. Gioia en Chittipeddi (in

Caldwell, 2009:83-85). maken een onderscheid in ‘betekenis vormen’ (sensemaking) en ‘betekenis overbrengen’ (sensegiving).

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de benadering van Weick en worden het vormen en overbrengen van betekenis onder dezelfde noemer geschaard. Bij de betekenisverlening spelen ervaringen uit het verleden in sterke mate mee en staat het altijd in relatie tot anderen. Zo is betekenisverlening een essentieel element om het gewenste gedrag en de beoogde houding van individuen bij verbetervermogen van teams in ogenschouw te nemen. Om door te dringen tot het gedrag van mensen is eerst noodzakelijk dat begrepen wordt waarom mensen wel of niet betekenis verlenen aan een verandering. Het besef van de noodzaak om te veranderen naar beweging en verbetering moet in het team een voedingsbodem krijgen in de houding en het gedrag, dit behelst betekenisverlening (Weick & Quinn, 1999:378; Weick, 2000:232-234). Van der Wal (2009:16) veronderstelt dat elke individu voortdurend afwegingen maakt bij hetgeen hij/zij doet. Het gaat daarbij om waarnemen en ervaren, de zogenaamde ‘Look & Feel’. Waarbij het draait om bewustwordingsprocessen van de omgeving: de beleving die daarbij ontstaat is bepalend voor de mate van voldoening die kan worden behaald. Dit proces kan worden onderscheiden in verschillende fasen: *‘Het door het individu voortdurend interpreteren en checken van prikkels, dit in relatie tot de interactie met de omgeving en hetgeen zich daarbinnen afspeelt (de situatie)’* (Van der Wal, 2009:16). Het gaat om drie rolfasen: ‘behoefte’, ‘beleving’ en ‘belang’ (3B’s) (Van der Wal, 2009:18). Belangrijke kanttekening bij deze rolfasen is dat zij gezien kunnen worden als verschillende (niet lineaire) ontwikkelingsstadia en dat daarbij niet de veronderstelling bestaat dat de een beter is dan de ander, alleen dat deze stadia voor iedereen wel anders kunnen zijn.

- **Behoefte** (wat ik nodig heb): *‘De behoefte die hier wordt bedoeld is hetgeen we graag willen doen dan wel nodig hebben. Zoals met onze geliefde op vakantie gaan om elkaar tijd en aandacht te geven.’*
- **Beleving** (hoe ik dat voor me zie): *‘De beleving daarbij kan zijn: een mooi wit strand, palmbomen, muziek en een brandende zon.’*
- **Belang** (wat ik daarmee bereik en/of opschiet): *‘Het opdoen van energie waardoor we ons werk kunnen blijven verrichten en ons inkomen behouden blijft.’*

Bij dit fasegericht denken gaat het er om dat wordt gezocht naar een manier om een situatie te creëren waarbinnen een nieuw, voldoening gevend perspectief ontstaat (Van der Wal, 2009). In dit denkkader wordt ervan uitgegaan dat de afwegingen die worden gemaakt, automatisch worden getoetst aan de omgeving en de mensen die daarbij betrokken zijn, dit gebeurt op gevoel en op basis daarvan wordt er betekenis verleend aan de beleving van de situatie. Door in gesprek te gaan over elkaars behoefte, beleving en belang kan er betekenis worden verleend aan de verschillende percepties van individuen en wordt duidelijk waar zij zich op willen richten (Van der Wal, 2009:16-19). Betekenisverlening komt voort uit de percepties en ervaringen die verschillende individuen hebben over de gang van zaken omtrent een issue, dit maakt het veelal een complex vraagstuk. In een team is een individu nodig die zich hard gaat maken om als

team te werken aan een constante verbetering. In dit geval fungeert het individu als trekker die zich op ‘microniveau’ inzet om op ‘macroniveau’ het teamdoel te dienen (Hedström & Swedberg, 1998). De trekker in het team zal er middels het behalen van resultaten voor kunnen zorgen dat er in toenemende mate betekenisverlening ontstaat om aan de gang te gaan met verbeteringen in het team. Individu na individu gaat door het delen van elkaars betekenisverlening geloven in de verandering. Zo kunnen de onderlinge relaties tussen individuen en teams veranderen en leiden tot nieuwe gedragspatronen. Als dit proces zich doorzet kunnen de percepties, van het individu en team, in het kader van het verbetervermogen in toenemende mate naar elkaar toegroeien. Hetgeen er voor zorgt dat er een gezamenlijk draagvlak zal worden gecreëerd om werkelijk betekenis te geven aan gebeurtenissen (De Witte & Jonker, 2013:203-205).

2.5 Publiek of Privaat

In de voorgaande paragrafen zijn enkele kernelementen aan de orde gekomen die van belang worden beschouwd voor teams die verbetervermogen bezitten. De onderzoeksvraag richt zich op het inzichtelijk maken van dit verbetervermogen. De context, een publieke en private organisatie, waarin het onderzoek naar het verbetervermogen van teams zich afspeelt, is verschillend en dit biedt de mogelijkheid om te onderzoeken of de context bepalend is voor het verbetervermogen van teams.

Tussen de publieke en private sector wordt al enige decennia onderscheid gemaakt op organisatie- en individueel niveau. Om deze reden is het belangrijk om in dit onderzoek een kader te scheppen voor de mogelijke verschillen die er op publiek en privaat niveau tussen teams kunnen zijn. Dit verschil wordt gemaakt met betrekking tot fundamentele kwesties zoals de transparantie, maatschappelijke waarden en de organisatiecultuur (Perry & Rainey, 1988; Wittmer & Coursey, 1996). Over het algemeen kan worden verondersteld dat in de publieke sector meer nadruk wordt gelegd op de intentionele mechanismen dan op de marktmechanismen die in de private sector van belang zijn (Steijn, et al., 2013:22). In het kader van fundamentele zaken kan ook een ander onderscheid worden gemaakt op het gebied van ‘ownership’: wie is de eigenaar en de ‘funding’: waar komen de financiële middelen vandaan? Het gaat hier om een ‘harde’ tweedeling en zo zijn er ook nog twee tussenvarianten (Fernandez & Rainey, 2006).

Perry en Wise (1990) hebben een viertal aspecten onderscheiden die een indicatie kunnen geven over zaken die van invloed kunnen zijn waarom mensen werken in de publieke sector. Dit zijn: *interesse in beleid en politiek, aandacht voor het publieke belang, medeleven/compassie met anderen, zelfopoffering* (algemeen belang gaat boven eigenbelang). Voorgaande aspecten zeggen iets over de ‘drive’ om te gaan werken in de publieke sector en dat heeft te maken met de input van een team. In een versimpeld overzicht van Pollitt (2003 in Steijn et al., 2013:21) worden er punten genoemd over de omgevingsfactoren, transacties tussen organisatie en omgeving en organisatie gerelateerde rollen, structuren en processen. De

factoren en de transacties tussen organisatie en omgeving worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat deze betrekking hebben op de ‘input’ van een team. De elementen die toebehoren aan de organisationele rollen, structuren en processen, zie Tabel 4, worden wel betrokken omdat ervan wordt uitgegaan dat deze van invloed zijn op het werkelijk functioneren van teams en geplaatst kunnen worden in het ontwikkelingsproces van teams zoals in het hoofdstuk Teamontwikkeling is beschreven en enige elementen overlap vertonen met de drie teamprocessen zoals hierboven beschreven.

Het eerste element geeft bijvoorbeeld aan, dat doelen in de publieke sector over het algemeen vager en minder tastbaar zijn, dit heeft er veelal mee te maken dat organisaties in de publieke sector beïnvloed worden door tegenstrijdige belangen van actoren en dat het vormen van één of meer eenduidige doelen lastiger is vanwege meerdere stakeholders in de publieke sector waarmee men te maken heeft. De beslissingsbevoegdheid, in de zin van autonomie van de werknemers, kan in de publieke sector in mindere mate aanwezig zijn en dat kan invloed hebben op het vermogen van een team om zich te verbeteren. In dit kader kunnen de ‘red tape’ en de afwezigheid van extrinsieke motivatie (beloningen) ook van invloed zijn. Uit de theorie komt eveneens naar voren dat werknemers in de publieke sector over het algemeen meer georiënteerd zijn op de onderling gemeenschap maar dat de arbeidstevredenheid minder is. Ook kan de grote mate van voorzichtigheid en weerzin tegenover innovatie een belangrijk (onderscheidend) element zijn voor het verbetervermogen van teams: het is immers gewenst dat zaken veranderen. In het kader van dit onderzoek zal worden geanalyseerd of de elementen uit Tabel 4 van invloed zijn op het verbetervermogen en of het aantoonbaar kan worden gemaakt in de verschillende organisaties.

Tabel 4: Eigenschappen die in de publieke sector meer aanwezig zijn dan in de private sector (Steijn et al., 2013:21).

Organisationele rollen, structuren en processen	
1.	<i>Doelen zijn vaak vager, minder tastbaar en moeilijker te meten.</i>
2.	<i>Van managers worden meer politieke en legitimerende activiteiten verwacht.</i>
3.	<i>Men heeft minder beslissingsbevoegdheid en minder te zeggen zonder ondergeschikte.</i>
4.	<i>Er is meer ‘red tape’, dat wil zeggen complexere structuren en interne procedures.</i>
5.	<i>De strategische besluitvorming is kwetsbaar voor interrupties en interventies van externe partijen.</i>
6.	<i>Er zijn minder extrinsieke vormen van beloning en relatie tussen prestaties en beloning is zwakker.</i>
7.	<i>De waarden van werknemers zijn sterker op de gemeenschap georiënteerd, maar er is tegelijkertijd minder arbeidstevredenheid.</i>
8.	<i>Er is een grotere mate van voorzichtigheid en grotere weerzin jegens innovatie.</i>

2.6 Overzicht diverse theorieën

In onderstaande Tabel 5 is een overzicht weergegeven van de verschillende centrale begrippen en behandelde theorieën die relevant zijn. Ook is in de tabel weergegeven hoe wordt verondersteld dat deze verschillende theorieën in verband kunnen staan met het onderwerp van dit onderzoek: het verbetervermogen van teams. Er zijn raakvlakken tussen de begrippen en bijbehorende elementen kenmerken van een organisatie, de team input en de publieke / private context enerzijds en anderzijds dekken de begrippen en bijbehorende elementen aanpak van het veranderingsproces, emergente- en geplande veranderprocessen en de teamprocessen elkaar gedeeltelijk. Betekenisverlening is in samenhang met verschillende theorieën van belang.

Tabel 5: Overzicht van de centrale begrippen en theorieën in het onderzoek.

Paragraaf / Centrale begrip	Theorieën	Auteurs	Toelichting
§ 2.1 Verander- vermogen		De Caluwé & Vermaak (2010) Bamford & Forrester (2003) De Witte & Jonker (2013) By & Macleod (2009) De Witte & Jonker (2013) Boonstra (2000) Boonstra (2005) Werkman et al. (2001) Werkman et al. (2005) De Waal (2013)	Uit de theorie is gebleken dat veranderen in organisaties niet als vanzelf plaatsvindt en daarmee een verbetering dus ook niet. Organisaties en hun teams hebben het vermogen, bepaald door de kenmerken van een organisatie en aanpak van het veranderingsproces, om te veranderen. De elementen die hier bij horen zijn in kaart gebracht om aan de hand daarvan onderzoek te kunnen doen naar het verbetervermogen van teams.
§ 2.2 Verander- processen	Geplande veranderingen	Lewin (1951) Higgs & Rowland (2005) Boonstra (2005) Kleijn & Rorink (2007) Weick & Quinn (1999) Cumming & Worley (2005) Burnes (1996) Kanter (1992) Kotter (1995) Fernandez & Rainey (2006) Kuipers et al. (2013) Swieringa & Elmers (1996) De Witte & Jonker (2013)	Binnen organisatieveranderingen wordt gepland veranderen gezien als een traditionele aanpak. Uit de theorie blijkt dat deze veranderingswijze een lineaire benadering is: op systematische wijze worden verschillende fasen doorlopen om van (ist) naar (soll) te komen. Verondersteld wordt, dat dit zowel positief als negatief kan zijn voor het ontwikkelen van verbetervermogen waarbij beoogde verbeteringen zowel bedacht en geïmplementeerd worden door een team zelf of van buitenaf opgelegd kunnen worden. Op deze manier is de veranderaanpak transparant en leidend en kan het als kant-en-klaar element worden geïntroduceerd, geïmplementeerd en geborgd.
	Emergente	Burnes (1996) By & Macleod (2009)	Emergente organisatieveranderingen kunnen spontaan ontstaan (bottom-up), zijn

Paragraaf / Centrale begrip	Theorieën	Auteurs	Toelichting
	veranderingen	Beer & Nohria (2000) Weick & Quinn (1999) Kuipers et al. (2013) Swieringa & Elmers (1996) Kuipers et al. (2013) Wierdsma & Swieringa (2002) De Witte & Jonker (2013)	vaak onvoorspelbaar en vinden plaats in een niet afgebakend tijdsbestek. Voor de ontwikkeling en het behouden van het verbetervermogen van een team worden deze als essentieel onderdeel gezien omdat het team zelf betekenis aan de verbeteringen verleent; zij hebben deze immers geopperd en ontwikkeld. Emergente veranderingen kunnen ontstaan doordat eerst het issue wordt aangepakt en er vervolgens pas over na wordt gedacht waarom dit wordt gedaan en wie er eigenlijk verantwoordelijk voor is.
	Pendelen	Swieringa & Elmers (1996) De Witte & Jonker (2013)	Bij pendelen worden verschillende elementen uit de benadering van emergente- en geplande veranderingen gebruikt om in de context het grootst mogelijke rendement te behalen. In dit onderzoek zal worden geanalyseerd hoe de veranderingen nu gaan en daarom zal gekeken worden of van zowel geplande als emergente elementen deel uitmaken van het verbetervermogen van een team: op wat voor een manier zijn teams bezig met veranderingen?
§ 2.3 Team-processen		Katzenbach & Smith (1993) Kuipers (2005) Kuipers et al. (2013) Beersma & Schouten (1999) Bubé & Robey (2008) Cohen & Baily (1997) Kuipers & Stoker (2009) Greer, Caruso & Jehn (2011) McGrath, Guzzo en Shea (1964) Werkman et al. (2001) Kuipers (2005) Kuipers (2008)	Dit onderzoek richt zich specifiek op teams en welk vermogen zijn hebben om te kunnen verbeteren. Om die reden is er in het theoretisch kader aandacht besteed aan hetgeen er wordt verstaan onder een team. Daarbij is een definitie bepaald die aansluiting biedt met de verschillende processen die er in teamontwikkeling worden onderscheiden, namelijk: <i>“Een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken, uitkomsten en doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich middels samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen”</i> (Cohen & Bailey, 1997:241). Naar de ontwikkeling van teams is al veel onderzoek gedaan, eerst gericht op verschillende fasen die een team kan doorlopen en later is gekeken naar de processen waar een team mee te maken kan krijgen. De manier van veranderen in een team is echter nog niet specifiek onderzocht evenmin is geanalyseerd hoe dit in verband staat met de teamprocessen. In dit onderzoek is gekozen om de ontwikkelingen in een team weer te geven uitgaande van het input-process-output model, waarbij specifiek wordt gekeken naar de diverse processen in het team, deze worden als belangrijk verondersteld voor het verbetervermogen.

Paragraaf / Centrale begrip	Theorieën	Auteurs	Toelichting
	Input	Kuipers & Groeneveld (2014) Cohen & Baily (1997) Kuipers (2005)	De specifieke input voor een team zoals de samenstelling, de soort taak en de tijdelijkheid zouden van belang kunnen zijn voor het wel of niet bezitten van verbetervermogen. Het gaat daarbij echter veelal om de kenmerken van de organisatie die niet te beïnvloeden zijn, althans dat wordt niet als haalbaar geacht. De publieke en private context zou ook als input van het team kunnen worden beschouwd maar wordt in dit onderzoek apart geanalyseerd.
	Proces	Tuckman (1965) Miller (2003) Tuckman & Jensen (1977) Katzenbach & Smith (1993) Wellins, Byham & Wilson (1991) Kuipers (2005) Kuipers & Stoker (2009) Guns (2009) Kleijn & Rorink (2007)	De teamprocessen zijn de interne relaties, taakbeheersing en externe relaties, componenten van het 3R-model. Deze processen zijn in het kader van het verbetervermogen van essentieel belang, de veronderstelling is namelijk dat hoe beter een team deze processen beheerst hoe beter de team output wordt lees de bedrijfsprestaties en welzijn, om die reden zou het ook kunnen zijn dat een team in dat geval meer verbetervermogen bezit. Daarbij is het tevens van belang in welke mate de verschillende dimensies van de processen bijdragen aan het verbetervermogen van een team.
	Output	Kuipers (2008) Kuipers et al. (2013)	De teamoutput - bedrijfsprestaties en welzijn - komt voort uit de processen en kunnen voor een team aanleiding zijn om zich te verbeteren.
§ 2.4 Betekenis-verlening		Weick (2005) Caldwell (2009) Weick & Quinn (1999) Weick (2000) Van der Wal (2009) Hedström & Swedberg (1998) De Witte & Jonker (2013)	Om als team en daarmee de verschillende individuen, aan de gang te gaan met verbeteringen is het essentieel dat de teamleden betekenis verlenen aan de voorgenomen verandering. Eerst dan zullen zij constant stappen zetten om tot verbeteringen te komen. Daarbij wordt verondersteld dat betekenisverlening van cruciaal belang is voor het verbetervermogen van een team.
§ 2.5 Publiek of privaat		Perry & Rainey (1988) Wittmer & Coursey (1996) Steijn et al. (2013) Fernandez & Rainey (2006) Perry & Wise (1990) Pollitt (2003)	In het kader van het verbetervermogen van een team is het denkbaar dat de publieke of private achtergrond daarop van invloed is. Bewust is er voor gekozen om bij een publieke en private organisatie onderzoek te doen in de verschillende teams waarbij de nadruk ligt op de organisatorische elementen zoals de rollen, structuren en processen. Gekeken wordt waar raakvlakken zijn te vinden die zijn onderscheiden voor de teaminput, evenals ' <i>kenmerken van een organisatie</i> ', onderdeel van de theorie over verandervermogen van organisaties.

2.7 Samenvatting theoretisch kader

In dit onderzoek is allereerst getracht inzicht te krijgen in wat verbetervermogen eigenlijk is, uitgaande van theoretisch concepten, en op welke manier zich dit uit in teams. De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *‘Wat betekent verbetervermogen van teams uitgaande van bestaande theorieën?’* Het verbetervermogen van teams is beschreven aan de hand van verschillende theorieën. Geen van deze theorieën kan bij voorbaat het verbetervermogen van teams verklaren maar wel is er vanuit deze theorieën een kader geschapen waarin dit onderzoek kan worden uitgevoerd.

In de eerste plaats zijn de elementen van een theoretisch concept over het verandervermogen van organisaties van Werkman et al. (2001) gebruikt om inzicht te krijgen in de verschillende elementen die betrekking hebben op het vermogen om te kunnen veranderen. Twee zaken vallen op, ten eerste gaat het hier om veranderen en niet verbeteren en in de tweede plaats heeft deze theorie van Werkman et al. betrekking op organisaties en niet op teams. Het eerste element is gedurende het in kaart brengen van theoretische concepten van belang gevonden; er dient een verandering plaats te vinden voordat men kan verbeteren. Hoewel de theorie van Werkman et al. (2001) betrekking heeft op organisaties en niet op teams, zijn de bevindingen en onderscheidende elementen daaruit als leidraad gebruikt vanuit de gedachte dat organisaties zijn opgebouwd uit verschillende teams en het resultaat in de eerste plaats afhangt van het team en niet van het individu of de organisatie als geheel (Blake, Mouton & Allen, 1988:7; Kuipers, 2005:2-3). In deze theoretische benadering is het verandervermogen van organisaties onderverdeeld in kenmerken van een organisatie en de aanpak van het veranderingsproces. Organisaties die op alle elementen van deze theoretische benadering (weergegeven in bijlage 2) positief scoorden, bleken het meeste verandervermogen te bezitten met op de voet gevolgd organisaties die alleen hoog scoorden op de elementen van aanpak van het veranderingsproces. Omdat de aanpak van het veranderingsproces van groot belang is voor verandervermogen, is nader gekeken naar veranderingsproces theorieën.

In de wetenschap zijn twee dominante benaderingen van veranderingsprocessen; geplande- en emergente veranderingen met bijbehorende elementen. In de basis gaat de geplande veranderingsbenadering ervan uit dat een verandering zich inzet van een huidige situatie (ist) naar een gewenste situatie (soll) waarbij er verschillende fasen worden doorlopen en de aansturing voornamelijk top-down geschiedt. Een emergente verandering is continu aan de gang, de dynamiek is spontaan en heeft een organisch karakter. De verwachting is dat het voor verbeteringen van belang is dat er op een gestructureerde manier, in nauwe samenwerking, continu wordt gezocht naar mogelijkheden om de teamtaken beter uit te voeren en dat elementen van een geplande en emergente verandering onderdeel uitmaken van het concept verbetervermogen van teams (By & Macleod, 2009; De Witte & Jonker, 2013; Boonstra, 2000).

De voorgaande twee theoretische uitgangspunten zijn van belang gebleken op organisatieniveau maar stellen nog geen kader voor het in kaart kunnen brengen van verbeteringen op teamniveau. Uit onderzoek van Kuipers (2005) is gebleken dat het werken in teams kan leiden tot hogere (bedrijfs)prestaties en dat ook

het welzijn van teamleden doet toenemen. Uitgaande van het onderzoek van Kuipers (2005) zijn de ontwikkelingsprocessen in teams in kaart gebracht aan de hand van verschillende processen die zijn geclusterd in interne relaties, taakbeheersing en externe relaties.

Betekenisverlening is van cruciaal belang om te kunnen veranderen en naar alle waarschijnlijkheid ook om tot verbeteringen te kunnen komen (Weick & Quinn, 1999; De Witte & Jonker, 2013; Van der Wal, 2001). Verschillende individuen in een team vormen interpretaties en plaatsen gebeurtenissen om zich heen in eigen referentiekaders. Om te veranderen is afstemming en overeenstemming van elkaars interpretaties daarom essentieel (Weick, 2005). Deze referentiekaders kunnen worden onderscheiden in drie verschillende niet lineaire rol-fasen; behoefte, beleving en belang (Van der Wal, 2009). Door daar met elkaar over in gesprek te gaan kan er consensus worden gevonden over elkaars betekenisverlening.

Uitgaande van de theoretische concepten wordt bij de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van dit onderzoek uitgegaan van de volgende werkdefinitie van verbetervermogen van teams: *‘Een team dat op een gestructureerde manier, in nauwe samenwerking binnen het team alsmede met externe relaties, continu zoekt naar mogelijkheden om teamtaken beter uit te voeren en betekenis verleent aan de gemeenschappelijk voorgenomen verbeteringen’*.

2.8 Conceptueel model

Aan de hand van de theorie in de voorgaande paragrafen is het conceptueel model, Afbeelding 1, ontwikkeld. In het conceptueel model van dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een vijftal verschillende theorieën onderdeel uitmaken van het verbetervermogen van teams. Drie van deze theorieën doelen op processen; veranderprocessen, teamprocessen en betekenisverlening. De kenmerken van een team en de context publiek / privaat betreffen theorieën die te maken hebben met de input. Bewust zijn de vijf onderscheiden theorieën opgenomen als losstaande verzamelbegrippen van het verbetervermogen van een team. In dit conceptueel model worden, behalve de relatie van de publiek/private context met het verbetervermogen van teams, geen overige relaties weergegeven omdat deze niet zijn te veronderstellen en deze bovendien dit onderzoek kunnen sturen. Dit is onwenselijk omdat juist verondersteld wordt dat een open karakter wenselijk is.

Organisaties, die zijn opgebouwd uit verschillende teams, hebben het vermogen te veranderen (Blake, Mouton & Allen, 1988; Werkman et al., 2001). In het kader van dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een team dat vermogen heeft om te kunnen veranderen ook in staat is verbeteringen te realiseren. In de literatuur is onderzoek gedaan naar het verandervermogen van organisaties, dit is onderscheiden in de kenmerken van een organisatie en aanpak van het veranderingsproces. In de eerste plaats wordt verondersteld dat de ‘kenmerken van een organisatie’ ook gelden voor teams, in het kader van dit onderzoek wordt het beschouwd als een aparte verzamelbegrip voor het concept kenmerken van een team (Werkman et al., 2001). Ten tweede heeft de aanpak van het veranderingsproces van organisaties sterke

overeenkomsten met de in de literatuur onderscheiden verschillende manieren van veranderen. Hier wordt gesproken over emergente en/of geplande veranderingen. Deze twee concepten worden samengenomen in het verzamelbegrip veranderprocessen (Werkman et al., 2001; De Witte & Jonker, 2013).

Zoals eveneens in het theoretisch kader is aangegeven, zal worden gekeken naar de verschillende teamprocessen in een team en de ontwikkeling die daarbij van belang is om tot verbeteringen te komen. Deze verschillende teamprocessen zijn de taakbeheersing, de interne relaties en de externe relaties; deze componenten zijn terug te vinden in het 3R-model (Kuipers, 2008).

Om tot verbeteringen te komen is een gemeenschappelijk gedragen betekenisverlening van belang (Van der Wal, 2009). Deze betekenisverlening maakt in de theorie ook veelal deel uit van de verander- en teamprocessen en ook daartussen worden verbanden verondersteld (De Witte & Jonker, 2013).

Behalve deze elementen kunnen er meerdere factoren op het gebied van de organisationele rollen, structuren en processen in de private en publieke sector van invloed zijn op het verbetervermogen van teams (Pollitt, 2003).



Afbeelding 1: Conceptueel model; verbetervermogen van een team

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de opzet van het onderzoek, de gekozen onderzoeksmethoden, operationalisatie, de datavergaring en de kwaliteit van het onderzoek. In de eerste paragraaf wordt de onderzoeksstrategie met de bijbehorende methoden en technieken besproken, vervolgens worden de concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. In de derde paragraaf wordt inzicht gegeven in de datavergaring en dit hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf die zich richt op de kwaliteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken

Dit onderzoek is, zoals eerder aangegeven, gebaseerd op een verklarende vraag en wordt zowel kwalitatief als kwantitatief uitgevoerd. De strategie en methoden geven een praktische invulling van de uitwerking van het onderzoek, in Tabel 6 zijn de onderzoeksstrategieën, -methoden en bijbehorende werkwijze weergegeven (Van Thiel, 2010:68). Bewust is er voor gekozen om in dit onderzoek niet een exact begin en eindpunt vast te stellen, dit omdat veranderingen pas echt tweeweg worden gebracht als de medewerkers ander gedrag gaan vertonen, dit gaat niet van het ene op het andere moment en zal dan ook van team tot team verschillend zijn (De Witte & Jonker, 2013; Weick, 1995 & Van Nistelrooij & De Wilde in Mathijssen, 2012). Ook zal dit onderzoek zich niet richten op het aantal verbeteringen dit is immers niet het doel; het ene team kan tien verbeteringen doorvoeren die hetzelfde effect hebben als twee verbeteringen in een ander team. Daarom ligt de focus op het proces en de weg naar verbeteringen toe en waarom veranderingen wel of niet hebben geleid hebben tot een verbetering. Kortom zo zal niet het aantal verbeteringen geteld worden maar zal middels de verschillende onderzoeksstrategieën onderzocht worden hoe teams tot verbeteringen komen. De gekozen strategieën voor dit onderzoek zijn een *gevalstudie* (kwalitatief) en een *survey* (kwantitatief), ook wel *enquête* genoemd. De kwalitatieve toetsing zal spoedig na aanvang van het onderzoekstraject plaatsvinden en zo dienen als ‘nul’ meting. De kwalitatieve toetsing zal gedurende het onderzoekstraject plaatsvinden.

Het doen van de *enquête* als strategie heeft als groot voordeel dat het relatief eenvoudig is om een groot aantal onderzoekseenheden in een korte tijd te kunnen verzamelen. Nadeel van een *enquête* als onderzoeksstrategie is dat het zich over het algemeen meer op de breedte dan op de diepte richt (Verschuren & Doorewaard, 2007:166; Van Thiel, 2010:86-87). Een *gevalstudie* heeft als groot voordeel dat het onderzoek kan plaatsvinden in een natuurlijke situatie en dat het zich meer op de diepte dan in de breedte richt. Als groot nadeel kan worden gezien dat het arbeidsintensief is en dat er relatief slechts een klein aantal onderzoekseenheden kan worden onderzocht. Het combineren van de voordelen uit de voorgaande twee strategieën, is dat er vanuit een brede context specifiek wordt ingezoomd op de individuen en teams. Gekozen is om het onderzoek op te delen in een kwalitatief en kwantitatief deel; dit betekent dat in dit onderzoek een ‘*mixed method design*’ wordt gebruikt (Van Thiel, 2010:68). Deze mixed method

wordt gehanteerd om de bevindingen uit de kwalitatieve toetsing mee te nemen in het kwantitatieve onderzoek. Dit heeft als voordeel dat de betrouwbaarheid van de resultaten groter is en dat er op basis van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek gericht kan worden gekeken naar de data die worden gebruikt in de kwantitatieve toetsing.

De *gevalstudie* die kwalitatief van aard is, zal worden uitgevoerd aan de hand van *interviews*, *observaties* en *documentenanalyses*. *Observaties* kunnen inzicht geven in het menselijk gedrag in levensechte situaties of in een laboratorium setting. In dit onderzoek zal het gaan om situaties in de vorm van meetings, niet geplande gesprekken en algemene *observaties* van werknemers en de diverse teams. Omdat er sprake is van *observaties* in levensechte situaties zal de frequentie daarvan tussen individuen, teams en de organisaties kunnen verschillen. Bij een *casestudy* is het afnemen van *interviews* een veelgebruikte methode. Door het afnemen van *interviews* kan informatie worden verzameld over de kennis en opinies omtrent het onderzoeksonderwerp. Omdat dit onderzoek zowel inductief als deductief van aard is, zullen de *interviews* een zeer open karakter hebben om ervoor te zorgen dat geïnterviewden niet teveel worden beïnvloed door de onderzoeker. In dit onderzoek zullen er twintig interviews worden afgenomen. In *documentenanalyse* zullen beleidsdocumenten en notulen worden geanalyseerd. Uitgaande van de geoperationaliseerde theorieën zal een codering plaatsvinden van de *interviews*, deze worden volledig getranscribeerd. Tevens zal het materiaal dat in het kader van de *casestudy* is verzameld, objectief worden benaderd om naast de codering verbanden te onderscheiden die van belang zijn in het kader van dit onderzoek.

De tweede onderzoeksstrategie is de *survey* en deze zal kwantitatief worden onderzocht door middel van een *vragenlijst*. De vragen zijn gesloten van aard en zullen worden ontleend aan bestaande operationalisaties uit de wetenschappelijke literatuur, zie bijlage 7 (Kuipers & Stoker, 2009). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van deze methode om inzicht te geven in de *teamprocessen* en de *werkbeleving* van de werknemers in de verschillende teams bij de twee organisaties. Het uitgangspunt hierbij is, dat zoveel mogelijk werknemers de *vragenlijst* invullen om zodoende de gehele populatie te kunnen bereiken. Het invullen van de *vragenlijst* gebeurt op vrijwillige basis. Waar mogelijk worden de vragenlijsten digitaal afgenomen, mocht dit om praktische redenen niet mogelijk zijn dan worden de vragenlijsten op papier ingevuld. De resultaten van de *vragenlijst* zullen vervolgens worden verwerkt in het programma SPSS. In de operationalisatie wordt hier specifiek op ingegaan (Van Thiel, 2010:86-98).

Tabel 6: Onderzoeksstrategie en -methoden (Van Thiel, 2010:69).

Strategie	Methode	Soort gegevens	Werkwijze
Survey / gevalstudie	Vragenlijst	Kwantitatief	Het stellen van vooraf opgesteld vragen aan medewerkers.
Gevalstudie	Interviews	Kwalitatief	Het stellen van semi-gestructureerde vragen aan medewerkers.
Gevalstudie	Observaties	Kwalitatief	Het waarnemen van menselijk gedrag in levensechte situaties, gericht op het teamverband.
Gevalstudie	Documenten-analyse	Kwalitatief	Het analyseren van documenten met betrekking tot het teamwerk.

3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij het beoordelen van de kwaliteit van het onderzoek is het belangrijk een aantal zaken van elkaar te onderscheiden. De validiteit en de betrouwbaarheid van de onderzoeksstrategie, -methode en -techniek zijn van wezenlijk belang. De operationalisatie richt zich op ‘*wat*’ en de uiteindelijke steekproef op ‘*wie*’ de onderzoeker kiest (Van Thiel, 2010:56). Ieder onderzoek kent zijn beperkingen, het is essentieel om storingsbronnen die kunnen optreden te beperken. Daarnaast is het wenselijk in kaart te brengen welke mogelijke factoren aanwezig zijn die invloed hebben op validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Tenslotte worden de mogelijke factoren die de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek ondersteunen in kaart gebracht.

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de *nauwkeurigheid* en de *consistentie*. De *nauwkeurigheid* heeft voornamelijk betrekking op de gekozen meetinstrumenten die in het onderzoek worden gebruikt (Van Thiel, 2010:57). Mede omdat dit onderzoek inductief van aard is, is er voor gekozen gebruik te maken van een *mixed method design* waarbij een *gevalstudie* (kwalitatief) en een *survey* (kwantitatief) worden ingezet. Deze verschillende technieken maken het mogelijk om vanuit meerdere perspectieven zowel breed als diepgaand onderzoek te doen en bevindingen die voortkomen uit de analyses met elkaar te vergelijken.

De *consistentie* betekent: in dezelfde omstandigheden kunnen dezelfde resultaten behaald worden. De herhaalbaarheid bevestigt de juistheid van de bevindingen (Van Thiel, 2010:57). In het kader van dit onderzoek kan deze herhaalbaarheid ter discussie staan, omdat de respondenten onderhevig zijn aan een traject waarbij zij veranderen, gericht bezig zijn met het teamwerk en middels het onderzoek getriggerd worden om een beeld te vormen over het onderwerp van het onderzoek. Daarentegen kan de herhaalbaarheid in een andere context wel worden bereikt; een zogenaamd replicatieonderzoek (Van Thiel, 2010:58).

De validiteit van dit onderzoek wordt onderscheiden in *interne*- en *externe validiteit*. De *interne validiteit* betreft de geldigheid van het onderzoek: “*Heeft de onderzoeker daadwerkelijk het effect gemeten dat hij wilde meten?*” Zo zal navolgbaar zijn of de operationalisaties goed aansluiten op het theoretisch kader. *Externe validiteit* betreft de generaliseerbaarheid van een onderzoek. Dit onderzoek is inductief van aard om een nieuwe theorie tot stand te laten komen. De externe validiteit van dit onderzoek wordt generaliseerbaar in andere organisaties, echter, de tot stand gekomen theorie zal nog niet generaliseerbaar zijn; hier wordt op teruggekomen in het hoofdstuk Discussie (Van Thiel, 2010:106).

De meerwaarde van een gevalstudie ligt in de rijkdom die er is aan empirische informatie, op basis hiervan kan worden overgegaan tot het ontwikkelen of verdere verbetering van de theorie. In dit onderzoek zullen de verschillende empirische bevindingen als bouwstenen dienen voor het vormen van nieuwe theorie. Om er zeker van te zijn dat de juiste informatie wordt verzameld, wordt in dit kader gebruik gemaakt van

triangulatie; het vergaren van data op meer dan één manier (Verschuren & Doorewaard, 2007:182; Van Thiel, 2010:106-107). Doordat de onderzoeker vaak en veel in aanraking zal komen met het onderzoeksonderwerp kan het gevaar ontstaan dat de subjectiviteit vervaagt en er selectiviteit optreedt. De onderzoeker zal om die reden zijn methodologische en sociale vaardigheden inzetten om de juiste en relevante informatie te selecteren die betrekking heeft op het onderzoeksontwerp. Het zogenaamde ‘*going native*’ is het gevaar als een onderzoeker zijn objectiviteit verliest en teveel betrokken raakt bij het onderwerp. Dit kan tot verstoring van de validiteit leiden (Van Thiel, 2010:107-108).

Omdat dit onderzoek ook gedeeltelijk inductief van aard is, zal de onderzoeker zo min mogelijk sturende en suggestieve vragen stellen. Om die reden wordt gebruik gemaakt van een semigestructureerd *interview*. Dit is kenmerkend voor inductief onderzoek. De onderzoeker bedenkt en stelt de vragen en de antwoorden worden vervolgens getranscribeerd en geïnterpreteerd (Van Thiel, 2010:114-115). Om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen zijn voor de *interviews* respondenten uit de verschillende teams geselecteerd waarbij is gelet op het behalen van een zo groot mogelijke diversiteit.

Bij *observatie* als onderzoeksmethode zijn *selectiviteit* en *subjectiviteit* twee elementen die van invloed kunnen zijn op de betrouwbaarheid en validiteit. Gedurende *observaties* maakt een onderzoeker bewust of onbewust keuzen in hetgeen hij wel of niet waarneemt, dit is *selectiviteit*. Door herhaalde observaties zal de *selectiviteit* afnemen wat de betrouwbaarheid zeker ten goede komt. De *subjectiviteit* betreft de wijze waarop een onderzoeker gebeurtenissen en gedragingen waarneemt en interpreteert (Van Thiel, 2010:83-84). Om dit tegen te gaan worden van de *observaties* verslagen en aantekeningen gemaakt die worden gebruikt voor *documentenanalyse*. Deze documenten worden naast bestaand materiaal, gedurende het gehele onderzoekstraject, opgesteld en verzameld om uiteindelijk middels de operationalisatie gecodeerd en opgenomen te worden in de analyse van dit onderzoek (Van Thiel, 2010:123).

De survey wordt uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst, bij het gebruiken van een vragenlijst zijn de *operationalisatie*, *non-respons* en de *antwoordtendenties* belangrijke oorzaken van beïnvloeding van de betrouwbaarheid en validiteit. Een gedegen *operationalisatie* is van belang voor de *interne validiteit*, in de eerste plaats is de vragenlijst vaker gebruikt in andere onderzoeken (Kuipers & Stoker, 2009), daarbij is de vragenlijst voorzien van een beknopte inleiding en is er aan gedacht om vragen met betrekking tot de diverse onderwerpen op een logisch opgebouwde manier weer te geven. Na het afnemen van de vragenlijsten zal middels statistische analyses in SPSS worden geanalyseerd of de items wel of niet betrouwbaar zijn, de resultaten daarvan zijn terug te vinden in bijlage 4 De *externe validiteit* kan worden beïnvloed door een *non-respons*, dit zal indien mogelijk worden ondervangen door de vragenlijsten in bijeenkomsten van de verschillende teams uit te delen en daarbij een korte mondeling toelichting te geven, de respons wordt specifiek besproken in de paragraaf Datavergaring. Belangrijk is om te benadrukken dat de vragenlijsten anoniem worden ingevuld zodat de onderzoeker niet de mogelijkheid heeft om te achterhalen wie de vragenlijsten heeft ingevuld. De *antwoordtendenties* kunnen inhouden dat respondenten geen extreme antwoorden geven en *politiek correct* antwoorden omdat de respondenten dat sociaal wenselijk achten, hier zal de onderzoeker zich terdege bewust van dienen te zijn. Het *halo-effect* is ook een

bekend verschijnsel wat betekent dat respondenten een hogere score toerekenen aan een item als de voorgaande vragen ook positief zijn beantwoord. In de vragenlijst worden controle-items opgenomen ter voorkoming van sociaal wenselijke antwoorden en het *halo-effect* (Van Thiel, 2010:95-97).

3.3 Operationalisatie

De operationalisatie van de kernbegrippen, de variabelen, zorgt ervoor dat deze in het onderzoek meetbaar en waarneembaar worden gemaakt. In de kern gaat het erom aan te geven wanneer en onder welke voorwaarden een begrip op een verschijnsel in de realiteit van toepassing is (Verschuren & Doorewaard, 2007:143). Op basis van de verschillende definities en theorieën uit het theoretisch kader zijn de kernbegrippen van deze indicatoren beschreven. Indicatoren kunnen worden beschouwd als zintuigelijk waarneembare fenomenen die informatie verschaffen over de kernbegrippen en gemeten kunnen worden (Verschuren & Doorewaard, 2007:143, Van Thiel, 2010:52). In het vervolg daarop kan van de verschillende indicatoren bepaald worden welke waarden deze kunnen aannemen. In deze operationalisatie wordt hier niet voor het toewijzen van waarden gekozen omdat vanwege het inductieve karakter van het onderzoek niet bekend is of de indicatoren wel werkelijk aanwezig zullen zijn, zo niet dan zijn deze ook niet in waarden aan te duiden (Van Thiel, 2010:53).

Eerst zullen de bevindingen uit de kwalitatieve toetsing worden onderzocht. Er wordt gekeken naar de kenmerken van een team, veranderprocessen, teamprocessen, de betekenisverlening en de publiek / private verschillen zoals deze in het theoretisch kader aan de orde zijn gekomen. In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek wordt onderzocht of de bevindingen uit de kwalitatieve analyse kunnen worden teruggevonden in de elementen van de teamprocessen zoals verkregen middels de vragenlijst. Ook worden er vragen gesteld die betrekking hebben op de werkbeleving in de teams; deze vallen buiten de operationalisatie.

3.3.1 Kenmerken van een team

Over het verandervermogen van teams is in de wetenschappelijke literatuur niet bijster veel bekend, om die reden is er gezocht naar literatuur die iets zegt over het verandervermogen van organisaties. In de literatuur over verandervermogen van organisaties is een onderscheid gemaakt in onder andere de kenmerken van een organisatie. Bij het verandervermogen van de organisaties wordt op ‘meso-niveau’ gesproken terwijl het in dit onderzoek over teams gaat wat zich meer op ‘micro-niveau’ afspeelt. Om die reden kunnen de bevindingen uit het onderzoek van Werkman et al. (2001) niet één op één worden geïnterpreteerd en zullen zij vooral indicatief zijn. De interviews zullen om die reden zeer open van aard zijn en daarbij wordt gekeken of de indicatoren die toebehoren aan kenmerken van een organisatie die door Werkman et al. (2001) zijn onderzocht aanwezig zijn op teamniveau en of deze bijdragen aan het verbetervermogen van teams. In Tabel 7 is een overzicht gegeven van de indicatoren die middels de interviews en de documentenanalyse worden onderzocht.

Tabel 7: operationalisatie kenmerken van een team.

Kernbegrip	Indicatoren
Kenmerken van een team	Doelen en strategie, technologie, structuur, cultuur, het werk en politieke relaties.

3.3.2 Veranderprocessen

Veranderprocessen draaien volgens Van de Vlist (1993, in Caluwe & Vermaak, 2010:104) om het volgende: *“Organisatieverandering bestaat uit doelgerichte, meer of minder nauwkeurig te plannen acties waarvan het eindresultaat min of meer duidelijk is te formuleren.”* Zoals duidelijk is geworden in het theoretisch kader, is het voor het verandervermogen van organisaties van belang om inzicht te krijgen in verschillende elementen van de aanpak van het veranderingsproces. Deze elementen overlappen in veel gevallen met indicatoren die toebehoren aan of geplande of emergente veranderingen waaraan verschillende veranderbenaderingen zijn verbonden zoals reizen, trekken en pendelen. Dit onderscheid in veranderingen en de bijbehorende veranderbenaderingen geven meer inzicht in deze definitiebepaling. Een geplande verandering kan volgens Lippitt, Watson en Westley (1958, in Caluwe & Vermaak, 2010:104) worden gedefinieerd als: *“Een doelgerichte beslissing om verbeteringen te bewerkstelligen in een persoonlijkheidssysteem of een sociaal systeem, die bereikt worden met behulp van professionele begeleiding.”* Daarentegen kan over emergente veranderingen worden verondersteld dat deze voortkomen uit een permanente dynamiek van leerprocessen en ontdekkingen: *“Kern van het veranderingsproces is dat de bestaande organisatiekenmerken, de regels, afspraken en erkende inzichten fundamenteel ter discussie worden gesteld”* (De Witte & Jonker, 2013:167). De verschillende veranderbenaderingen geven inzicht in de manier waarop veranderingen kunnen worden aangepakt en hoe deze procesmatig gezien verlopen. In het kader van verbetervermogen wordt dit als essentieel onderdeel gezien: het geeft inzicht in hoe veranderingen tot stand komen en of dat resulteert in een verbetering. Deze theoretische benaderingen zijn geconstrueerd op organisatieniveau. In dit onderzoek worden ze geanalyseerd in het kader van verbetervermogen van teams, om die reden zal er uiterst voorzichtig te werk worden gegaan en zal middels de interviews worden gekeken of de indicatoren, zie Tabel 8, die zijn geoperationaliseerd aan de orde komen en wel of niet bijdragen aan het verbetervermogen van teams.

Tabel 8: Operationalisatie veranderprocessen.

Kernbegrip	Sub-begrippen	Indicatoren
Geplande verandering	Reizen	- Aanpak: ‘waarom’ en ‘wat’, en vervolgens ‘wie’ en ‘hoe’: van ‘ist’ naar ‘soll’. - Nieuw evenwicht, stabiliteit, structuur, systemen, top-down, blauwdruk, plicht, organisatiebreed, management, belonen, straffen en beleren.
Emergente verandering	Trekken	- Aanpak: ‘hoe’, ‘wie’ en vervolgens ‘waarom’ en ‘wat’: continu (lerend) proces. - Blijvende ontwikkeling, dynamiek, gedrag, het issue, richting, vergezicht, energie, sneeuwbalgewijs, leiderschap, helpen en leren.

3.3.3 Teamprocessen

In het theoretisch kader is een leidende definitie gegeven voor dit onderzoek met betrekking tot teamwerk: *“Een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken, uitkomsten en doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich middels samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen”* (Cohen & Bailey, 1997:241). Deze definitie sluit goed aan bij de verschillende teamprocessen zoals verondersteld in het theoretisch kader. Teamwerk zal, zonder specifiek geoperationaliseerd te zijn, worden gebruikt bij de selectie van de teams die aan dit onderzoek meedoen, zodat dit steeds op dezelfde manier kan plaatsvinden en de teamprocessen ook consequent onderzocht kunnen worden.

Zoals in het theoretisch kader is beschreven zijn er in teams drie verschillende processen te onderscheiden. In het kader van dit onderzoek naar het in kaart brengen van het verbetervermogen van teams wordt betoogd dat de mate waarin teams scoren op de teamprocessen van invloed zal zijn op het verbetervermogen dat zij bezitten. Door onderzoek te doen naar de afzonderlijke processen kan ook duidelijkheid worden verschaft in welke elementen wel of niet een rol spelen en hoe de onderlinge samenhang is. In deze paragraaf zullen deze processen afzonderlijk van elkaar worden beschreven, dit op basis van de aspecten die ook door Kuipers en Stoker (2009) zijn gebuikt en aan de hand van de vragen die zij hebben geconcipieerd.

Interne relaties

Door het in kaart brengen van de interne relaties wordt de onderlinge samenwerking van teamleden duidelijk. In het kader van het verbetervermogen van teams is dit interessant, omdat het bijvoorbeeld mogelijk zou kunnen zijn dat hoe beter of slechter de onderlinge samenwerking is, hoe groter of kleiner de kans aanwezig is dat het team verbetervermogen bezit. In het onderzoek van Kuipers & Stoker (2009:405) wordt verondersteld dat de interne relaties in een team bestaan uit de volgende indicatoren: ‘doel formulering’, ‘conflicthantering’, ‘feedback’ en een ‘gezamenlijke planning’.

Taakbeheersing

De taakbeheersing van een team richt zich op de primaire processen die het team uitvoert, het gaat er in dit geval niet om ‘wat’ het team uitvoert maar om de manieren van uitvoeren. De taakbeheersing betreft dan ook de mate waarin er verantwoordelijkheid wordt genomen voor de uit te voeren taak en de mate waarin adequaat wordt gereageerd op problemen die zich voordoen bij de taakuitvoering. In het onderzoek van Kuipers en Stoker (2009) zijn de volgende vijf indicatoren voor taakmanagement onderscheiden: ‘multifunctionaliteit’, ‘gedelegeerde verantwoordelijkheid’, ‘werkcommunicatie’, ‘beslissingen’ en ‘prestatie management’.

Externe relaties

De externe relaties geven inzicht in de interne- en externe relaties met de leveranciers van een team. Door aandacht te besteden aan dit aspect kan een team inzicht verkrijgen in onder anderen haar eigen functioneren, om zo de klant beter van dienst te zijn bij het leveren van kwalitatief betere producten en diensten enerzijds en anderzijds het opbouwen van een betere relatie. Voor de externe relaties worden de volgende indicatoren gebruikt: ‘verbeteractiviteiten’, ‘interne klanten en leveranciers (relaties)’, ‘externe klanten en leveranciers (relaties)’ en ‘professionele verantwoordelijkheid’.

Tabel 9: Operationalisatie teamprocessen.

Kernbegrip	Sub-begrippen	Indicatoren
Teamprocessen	Interne relaties	• Conflicthantering, feedback, doel formulering, gezamenlijke planning.
	Taakbeheersing	• Beslissingen, gedelegeerde verantwoordelijkheid, multifunctionaliteit, prestatie management, werkcommunicatie.
	Externe relaties	• Professionele verantwoordelijkheid, externe klanten en leveranciers (relaties), interne klanten en leveranciers (relaties), verbeteractiviteiten.

3.3.4 Betekenisverlening

Het is essentieel dat mensen en teams bereid zijn om te veranderen en te verbeteren, als dit niet het geval is zal er per definitie geen sprake zijn van verbetervermogen in teams, om die reden is dit onderdeel expliciet opgenomen in dit onderzoek. Zoals is besproken in het theoretisch kader heeft Van der Wal (2009) het over verschillende rol-fasen waarin mensen zich kunnen bevinden, deze zullen dan ook in het kader van dit onderzoek als leidraad dienen om duidelijk te krijgen hoe de betekenisverlening van teams zich verhoudt tot het verbetervermogen. In de dataverzameling, die voortkomt uit de interviews, de gevalstudie en de documentenanalyse, zal worden geanalyseerd hoe deze elementen aan bod komen. Zoals in het theoretisch kader is verondersteld kunnen de rol-fasen worden gezien als verschillende (niet lineaire) ontwikkelingsstadia en dat daarbij niet de veronderstelling bestaat dat de een beter is dan de ander, alleen dat deze stadia voor iedereen wel anders kunnen zijn.

Tabel 10: Operationalisatie betekenisverlening.

Kernbegrip	Sub-begrippen	Indicatoren
Betekenisverlening	Behoeft	• Wat een team nodig heeft.
	Beleving	• Hoe een team dat voor zich ziet.
	Belang	• Wat een team daarmee bereikt en opschiet.

3.3.5 Publieke en private context

Daar dit onderzoek wordt uitgevoerd bij een publieke en een private organisatie is het interessant om te onderzoeken of er context specifieke aanwijsbare overeenkomstige of verschillende eigenschappen te vinden zijn. Dit wordt gedaan aan de hand van enkele van de eigenschappen die door Steijn et al. (2013) zijn onderscheiden en in dit onderzoek zijn weergegeven in het theoretisch kader. De indicatoren die zijn verondersteld in Tabel 11 zijn in de publieke sector over het algemeen sterker aanwezig (Fernandez & Rainey, 2006). Enkele sub-begrippen en indicatoren die in het kader van de publieke en private context zijn onderscheiden, zijn niet uniek en overlappen met sub-begrippen en indicatoren die ook aan bod zijn gekomen bij de kenmerken van een team, de veranderprocessen en teamprocessen. Deze worden echter in het kader van de publieke en private context toch opgenomen omdat de verwachting is dat deze specifieke kenmerken van invloed zijn op het te ontwikkelen concept verbetervermogen van teams.

Tabel 11: Operationalisatie publiek / private eigenschappen.

Kernbegrip	Sub-begrippen	Indicatoren (zijn sterker aanwezig in de publieke sector)
Onderscheidene Publieke / private eigenschappen	Doelen	• Tegenstrijdigheid.
	Managers	• Politieke en legitimerende activiteiten (dienen van het maatschappelijk belang).
	Beslissings-bevoegdheid	• Afhankelijkheid en hiërarchische structuur.
	Red-tape	• Regels & procedures en complexe procedures & structuren.
	Strategische besluitvorming	• Interrupties en interventies externe partijen.
	Beloning	• Prestatieonafhankelijk.
	Gemeenschap-pelijke verbondenheid	• Op de gemeenschap georiënteerd. • Arbeidsontevredenheid.
	Vooruitgang	• Weerstand tegen innovatie

3.4 Datavergaring

In deze paragraaf komen de kwalitatieve en kwantitatieve datavergaring aan de orde. Hierbij wordt ingegaan op de manier waarop de data zijn verzameld, waarbij ook enkele achtergrondvariabelen worden toegelicht. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijk, beide organisaties waar naar aanleiding van grote reorganisaties specifiek aandacht wordt besteed aan het bewerkstelligen van verbeteringen in de verschillende teams (zie bijlage 1 voor de organisatiebeschrijvingen). Omdat het teamwerk centraal staat bij beide organisaties biedt dit de mogelijkheid om te onderzoeken welk vermogen teams hebben om wel of niet te verbeteren.

3.4.1 Kwalitatieve datavergaring

De kwalitatieve dataverzameling heeft plaatsgevonden middels een gevalstudie waarin interviews zijn afgenomen, er observaties hebben plaatsgevonden en er een documentenanalyse is geweest. In totaal zijn er twintig interviews afgenomen met uit ieder team een respondent, bij Hollandia Infra ging het om twaalf en bij Topaz Zuydtwijk om acht interviews. In bijlage 3 is de opzet van het interview weergegeven. De observaties hebben gedurende het gehele onderzoekstraject in niet geplande gesprekken, algemene observaties en diverse bijeenkomsten plaatsgevonden. Bij de observaties van de gevalstudie zijn vrijwel alle werknemers een of meerdere keren betrokken geweest. Van de teambijeenkomsten zijn verslagen gemaakt die integraal deel uitmaken van de documentenanalyse.

3.4.2 Kwantitatieve datavergaring

Het is in de opzet van dit onderzoek van belang een zo groot mogelijke populatie erbij te betrekken. In deze paragraaf zal hierin inzicht worden gegeven en komen tevens enkele andere achtergrondvariabelen die hier van belang zijn aan bod. Het betreft de survey als strategie met de vragenlijst als methodiek. De respons op de vragenlijst waaronder het aantal teams, de responspercentages van de teams en de organisaties evenals de verdeling van achtergrondvariabelen zoals de leeftijd, duur werkzaam in de organisatie en in het team komt in deze paragraaf aan de orde.

De vragenlijsten die zijn gebruikt, zijn in eerdere onderzoeken aangewend en dienen in dit onderzoek dan ook als indicator voor het onderzoeken van het verbetervermogen van teams (Kuipers & Stoker 2009; Kuipers et al., 2013). In het theoretisch kader zijn de drie verschillende teamprocessen; interne relaties (*IR*), taakbeheersing (*T*) en externe relaties (*ER*) aan bod gekomen. De vragenlijst bevat ook vragen met betrekking tot de werkbeleving (*W*) van de werknemers in een team, deze vragen richten zich op de indicatoren: vermoeidheid, betrokkenheid, tevredenheid en bevlogenheid. Deze vragen zijn ook gesteld omdat uit eerdere onderzoeken is gebleken dat hoe hoger teams scoren op de teamprocessen en de werkbeleving hoe meer de bedrijfsprestaties en het welzijn van de werknemers toenemen (Kuipers & Stoker 2009; Kuipers et al., 2013). Onderzocht zal worden of er tussen de teamprocessen en de werkbeleving, en de bijbehorende dimensies, relaties zijn die het verbetervermogen van een team in kaart

kunnen brengen. Op basis van het kwalitatief onderzoek zal worden gekeken of de kwantitatieve data meer inzicht leveren en of de analyses van de kwalitatieve en kwantitatieve data relaties aantonen.

In totaal zijn er aan de respondenten, naast de vragen over de achtergrondvariabelen, 61 vragen gesteld die gericht gericht waren op de drie *teamprocessen* en de *werkbeleving*. Deze vragen zijn middels een vijfpunts-Likertschaal gesteld, waarbij een 1 staat voor “*in het geheel niet*” en een 5 voor “*in zeer sterke mate*.” Om de betrouwbaarheid van de verschillende indicatoren en de bijbehorende items te onderzoeken, is de Cronbach’s α geanalyseerd, zie bijlage 4. De Cronbach’s α geeft een indicatie of je met verschillende items hetzelfde meet, dus of ze homogeen zijn (Baarda, Van Dijkum, & De Goede, 2010:148-153). In bijlage 4 wordt tevens kort toegelicht wat er in het kader van dit kwantitatieve gedeelte van het onderzoek wordt bedoeld met de verschillende dimensies van de *teamprocessen* en de *werkbeleving*. In de regel is de Cronbach’s α alleen van toepassing als er meer dan twee items per dimensie zijn gebruikt, alleen dan kan tot verwijdering van vragen worden overgegaan. De Cronbach’s α is voor beide organisaties samen en afzonderlijk bekeken. Mede omdat hier geen grote verschillen in zaten en in principe wordt gekeken naar de twintig verschillende teams, onafhankelijk van de organisatie, is de Cronbach’s α voor beide organisaties samen genomen als leidend beschouwd.

Bij Hollandia Infra zijn 93 werknemers werkzaam en 81 werknemers hebben de vragenlijst ingevuld. Besloten is om vragenlijsten met meer dan 20% ‘missing’ niet op te nemen in de verdere analyses. De bruikbare respons voor Hollandia Infra bedraagt daardoor 76 respondenten. Wat een effectief responspercentage van 81,72 % geeft. Bij Topaz Zuydtwijck is niet bekend hoeveel mensen er werkzaam zijn, deze informatie is niet ter beschikking gesteld maar de vragenlijst is door 157 werknemers ingevuld. Hier misten bij negentien vragenlijsten meer dan 20% wat resulteert in een respons van 138 vragenlijsten³. In Tabel 12 is af te lezen dat er bij Hollandia Infra vrijwel alleen mannelijke respondenten zijn, 74 van de 76 en dat bij Topaz Zuydtwijck voor het overgrote deel vrouwelijke respondenten hebben deelgenomen aan het invullen van de vragenlijst: 123 van de 138 hetgeen neerkomt op 89,1% van de respondenten.

Tabel 12: Achtergrondvariabelen geslacht.

Geslacht	Man	Vrouw	% man	% vrouw	N respons
Hollandia Infra	74	2	97,4%	2,6%	76
Topaz Zuydtwijck	15	123	10,9%	89,1%	138
Totaal	89	125	41,6%	58,4%	214

In Tabel 13 is af te lezen dat de gemiddelde leeftijd bij Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck gezamenlijk neer komt op $M = 46.40$ ($SD = 12,27$). Bij Hollandia Infra ($M = 44.42$, $SD 13,72$) is de gemiddelde leeftijd over het algemeen lager dan bij Topaz Zuydtwijck ($M = 47.49$, $SD = 11,29$). In bijlage 6 is in de tabellen te zien dat de leeftijd in de teams sterk uiteenloopt. Bij Hollandia Infra is de laagste gemiddelde leeftijd bij de

³ Enkele data konden helaas niet tijdig worden aangeleverd door Topaz Zuydtwijck en zijn derhalve niet verwerkt in de dataverzameling en respons survey.

leerschool $M = 23.0$ ($SD = 14,17$) met daaropvolgend het team *projectmanagement* ($M = 40.80$, $SD = 12,62$). De *productieleiding* kent een gemiddelde leeftijd van $M = 55.33$ met een veel kleinere $SD = 4,16$. Bij Topaz Zuydtwijk loopt de gemiddelde leeftijd van de teams uiteen van $M = 42.90$ ($SD = 10,78$) voor *Engelendaal* en $M = 57.92$ ($SD = 3,0$) voor het team *Facilitair Topaz Zuydtwijk*.

Tabel 13: Achtergrondvariabelen leeftijd.

Leeftijd	M	SD	Min	Max	N respons
Hollandia Infra	44.42	13,72	17	61	76
Topaz Zuydtwijk	47.49	11,29	22	65	138
Totaal	46.40	12,266	17	65	214

In Tabel 14 zijn achtergrondvariabelen van alle teams weergegeven, deze zijn ingedeeld in vijf verschillende klassen, dit om de achtergrondvariabelen in de verdere analyses van dit onderzoek te kunnen gebruiken. De controlevariabelen *duur werkzaam in bedrijf* laat zien dat 26,6% van de respondenten tussen de 10-15 jaar werkzaam is in het bedrijf, dit percentage komt sterk overeen met de duur > 20 jaar, dat betreft 26,2% van de respondenten. Betreffende de duur werkzaam in team is opvallend dat zo'n 36,4% van de respondenten korter dan 2 jaar in hetzelfde team werkzaam is, dit is nader te verklaren door de reorganisaties waar beide organisaties de afgelopen periode mee te maken hebben gehad, anderzijds is in Tabel 14 dan tegelijkertijd af te lezen dat 28% al langer dan acht jaar in hetzelfde team werkt.

Tabel 14: Achtergrondvariabelen leeftijd, duur werkzaam in bedrijf en team (in klassen verdeeld).

Leeftijd	Respondenten		Duur werkzaam in bedrijf	Respondenten		duur werkzaam in team	Respondenten	
	N	%		N	%		N	%
< 25	21	9,80%	< 5 jaar	45	21%	< 2	78	36,4%
25 - 35	22	10,30%	5 - 10 jaar	35	16,4%	2 - 4	27	12,6%
35 - 45	39	18,20%	10 - 15 jaar	57	26,60%	4 - 6 jaar	24	11,2%
45 - 55	71	33,20%	15 - 20 jaar	21	9,80%	6 - 8 jaar	16	7,5%
> 55	61	28,50%	> 20 jaar	56	26,20%	> 8 jaar	60	28%
Totaal	214	100%		214	100%		205	95,8%

Tabel 16 is de teamomvang weergegeven met de respons op de vragenlijst. Te zien is dat er over het algemeen, bij Hollandia Infra, een hoog responspercentage is maar dat het tussen de teams wel uiteen kan lopen, dit had te maken met de bezetting, ziekte en vragenlijsten die meer dan 20% missing bleken te hebben en om die reden niet zijn meegenomen in de verdere analyses.

Tabel 15 Dataverzameling en respons survey Hollandia Infra.

	Teams	Aantal teamleden	Aantal respondenten	Niet respondenten	Responspercentage
1.	Constructie	18	8	10	44,44%
2.	Engineering	13	13	0	100%
3.	Facilitair	5	5	0	100%
4.	Lassen	10	9	1	90%
5.	Leerschool	8	8	0	100%
6.	Machine & Montage	10	10	0	100%
7.	Managementteam	4	4	0	100%
8.	Productieleiding	3	3	0	100%
9.	Projectmanagement	6	5	0	83,33%
10.	QA /QC	5	3	2	60%
11.	Tendering	5	3	1	60%
12.	WRB	5	5	0	100%
	Totaal:	93	76	12	87.10%

Tabel 16 Dataverzameling en respons survey Topaz Zuydwijk.

	Teams	Aantal teamleden⁴	Aantal respondenten	Niet respondenten	Responspercentage
1.	Zorg, 't Sonneveld en Reynegom	35	26	9	74.29%
2.	Niet zorg 't Sonneveld en Reynegom	-	11	-	-
3.	Zorg Engelendael	36	21	15	58.33%
4.	Niet zorg Engelendael	-	15	-	-
5.	Zorg Boshuysen	44	35	9	79.54%
6.	Niet zorg Boshuysen	-	15	-	-
7.	Management team	10	3	7	30%
8.	Woonservices	30	19	11	63,33%
	Totaal:	-	138	-	-

⁴ Enkele data konden helaas niet (tijdig) worden aangeleverd door Topaz Zuydwijk en zijn derhalve niet verwerkt in de dataverzameling en respons survey.

4. Resultaten analyse kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatief onderzoek besproken. Ter illustratie van empirische bevindingen per team met betrekking tot veranderingen en daaruit wel of niet voortvloeiende verbeteringen wordt verwezen naar bijlage 5. Tevens worden de percepties van de respondenten beschreven, vervolgens worden aan de hand van de elementen uit het theoretisch kader de resultaten geanalyseerd. Omdat dit onderzoek zich richt op het in kaart brengen van verbetervermogen van teams, zal worden ingegaan op hetgeen de geïnterviewden hieronder verstaan en welke verschillen zij daarbij zien ten opzichte van verandervermogen. De geoperationaliseerde theorieën dienen in dit hoofdstuk als leidraad voor het te ontwikkelen concept verbetervermogen van teams.

4.1 Verandering versus Verbetering

Ter illustratie van de uitspraak *‘Om tot verbetering te komen is verandering nodig, maar om tot verandering te komen is geen verbetering nodig.’* zijn een aantal veranderingen in de teams bij Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck in bijlage 5 weergegeven. Hierbij wordt niet ingegaan op het aantal of soort veranderingen of verbeteringen maar op de reden waarom veranderingen wel of niet hebben geleid hebben tot een verbetering. Uit de tabel blijkt dat veranderingen in een aantal gevallen tot verbeteringen leiden, maar in andere gevallen geen verschillen of zelfs verslechtingen tot gevolg hebben. Anderzijds blijkt dat er ook veranderingen plaatsvinden zonder voorafgaande verbetering.

4.2 Percepties verbetervermogen

Hoewel verbetervermogen geen bestaand woord is, blijkt iedere geïnterviewde respondent er een associatie mee te hebben. In deze paragraaf worden deze verschillende associaties aan de hand van de empirische bevindingen beschreven.

Het volgende citaat van een MT-lid van Hollandia Infra is illustratief: *“(...) eigenlijk dat je bouwt aan een lerende organisatie. Dat je dingen vandaag doet maar het morgen anders wil doen omdat je ziet dat dingen vandaag niet allemaal goed gaan. Dat is dus dat mensen leren dat ze moeten verbeteren en weten dat je dat ook kunt als je het gezamenlijk oppakt en dat mensen niet wegkruipen achter beperkingen en hindernissen. Dus wat betekent verbetervermogen: het werken aan zo’n lerende organisatie en dat je elke dag probeert het beter te doen.”* Door een medewerker uit het team Engineering van Hollandia Infra werd ook een typerende uitspraak gedaan over verbetervermogen: *“Ik denk eigenlijk de drive hoe je een stap voorwaarts kan maken, voorwaarts kan je invullen zoals je zelf wilt. Maar ik denk dat het met name is dat je als team moet bedenken: ik ben hier en ik wil daarnaartoe en heb ik de wil om daar de stapjes voor te maken.”* Beide citaten geven aan dat organisaties die beschikken over verbetervermogen, ook beschikken over medewerkers die de veranderingen steunen en zich ervoor willen inzetten. Een team dient stappen te willen maken om tot vooruitgang te komen, zo wordt ook door Werkman et al. (2001:3-4) geconcludeerd.

Bij het verbetervermogen van een team wordt ook meermaals benadrukt dat het leren van fouten uit het verleden belangrijk is. Dit is terug te vinden in de elementen blijvende ontwikkeling en dynamiek, van een emergente verandering (Swieringa & Elmers, 1996:108-109). Veel teams blijken bijvoorbeeld te denken dat het sneller vervaardigen van een product of een dienst op zichzelf een verbetering is, maar men staat er niet bij stil dat de kwaliteit van een product of dienst zelf daar niet perse beter van wordt.

Een MT-lid van Topaz Zuydtwijck ziet het verbetervermogen van teams als volgt: *“Het gaat daarbij om het optimaliseren van de werkprocessen waarbij het ideaal is als dit vanuit de werknemers zelf komt en zij niet het idee hebben dat het is opgelegd. Op het moment dat je dat weet te bereiken, denk ik dat je aan het optimale verbetervermogen komt van het team. Want dan blijft het een doorlopend, zichzelf voedend proces. Omdat mensen zelf zeggen van, hé, dat loopt niet goed, daar zijn we niet blij mee en daar gaan we wat mee doen.”* Uit veel gesprekken blijkt dat het een doorlopend proces is, dat het als een essentieel element wordt beschouwd om over verbetervermogen te beschikken. Er is enige mate van durf en onbevangenheid nodig als je als team dingen wilt verbeteren en ook een voldaan gevoel hebt over hetgeen je gezamenlijk doet, zo zal het afstraffen van fouten dit proces kunnen ondermijnen. Een van de medewerkers van Hollandia Infra zegt in dit verband: *“(…) dat is dus het stukje openheid en het niet bang zijn om fouten te maken, stukje creatief denken, dat is prima. Durf maar iets te verzinnen, dat is goed!”* Het gaat bij het verbetervermogen in de ogen van diverse medewerkers dan ook om het inzicht dat mensen zelf hebben en in welke mate zij beschikken over zelfreflectie. Een van de teamleden uit een team bij Topaz Zuydtwijck ziet het verbetervermogen van teams als volgt: *“Mijn associatie daarbij is dat je elkaar kan aanvullen en aan kan spreken zonder dat je gelijk in de verdediging gaat. Dat je in staat bent om goede en praktische feedback op je collega te geven maar ook dat je in staat bent om feedback te ontvangen. Daar zit voor mij de start van verbetervermogen en waarom ik dat noem, is omdat ik merk dat er onderling behoorlijk wat kan spelen tussen medewerkers. Dat heeft met irritatie te maken, dat heeft met bepaalde druk tijdens het werk te maken en die werkdruk heeft niet altijd te maken met dat wij het zo druk hebben. Druk ontstaat door op je tenen te lopen en op je tenen ga je lopen doordat je bepaalde dingen moeilijk vindt en dat je dat niet zegt en gaat vermijden, bepaalde gesprekken niet aangaat en als je merkt dat dat zo is, dan merk je dus dat een team in gaat zakken of dat collega's weggaan of dat mensen elkaar gaan vermijden. Dus daarom vind ik het van belang dat het verbeterpunt te allen tijden moet starten met vertrouwen en veiligheid in een klimaat waar je mag leren.”*

In deze paragraaf zijn door de respondenten verschillende elementen genoemd die zij van belang achten voor teams die verbetervermogen hebben, deze zijn weergegeven in Tabel 17. In de eerste plaats wordt verondersteld dat het leren van het verleden van groot belang is, in zo'n lerende organisatie zijn vertrouwen en veiligheid onmisbaar; het afstraffen van fouten leidt niet tot verbeteringen. Men gaat ervan uit dat het met elkaar in gesprek kunnen gaan en irritaties bespreekbaar maken gewenst is, waarbij men een gezamenlijk doel voor ogen heeft. Aangegeven wordt ook dat teamleden zich vrij voelen om mogelijke verbeteringen aan te dragen, om zo gezamenlijk als team de werkprocessen te optimaliseren; afstemming tussen bottom-up en top-down. Er wordt verondersteld dat er een doorlopend zichzelf voedend proces

vereist is om te blijven verbeteren, dit komt overeen met een continue ontwikkeling. Het kunnen omgaan met conflicten, het hebben van zelfreflectie en het geven van feedback zijn eveneens belangrijke elementen om als team tot verbeteringen te komen. In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op deze elementen.

Tabel 17: Percepties respondenten verbetervermogen

Percepties respondenten; elementen met betrekking tot verbetervermogen van teams					
<i>Lerende organisatie</i>	++	Belangrijk	<i>Feedback</i>	++	Belangrijk
<i>Drive om stappen te ondernemen</i>	++	Belangrijk	<i>Zelfreflectie</i>	++	Belangrijk
<i>Belemmeringen</i>	--	Onbelangrijk	<i>Irritatie</i>	--	Onbelangrijk
<i>Optimaliseren werkprocessen</i>	++	Belangrijk	<i>(Werk)druk</i>	--	Onbelangrijk
<i>Individuen moeten willen veranderen</i>	++	Belangrijk	<i>Niet in gesprek gaan</i>	--	Onbelangrijk
<i>Openheid</i>	++	Belangrijk	<i>Vertrouwen</i>	++	Belangrijk
<i>Durven fouten maken</i>	++	Belangrijk	<i>Veilige omgeving</i>	++	Belangrijk

++ = positieve invloed, -- = negatieve invloed.

4.3 Kenmerken van een team

Uitgaande van de theorie van Werkman et al. (2001) kunnen organisaties zich op basis van kenmerken en het veranderingsproces onderscheiden in het vermogen om te kunnen veranderen, in dit onderzoek zal worden gekeken of dit tevens voor teams en het vermogen om niet alleen te kunnen veranderen maar ook om te kunnen verbeteren geldt. In deze paragraaf worden de kenmerkende elementen van teams besproken die op basis van de interviews en meetings wel of niet van belang zijn voor het hebben van verbetervermogen als team.

4.3.1 Doelen en strategie

Met de doelen en strategie wordt in dit onderzoek bedoeld in hoeverre de teamdoelen een team helder voor ogen staan, dit behelst ook het inzicht in de strategie en de flexibiliteit van het team om in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving (Werkman et al., 2001). In de interviews en uit de documentenanalyse is, gedurende en bij aanvang van het onderzoek, niet gebleken dat op teamniveau doelen aanwezig waren. Gedurende de onderzoeksperioden is in de verschillende organisaties en teams gewerkt aan een zogenaamde ‘Meta’⁵ met bijbehorende herkenbaarheden. Door verschillende respondenten en in meetings is aangegeven dat het werken middels dit gezamenlijk doel als prettig wordt ervaren. Hier wordt in volgende paragrafen op terug gekomen.

⁵ De Meta = de te hanteren toon in de organisatie; de toon waarop je op relatie-niveau met elkaar wilt omgaan in een organisatie en/of team. De merkhkenbaarheden of teamherkenbaarheden en business-herkenbaarheden maar ook individuele herkenbaarheden (Denkidee).

4.3.2 Technologie

Bij technologie als kenmerk van een team worden technische hulpmiddelen bedoeld en in hoeverre de teamleden op de hoogte zijn van het gebruik ervan (Werkman et al., 2001). Verscheidene werknemers hebben aangegeven dat faciliteiten nodig zijn om te kunnen verbeteren, want het is niet altijd mogelijk iets beter te doen als men niet de beschikking heeft over bepaalde technologieën, gereedschappen en materialen. Een voorbeeld hiervan is de kwaliteit van de overalls en schoenen bij Hollandia Infra; deze zijn tegenwoordig sneller aan vervanging toe en bieden onvoldoende bescherming, hetgeen leidt tot ergernis. Ditzelfde geldt ook voor gereedschappen die kapot gaan of onveilig zijn in gebruik of niet voor handen zijn. Ook is gebleken dat het niet iedereen bekend is hoe met het materiaal omgegaan dient te worden; in de productie van Hollandia gaan bijvoorbeeld takels kapot omdat er geproduceerde elementen mee worden getild die het maximale toelaatbare gewicht van de takel overschrijden, dit brengt niet alleen kosten met zich mee maar is bovendien heel onveilig. Zo worden volgens medewerkers belemmeringen in stand gehouden die op hun beurt de vooruitgang tegenhouden. Bij Topaz Zuydtwijck is in diverse gesprekken naar voren gekomen dat binnen de teams op verschillende manieren wordt gewerkt hetgeen ook ergernissen en belemmeringen met zich mee brengt. Uit onderzoek van Werkman et al. (2001:3) is onder andere gebleken dat technologie een belangrijk kenmerk is voor verandervermogen van organisaties, dit blijkt dus ook te gelden voor het verbetervermogen van teams. Technologie is een relevante conditie die veranderingsmogelijkheden zowel kan creëren als begrenzen.

4.3.3 Structuur

De gestructureerdheid en de manier van werken worden als kenmerk structuur van een team aangeduid (Werkman et al., 2001). Zo is gebleken dat het willen leren van elkaar, communiceren, duidelijke informatiestromen en saamhorigheid elementen zijn die bijdragen aan verbeteringen. Structuur blijkt ook als belemmering te kunnen werken, zo wordt door een van de werknemers uit de productie van Hollandia Infra het volgende voorbeeld gegeven *“Je mag maximaal twee minuten met een collega praten en anders wordt het gezien als tijdsverspilling en word je daar ook op aangesproken op een gegeven moment, dan kan je als collega denken van ‘Ja, wat is dit nou weer, ik ben al mijn vrijheid kwijt’ en juist in die onderlinge overlegjes komt er ook heel veel nuttigs voor het werk naar boven en dat duurt soms langer dan twee minuten en als je daar gelijk op aangesproken wordt werkt dit niet stimulerend.”* Aangegeven wordt dat zo’n hiërarchische manier van aansturing de mogelijkheid tot verbeteringen in de weg zit.

Om te kunnen verbeteren wordt door een teamlid uit het team QAQC gesteld dat het van groot belang is dat mensen weten hoe procedures en processen lopen maar ook dat deze soms weerstand blijken te ontlokken. Dit komt in de ogen van de respondent omdat veel mensen van nature een weerstand hebben om zich aan regels te houden: *“Als je op een gegeven moment haast hebt en je moet stoppen voor een rood licht, dan zie je alle mensen zuchten en kwaad kijken, want: ‘Ik moet door. Ik moet door’. Met een procedure en een proces is dat precies hetzelfde. Iets wat vastgelegd is, waar je jezelf aan moet houden, is voor veel mensen heel moeilijk te volgen.”* Daarnaast hebben veel mensen moeite met het veranderen van de manier van waarop zij gewend zijn bepaalde dingen te doen; ook wel gedragspatronen genoemd (Straathof & Van Dijk,

2003:3). Gebleken is dat het van belang is om te luisteren naar wat medewerkers in de teams voor ideeën hebben en welke belemmeringen zij ondervinden die samenhangen met de procedures en processen die van bovenaf zijn bepaald en als opgelegd worden ervaren.

4.3.4 Cultuur

Met de cultuur in een team wordt in het kader van dit onderzoek bedoeld hoe men omgaat met mogelijkheden tot innovatie en de samenwerking binnen het team (Werkman et al., 2001). Het doorvoeren van veranderingen kan tevens tot problemen leiden, dit blijkt uit het volgende citaat van een medewerker uit het team WRB van Hollandia Infra: *“Ik denk dat we altijd al bezig zijn geweest met verbeteren, maar dat houdt, denk ik, ook wel eens in dat als je het ene verbeterd hebt, je het andere hebt verwaarloosd. En zo zal je altijd blijven streven naar verbeteringen. Maar ook zullen er altijd dingen zijn die weer slechter gaan.”* Het is van belang om gedurende het veranderingsproces de gewone bedrijfsvoering niet te verwaarlozen en door te laten lopen om de werkprocessen van de organisatie te waarborgen (Carnall, 2009:101). Op de mogelijkheden tot innovatie en de samenwerking in het team wordt in latere paragrafen van dit hoofdstuk dieper ingegaan.

4.3.5 Het werk

Onder het werk wordt in dit onderzoek de kwaliteit van de arbeid en ook de relaties met de collega's verstaan. Dit is door Werkman et al. (2001) op organisatieniveau als kenmerk onderscheiden en dit kan ook worden teruggevonden in verschillende teams.

Uit meerdere gesprekken en meetings is gebleken dat het gewenst is dat men voor elkaar openstaat om te kunnen leren. Nu heerst er onder sommige werknemers bij zowel Hollandia Infra als Topaz Zuydtwijken het gevoel dat je maar beter je mond kunt houden omdat een ander verwijtend zou kunnen reageren met de opmerking: *‘Wat weet jij daar nou van?’* Het is van belang om aan elkaar uit te leggen waarom men iets wil verbeteren en waarom sommige verbeteringen niet doorgevoerd kunnen worden, dan pas voelen mensen zich gehoord. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van een van de medewerkers uit het MT van Topaz Zuydtwijken: *“Het is heel belangrijk dat de mensen zich gehoord voelen als ze ergens ontevreden over zijn. Dat je met hen uitzoekt wat het nou precies is. (...). Die fase wordt wel eens overgeslagen, wat was het nou precies en wat speelden daar een rol bij, vertel nou eens wat er gebeurde op die afdeling bijvoorbeeld.”* Uit verschillende gesprekken blijkt dat onderlinge interactie en het samen oppakken van belemmeringen kan leiden tot verbeteringen. Vaak gebeurt dit nog onvoldoende en dat betekent dat het moeilijk is om (structureel) tot verbeteringen te komen. In de teams zijn individuen van elkaar afhankelijk, goede interactie en gezamenlijke verantwoordelijkheid vormen de randvoorwaarden voor een succesvolle doelgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014:54-71).

Uit diverse gesprekken blijkt dat de onderlinge samenwerking van groot belang is om als team te kunnen verbeteren, de individuen in het team doen het namelijk niet alleen. Zo wordt door een medewerker uit het team 't Sonneveld & Reynegom van Topaz Zuydtwijken aangegeven: *“Als je een aantal mensen hebt die daadwerkelijk laten zien dat ze hun verantwoordelijkheid nemen, kan je de rest meenemen daarin en ga je*

uiteindelijk beter met elkaar samenwerken wat er ook voor zorgt dat de kwaliteit van de zorg verbetert". Samenwerken, zo blijkt, is alleen mogelijk als daar onderling afspraken over worden gemaakt en als er naar elkaar wordt geluisterd, maar ook als men elkaars werkzaamheden kan overnemen. Een team werkt aan een gezamenlijk doel, zo wordt door een projectleider bij Hollandia Infra het voorbeeld genoemd van het bouwen van een brug. Dit kan alleen worden gerealiseerd door samen te werken en daar bij aanvang van het project afspraken over te maken. Als je hier intensief met elkaar over in gesprek gaat, dan zal de samenwerking gedurende het project steeds beter worden. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van een van de medewerkers uit het team Projectleiders van Hollandia Infra: *"Je kan dan rekening houden met elkaar, je kent elkaar, je weet wat de grappen en de grollen zijn en je weet wat wel of niet werkt. Voor mij als projectmanager is van belang te weten wat mensen nodig hebben om tot resultaten te komen, de ene heeft aan een half woord genoeg en de andere moet iets 4 à 5 keer uitgelegd krijgen."* Gebleken is dat de leidinggevendenden een cruciale rol spelen in de samenwerking in en tussen de teams, zij kunnen op een coachende en faciliterende wijze bijdragen aan de afstemming tussen teamleden en het goed laten verlopen van veranderingsprocessen (Werkman et al., 2001:5). Samenwerken wordt zowel binnen als buiten de teams als belangrijke factor gezien, hoe korter de informatiestromen hoe beter de verschillende teamleden efficiënt en effectief kunnen samenwerken. Teamleden geven aan dat informatiestromen die kort en duidelijk zijn als bijkomend positief effect hebben dat zij de saamhorigheid in een team ten goede komen. Als de afstanden letterlijk en figuurlijk als 'groot' worden ervaren, veroorzaken deze eerder verstoringen en botsingen in de samenwerking waardoor veel energie verspild wordt.

4.3.6 Politieke relaties

Met betrekking tot de politieke relaties hebben Werkman et al. (2001) op organisatieniveau gekeken of afdelingen en teams onderling invloed op elkaar uitoefenen en of er tussen die teams een zekere mate van competitie is. Competitie is op teamniveau niet genoemd in de verschillende gesprekken en meetings. Wel blijkt men in verschillende teams te wachten tot anderen issues oppakken en worden verantwoordelijkheden op elkaar afgeschoven. Voorbeelden hiervan zijn de volgende quote uit een bijeenkomst bij Topaz Zuydtwijck: *"Waarom moeten wij dat doen? Daar zijn andere afdelingen verantwoordelijk voor!"* en de uitspraak van een medewerker bij Hollandia Infra: *"Een ander doet het wel."* Voor het verbetervermogen lijkt het van belang dat teams onderling en ook met externe partijen samenwerken om zo gezamenlijk de prestaties en de werkbeleving te vergroten. Hier wordt bij de paragraaf teamprocessen in dit hoofdstuk dieper op ingegaan.

4.3.7 Deelconclusie kenmerken van teams

Gebleken is dat verschillende kenmerkende elementen van teams terdege kunnen bijdragen aan het verbetervermogen van teams, zie Tabel 18, maar ook dat deze elementen veelal samenhangen met de manier waarop teams omgaan met de verander- en teamprocessen en dat de betekenisverlening bovendien ook een grote rol speelt. Deze samenhang zal in de volgende paragrafen nog nadrukkelijk aan bod komen.

Om tot veranderingen en verbeteringen te komen, zijn de teams gedurende het verandertraject bij de organisaties gaan beseffen dat het noodzakelijk is dat bepaalde gewoontes en patronen veranderen om wijzigingen in de werkzaamheden te kunnen aanbrengen. Bij dit proces heeft het ontwikkelen van een Meta bijgedragen aan het feit dat een grote meerderheid van de teams thans een gezamenlijk doel voor ogen heeft. Dit maakt het makkelijker om problemen te definiëren, zaken die de vooruitgang blokkeren te identificeren en hiermee actief aan de gang te gaan. De aanwezigheid van technologieën en als team weten hoe deze gehanteerd moeten worden, wordt ook als belangrijk ervaren om tot verbeteringen te komen. Verder is aangegeven dat een zekere mate van autonomie van belang is om stappen voorwaarts te zetten en dat niet alleen de focus ligt op het eigen team om te kunnen verbeteren maar ook in de samenwerking met andere teams; op die manier leert men van elkaar.

Tabel 18: Kenmerken team m.b.t. verbetervermogen

Kenmerkende elementen van teams met betrekking tot het verbetervermogen					
<i>Doelen en strategie</i>	++	Belangrijk	<i>Cultuur</i>	+/-	Neutraal
<i>Technologie</i>	++	Belangrijk	<i>Het werk</i>	++	Belangrijk
<i>Structuur</i>	+/-	Neutraal	<i>Politieke relaties</i>	--	Onbelangrijk

++ = positieve invloed, -- = negatieve invloed, +/- = belangrijk maar niet doorslaggevend.

4.4 Veranderprocessen

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zijn er voorbeelden van veranderingen aan de orde gekomen die zowel gepland als emergent van aard zijn. De veranderprocessen die zijn weergegeven in het theoretisch kader, richten zich op organisatieniveau. In deze paragraaf wordt geanalyseerd hoe de theorie van veranderprocessen, uitgaande van de bevindingen van Werkman et al. (2001) en het onderscheid tussen geplande en emergente veranderingen (Swieringa & Elmers, 1996; De Witte & Jonker, 2013), betrekking hebben op het verbetervermogen van teams.

4.4.1 Geplande veranderingselementen

De manier waarop er leiding wordt gegeven en hoe er met verandermanagement wordt omgegaan, de manier van sturing volgens Swieringa en Elmers (1996), verschilt sterk van team tot team en tussen de organisaties Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck. Bij de teams Lassen en Montage, in de productie bij Hollandia Infra, heerst het gevoel dat veranderingen van bovenaf worden aangestuurd en dat verschillende individuen uit deze teams niet worden betrokken bij veranderingen. Het blijkt dat medewerkers liever samen oplossingen bedenken dan dat iets door een leidinggevende of directie wordt opgelegd. Aan de andere kant wordt er door een medewerker uit het Constructieteam, werkzaam in de productie van Hollandia Infra, gemeld dat het eigenlijk wel wenselijk is, die aansturing van bovenaf: “Op donderdagmiddag om 3 uur stoppen we met werken en iedereen gaat opruimen. Hetzij vegen, hetzij alle losse dingen van de vloer halen, kettingen weer aan de rekken hangen.” In verschillende teams wordt heel nadrukkelijk gesproken, voornamelijk door leidinggevendenden, over de top-down sturing die vereist is om de

dagelijkse werkzaamheden te laten geschieden. Gebleken is dat leidinggevendenden de grip op hun team willen behouden via stabiliteit, structuur en systemen. Het gaat hierbij om teams in de productie bij Hollandia Infra en de zorgteams en niet-zorg teams bij Topaz Zuydtwijck. Zo wordt bij Topaz Zuydtwijck door verschillende mensen gesproken over sturen en opvoeden. *“Sturing houdt voor mij in dat medewerkers duidelijk weten wat ze moeten doen, dat hun takenpakket duidelijk is, dat ze ook gestuurd worden op dat takenpakket.”* Voorgaande voorbeelden illustreren een top-down benadering die belerend van aard is waarbij, uitgaande van de theorie, stabiliteit het gewenste eindresultaat is (Swieringa & Elmers, 1996). Stabiliteit heeft in die zin overlap met de structuur die in voorgaande paragraaf 4.2 is besproken en die in het kader van het verbetervermogen van teams als belemmering kan werken.

Hoewel uit de interviews bleek dat er een balans nodig is tussen de sturing van bovenaf en de acceptatie van ideeën vanuit de teams, wordt een duidelijk algemeen, ‘organisatie-breed’, (strategisch) beleid gewenst. Een medewerker van Hollandia Infra zegt daarover: *“(…) ‘Dit is de weg die wij bewandelen. Zo en niet anders.’ Dan is dat duidelijk en dan creëert dat voor iedereen duidelijkheid. Als jij zelf als directie dat beleid niet volgt of bepaalt en je gaat van links naar rechts (...), dan zal je zien dat heel de organisatie die richting volgt die hen het meest makkelijk uitkomt.”* Dat het beleid niet altijd duidelijk is, is bij Hollandia Infra terug te zien in het veiligheidsbeleid in de fabriek, daar wordt toch gerookt terwijl het niet mag, mensen lopen (soms) rond zonder oordoppen en/of helm, zonder dat hier iets van wordt gezegd en dat komt ook omdat de leidinggevendenden, die een voorbeeldfunctie hebben, het zelf ook niet doen. Dit zorgt voor veel discussies in en tussen teams en wordt door werknemers als belemmering gezien om stappen voorwaarts te maken, omdat de basisafspraken niet worden nageleefd.

4.4.2 Emergente veranderingselementen

Naast de hiervoor genoemde elementen die overeenkomsten hebben met geplande veranderingen, zijn er in de verschillende gesprekken en bijeenkomsten ook emergente veranderingselementen aan bod gekomen. Door verschillende teamleden wordt benoemd dat zowel de leidinggevende als de teamleden achter een verandering dienen te staan om te kunnen verbeteren; houding en gedrag dat zich richt op verbetering kan resulteren in betere prestaties (Weick, 2005:409). Uiteindelijk kan dan ook de situatie ontstaan dat de teamleden eigenlijk alles bepalen en dat de leidinggevende er zijn goedkeuring aan hecht. Het idee daarachter is dat, als een verandering van onderaf voorbereid wordt en het vervolgens bij de leidinggevende belandt die het goedkeurt of met goede argumenten aanpast, andere collega’s dan ook zien dat er mogelijkheden zijn. Hierbij is het eindresultaat de dynamiek die er ontstaat en het doel de blijvende ontwikkeling, waarbij een gezamenlijke richting en vergezicht van belang zijn (Swieringa & Elmers, 1996). Hierbij zal dan ook het gevoel gaan leven dat er samen iets is ontwikkeld en bereikt en dat dit leidt tot verbetering; dit hangt sterk samen met het verkrijgen van autonomie. Door één van de projectmanagers van Hollandia Infra wordt dit als volgt verwoord: *“(…) vrijheid geven aan de mensen, waar en wanneer en ook aan wie het aankan, uiteraard, om zich te ontwikkelen en te ontplooien en ook je als leidinggevende kwetsbaar opstellen en als gelijke durven optrekken met je mensen, maar als het nodig is daar wel heel duidelijk als een boegbeeld voor gaan staan.”* Dit is niet altijd even makkelijk, dat wordt in beide

organisaties zowel door verschillende teamleden als leidinggevendenden aangegeven. Daarbij is het belangrijk om elkaar als gelijkwaardig te zien, inbreng van elkaar te accepteren en daar ook echt iets mee te doen. Een medewerker uit het team Tendering van Hollandia Infra zegt daar het volgende over: *“Als initiatieven steeds doodgeslagen worden dan houdt het op een gegeven moment wel op en zo is het hier ook wel geweest, denk ik.”* Uit wat deze medewerker zegt maar ook uit andere gespreken en verschillende bijeenkomsten is gebleken dat het MT en andere leidinggevendenden in toenemende mate het nemen van initiatieven aanmoedigen, daarbij wordt duidelijk gemaakt dat ze ondervinden dat dit de betrokkenheid maar ook zeker de resultaten ten goede komt en zodoende leidt tot verbeteringen. Hier blijkt ook uit dat de sturing van een team niet alleen vanuit het management gebeurt op basis van ‘macht’ en ‘regels’, maar dat de sturing ook faciliterend van aard kan zijn, waarbij de dynamiek ‘lerend’ is. Ook hier zijn weer de elementen van zowel geplande als emergente veranderingen terug te zien (Swieringa & Elmers, 1996). In een meeting, gedurende het verandertraject bij Hollandia Infra, wordt door verschillende leidinggevendenden erkend dat inbreng van teamleden ook vereist is om tot veranderingen te komen en dat ook de wil tot veranderen aanwezig is. Een kenmerkende uitspraak door één van de leidinggevendenden bij Hollandia Infra is: *“Zij moeten de wil hebben om te willen veranderen.”* Hier wordt in een latere paragraaf dieper op ingegaan als de *betekenisverlening* voor veranderingen wordt besproken.

In de voorgaande bevindingen komen verschillende elementen aan bod die kenmerkend zijn voor emergente veranderingen zoals de blijvende aanpak, de dynamiek, het gedrag maar daarbij ook de helpende en lerende ondersteuning van de leidinggevende.

De manier waarop een leidinggevende zich opstelt in een team blijkt van aanzienlijke betekenis als het gaat om veranderingen teweeg brengen in teams. Bijvoorbeeld dat een leidinggevende op de hoogte wil zijn van het reilen en zeilen van het team maar dat hij zij zich hier niet altijd mee wil bemoeien. Cruciaal daarin is wel dat de leidinggevende zich kan vinden in de keuzes die er worden gemaakt, dit stimuleert teamleden om met nieuwe ideeën te komen. Dit sluit aan bij de visie van Swieringa en Elmers (1996) dat een leidinggevende niet mag uitstralen dat het een plicht is, een kenmerk van een geplande verandering, hij dient te zorgen voor energie in het team. Het is van belang dat een leidinggevende openstaat voor ideeën vanuit het team, zonder dat hij hierop aandringt, anders is de invloed van bovenaf te groot. Ideeën en issues die op tafel komen, zullen op een zuivere en transparante manier bespreekbaar gemaakt worden om zo drempels in de samenwerking te kunnen slechten.

Hoe beter er in een team wordt omgegaan met spanningen hoe groter het verbetervermogen van het team is. Zo wordt door een medewerker van Topaz Zuydtwijck aangegeven dat er spanningen ontstaan als dingen niet goed lopen en dit niet uitgesproken wordt; deze spanningen verstoren de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden en staan verbeteringen in de weg. Spanningen kunnen voortkomen uit onzekerheid en onduidelijkheid of een lage commitment. Omdat spanning een grote belemmering vormen voor veranderingen is het zaak deze te signaleren.

Omdat spanningen een grote belemmering vormen voor veranderingen is het zaak deze te signaleren zo wordt door Werkman et al. (2001:4) verondersteld. Verschillende teams in beide organisaties merken

fouten op, kunnen deze aangeven, maar doen er vervolgens niks mee. Een van de Constructiebankwerkers, team Constructie van Hollandia Infra, zegt hierover *“Vroeger kregen we schone materialen. De afspraak was vroeger bij ons dat het gewoon allemaal gestraald zou worden, (...) dan had je niet zoals nu al dat extra slijpwerk!”* Dit is een voorbeeld van een belemmering die verbetering in de weg staat.

Om stappen voorwaarts te maken en te kunnen verbeteren, is het nodig te leren van het verleden, zo veronderstellen verschillende respondenten. Een medewerker Facilitair van Hollandia Infra verwoordt dit als volgt: *“Als je ziet dat bij een project zoveel fouten worden gemaakt dan zou je zeggen dat mensen daar van leren, maar je ziet gewoon vaak dat dat niet gebeurt en dat dezelfde fouten gewoon weer worden gemaakt.”* Een andere werknemer geeft aan dat hij wel eens een fout maakt waar hij zelf last van heeft, zo veel last zelfs dat hij er wakker van ligt, maar dat hij een week later toch weer dezelfde fout begaat. *“Dan denk je wel eens ‘Hoe kan dat nou?’ en ‘Waarom gebeurt het me toch weer?’”* Als dit voorkomt, dan is er geen sprake van verbeteringen. Het verbetervermogen is volgens enkele respondenten ook aan grenzen gebonden, zo heerst veelal het idee dat er continu naar mogelijkheden om te verbeteren wordt gekeken maar dat het niet altijd lukt.

4.4.3 Samenhang emergente en geplande veranderingselementen

Bij een combinatie van beide veranderingsbenaderingen gaat het duidelijk om aangrijpingspunten zoals deze door Swieringa en Elmers (1996) zijn onderscheiden: enerzijds zijn er structuren en systemen nodig om mensen aan te spreken op datgene wat ze doen, een geplande verandering, anderzijds is het noodzakelijk dat mensen dit ook daadwerkelijk uitvoeren, dan gaat het expliciet om het gedrag wat een kenmerk is van een emergente verandering. De leidinggevende wordt gezien als de sleutelfiguur in het team (en de organisatie) die ervoor kan zorgen dat de communicatie goed verloopt en er over het gedrag wordt gesproken, dat het team de faciliteiten heeft die nodig zijn en dat het beleid wordt nageleefd. Ook hier komt duidelijk naar voren dat handhaving van bepaalde regels moeilijk is en dat het niet vanzelfsprekend is dat het organisatie-breed gedragen wordt, het kenmerk gedrag komt hier ook duidelijk in terug, dat is juist een indicator van emergente veranderingen. De sturende rol die een leidinggevende heeft in een team wordt duidelijk aan de hand van het volgende voorbeeld: *“Een verandering die mijn leidinggevende pas ingesteld heeft, is het volgende. We hebben binnen Hollandia een ‘signaleringsbonsysteem’, dat is lastig want het leeft niet zo erg. Het is de bedoeling dat als er een fout wordt gemaakt we een signaleringsbon maken en dan een bepaalde procedure volgen bij het noteren: wie de fout gemaakt heeft en wat de oorzaak zou kunnen zijn (...). Dus elke fout die wij tegenkomen zetten wij in dat bestand. Maar het is zo dat mijn leidinggevende het in de gaten houdt dat het wordt nageleefd.”* Dit voorbeeld komt uit het team WRB en de werknemer geeft ook aan dat hij heel erg blij is dat de leidinggevende hier op een leuke en enthousiaste manier mee bezig is omdat hij er uiteindelijk ook zelf profijt van heeft. Duidelijk gaat het hier om de elementen helpen en leren (Swieringa & Elmers, 1996). Een van de MT-leden van Topaz Zuydtwijck geeft in dit kader aan dat je mensen in zekere mate ook inzicht dient te geven in de randvoorwaarden waar je mee te maken hebt; je kan het niet altijd iedereen naar zijn zin maken. In een gesprek met de leidinggevende van de afdeling QAQC van Hollandia Infra wordt duidelijk dat hij zichzelf proactief opstelt in het team en dit

ook omgekeerd verwacht, hij is van mening dat het niet werkt als een leidinggevende alleen maar aansturing geeft; om tot verbeteringen te komen probeert hij mee te draaien met de werkzaamheden van het team en daarin een voortrekkersrol te nemen. Hij zegt letterlijk: *“Ik vind het van de zotte om continu over jouw schouders mee te kijken van hoe ver sta je nu, wat is de status van je werkzaamheden?”*

In nauwe samenwerking met het team kan worden geprobeerd ervoor te zorgen dat alle (team)taken geborgd zijn in het team zodat de kennis behouden blijft. De veranderingen in teamwerk vergen enige sturing en dit wordt niet als makkelijk ervaren. Om als leidinggevende het vertrouwen van teamleden te krijgen en om hun autonomie te geven, is het essentieel dat je hen erbij betrekt en overtuigt dat zij gedelegeerde taken aankunnen: het is nodig dat je hen stimuleert en dat vereist energie. Dit blijkt uit verschillende gesprekken met zowel leidinggevers als niet-leidinggevers in verschillende teams van beide organisaties. Medewerkers stellen het op prijs autonomie te krijgen om besluiten te kunnen nemen en weten zich daarbij graag ondersteund door de leidinggevers, zo zien zij het ontwikkelen van veranderingen in het team als een verbetering. Hoewel enerzijds door zowel leidinggevers als verschillende teamleden aangegeven wordt dat zij het werk leuker en uitdagender gaan vinden als zij meer autonomie krijgen en dat het hen stimuleert om het werk beter te gaan doen, menen zij anderzijds dat het geven van autonomie in veel gevallen niet werkt. Het succesvol geven van autonomie aan een team blijkt in sterke mate af te hangen van de teamtaken, de verschillende individuen en de werkomstandigheden. Deze teamtaken en de werkomstandigheden zijn ook kenmerken van een team zoals deze door Werkman et al. (2001) zijn onderscheiden en in een eerdere paragraaf aan bod zijn gekomen. Een mooie quote van een teamlid bij Topaz Zuydtwijck hierbij is: *“Je geeft mensen verantwoordelijkheid op hun eigen niveau.”* Gebleken is dat in gevallen waarbij sprake is van deadlines die echt gehaald moeten worden, de perceptie bestaat dat een hogere mate van autonomie niet wenselijk is en nemen de leidinggevers, voornamelijk in de productie bij Hollandia Infra en de teams bij Topaz Zuydtwijck, meer taken op zich.

Door een van de MT-leden van Hollandia Infra wordt aangegeven dat het essentieel is dat men met elkaar in gesprek gaat over waarmee men mee bezig is. Interesse in elkaars werkzaamheden zorgt ervoor dat iedereen positief geprikkeld wordt om stappen voorwaarts te blijven zetten: *“Dat is dus het stukje openheid en het niet bang zijn om fouten te maken, stukje creatief denken, dat is prima. Durf maar iets te verzinnen, dat is goed om onder de aandacht te houden, maar het gaat erom dat je samen tot iets komt.”* De angst voor het maken van fouten kun je wegnemen door elkaar aandacht te geven in alles wat je als team doet en met elkaar in gesprek te blijven. Leidinggevers vinden het belangrijk om teamleden te enthousiasmeren, ze ruimte te geven in de werkzaamheden en te zorgen dat er een goede sfeer heerst in het team. Door mensen te stimuleren wordt vooruitgang geboekt, daarbij is het essentieel om met elkaar in gesprek te gaan om belemmeringen bespreekbaar te maken.

4.4.4 Deelconclusie veranderprocessen

In de verschillende teams komen elementen van geplande en emergente veranderingen voor, maar op dit moment ligt de nadruk op geplande veranderingen, waarbij de leidinggevende over het algemeen een ‘top-down’ instelling heeft. Een meer emergente aanpak van verandering, daarentegen, zou kunnen bijdragen

aan werkelijke verbeteringen. Aanknopingspunt hiervoor is dan ook: aansluiting met de verschillende indicatoren die onder de zogenaamde trekkende veranderingsbenadering worden geschaard, waarbij er een blijvende ontwikkeling is met veel dynamiek en de rol van de leidinggevende helpend en lerend van aard is. Een van de teamleden uit het team Engineering zegt hierover: *“Ik denk dat bottom-up nu wel meer gaat komen. Als dat de top gaat bereiken moet de top daar wel wat mee gaan doen en uitstralen dat ze luisteren en er ook werkelijk mee aan het werk gaan. Dan krijg je naar mijn idee pas die fontein aan het sproeien. Dat is voor mij waar je naartoe wil, dan heb je het over verbetervermogen.”*

Verschillende gesprekken en bijeenkomsten maken duidelijk dat het voor het verbetervermogen van belang is dat er een zeker mate van structuur en stabiliteit is die organisatie-breed wordt uitgedragen, uitgaande van de elementen van een geplande verandering. Indicatoren van emergente veranderingen die aan bod zijn gekomen: de blijvende ontwikkeling, een dynamisch proces waarbij er een zekere richting is, leidinggevend die ruimte scheppen en zich helpend opstellen; bovenal is het gedrag van belang en de energie die teamleden krijgen van de leidinggevende, elkaar en het proces. Uit de analyse blijkt ook dat voor verbetervermogen de communicatie en samenwerking binnen en tussen de verschillende teams onderling van groot belang is, evenals het nemen van gezamenlijke besluiten, waarbij wordt benadrukt dat het identificeren en oplossen van belemmeringen onmisbare elementen zijn.

Tabel 19: Kenmerken veranderprocessen

Kenmerken veranderprocessen in het kader van verbetervermogen					
<i>Top-down aansturing</i>	+-	Neutraal	<i>Systemen</i>	+-	Neutraal
<i>Macht</i>	++	Belangrijk	<i>Blijvende ontwikkeling</i>	++	Belangrijk
<i>Regels</i>	++	Belangrijk	<i>Dynamiek</i>	++	Belangrijk
<i>Straffen</i>	--	Onbelangrijk	<i>Bottom-up</i>	+-	Neutraal
<i>Organisatie-breed</i>	++	Belangrijk	<i>Lerend</i>	++	Belangrijk
<i>Stabiliteit</i>	++	Belangrijk	<i>Gedrag</i>	++	Belangrijk
<i>Structuur</i>	++	Belangrijk	<i>Energie</i>	++	Belangrijk

++ = positieve invloed, -- = negatieve invloed, +- = belangrijk maar niet doorslaggevend.

Uit het voorgaande blijkt dat een team met verbetervermogen zowel geplande als emergente kenmerken van veranderingsprocessen bezit. Het proces naar verbetering blijkt gemakkelijker te verlopen als de leidinggevende in het team zich faciliterend opstelt. Deze leidinggevende zorgt ervoor dat in de randvoorwaarden wordt voorzien zodat het team en daarmee ook zichzelf de maximale aandacht kan schenken aan de gewenste verbeteringen.

4.5 Teamprocessen

In dit onderzoek is de volgende definitie van teams gebruikt: *“Een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken, uitkomsten en doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich middels samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen”* (Cohen & Baily, 1997:241). Deze definiëring van een team schept een context waarin het gaat om de taken, de interne relaties en de externe relaties waar een groep individuen

verantwoordelijk voor is; hetgeen betekent dat er naar drie verschillende *teamprocessen* gekeken wordt (Kuipers & Stoker, 2009).

In deze paragraaf zullen de bevindingen die in de gevalstudie aan de orde zijn gekomen uiteen worden gezet in de teamprocessen met de bijbehorende indicatoren zoals in de operationalisatie zijn onderscheiden. Hoewel het onderzoek van het verbetervermogen inductief van aard is, wordt op deze manier geanalyseerd in welke mate de verschillende processen in teams van belang zijn en of er indicatoren zijn die in verschillende processen aan bod komen. Immers, uit het onderzoek van Kuipers en Stoker (2009:400) is gebleken dat hoe vaardiger teams zijn in de verschillende processen en hoe meer zelfsturend vermogen zij bezitten, hoe beter teams tot goede prestaties komen en dat het welzijn van de individuele werknemers toeneemt.

4.5.1 Interne relaties

In deze paragraaf worden vier indicatoren beschreven die betrekking hebben op de interne relaties van een team. In de eerste plaats zal worden ingegaan op de manier waarop de teams omgaan met conflicten, vervolgens zal worden gekeken hoe zij elkaar feedback geven. Ook komen de doelformulering en de gezamenlijke planning aan bod. Hoe beter een team omgaat met de interne relaties hoe positiever de invloed is op de benutting van de aanwezige capaciteiten (Kuipers & Stoker, 2009:413).

Conflicthantering

Met conflicthantering wordt in het kader van dit onderzoek gekeken naar de manier waarop een team omgaat met samenwerkingsproblemen en hoe zij met elkaar spreken over het gedrag in het team (Kuipers & Stoker, 2009). Gebleken is, dat in de teams in beide organisaties in meer of mindere mate sprake is van nog niet optimale conflicthantering. Individuen spreken veelal niet uit hoe ze werkelijk denken over de gang van zaken van het dagelijks werk of eventuele veranderingen. Zo blijkt in de verschillende teams dat het bespreken van conflicten veelal niet goed gebeurt, dat teams snel verzanden in operationele gesprekken en dat er niet naar elkaars gedrag wordt gekeken. Gedurende het verandertraject is bij enkele personen uit verschillende teams een andere perceptie ontstaan over conflicthantering, zij hebben het vaker over elkaars gedrag, welke gevolgen dit heeft op de teamdynamiek, de rest van de organisatie, externe relaties en bovenal op de teamuitkomsten. Zo veronderstelt een van de medewerkers uit het team Zorg Engelen de al van Topaz Zuydtwijck: “(...) *de openheid naar elkaar: ‘hoe doe jij dat dan?’*, *het is niet alleen een open houding voor jezelf maar ook een open houding naar elkaar. Dat bevordert de samenwerking en dan ga je met elkaar in gesprek.*” Dit hangt sterk samen met de betekenisverlening, hier zal in een latere paragraaf op worden ingegaan, bij de bespreking van het gedrag en de manier waarop mensen kijken naar veranderingen uitmondend in verbeteringen.

Feedback

Met betrekking tot de feedback in het team wordt gekeken naar de manier waarop teamleden elkaars werkwijze evalueren en of er op een constructieve manier terugkoppeling plaatsvindt (Kuipers & Stoker,

2009). In de onderlinge samenwerking in het team wordt feedback gewaardeerd omdat men het idee heeft dat dit bijdraagt aan verbeteringen; in de verschillende teams in beide organisaties wordt echter aangegeven dat dit in werkelijkheid niet genoeg gebeurt. De belangrijkste reden hiervoor is, dat het door de teamleden als moeilijk wordt ervaren om positieve feedback in de vorm van bijvoorbeeld complimenten te geven of elkaar op een constructieve manier aan te spreken op het gedrag, tevens wordt vaak gedacht dat mensen zelf wel in de gaten hebben wat de handelingen die ze uitvoeren teweeg brengen. Een tekenende uitspraak van een van de teamleden van het team Constructie van Hollandia Infra: *“Waarom mensen niet opruimen? Ja dat weet ik niet, daar vraag ik ook niet naar. Ik probeer het gewoon bij mezelf netjes te houden. Ik ben niet iemand die tegen mijn buurman zegt: ‘Zeg, moet jij niet een keer je rotzooi opruimen?’ Ik denk dan: ‘Jullie zijn toch allemaal volwassen?’”*

Hoewel feedback geven nog niet voldoende plaatsvindt, leeft in de teams wel het gevoel dat na de grote reorganisaties bij Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck meer toenadering tot elkaar wordt gezocht. Zo geeft een van de medewerkers uit het team Zorg Boshuysen van Topaz Zuydtwijck aan: *“Wat ik heel erg merk, is dat de communicatie met elkaar veel leuker en fijner gaat dan voorheen. Voorheen deed iedereen gewoon eigenlijk zijn eigen ding, ja er wordt meer gelachen, ze vertellen me ook heel veel en ik word ook bij meer dingen betrokken.”* Door medewerkers uit andere teams bij Topaz Zuydtwijck wordt aangegeven dat er een andere dynamiek is ontstaan in de teams en dat er meer terugkoppeling plaatsvindt over elkaars functioneren en hoe zij dit in verband zien met de beleving van de bewoners en andere externe partijen zoals familie. Als reden wordt hierbij aangegeven dat men er nu van bewust is dat het van belang is om elkaar van ontwikkelingen op de hoogte te houden en dat leidinggevendenden hier ook op toezien.

In het team Bankwerkers bij Hollandia Infra proberen de medewerkers echt stappen vooruit te zetten en van elkaar te leren: *“Als je werkt kun je fouten maken.”* Daar wordt bij aangegeven dat als mensen fouten maken er samen naar de juiste oplossing wordt gezocht en dat men elkaar op een opbouwende manier aanspreekt op het functioneren. Het veranderen van patronen wordt als moeilijk ervaren, zeker wanneer mensen uit andere organisaties, disciplines of fris vanuit een opleiding inzichten met zich meebrengen die tegen de (huidige) patronen ingaan. Uit verschillende gesprekken is gebleken dat het geven van feedback kan worden gezien als methode om mensen uit vaste patronen te halen, een van de medewerkers uit het team Zorg Boshuysen van Topaz Zuydtwijck verwoordt dat heel mooi: *“Als je dat kunt, feedback geven op je collega’s. Dat is het mooiste wat er is want dan ben je allemaal bezig. Dat zijn cadeautjes, ik zie feedback als een cadeautje.”* Gebleken is echter dat het geven van *feedback*, in de ogen van verschillende respondenten, nog te weinig gebeurt.

Doel formulering

Het formuleren van een doel en het nemen van verantwoordelijkheid door een team voor het behalen van dat doel, geven ook inzicht in de mate waarin een team scoort op de interne relaties (Kuipers & Stoker, 2009). In beide organisaties waren er bij aanvang van het onderzoek geen (tastbare) teamdoelen aanwezig, veel teams bij Topaz Zuydtwijck gaven bijvoorbeeld aan dat zij de bewoners goed wilden verzorgen of het naar hun zin maken. Bij Hollandia Infra werd gesproken over het ontwerpen van een mooie brug, het

maken van mooie lassen of het zorgen dat de productie zo hoog mogelijk lag. In het verandertraject in de verschillende teams is aandacht besteed aan het formuleren van doelen en de verantwoordelijkheden die daarmee gepaard gaan. In gesprekken en bijeenkomsten bleek dat een gezamenlijk (organisatie)doel met specifieke verbeterpunten het mogelijk maakt om als team te werken aan verbeteringen. Zo is een afdeling bij Topaz Zuydtwijck door de inspectie aangesproken op het feit dat de datumstickers op het voedsel op de afdelingen niet zorgvuldig genoeg werden bijgehouden. Door daar in goed overleg afspraken over te maken, gebeurt het nu goed. Bij Hollandia Infra heeft het Expertiseteam⁶ dat zich nadrukkelijk bezig houdt met het slechten van belemmeringen, zichzelf bijvoorbeeld tot doel gesteld de ‘afstand’ tussen de productie en het kantoor te verkleinen en ervoor te zorgen dat de twee afdelingen meer inzicht krijgen in elkaars werkzaamheden. Zo betreft men elkaar bij de werkzaamheden, wordt er elk kwartaal een ‘zeepkistactie’ georganiseerd en is er inmiddels een open dag geweest waar de mogelijkheid geboden werd om elkaar beter te leren kennen en inzicht te krijgen in elkaars werkplek. Hieruit blijkt duidelijk de wederzijdse afhankelijkheid van de verschillende individuen in een team (Cohen & Baily, 1997:241).

Zowel Hollandia Infra als Topaz Zuydtwijck hebben een missie en visie die gekoppeld zijn aan een meerjarenplan. Om de werknemers en teams meer te betrekken bij een gezamenlijk doel, hebben beide organisaties in samenspraak met verschillende werknemers een gemeenschappelijk organisatie-breed doel opgesteld: de Meta met bijbehorende herkenbaarheden. Vanuit dat uitgangspunt kunnen de teams vanuit verschillende percepties in overleg blijven met elkaar en verbeteracties oppakken.

Gezamenlijke planning

Een gezamenlijke planning wordt als belangrijk element in teamwerk verondersteld, het richt zich op de overleggen die er plaatsvinden en over hoe de teamverbanden zijn (Kuipers & Stoker, 2009). In de verschillende teams worden de planningen niet altijd goed op elkaar afgestemd, in de gesprekken kwam dit voornamelijk aan de orde bij teams van Topaz Zuydtwijck. Zo gaf één van de leidinggevendenden aan dat er uitjes voor de bewoners werden georganiseerd zonder dit te communiceren en af te stemmen met collega's. Deze uitjes werden kort van te voren aangekondigd waardoor de andere collega's geen rekening konden houden met hun afwezigheid met als gevolg dat werkzaamheden bleven liggen.

4.5.2 Taakbeheersing

De taakbeheersing wordt, zoals in de operationalisatie, onderscheiden in een vijftal indicatoren waarbij in de eerste plaats wordt gekeken naar de manier van beslissingen nemen en de gedelegeerde verantwoordelijkheid. Verder zullen ook de multifunctionaliteit, het prestatie management en de werkcommunicatie aan bod komen. De taakbeheersing van een team maakt duidelijk in welke mate er verantwoordelijkheid wordt genomen voor de uit te voeren taak en de mate waarin adequaat wordt gereageerd op problemen die zich voordoen bij de taakuitvoering (Kuipers & Stoker, 2009).

⁶ Expertiseteam = Team waarin afgevaardigden zitten vanuit de twaalf verschillende teams die bij Hollandia Infra werkzaam zijn.

Beslissingen

In deze paragraaf wordt bekeken hoe het team beslissingen neemt over het organiseren van de taken en de bijbehorende verantwoordelijkheden. In het MT van Hollandia Infra worden zaken die ter tafel komen in de vergaderingen opgelost: *“Iedereen vindt het vervelend als er acties blijven staan, dingen die op de agenda staan worden opgelost! Wij vinden het vervelend als je na een paar weken weer bij elkaar komt en dat je dan moet vertellen dat iets niet is gelukt. Ik vind het moeilijk te traceren waarom in het verleden acties eigenlijk wel vaak lang bleven staan.”* Krachtige uitspraak over acties, waarmee veranderingen worden bedoeld, hetgeen tot voor kort in een groot aantal teams niet aan de orde was. Veel teams zijn bezig geweest met het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden, maar waren niet (actief) op zoek naar verbetering. Bij Topaz Zuydtwijck bleek dat het nemen van beslissingen een stroperig proces was en dat niet altijd duidelijk was wie over de besluitvorming ging en waar de verantwoordelijkheden lagen. Bij Hollandia Infra, en ook zeker bij Topaz Zuydtwijck werd door verschillende teamleden gesproken over het *‘schoonvegen van het eigen straatje’* en het afschuiven van verantwoordelijkheden. In beide organisaties, voornamelijk bij Hollandia Infra, lijkt hier een omslagpunt in te komen en dat is terug te zien in bijeenkomsten van het Expertiseteam waarin de verschillende afgevaardigden van de teams uit de organisatie meer inzicht krijgen in de gevolgen van elkaars handelen en het mogelijk veroorzaken of wegnemen van belemmeringen door elkaars handelen. Zo is de manier van lassen bij Hollandia Infra in het expertise team besproken. Zo bleek dat als bij het ontwerpen van een project mensen uit de productie betrokken worden, er constructieve verbeteringen aangebracht kunnen worden die niet alleen tijd- en kostenbesparend zijn, maar bovendien het welzijn van personeel in de productie ten goede komt.

Gedelegeerde verantwoordelijkheid

De gedelegeerde verantwoordelijkheid heeft betrekking op de routinematige werkzaamheden in het team. Gebleken is dat er in en tussen de verschillende teams sprake is van verschillende rollen met betrekking tot de werkzaamheden. Dit zijn enerzijds rollen zoals deze in de functieomschrijving zijn beschreven maar anderzijds is er ook vaak sprake van individuen die veel oppakken en anderen die een afwachtende houding aannemen. Een van de medewerkers uit het Zorgteam Boshuysen vertelt hierover: *“Je hebt verschillende functies en naar aanleiding van die functies hebben zij ook bepaalde rollen en verantwoordelijkheden. Je hebt ook altijd verborgen medewerkers, mensen die taken oppakken terwijl je het niet van ze verwacht.”* Gebleken is dat teams veelal in zichzelf waren gekeerd en de werkzaamheden verder naar behoren uitvoerden, binnen die teams zijn er, zoals blijkt uit het voorgaande citaat, altijd individuen die op de achtergrond processen beïnvloeden en input leveren terwijl daar niet altijd op wordt aangestuurd.

Multifunctionaliteit

De mate waarin teamleden elkaar kunnen ondersteunen en vervangen, blijkt uit de multifunctionaliteit. Tegen de noodzaak van multifunctionaliteit wordt in de teams verschillend aangekeken. Zo veronderstelt een medewerker uit het team WRB van Hollandia Infra *“Wij zijn vaak met zes zeven dingen tegelijk bezig en dat veroorzaakt ook die fouten, denk ik.”* In het team WRB zijn de werknemers continu bezig met

verschillende projecten en dat wordt nog wel eens ervaren als een belemmering die vooruitgang in de weg zit. In het team QAQC van Hollandia Infra wordt anders aangekeken tegen multifunctionaliteit, daar gaat men er juist vanuit dat elke taak opgepakt kan worden door een ander. Over het algemeen is in de verschillende bijeenkomsten en gesprekken gebleken dat mensen de vervangbaarheid van elkaar belangrijk vinden, er zijn diverse teams waar hiervan al sprake is. Zo is de vervangbaarheid binnen de zorgteams bij Topaz Zuydtwijck geen probleem, net zo min als bij de teams in de productie, omdat de werkzaamheden over het algemeen gestructureerd zijn en duidelijk is wat er gewenst wordt van de verschillende teamleden.

Prestatiemanagement

Hoe in teams actie wordt ondernomen om de taakuitvoering te kunnen verbeteren, wordt in het kader van dit onderzoek prestatimanagement genoemd (Kuipers & Stoker, 2009). Verschillende teams willen beter worden in de taakuitvoering. Zo is het team WRB van Hollandia Infra sinds korte tijd bezig met het aanpakken van fouten die zijn ontstaan, deze worden genoteerd in een bestand waar alle teamleden toegang toe hebben. Hierbij wordt aangegeven waar het probleem mogelijk kan zijn ontstaan en wie daar verantwoordelijk voor is. Dit geldt eveneens voor verschillende teams bij Topaz Zuydtwijck waarbij de bewoners centraal staan en wordt gekeken hoe zij de best mogelijke zorg kunnen krijgen. In het verleden, voor de reorganisaties, was dit in mindere mate het geval en waren de teams ook veel bezig met het ‘blussen van brandjes’. Teams probeerden problemen te verhelpen, daar waren zij ook best goed in geworden, gaven zij aan, maar aan het voorkomen van problemen werd eigenlijk niet gewerkt. In de verschillende teams wordt dan ook aangegeven dat daarvoor externe hulp en ondersteuning van andere teams belangrijk is, omdat in beide organisaties de teams zeer afhankelijk van elkaar zijn.

Door verscheidene teams is aangegeven dat het leren van nieuwe werknemers of bijvoorbeeld stagiairs niet altijd makkelijk is. Zo zegt een van de teamleden uit het team Zorg Engeland van Topaz Zuydtwijck: *“Op het moment dat Pietje Puk volgens een bepaalde technologie of methodiek werkt en er komt een stagiair die zegt: ‘Ik leer het nu zo op school’, kan je twee dingen doen. Dan kan je zeggen: ‘Wij doen het hier zo’ of je kan zeggen ‘O, wat leuk, hoe doen jullie het dan?’ Dat vind ik openstaan voor andere inzichten en voor nieuwe informatie. Of dat dan goed of fout is, daar praten we nu even niet over. Het gaat er om dat iemand op dit moment op die manier de welwillendheid toont om te leren hoe het anders kan. Willen leren, openstaan voor nieuwe invloeden.”* Er zijn meerdere voorbeelden van een dergelijke houding die voortkomt uit gedrag; de neiging om vast te houden aan de oude patronen blijft in sterke mate aanwezig. Uit verschillende onderzoeken, van onder anderen Vinke (2013:11), is gebleken dat bij het niet slagen van veranderingen, mensen terugvallen in oude gewoontes, daar ligt immers de zekerheid.

In het team Machine & Montage van Hollandia Infra doen zij veelal voor een langere periode hetzelfde werk en is men op zoek naar manieren om dit werk sneller, veiliger en prettiger te kunnen uitvoeren. Zo is er een apparaat aangeschaft dat het werk enerzijds verlicht en anderzijds versnelt *“Naar mijn inzicht is het zeker een half uur eerder klaar dan eerst, (...). Dat is best wel een kostenbesparend iets geweest, wat je er dus makkelijk uithaalt als je zo’n ding hebt aangeschaft.”* In het kader van prestatimanagement wordt door het team ook gekeken naar technologieën om de processen in het team te kunnen verbeteren, dit

betreft een element technologie dat door Werkman et al. (2001) op organisatieniveau als kenmerk wordt verondersteld dat nodig is om tot veranderingen te komen en, zoals in een eerdere paragraaf is gebleken, ook tot verbeteringen.

Duidelijk werd dat in verschillende teams ook nagedacht wordt over elkaars welzijn, wat ook invloed heeft op de prestaties van het team (Kuipers & Stoker, 2009:400). Dat er wordt nagedacht over elkaars welzijn blijkt onder andere uit de uitspraak van een van de werknemers bij Hollandia Infra, die aangaf dat er een minder belastende manier was om klinknagels uit een brug te verwijderen, dan op de manier die meestal werd gehanteerd. Zijn oplossing kostte echter meer tijd, althans zo leek het, maar in de praktijk was het stukken minder belastend voor de werknemers, waardoor deze langer achtereen konden werken.

De taakuitvoering van een team kan niet op zichzelfstaand worden verbeterd, de afstemming met collega's en externe partijen blijkt van groot belang. Veel personen hebben een afwachtende houding waardoor de ontwikkeling in een team en de samenwerking met externe partijen worden verhinderd, een van de Engineers bij Hollandia Infra verwoordt dat als volgt: *"Je moet ook twee kanten op denken, dus wat belangrijk is in jouw team en erbuiten. Je doet niet alleen je eigen pakketje maar je denkt ook van: 'Wat heeft de ander er aan.'"* In toenemende mate wordt door de teams bij Hollandia Infra bewust rekening gehouden met de invloed die ondernomen verbeteringen in het team heeft op de rest van de organisatie en externe partijen. Dit gebeurt mede door het Expertiseteam dat zorgt voor het effectief en snel kunnen communiceren van veranderingen gericht op verbetering. Deze doelgerichte samenwerking richt zich op gezamenlijk gedragen doelen waarbij er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat om die doelen te bereiken (Kuipers & Groeneveld, 2014:71).

Werkcommunicatie

Hoe de teams met elkaar informatie delen, onderling communiceren en zorgen dat zaken geborgd worden, wordt aan de hand van de werkcommunicatie inzichtelijk gemaakt (Kuipers & Stoker, 2009). Meermaals wordt door teams aangegeven dat communicatie een zeer essentieel item is, daarbij wordt specifiek de informatievoorziening aangegeven, wat niet betekent dat iedereen informatie nodig heeft, maar dat de juiste informatie bij de juiste persoon terecht komt. Een medewerker uit het team Facilitair van Hollandia Infra stelde het als volgt aan de orde: *"(...) Ik denk altijd dat, als jij de informatie nodig hebt voor dit stukje, dan moet je toch wel het juiste stuk informatie hebben."* In de praktijk blijkt dat essentiële informatie bij de overdracht tussen teams vaak ontbreekt. Met betrekking tot verandervermogen wordt communicatie en het geven van informatie door Werkman et al. (2001:5) gezien als effectieve manier om organisatieleden duidelijkheid te geven over de verandering.

De communicatie in de teams is verschillend, veelal houdt dit verband met het werk dat ze doen. In de productie bij Hollandia Infra is men over het algemeen meer zelfstandig bezig dan een team verpleegkundigen bij Topaz Zuydtwijck die veel mogelijkheden hebben om direct contact met elkaar te onderhouden, dit is ook aan bod gekomen in een van de eerste paragrafen waar de kenmerkende structuren in de teams zijn besproken. Zo gaf een van de Projectmanagers bij Hollandia Infra aan dat mensen op verschillende manieren projectteamvergaderingen houden en dat iedereen over de gestelde standaard toch

zijn eigen ‘sausje’ gooit, dit zorgt naar zijn idee weer voor onduidelijkheden als er veranderingen optreden in bijvoorbeeld de teamsamenstelling. Ook wordt aangegeven dat er daadwerkelijk verschillen zitten in hoe er nu wordt overlegd in verscheidene teams, zo stelt een medewerker van Hollandia Infra: *“Je hebt overleg waar je gezamenlijk lekker gezellig zit te kletsen en veel zit te lachen. Maar, je kunt ook een gestructureerd overleg hebben waar je dus stapsgewijs de problemen aanpakt en probeert op te lossen en te verbeteren.”* De tweede manier wordt als wenselijk verondersteld door de desbetreffende medewerker.

In zijn algemeenheid wordt in de teams ervaren dat de informatiedeling niet altijd goed gebeurt, waardoor werk dubbel of niet wordt uitgevoerd, werkzaamheden in het team niet goed op elkaar aansluiten en dat er verschillende percepties bestaan over de dagelijkse taken. Om tot verbeteringen te komen wordt de communicatie in het team in vrijwel ieder interview gemeld en als een essentieel element gezien om elkaar deelgenoot te maken van wat er in het team speelt, zoals huidige belemmeringen en toekomstige kansen en bedreigingen. *“Communicatie is ook het meest moeilijke, om te beseffen wat voor andere mensen interessant is om te weten. Communicatie moet dus ook niet zo worden dat je een mailtje naar zomaar iedereen stuurt. Je moet je afvragen of iets interessant is voor bepaalde personen.”* Stelt een medewerker uit het team Tendering van Hollandia Infra.

Het begrip communicatie wordt in de teams verschillend uitgelegd, de een noemt het de afstemming van taken, de ander de informatie waarover iemand beschikt, maar daarnaast wordt ook een onderscheid gemaakt tussen verbale en non-verbale communicatie. Wat gebleken is, is dat de Meta en de herkenbaarheden de individuen in de teams een handvat bieden om met elkaar in gesprek te gaan. Zo luidt de Meta van Topaz Zuydtwijkstra *“Wij willen door samenwerken zorgen voor een gastvrij en liefdevol thuis!”* Toen het MT een besluit wilde nemen over de openingstijden van de balie, genoodzaakt uit financieel oogpunt, hebben zij rekening gehouden met het gastvrij zijn voor de bewoners en bezoekers. Dit resulteerde erin dat het besluit is genomen om de balie zo te openen dat dit de gastvrijheid van Topaz Zuydtwijkstra in ieder geval niet zou benadelen, dit besluit kwam volgens de MT-leden zo gemakkelijk tot stand omdat zij gezamenlijk hadden afgesproken dat zij als organisatie ‘gastvrij’ en ‘liefdevol’ willen zijn. Het gezamenlijk belang wordt hier weer benadrukt, de verschillende individuen in een team zijn van elkaar afhankelijk, een doelgerichte samenwerking en open en helder communiceren met elkaar draagt bij aan het verbeteren van de teamprestaties (Kuipers & Groeneveld, 2014:54-71).

Uit verschillende bijeenkomsten en interviews werd daarnaast duidelijk dat mensen de manier van communiceren heel dicht bij zichzelf zochten, zo zegt een van de geïnterviewden: *“Communicatie en dat begint bij kritisch zijn naar jezelf. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, dat merk ik bij mezelf ook. Je hebt een bepaalde manier van communiceren en een bepaalde drive, je stoort je soms aan dingen en dan ligt het heel dichtbij om in een eerste zin zonder dat je het zegt wel iets non-verbaal uit te stralen.”* Ook uit andere gesprekken blijkt dat het belangrijk wordt gevonden om de kaarten op tafel te leggen en elkaar inzicht te geven in hetgeen waarmee men bezig is, zo kan men gezamenlijk werken aan verbeteringen.

4.5.3 Externe relaties

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vier verschillende indicatoren van externe relaties zoals deze door Kuipers en Stoker (2009) zijn onderscheiden. Deze gaan over de relaties die een team heeft met zowel interne als externe leveranciers. In de eerste plaats komt de professionele verantwoordelijkheid aan bod, In het vervolg de externe- en interne klanten en leveranciers en tot slot de verbeteractiviteiten van de teams.

Professionele verantwoordelijkheid

In welke mate een team omgaat met de non-routinematige ondersteunende activiteiten en het zelfmanagement wordt inzichtelijk gemaakt door de professionele verantwoordelijkheid (Kuipers en Stoker, 2009). In het kader van de verschillende dimensies wordt met de professionele verantwoordelijkheid bedoeld hoe zelfstandig teams zaken aanpakken en zorgen dat de dagelijkse gang van zaken goed verloopt. In enkele teams zijn zelfstandigheid en zelfsturing meermaals aan bod gekomen, uit de interviews bleek dat men in vrijwel alle teams de leidinggevende graag ziet als gelijke en als iemand die een voornamelijk faciliterende rol inneemt om tot verbeteringen te komen. Dit maakt echter ook duidelijk dat dit nu vaak niet het geval is, in paragraaf 4.3 in dit hoofdstuk is dit al belicht.

Externe klanten en leveranciers

Hoe een team omgaat met externe relaties buiten de organisatie kan inzicht geven in welk vermogen zij heeft om van deze relaties te leren op basis van de feedback die wordt verkregen (Kuipers en Stoker, 2009). Gebleken is dat voor zowel Hollandia Infra als Topaz Zuydtwijck de externe partijen van groot belang zijn in het kader van de dagelijkse werkzaamheden in de organisatie en teams maar ook zeker in de mogelijkheden, en zelfs de noodzaak, om tot verbeteringen te komen. Zo zijn beide organisaties niet geheel zelfstandig, Hollandia Infra valt onder Hollandia Corporate en Topaz Zuydtwijck valt als vestiging onder Topaz.

Hollandia Infra heeft te maken met opdrachtgevers die eisen stellen aan het uiteindelijke resultaat maar ook aan het proces daarnaartoe; in toenemende mate is Hollandia Infra verantwoordelijk voor het tekenen, ontwikkelen en het op zich nemen van totale projecten. In de eerste plaats betekent dit dat de werkzaamheden op sommige vlakken anders zullen worden of misschien zelfs toenemen, anderzijds is het een noodzaak om te leren van de feedback die opdrachtgevers geven. Topaz Zuydtwijck heeft te maken met families van bewoners of mensen in de dagopvang, gemeentes, politieke wijzigingen en ook instanties die inspecties uitvoeren. De relaties met de families van bewoners en mensen in de dagopvang zijn in veel gevallen direct en de lijnen kort. Gebleken is dat voor de verschillende teams het dikwijls lastig is om afspraken, feedback en vragen van families goed over te dragen in het eigen team en aan andere teams in de organisatie.

In beide organisaties wordt uitgesproken dat er veel tijd gaat zitten in handelingen die ten behoeve van externe partijen uitgevoerd worden. Bij Hollandia Infra wordt niet gezegd dat het (echt) storend is, alleen legt het wel extra 'druk' op de eigen werkzaamheden omdat de opdrachtgever tekeningen bijvoorbeeld in een bepaald programma gemaakt wil hebben. Bij Topaz Zuydtwijck wordt het niet slagen van

veranderingen veelal toegeschreven aan de ‘bureaucratie’ en de grote hoeveelheid ‘papieren rompslomp’, dit zijn elementen die in de publieke sector nadrukkelijker aanwezig zijn (Steijn et al., 2013), in een latere paragraaf wordt hier dieper op ingegaan. Bij Topaz Zuydtwijck hebben de teams te maken met een toename van mantelzorg, waardoor mensen langer thuis kunnen blijven wonen. Zo worden gemeenten in grotere mate verantwoordelijk voor de zorgtaken, dit noodzaakt Topaz Zuydtwijck om daarop in te spelen, het beleid wordt top-down bepaald al wordt van de verschillende teams wel input gevraagd over de invulling van de veranderingen. Zo zegt een MT-lid van Topaz Zuydtwijck: *“(...) het wordt dus anders, dus wij hebben een heleboel vragen, ‘Hoe gaat dit in de gemeente? Hoe gaan wij dit betalen?’ Dat zijn vragen maar ook problemen voor ons.”* In de verschillende teams bestaat dan bijvoorbeeld de perceptie dat de zwaarte van de zorg daardoor toeneemt.

In de verschillende teams is de bewustwording groeiende, dat er van de feedback die externe partijen geven geleerd kan worden en dat kan worden verondersteld dat dit kan bijdragen aan verbeteringen. Het is van groot belang om met externe ontwikkelingen mee te gaan, zoals de steeds grotere vraag naar informatie, groei in innovatie, hogere verwachtingen en de mondiger wordende externe partijen (De Waal, 2013:9-11; De Witte & Jonker, 2013:171).

Interne klanten en leveranciers

Teams kunnen van elkaar leren om in het eigen team verbeteringen door te voeren en te zorgen dat de productiviteit en het welzijn op een hoger niveau komen. Veel teams geven aan dat zij de ondersteuning van andere teams goed kunnen gebruiken om met veranderingen tot een verbetering te komen. Bij Hollandia Infra gaat er aan de vervaardiging van een product een keten van schakels vooraf die niet alleen de planning betreffen maar ook de keuzes die elk team maakt. Illustratief is de volgende quote van een van de teamleden van team QAQC: *“Het draait niet alleen om de interne relaties, want dan ben je een eilandje in een organisatie, dan functioneer je als organisatie niet meer. Een organisatie kan alleen maar functioneren als al die eilandjes samengevoegd worden en uiteindelijk gezamenlijk taken oppakken.”* Naast relaties met teams worden ondersteunende functies zoals HR en ICT ook van groot belang beschouwd, bij Hollandia Infra wordt met een aantal verschillende computerprogramma’s gewerkt en in de teams zelf is niet altijd de kennis en kunde aanwezig om daarmee te werken. Er is dus sprake van wederzijdse afhankelijkheid; elkaar ondersteunen, feedback geven en meedenken wordt, in beide organisaties, gezien als elementen die bijdragen aan het verbeteren van de teamprestaties en daarmee indirect aan die van de organisatie. Het meedenken gebeurt volgens veel teams nog te weinig, zij lopen tegen problemen op die allang ondervangen hadden kunnen worden, dat wordt duidelijk uit het volgende voorbeeld van een MT lid van Hollandia Infra, waar geen juiste afstemming tussen de teams is geweest: *“(...) je kan zeggen dat de tekenaar of constructeur heeft zitten te slapen, maar wij hebben dus misschien wel vier, vijf, zes stappen gehad dat iemand had kunnen zeggen: ‘Zo, dat is zonde, die kon je voor twee tientjes maken en we willen het voor €10.000,- doen.’”*

Bij Topaz Zuydtwijck vindt dagelijks een overdracht plaats binnen de verschillende teams om een continue personele bezetting en een eenduidige zorgverlening voor de bewoners te garanderen. Een dergelijke

overdracht kan ook multidisciplinair plaatsvinden, dan kan er worden gesproken van ‘sub-teams’. Een heldere en complete overdracht en onderlinge en cross-functionele feedback zijn essentieel voor de bewoners. Zo zegt een van de medewerkers uit het team Engelandael van Topaz Zuydtwijck: *“Maar die mensen hadden dus ook geen idee wat de avond ervoor was gebeurd, of, als je twee dagen vrij was geweest, wist je ook niet wat er was gebeurd.”* Naast de onderverdeling in sub-teams is er natuurlijk sprake van de in veel gevallen nauwe samenwerking tussen de verschillende teams. In de eerste plaats tussen de zorg- en niet zorgteams op de verschillende afdelingen, maar ook de teams MT en Facilitair van Topaz Zuydtwijck zijn belangrijk. De informatievoorziening schiet geregeld tekort en teams zijn daardoor niet goed op de hoogte van de gang van zaken met betrekking tot bewoners, contacten naar de familie en andere organisaties. Een van de medewerkers uit het team facilitair van Topaz Zuydtwijck zegt: *“Er wordt gewoon niet normaal overgedragen, dan denk ik: ‘Als je bepaalde dingen gewoon normaal communiceert naar elkaar toe dan loop je tegen een heleboel dingen niet aan waar je nu wel tegenaan loopt.’”* Om hierover met elkaar in gesprek te gaan, wordt de Meta met de bijbehorende herkenbaarheden en het gewenste merkbare gedrag in toenemende mate gebruikt en geven de leidinggevendenden aan dat zij daarmee een (concreet) handvat hebben om met elkaar constructieve gesprekken te voeren en de zorgverlening te verbeteren.

Een goede overdracht van projecten is bij Hollandia Infra van essentieel belang, zo schetst een MT-lid de volgende situatie: *“Als we de taken bij Engineering af hebben voordat het naar werkvoorbereiding gaat, de productie afronden voordat het naar de montage gaat, (...), dan is dat heel plezierig werken, want dan ben je niet steeds aan het repareren van wat een ander fout deed en als dat teamwerk niet optimaal is, dan gaat er een half ontwerp naar de tekenkamer, gaat er een half ontwerp naar de WRB, WRB geeft iets wat half voorbereid is aan productie. Dan hebben zij nog niet alles en moeten ze wachten op materialen, tekeningen etc. Dan kan de productie het niet efficiënt bouwen, dan moet het op een gegeven moment naar de montage en die hebben dan wederom problemen.”* Uit verschillende gesprekken en bijeenkomsten blijkt dat het laatste het geval is en dat daardoor de (tijds-)druk in ieder team verveelvoudigt, dit blijkt vervolgens invloed te hebben op het werkplezier, de vermoeidheid, de kwaliteit van het product: het brengt tevens frustraties en onzekerheid met zich mee.

De communicatie tussen de teams gaat soms over teveel verschillende schijven en dat zorgt voor ruis, onnodige belasting van teams en vertragingen. Teams geven aan dat kortere communicatielijnen ertoe zullen bijdragen om op een snellere manier te schakelen en dat er ook beter en tijdig kan worden gecommuniceerd of dat veranderingen hebben bijgedragen aan verbetering. Zowel bij Hollandia Infra als bij Topaz Zuydtwijck is aangegeven dat er behoefte bestaat aan informatievoorziening voor alle teams betreffende algemene zaken in de bedrijfsvoering. Zo is er bij verschillende teams onrust omtrent mogelijk minder gunstige financiële omstandigheden en eventuele reorganisaties. Bij Hollandia Infra wil men graag weten wat de uiteindelijke resultaten zijn geweest van de projecten en bij Topaz Zuydtwijck is men bijzonder benieuwd naar veranderingen die gaande zijn binnen de zorg in Nederland en hoe Topaz daarop gaat inspelen. In verschillende gesprekken en bijeenkomsten wordt aangegeven dat onrust, en de daar

bijkomende onwetendheid, belemmerend werkt om tot verbeteringen te komen, zo wordt aangegeven dat het een demotiverende werking heeft en de werksfeer niet ten goede komt.

Verbeteractiviteiten

Bij het analyseren van de verbeteractiviteiten wordt onderzocht in welke mate een team initiatieven neemt om het product en het proces eromheen te verbeteren (Kuipers & Stoker, 2009). De verbeteractiviteiten in de teams lopen sterk uiteen. In het Expertiseteam bij Hollandia Infra zijn gedurende het onderzoek zeer concrete verbeteringen uit eigen initiatief opgepakt. Bij Topaz Zuydtwijck is eveneens een veranderteam⁷ samengesteld dat zich richt op het veranderen en het verbeteren van de gang van zaken in de diverse teams. In de teams zijn, zoals vermeld, verschillen te duiden in de dagelijkse gang van zaken, veel teamleden in de organisaties vonden het moeilijk om voorbeelden te geven over veranderingen die tot het gewenste doel en/of een werkelijke verbetering hadden geleid. Zo zeiden enkele medewerkers: “*Jeetje.....*”, “*Lastig...*” en “*zoveel veranderen we niet, dat zegt eigenlijk ook al genoeg.*” Bij Topaz Zuydtwijck is ook meermaals ter sprake gekomen dat uit het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek is gebleken dat de veranderbereidheid van de werknemers niet zo hoog is. Een van de leidinggevendenden van Topaz Zuydtwijck geeft daar de volgende verklaring voor: “*Medewerkers zijn gewoon heel erg weinig geneigd tot het veranderen van werksystemen, gewoontes en dat is ook wat je ervaart in een team; het is soms heel lastig om dingen voor elkaar te krijgen omdat ze heel gauw terugvallen op eigen denkwijzen, op een eigen manier van werken. Er zijn wel mogelijkheden tot verandering, maar daar heb je een hele lange adem voor nodig en beetje bij beetje krijg je het dan voor elkaar. Het is er dus wel en maar er is ook weerstand en die weerstand is soms echt wel moeilijk te overwinnen.*” Dit citaat geeft duidelijk aan dat mensen vasthouden aan gedragspatronen en gewoontes. De mate waarin initiatieven tot verbeteringen worden genomen verschillen in de teams, zo neemt het team Machine & Montage bij Hollandia Infra veel initiatieven om de werkbeleving en teamprestaties te verbeteren; een van de werknemers zegt: “*Elke dag veranderen wij wel iets!*” (dit wordt ook onderbouwd door tal van voorbeelden waarvan er al enkele aan de orde zijn gekomen in de voorgaande paragrafen). Dit staat in schril contrast met de teams Lassen en Bankwerkers, beide werkzaam in de productie van Hollandia Infra, waar veel meer weerstand wordt ervaren tegen veranderingen. In het team Machine & Montage blijkt een sterke saamhorigheid die ook lijkt te groeien in verschillende andere teams bij Hollandia Infra: “*Heel relaxed kom je naar de zaak toe, want je weet dat het gewoon goed gaat komen.*” Gezamenlijk zoeken naar nieuwe mogelijkheden om de bestaande processen te verbeteren wordt hierbij als een plezierige bezigheid gezien door de desbetreffende medewerker van Hollandia Infra.

In zorgteam 't Sonneveld & Reynegom van Topaz Zuydtwijck heerst de beleving dat er weinig bereidheid is om veranderingen aan te brengen in de bestaande werksystemen en gedrag; het is moeilijk om dingen

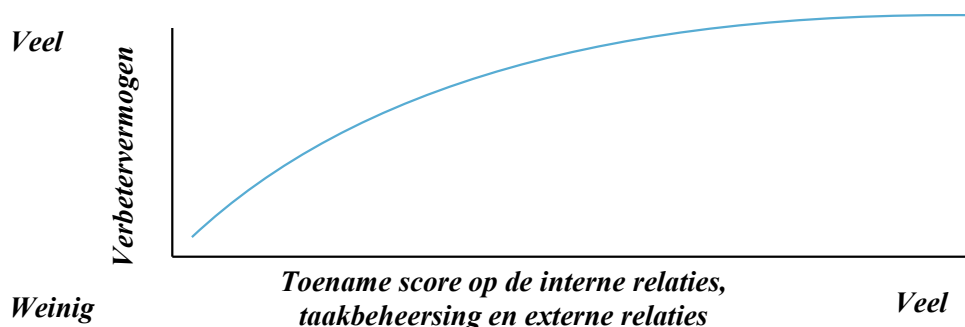
⁷ Veranderteam Topaz Zuydtwijck = Groep medewerkers die zorg draagt voor het uitdragen van de Meta en herkenbaarheden in de verschillende teams van Topaz Zuydtwijck.

voor elkaar te krijgen en mensen vallen weer gauw terug in oude patronen. Er is weerstand en het is regelmatig moeilijk teamleden te overtuigen van de noodzaak om veranderingen aan te brengen. In het Niet-zorg team 't Sonneveld & Reynegom bestaat eveneens een afwachtende houding maar wordt tegelijkertijd wel vaker gecommuniceerd, en dit wordt gezien als middel om met elkaar stappen voorwaarts te zetten.

Gebleken is dat er sprake is van enige afstand tussen medewerkers binnen de diverse, eigen teams maar ook tussen verschillende teams onderling, dit wordt als belemmering ervaren: werknemers kennen elkaar eigenlijk niet goed. Het gaat hierbij om de gevolgen daarvan voor de saamhorigheid en de motivatie in het team en zoals in de voorgaande alinea is gebleken heeft dit effect op prestaties. Een van de teamleden uit het team lassen van Hollandia Infra merkt hierover op: *“Hoe closer je bent, hoe beter je met elkaar kan opschieten en kan accepteren dat de ene persoon punt A mist en de andere persoon punt B; uiteindelijk bij D komen ze er dan goed uit! (...). Hoe beter je met elkaar samen kan werken hoe beter je ook problemen kan oplossen met elkaar.”* Om dit te bereiken wordt ook de communicatie als belangrijk element verondersteld, het gaat om de onderlinge interactie en het gedrag wat bespreekbaar wordt gemaakt. Wanneer mensen in patronen zitten vinden zij het lastig om deze los te laten, verschillende teamleden zeggen hierover dat mensen zich bewust dienen te zijn van hun eigen handelen; zelfkennis is daarbij een sleutelwoord. Zo stelt een van de MT-leden van Hollandia Infra: *“Je moet dus ook kritisch zijn op jezelf. (...) Gedrevenheid waardoor je soms wel weet dat je een andere toon moet kiezen en ook niet te direct moet zijn.”*

4.5.4 Deelconclusie teamprocessen

In de voorgaande paragrafen zijn de verschillende teamprocessen beschreven zoals verondersteld door Kuipers en Stoker (2009) en hoe deze het verbetervermogen kunnen versterken. Meerdere indicatoren blijken specifiek van belang voor het verbetervermogen van een team en versterken elkaar zodat het verbetervermogen toeneemt, zie Afbeelding 2. Bijvoorbeeld, als een team zijn interne relaties ontwikkelt zal dit ook leiden tot een toename van de taakbeheersing en zijn externe relaties en dit zorgt ervoor dat het verbetervermogen van het team toeneemt. Maar er zal afvlakking plaatsvinden omdat een team met betrekking tot verbeteringen op een zeker moment een ‘verbeterverzadigingspunt’ zal bereiken.



Afbeelding 2: Verhouding aantal verbeteringen ten opzichte van de teamprocessen

Duidelijk mag zijn dat uit de analyse niet naar voren is gekomen dat een van de processen of de daarbinnen onderscheiden dimensies het verbetervermogen van een team kunnen belemmeren. In tegendeel: hoe beter een team de teamprocessen met bijbehorende dimensies onder de knie heeft, hoe meer vermogen het heeft om tot verbeteringen te komen, zie Tabel 20.

Het op een constructieve wijze kunnen omgaan met conflicten en het geven en ontvangen van feedback komen als dimensies duidelijk naar voren als indicatoren die belangrijk zijn voor het kunnen verbeteren. Het samen toewerken naar een doel is ook van cruciaal belang, zo heeft een team een gezamenlijk belang, kan men elkaar erop aanspreken en erop focussen, dit is doelgerichte samenwerking. De gezamenlijke planning van een team lijkt geen essentieel element waar aandacht aan besteed hoeft te worden om tot verbeteringen te komen.

Voor het kunnen verbeteren als team is werken aan het prestatie management en de werkcommunicatie onontbeerlijk. Prestatiemanagement geeft een indicatie in welke mate een team bezig is met de taakuitvoering te verbeteren, de neiging om vast te houden aan de oude patronen is daarbij een heikel punt en gezamenlijk zal het zetten van nieuwe stappen als uitdaging gezien worden. De wijze waarop de werkcommunicatie plaatsvindt, kan bijdragen aan het verbetervermogen of er afbreuk aan doen. Teams zullen beslissingen dienen te nemen om een stroperig proces te voorkomen, het is gewenst dat de redenering achter de beslissingen bekend is en wordt gedragen door de teamleden. Het is tevens van belang dat in het team over de gevolgen en reikwijdte van beslissingen wordt nagedacht. De gedelegeerde verantwoordelijkheid en de multifunctionaliteit lijken geen essentiële indicatoren om tot verbeteringen te komen.

De professionele verantwoordelijkheid is voor het realiseren van verbeteringen van belang, vormt eigenlijk de basis waarop de routinematige ondersteunende activiteiten gebaseerd zijn en van waaruit kan worden gewerkt aan verbeteringen. De leidinggevende wordt daarbij het liefst als deelgenoot en facilitator van het team gezien. De relaties met externe en interne klanten en leveranciers zijn van belang om door feedback te kunnen leren, elkaar te ondersteunen en mee te denken. Op die manier kan een team zich verder ontwikkelen en verbeteren, hier komt ook weer de communicatie terug waarbij de wijze van terugkoppeling van groot belang is. Als de verbeteractiviteiten van een team in kaart zijn gebracht, is duidelijk of het team initiatieven neemt om te kunnen verbeteren. Hoe beter een team scoort op voorgaande indicatoren, hoe meer vermogen het team heeft om tot verbeteringen te komen.

Tabel 20: Relevantie teamprocessen in het kader van verbetervermogen

Kenmerkende indicatoren van teams met betrekking tot het verbetervermogen					
<i>Conflicten</i>	++	Belangrijk	<i>Prestatiemanagement</i>	++	Belangrijk
<i>Feedback</i>	++	Belangrijk	<i>Werkcommunicatie</i>	++	Belangrijk
<i>Doel formulering</i>	++	Belangrijk	<i>Professionele verantwoordelijkheid</i>	++	Belangrijk
<i>Gezamenlijke planning</i>	+-	Neutraal	<i>Externe klanten en leveranciers</i>	++	Belangrijk
<i>Beslissingen</i>	++	Belangrijk	<i>Interne klanten en leveranciers</i>	++	Belangrijk
<i>Gedelegeerde verantwoordelijkheid</i>	+-	Neutraal	<i>Verbeteractiviteiten</i>	++	Belangrijk
<i>Multifunctionaliteit</i>	+-	Neutraal			

++ = positieve invloed, +- = belangrijk maar niet doorslaggevend.

Uit deze paragraaf blijkt dat teams die intern en extern op een constructieve manier communiceren, elkaar voorzien van feedback, kunnen omgaan met conflicten en zich ervan bewust zijn dat er lering is te trekken uit de terugkoppeling van andere stakeholders in en buiten de organisatie. Ook bevordert een gezamenlijk doel het werken aan verbeteringen waarbij het team steeds weer initiatieven neemt om de huidige taakuitvoering zowel in het eigen belang als dat van anderen te verbeteren.

4.6 Betekenisverlening

In deze paragraaf wordt geanalyseerd hoe betekenisverlening in verband staat met het verbetervermogen van een team. Betekenisverlening is een (sociaal) proces dat door individuen wordt doorlopen om betekenis te geven aan de gebeurtenissen die zij meemaken. Mensen vormen interpretaties van de gebeurtenissen om zich heen en plaatsen deze in eigen referentiekaders (Weick, 2005:409). Op basis van de verschillende rol-fasen: 'behoefte', 'beleving' en 'belang' zal worden gekeken hoe de diverse individuen omgaan met en reageren op prikkels, hoe de interactie is met de omgeving en op welke manier dit verbeteringen belemmert of juist ten goede komt (Van der Wal, 2009:18).

Uit het onderzoek van Werkman et al. (2001:5) blijkt dat in een organisatie met verandervermogen betekenis wordt verleend aan het ondernemen van veranderingen, dit wordt bevestigd door verschillende respondenten: iedereen ziet de noodzaak van verbeteringen. Zo vertelt een medewerker van het team Tendering van Hollandia Infra: *"Je moet draagvlak krijgen, sowieso geloof ik niet in iets wat van bovenaf wordt opgelegd; van jij moet dit of dat. Maar je moet mensen laten begrijpen waarom er iets noodzakelijk is, iemand verplichten of verbieden om iets te doen dat is het niet, denk ik, motiveren en stimuleren dat is denk ik de weg."* Veranderen is mogelijk als de 'knelpunten' waar een team tegenaan loopt, bespreekbaar worden gemaakt. Dit gebeurt niet altijd en zo kan het ook voorkomen dat verschillende individuen in een team eigenlijk niet op de hoogte zijn van de problemen die verandering in de weg staan. Om daarbij te helpen kan hulp van buitenaf noodzakelijk zijn om vertrouwde patronen te doorbreken, wat nodig is om nieuwe interventies mogelijk te maken (Staathof & Van Dijk, 2003:3). Ook als belemmeringen bekend zijn, staan mensen veelal nog steeds niet open voor verandering. Zo blijkt uit een van de gesprekken met een

medewerker van een zorgteam bij Topaz Zuydtwijck dat mensen verandering ook vaak zien als een achteruitgang en dat zij het daarom liever houden bij het huidige. Vaak wordt dan gezegd, dit komt overigens in beide organisaties in verschillende teams voor: *“O, dat hebben wij al een keer geprobeerd”* of *“We hebben het toch altijd zo gedaan?”* Deze gedachtegang vindt men terug bij Werkman et al. (2001:6) die hebben vastgesteld dat er juist nieuwe problemen ontstaan door veranderingen.

4.6.1 Behoefte

De behoefte betreft hetgeen mensen nodig hebben om datgene te doen wat zij graag willen doen, deze behoefte kan voor iedereen verschillend zijn (Van der Wal, 2009). Voor verandering blijkt het van belang te zijn dat iedereen op de hoogte is van de koers van de organisatie en het team en dat iedereen dezelfde noodzaak voelt om deze koers aan te houden. Een van de medewerkers bij Hollandia Infra geeft hier een voorbeeld van: *“Verbetervermogen, het zit ook vooral in het één team zijn, denk ik (...) Het Nederlands elftal kan een heel goed team zijn als de spelers goed samenwerken. Die hoeft je namelijk niet meer voetballen te leren. Het gaat dus met name om het motiveren en misschien wel het aandragen van een bepaalde tactiek maar als men voor elkaar gaat werken, dan kom je een heel eind.”* In de verschillende teams wordt frequent enige mate van desinteresse gevoeld en een lage motivatie om stappen voorwaarts te zetten: *“Een ander doet het wel.”* Om een gedeelde behoefte mogelijk te maken gaat men met elkaar in gesprek en bevraagt men elkaar over de behoefte, welke beleving men erbij heeft en wat het belang van het team is. Kenmerkend is de volgende uitspraak van een van de MT-leden van Hollandia Infra: *“Die stip aan de horizon is een organisatie (...) waarin, als mensen in de productie of waar dan ook ergens tegenaan lopen, hun klacht gehoord wordt en dat je er iets mee kan doen.”* Het bespreekbaar maken van elkaars behoefte kan betekenen dat het besef van de noodzaak om te veranderen voedingsbodem krijgt in de houding en het gedrag, dit behelst betekenisverlening (Weick & Quinn, 1999:378; Weick, 2000:232-234). Wanneer mensen niet dezelfde behoefte hebben dan zal dit leiden tot veel ‘ruis’ bij het komen tot overeenstemming dit blijkt niet altijd te wijten te zijn aan onwil *“Als iemand onbewust onbekwaam is dan is het heel moeilijk om dat duidelijk te maken; hoe breng je iets goed over, zodat het duidelijk wordt wat hij fout doet en dat hij het beter gaat doen?”*

Desinteresse in een bepaald teambeleid wordt aangegeven als belemmering om vooruitgang te boeken. Een van de Constructie-teamleden van Hollandia Infra geeft aan dat dit altijd al zo geweest is, als afgesproken wordt dat alles wordt opgeruimd en mensen doen dat niet, dan zien zij niet het belang in van een schone werkplaats, het initiatief moet dan ook echt uit mensen zelf komen: *“Tegen mij zegt echt niemand iets als ik aan het eind van de middag in mijn eigen hoekje sta op te ruimen omdat het daar een rotzooitje is, dat opruimen hoort er gewoon bij, alleen niet iedereen doet het.”* Bij de projectleiders wordt juist opgemerkt dat iedereen bezig is om in elkaars behoeften te voorzien. Een van de teamleiders bij Topaz Zuydtwijck zegt dat, als mensen de kracht en kwaliteiten kunnen bundelen om daar vanuit te verbeteren, er een gezamenlijke behoefte ontstaat die het teamwerk sterk maakt. Gebleken is ook dat daarvoor een open houding noodzakelijk is, in zekere mate een welwillendheid om samen te werken en het besef te hebben welke consequenties het wel of niet ondernemen van actie met zich meebrengt. Gezamenlijk draagvlak zal

er voor zorgen dat er een gedeelde betekenisverlening wordt gecreëerd ten opzichte van de inhoud, in het geval van dit onderzoek het verbetervermogen van het team (De Witte & Jonker, 2013:203-205).

Naast het draagvlak, het hebben van een gedeelde behoefte en de wil om daar daadwerkelijk iets mee te doen, wordt door verschillende respondenten maar ook in teambijeenkomsten aangegeven dat het van belang is om elkaar ‘scherp’ te houden. Het is nodig dat je het proces wat je samen besluit in te gaan om tot verbetering te komen, goed volgt en ervoor zorgt dat je (team)doelen behaalt.

4.6.2 Beleving

De beleving van teamleden kan heel verschillend zijn maar ook die van teams onderling en externe relaties. De beleving heeft te maken met hoe de individuen aankijken tegen een verandering, zo kan een verandering in de ogen van een team de gewenste resultaten hebben maar brengt het voor de opdrachtgever toch nadelige effecten met zich mee (Van der Wal, 2009).

Een van de projectleiders geeft als voorbeeld: *“Iemand is niet productief, dat wordt dan heel makkelijk gezegd. Maar wat is zijn beleving dan? Zijn eigen beleving kan zijn dat hij ontzettend productief is, maar niet de juiste gegevens van zijn collega’s krijgt.”* Met elkaars beleving wordt vaak geen rekening gehouden, geven de teams aan, terwijl zij wel inzien dat het van belang is. Zo veronderstellen zij dat als je elkaar deelgenoot maakt van problemen, de wederzijdse acceptatie eerder plaatsvindt, wat een positieve invloed heeft op het stimuleren van elkaar en het bereiken van verbeteringen. Deze acceptatie heeft als bijkomend voordeel dat de angst fouten te maken afneemt.

In het MT van Hollandia Infra zitten mensen uit verschillende disciplines van de onderneming die vanuit hun eigen positie verschillende belevingen hebben over hoe de organisatie het beste draait, in het MT is het weleens lastig om daar met elkaar op een constructieve manier uit te komen. Het is dan noodzaak elkaar de ruimte te geven om uit te leggen hoe een ieder de bedrijfsvoering voor zich ziet. Dit gaat gelukkig steeds beter, zo wordt door een van de MT-leden aangegeven: *“Ik denk dat de huidige MT-vergaderingen veel meer vanuit een gemeenschappelijkheid plaatsvinden, je probeert het gezamenlijk beter te doen door gezamenlijk richting aan de organisatie te geven.”*

De beleving in het team is ook nog wel eens een issue ten opzichte van externe partijen. Zo wordt er door familie van bewoners bij Topaz Zuydtwijck wel eens aangegeven dat zij het als onprettig ervaren wanneer medewerkers samen zitten te eten in de verpleegpost in het zicht van iedereen. Een van de redenen is dat er dan geen direct toezicht is op de bewoners. Enkele medewerkers uit het desbetreffende team begrijpen dit niet en blijven dan ook, indien er geen toezien oog van een leidinggevende is, met elkaar eten in de verpleegpost. In dit geval is de beleving van de betrokken partijen verschillend, dit komt voort uit het verschil in perceptie van verschillende individuen (Hedström & Swedberg, 1998).

Tussen de diverse teams ontstaan ook van elkaar verschillende belevingen, zo begrijpen medewerkers uit teams in de productie bij Hollandia Infra niet dat de bezetting op kantoor steeds verder groeit terwijl de bezetting in de productie afneemt.

Bij Topaz Zuydtwijck wordt door een van de medewerkers het volgende aangegeven: *“Het kenniscentrum, als je ziet dat daar constant wel uitbreiding komt en je ziet dat de mensen die aan het bed staan iedere keer*

gekort worden, dan krijg je toch wel een beetje een scheve verhouding.” Deze belevingen zijn begrijpelijk, er zijn zeer waarschijnlijk aannemelijke verklaringen te geven voor het maken van deze keuzes door de raad van bestuur.

Duidelijk is geworden dat het belangrijk is om elkaar deelgenoot te maken van elkaars beleving. Een van de medewerkers uit het team niet-zorg Engelendeal zegt het zo: *“Je moet leren om tegen iemand anders te zeggen: ‘ik vind het moeilijk om dat tegen u te zeggen’ of ‘Ik heb daar last van dat u zo op mij reageert.’”* Ook bij Hollandia Infra wordt het in verschillende teams als moeilijk ervaren om de beleving te uiten naar teamgenoten, andere teams en bovenal externe partijen. Het gaat om het bespreekbaar maken van het gedrag en om zo te proberen ingesleten patronen te doorbreken (Van der Wal, 2009:16-19).

4.6.3 Belang

Met het doorvoeren van veranderingen met het oog op verbeteringen, is gebleken dat een gezamenlijk belang nodig is. Zo zijn veel teamleden zich er terdege van bewust dat er een bepaalde ‘visie’ nodig is om mensen te overtuigen en te stimuleren om een breder draagvlak te krijgen in de organisatie voor gewenste veranderingen. Een van de teamleden uit het team ’t Sonneveld en Reynegom verwoordt het als volgt: *“Het is belangrijk dat je heel duidelijk uitlegt waarom een verandering noodzakelijk is. Want als mensen begrijpen waarom je iets wilt, dan zijn ze eerder geneigd om het te doen dan als je het alleen maar oplegt.”* In verschillende teams van de beide organisaties overheerst het gevoel dat leidinggevendenden dikwijls hun stempel drukken op de werkzaamheden om zaken voor elkaar te krijgen, dit komt doordat men de reden van een verandering niet omarmt; het volgende citaat is sprekend: *“Waarom zou je iets doen als het toch altijd al goed loopt? Ik wil ook best wel mee in veranderingen maar als ik het nut er niet van inzie dan wordt het wel heel lastig om mezelf te motiveren om die verandering in te zetten.”* Het gaat hier om (gedrags)patronen die in de loop van de tijd zijn ingesleten; om te veranderen dienen mensen uit deze patronen te stappen, wat mogelijk is door met elkaar in dialoog te gaan (Van der Wal, 2009:16-19).

In de productie bij Hollandia Infra kwam een klacht naar voren dat er tijdens werktijd teveel gebruik werd gemaakt van de mobiele telefoon. Nadat men met elkaar in gesprek was gegaan en men had nagedacht over de ongewenste gevolgen ervan, nam het gebruik van de telefoon drastisch af. Men ging zich namelijk realiseren dat het niet bijdroeg aan het gezamenlijk belang, want door het telefoongebruik daalde de productie van de telefonerende collega’s en daar werden anderen de dupe van en de onderlinge interactie nam af. Een mooi voorbeeld van een verbetering die is voortgekomen uit het delen van elkaars belang.

Bij Topaz Zuydtwijk was sprake van een ingrijpende verandering, namelijk het terugdringen van vrijheidsbeperkende maatregelen voor bewoners zoals gordels in rolstoelen en hekken bij de bedden naar aanleiding van onderzoek dat had aangetoond dat zonder deze maatregelen de spiersterkte van de bewoners verbeterde waardoor het aantal botbreuken drastisch zou afnemen. Een leidinggevende uit het team Engelendeal geeft aan dat de verandering als volgt is verlopen: *“Ik moest overtuigd worden met onderzoek, met feitelijke gegevens. Vaak doen we de bedhekken omhoog voor een gevoel van veiligheid, maar of iemand er daadwerkelijk uitrolt? Toen moesten wij dat gaan afbouwen maar ik begon zelf in de weerstand, maar door heel veel lezen en kijken in andere huizen raakte ik helemaal fanatiek en toen moest ik het team*

mee krijgen (...). Toen gingen we bijhouden hoeveel incidenten we dan hadden en toen bleek dat de aantallen heel erg afnamen en op een gegeven moment werd iedereen ook wel fanatiek (...). De mensen die nu losliepen en vielen, hadden eigenlijk weinig letsel.” In de voorgaande voorbeelden gaat het heel duidelijk om het gaan inzien van het gemeenschappelijk belang, waarbij een individu als trekker heeft gefungeerd in de verandering. In dit geval zet een individu op ‘micro’ niveau een verandering in om op ‘meso’ niveau het teamdoel te dienen; individu voor individu gaat men, door het delen van elkaars betekenisverlening, geloven in de verandering en in het kunnen realiseren van verbeteringen. (Hedström & Swedberg, 1998).

Gebleken is dat tegenstanders vaak de boventoon voeren als het gaat om veranderingen. Een van de MT-leden van Topaz Zuydtwijck gaf aan dat hij, maar ook zijn collega’s, de ervaring hadden dat bij veranderingen een klein gedeelte van de teamleden er niet in mee wilde gaan en veel aandacht opeiste, terwijl het overgrote gedeelte wel het belang ervan inzag. Zo blijkt dat de verschillende belangen van mensen in de teams dikwijls uiteenlopen en dat afstemming noodzakelijk is om gezamenlijk stappen voorwaarts te kunnen maken. Verschillende personen geven aan dat dit in sterke mate samenhangt met de vermoeidheid die zij ervaren, de betrokkenheid die zij hebben bij de organisatie, de motivatie die ze hebben om vooruitgang te boeken en bovenal hoe ‘trots’ men is op het bedrijf waar ze werken.

4.6.4 Deelconclusie Betekenisverlening

Betekenisverlening komt voort uit de percepties en ervaringen die individuen hebben ten aanzien van een issue en dat maakt het veelal tot een complex vraagstuk (Hedström & Swedberg, 1998). Zo is gebleken uit deze paragraaf dat de betekenisverlening en daarbij het uitspreken en accepteren van elkaars behoefte, beleving en belang, essentieel zijn voor het verbetervermogen van een team. Uit verschillende voorbeelden blijkt dat individuen in teams en de teams onderling tot verbeteringen komen als ze elkaars betekenisverlening kunnen duiden, zonder dit te doen kan het resulteren in stagnatie door irritaties, onwetendheid en desinteresse. De betekenisverlening hoeft niet altijd voor iedereen hetzelfde te zijn, maar het is wel wenselijk dat men in een team deelgenoot is van de verschillende percepties ten aanzien van het verbeteren en er wederzijdse acceptatie ontstaat zodat gezamenlijk de best mogelijke verbetering kan worden nagestreefd. De wijze waarop mensen elkaar benaderen, van feedback voorzien en verbaal en non-verbaal met elkaar communiceren, heeft invloed op het wel of niet bezitten van verbetervermogen als team. Dit betekent tegelijkertijd dat achteraf de betekenisverlening door de verschillende teamleden en externe partijen aan het proces wordt geëvalueerd om hier gezamenlijk lering uit te trekken. Door elkaars houding en gedrag bespreekbaar te maken, kunnen bestaande en ingesleten (gedrags-)patronen worden doorbroken en kan men elkaar scherp houden door continue elkaars behoefte, beleving en belang te delen (De Witte & Jonker, 2013; Weick, 1995).

Tabel 21: Betekenisverlening in het kader van verbetervermogen

Kenmerken betekenisverlening in het kader van verbetervermogen		
<i>Behoefte</i>	++	Belangrijk
<i>Beleving</i>	++	Belangrijk
<i>Belang</i>	++	Belangrijk

++ = positieve invloed.

4.7 Publieke en private context

Zoals in het theoretisch kader en de operationalisatie is aangegeven, is het interessant om te kijken of er kenmerkende verschillen tussen de publieke en private organisaties zijn aan te geven die van invloed kunnen zijn op het verbetervermogen van een team. In Tabel 22 is met betrekking tot de verschillende geoperationaliseerde indicatoren beschreven hoe deze in de twee organisaties naar voren komen. Omdat er veelal overlap is met de bevindingen in de eerdere paragrafen van de analyse, zijn er geen citaten opgenomen en wordt niet verwezen naar achterliggende documenten en theorieën.

Tabel 22: Verschillen publiek / private context.

Hollandia Infra (Privaat)	Topaz Zuydtwijck (Publiek)
Doelen: helderheid, mate van aanduiding en tegenstrijdig / eenduidig	
De doelen zijn niet altijd helder weergegeven, mede vanwege de nieuwe bedrijfsinrichting wordt er in de verschillende teams nog gezocht naar de juiste invulling en het inzicht geven in de (primaire) taken. Deze invulling wordt in toenemende mate opgepakt en zo wordt het duidelijker waar de teams voor staan en wat het gemeenschappelijk doel van de organisatie is. Op dit moment: <i>‘Wij willen ons onderscheiden door kennis en kunde.’</i> In de praktijk blijkt dat nog niet iedereen dezelfde betekenisverlening heeft ten opzichte van deze doelstelling.	De teams hebben over het algemeen voor ogen wat hun doel is: ‘Door samenwerking zorgen voor een gastvrij en liefdevol thuis.’. De medewerkers in de teams, maar ook de teams als geheel, hebben een verschillende betekenisverlening met betrekking tot dit doel. Dit resulteert erin dat het niet eenduidig wordt uitgedragen, wat weer tot conflicten leidt. Daarnaast hebben externe partijen, zoals de politiek, grote invloed op de doelen van de organisatie waardoor het niet altijd helder is hoe de organisatie omgaat met de doelstellingen.
Politieke legitimerende activiteiten managers	
Bij Hollandia Infra zijn geen aantoonbare politieke legitimerende activiteiten van managers of leidinggevende ter sprake gekomen met betrekking tot het wel of niet bezitten van verbetervermogen in een team.	Verschillende leidinggevendenden hebben aangegeven dat zij met betrekking tot het beleid in de organisatie in enkele gevallen afhankelijk zijn van besluiten die op regionaal of landelijk niveau worden genomen. Door verschillende teams wordt het doorvoeren van zulke besluiten als top-down sturing gezien zoals het voorbeeld met de vrijheid

Hollandia Infra (Privaat)	Topaz Zuydtwijck (Publiek)
	beperkende middelen dat in een eerdere paragraaf aan bod is gekomen. Met dit voorbeeld wordt duidelijk dat in teams met elkaar gesproken wordt over zulke issues teneinde gezamenlijk te bepalen hoe hier in het team en de organisatie mee om wordt gegaan en bovenal dat er betekenis wordt verleend aan de verbetering en het proces daar naar toe.
Beslissingsbevoegdheid: mate van Autonomie, mate van verantwoordelijkheid en aan- of afwezigheid hiërarchische structuur	
De teams in productie genieten minder autonomie dan de teams die werkzaam zijn op kantoor, daar zijn echter ook verschillen in en lijken de werkzaamheden ook van invloed te zijn op de mate waarin men autonoom functioneert. De medewerkers in de teams op kantoor hebben meer gedelegeerde verantwoordelijkheden dan de teams in de productie. Voornamelijk in de productieteams is sprake van een sterke mate van hiërarchie en worden de interactielijnen tussen de verschillende teams als ‘lang’ ervaren al is ook gebleken dat de verschillende teams daar nu veel aandacht aan besteden en dat de informatiestromen beduidend korter worden.	Door de leidinggevende bij Topaz Zuydtwijck wordt erkend dat er sprake is van een lage mate van autonomie en dat meer autonomie wenselijk is, maar zij hebben, in tegenstelling tot de overige medewerkers uit de teams, het idee dat de medewerkers het moeilijk vinden om met autonomie en verantwoordelijkheden om te gaan. Van hiërarchie is dan ook zeker sprake, al zijn de onderlinge interactielijnen tussen de verschillende teams vrij kort.
Red-tape: mate van regels en procedures en mate van complexe procedures & structuren	
De organisatie heeft te maken met veel regels en procedures die nodig zijn om de (specifieke) werkzaamheden in de branche te kunnen uitvoeren en die de veiligheid en het welzijn van de werknemers ten goede te komen. Deze regels en procedures worden door verschillende teamleden in de teams als belemmering gezien. In toenemende mate gaat men in en tussen de teams met elkaar in gesprek en ziet men in waar elkaars percepties vandaan komen en wordt er consensus bereikt.	Met regels en procedures komt de organisatie veel in aanraking, dit leidt tot veel administratieve handelingen die indirect zorgen voor belemmeringen. Zo wordt er veel gesproken over het invullen van lijstjes, deze worden niet alleen aangedragen door externe partijen maar ook intern in de organisatie ontwikkeld en lijken voort te komen uit bestaande patronen en gewoonten.

Hollandia Infra (Privaat)	Topaz Zuydtwijck (Publiek)
Strategische besluitvorming: Interrupties en interventies externe partijen	
De besluitvorming gaat over het algemeen steeds adequater en wordt niet alleen door leidinggevendenden maar ook door teamleden verzorgd. Reden hiervoor is dat de communicatielijnen korter zijn (geworden) omdat de organisatie in de nieuwe structuur kleiner is. Het MT handelt de organisatie-issues die op tafel komen zo spoedig mogelijk af. De interventies met externe partijen vinden bij veel teams op kantoor direct plaats en in de productie niet altijd. Toch heeft dit als gevolg dat het verkrijgen van feedback en daar adequaat op reageren veelal mogelijk is.	Strategische besluitvorming is niet altijd makkelijk omdat Zuydtwijck een van de vestigingen is van een groot concern, dit uit zich bijvoorbeeld in de verschillende manieren van werken en methodieken in de vestigingen. Het MT van de organisatie lijkt hierop echter wel steeds adequater in te spelen op externe invloeden en issues die in de organisatie ontstaan. De interventies met externe partijen zijn zeer verschillend, met familie van bewoners zijn deze zeer direct maar gevolgen van politieke besluiten, daar heeft de organisatie mee te dealen en daarbij zijn de mogelijkheden tot interventies kleiner. Dit wordt door verschillende teamleden als belemmering gezien en zo worden politieke besluiten meermaals aangehaald als oorzaak van problemen in de organisatie.
Minder extrinsieke vormen van beloning: prestatieafhankelijk	
In de verschillende gesprekken zijn prestatieafhankelijke beloningen niet aan bod gekomen. In een van de bijeenkomsten is wel aangegeven dat er werknemers zijn die aandelen van de onderneming bezitten. Daarbij is echter niet duidelijk geworden of dit van invloed is op het verbetervermogen van de teams in de organisatie.	Bij Topaz Zuydtwijck wordt zover bekend is geworden geen gebruik gemaakt van prestatieafhankelijke beloningen.
Gemeenschappelijke verbondenheid & arbeidstevredenheid	
Bij Hollandia Infra is de verbondenheid met de organisatie nadrukkelijk, in positieve zin, aan bod gekomen. Verschillende medewerkers hebben ook elementen benoemd die onder de arbeidstevredenheid kunnen worden geschaard en daar is uit afgeleid dat deze niet altijd even hoog is maar dat men wel graag werkzaam is bij Hollandia Infra.	Uit de gesprekken bij Topaz Zuydtwijck wordt een verbondenheid met de organisatie aangetroffen, een mooie quote van een van de medewerkers: <i>“Het Topaz Zuydtwijck virus zit in je of niet!”</i> . Bovendien is gebleken dat teams ook een verbondenheid hebben met de maatschappij waar zij werkzaam voor zijn. In enkele teams wordt onvrede geuit over de werkzaamheden waarbij problemen in de communicatie als hoofdoorzaak worden aangegeven.

Hollandia Infra (Privaat)	Topaz Zuydtwijck (Publiek)
Vooruitgang: Wel of niet open staan voor innovatie	
Niet alle teams staan open voor innovatie, al lijkt dit wel in toenemende mate te komen. Zo wordt het Expertiseteam als belangrijk middel gezien om centraal met de verschillende teams te kijken naar mogelijkheden voor innovatie maar ook voor de manier van werken, het delen van de betekenisverlening en bovenal het gedrag dat nodig is om deze stappen te zetten.	In de organisatie staan weinig teams open voor innovatie, over het algemeen willen de teams niet veranderen en houden zij het liever bij het oude. Het nadenken over de herkenbaarheden van de organisatie zorgt wel voor het zoeken naar nieuwe mogelijkheden maar wordt tot op heden alleen ondersteund door enkele sleutelfiguren.

4.7.1 Deelconclusie verschillen & overeenkomsten tussen publiek en privaat

In de voorgaande Tabel 22 is een overzicht gegeven van een aantal verschillen tussen publieke en private organisaties die het verbetervermogen van een team wel of niet kunnen beïnvloeden. Hierbij is gericht gekeken naar de organisationele rollen, structuren en processen zoals deze door Steijn et al. (2013) zijn onderscheiden. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat voor het verbetervermogen van een team het niet van invloed lijkt te zijn of het team werkzaam is in een publieke of in een private sector. Drie elementen die aan de orde zijn gekomen kunnen wel van invloed zijn, maar als een team zich hier bewust van is, kan het alsnog werken aan verbeteringen. Deze drie elementen zijn de red-tape, politiek legitimerende activiteiten van managers en strategische besluitvorming, zie Tabel 23. Red-tape is bij Topaz Zuydtwijck bijvoorbeeld terug te zien in de hoeveelheid administratieve handelingen die uitgevoerd worden. De politiek legitimerende activiteiten van managers worden nog wel eens door regionale of landelijke besluiten beïnvloed. De strategische besluitvorming is bij Topaz Zuydtwijck moeilijk te definiëren, omdat zij geen zelfstandige organisatie is en politieke besluiten direct voelbaar zijn in de bedrijfsvoering.

Tabel 23: Kenmerken publiek / private context

Kenmerken betekenisverlening in het kader van verbetervermogen		
<i>Doelen: helderheid, mate van aanduiding en tegenstrijdig / eenduidig</i>	+-	Neutraal
<i>Politieke legitimerende activiteiten managers (dienen maatschappelijk belang)</i>	++	Sterk
<i>Beslissingsbevoegdheid: mate van Autonomie en mate van verantwoordelijkheid</i>	+-	Neutraal
<i>Red-tape: mate van regels en procedures en complexe procedures & structuren</i>	++	Sterk
<i>Strategische besluitvorming: Interrupties en interventies externe partijen</i>	++	Sterk
<i>Minder extrinsieke vormen van beloning: prestatieafhankelijk</i>	+-	Neutraal
<i>Gemeenschappelijke verbondenheid</i>	+-	Neutraal
<i>Vooruitgang: Wel of niet open staan voor innovatie</i>	+-	Neutraal

++ = positieve invloed, +- = aanwezigheid van belang maar niet doorslaggevend

5. Resultaten analyse kwantitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve data van de teamprocessen geanalyseerd die middels de vragenlijsten zijn verkregen. De dataselectie is reeds aan bod gekomen in hoofdstuk 3, paragraaf 3.3. In bijlage 4 komt de betrouwbaarheid van de vragenlijsten aan bod. In dit hoofdstuk zullen de data voor alle teams samen, per organisatie en team, worden geanalyseerd. Zo wordt inzicht verkregen in de samenhang van de teamprocessen, de achtergrondvariabelen in hun algemeenheid en per team en organisatie, waarbij de opvallendste bevindingen worden aangehaald.

5.1 Beschrijvende statistiek; gegevens organisatie en teamniveau

In deze paragraaf komen de beschrijvende statistieken van de organisaties en teams aan bod. In Tabel 24 zijn zowel de gemiddelde als de standaarddeviatie (SD) van de teams bij Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijk weergegeven waarbij ‘missing’ niet zijn meegenomen in de berekening. Door het weergegeven van de SD wordt inzicht verkregen in de mate waarin de verdeling binnen de groepen verschilt (De Vocht, 2014:19; Baarda & De Goede, 2006:294). Ook zullen in deze paragraaf resultaten van de variantieanalyse ofwel ANOVA aan bod komen. Met deze variantieanalyse kan een groep onderscheiden worden op basis van één onafhankelijke variabele. Het gaat hierbij om de significantie van achtergrondvariabelen, *teamprocessen* en *werkbeleving*, hierbij wordt ervan uitgegaan dat er sprake is van significantie als de overschrijdingskans kleiner is dan 0,05 (Baarda, et al., 2010:20). Indien er sprake is van significantie, kan er worden gesproken over de mate van invloed van de achtergrondvariabelen op de teamprocessen en de werkbeleving. In Tabel 25 zijn de *significantiewaarden* (p) gegeven met de daarbij behorende invloed, aangeduid als ‘*Eta Squared*’. De *significantiewaarden* zijn onderzocht middels de ‘*One Way Anova test*’ en de ‘*Eta Squared*’ is onderzocht middels de test ‘*Means*’, waarbij is gekozen voor de optie ‘*Anova table and eta*’. Als is vastgesteld dat er sprake is van een significant verschil dan is het van belang om te weten in welke mate de verschillen tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen verklaard kunnen worden: het gaat daarbij in feite de sterkte van het verband, wat wordt uitgedrukt in de ‘*gekwadrateerde éta*’ (n^2) (De Vocht, 2014:170-174).

5.1.1 Scores teamprocessen en werkbeleving

In deze paragraaf worden de opvallendste uitkomsten besproken van de statistische toetsen die hierboven aan de orde zijn gekomen voor de teamprocessen en de werkbeleving waarbij de bijbehorende indicatoren buiten beschouwing worden gelaten, dat komt in hoofdstuk zeven aan de orde. Deze resultaten zijn terug te vinden in Tabel 24 en Tabel 25 in dit hoofdstuk en in de tabellen in bijlage 6.

Interne relaties: organisatie- & teamniveau

Het teamproces *interne relaties* ($M = 3.12$, $SD = .53$) wordt door drie achtergrondvariabelen beïnvloed die positief significant zijn, namelijk de organisatie ($p = ,009$), het team ($p = ,049$) en het geslacht ($p = ,008$).

De organisatie waarin de teams werkzaam zijn, verklaart voor 3.2% ($n^2 = ,032$) de verschillen in de interne relaties en is ook positief significant ($p = ,009$). Bij de *interne relaties* scoort Hollandia Infra ($M = 3.00$, $SD = .53$) en Topaz Zuydtwijck ($M = 3.19$, $SD = .51$), hoewel het verschil significant is, betreft het een relatief klein verschil in gemiddelde scores.

Op basis van de analyse en de uitkomsten die zijn weergegeven in Tabel 25 is er een positief significant verschil ($p = ,049$) tussen de teams en hun invloed op de *interne relaties* met 13,9% ($n^2 = ,139$). In bijlage 6 is in de tabellen af te lezen dat de teams hier uiteenlopend op scoren, bijvoorbeeld het team *Lassen* ($M = 2.61$, $SD = ,84$) scoort het laagst in verhouding tot de gemiddelde scores van de teams bij Hollandia Infra ($M = 3.00$, $SD = .53$), en het team *Productieleiding* ($M = 3.47$, $SD = ,45$) het hoogst, beide teams van Hollandia Infra. De *Productieleiding* daarentegen scoort ruim boven het gemiddelde van Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck ($M = 3.47$, $SD = .45$). Bij deze laatste genoemde organisatie zijn de hoogste en laagste scores terug te vinden op dezelfde afdeling, zo scoort het team *Zorg 't Sonnevelt & Reynegom* het laagst ($M = 2.94$, $SD = .53$) en *Niet-zorg 't Sonnevelt & Reynegom* het hoogst ($M = 3.37$, $SD = .54$). De uitersten liggen minder ver uit elkaar dan bij Hollandia Infra en opvallend is, dat het team *Productieleiding* bij Hollandia Infra het hoogste scoort van alle teams terwijl het gemiddelde van de organisatie lager ligt dan dat van Topaz Zuydtwijck.

Het teamproces *interne relaties* wordt tevens voor 3,2% ($n^2 = ,032$) positief significant ($p = ,008$) beïnvloed door het geslacht van de medewerkers, waarbij men in gedachte moet houden dat bij Hollandia Infra vrijwel alleen mannen en bij Topaz Zuydtwijck overwegend vrouwen werkzaam zijn, zie Tabel 12.

Taakbeheersing: organisatie- & teamniveau

Van de drie teamprocessen heeft *taakbeheersing* ($M = 3.42$, $SD = .48$) de hoogste gemiddelde score en is positief significant met de organisatie ($p = ,001$), het team ($p = ,009$) en het geslacht ($p = ,002$).

Tabel 25 laat zien dat de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn voor 4,7% van invloed is ($n^2 = ,047$) op *taakbeheersing*. Hollandia Infra scoort hierop ($M = 3.27$, $SD = .45$) en Topaz Zuydtwijck ($M = 3.49$, $SD = .48$).

Voor een beduidend groter percentage wordt de *taakbeheersing* bepaald door het team, namelijk voor 16,5% ($n^2 = ,165$), zo scoren de teams *Lassen* en de *Productieleiding* bij Hollandia Infra wederom als uitersten. Zo heeft het team *Lassen* laag gescoord op de *taakbeheersing* ($M = 2.88$, $SD = .59$) en scoort de *Productieleiding* het hoogst ($M = 3.88$, $SD = .57$). Bij Topaz Zuydtwijck scoort het team *Zorg 't Sonnevelt & Reynegom* ($M = 3.30$, $SD = .57$) wederom het laagst en het team *Niet-zorg Boshuysen* het hoogst ($M = 3.65$, $SD = .40$). In tegenstelling tot de teams van Hollandia Infra zijn de uiterste uitslagen hier minder groot.

Het geslacht van de medewerkers is van invloed op de *taakbeheersing* zoals blijkt uit het percentage van 4,5% ($n^2 = ,045$) en is vrijwel gelijk aan het percentage van 4,7% dat wordt bepaald door de organisatie waarin de teams werkzaam zijn.

Externe relaties: organisatie- & teamniveau

In tegenstelling tot de andere teamprocessen en de *werkbeleving* zijn *externe relaties* ($M = 3.01$, $SD = .61$) niet significant van invloed voor Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck. Dit wordt bevestigd door het feit dat beide organisaties vrijwel identieke scores hebben op de *externe relaties*: Hollandia Infra ($M = 3.01$, $SD = .53$) en Topaz Zuydtwijck ($M = 3.01$, $SD = .65$). *Externe relaties* spelen echter wel een grote rol bij het team ($p = .042$) en het opleidingsniveau in de verschillende teams ($p = .018$).

De *externe relaties* van de teams in beide organisaties zijn minder goed ontwikkeld dan de andere *teamprocessen* en de *werkbeleving*. *Externe relaties* worden voor 14,2% bepaald door het team ($n^2 = .14$). Van alle teams scoort het team *Lassen* van Hollandia Infra het laagst op *externe relaties* ($M = 2.61$, $SD = .73$), het team *Niet-zorg Engelendaal* van Topaz Zuydtwijck behaalt hier de hoogste score ($M = 3.45$, $SD = .53$). De score van het *MT* bij Hollandia Infra was gemiddeld ($M = 3.38$, $SD = .47$) en is daarmee het hoogst scorende team van die organisatie; bij Topaz Zuydtwijck was de laagste score wederom voor het team *Zorg 't Sonneveld & Reynegom* ($M = 2.89$, $SD = .60$).

Alleen bij de *externe relaties* is de achtergrondvariabele *opleiding* significant ($p = .018$). De opleiding die medewerkers hebben genoten verklaart voor 4,9% de *externe relaties* ($n^2 = .049$).

Werkbeleving: organisatie- & teamniveau

In Tabel 24 is af te lezen dat in het algemeen het hoogst wordt gescoord op *werkbeleving* ($M = 3.65$, $SD = .61$), dit geldt zowel voor het gemiddelde als de SD en betekent dat de *werkbeleving* van de werknemers het meest uiteenloopt. De *werkbeleving* wordt significant positief beïnvloed door de organisatie ($p = .000$), het team ($p = .000$) en het geslacht ($p = .002$).

De *werkbeleving* wordt voor 8,2% significant positief beïnvloed door de organisatie waarin de teams werkzaam zijn ($n^2 = .082$). Bij Hollandia Infra ($M = 3.41$, $SD = .67$) is de gemiddelde score iets minder hoog dan bij Topaz Zuydtwijck ($M = 3.77$, $SD = .53$), het verschil ($M = .36$ punt) is significant.

De *werkbeleving* wordt voor 25,1% bepaald door het team waar mensen werkzaam in zijn en is positief significant ($n^2 = .251$) waarbij het *MT* van Hollandia Infra de hoogste score van alle teams behaald heeft ($M = 4.11$, $SD = .39$). Het team *Lassen* heeft ook hier de laagste score ($M = 2.82$, $SD = 1.04$), de SD geeft aan dat er een grote variatie is in de *werkbeleving* van het team *Lassen*. Bij Topaz Zuydtwijck is de *werkbeleving* bij *Facilitair* het hoogst ($M = 4.08$, $SD = .67$) en het laagst bij *Zorg 't Sonneveld & Reynegom* ($M = 3.56$, $SD = .54$).

Uit tabel 25 valt af te lezen dat geslacht een significant positieve ($p = .002$) invloed van 4,4% heeft op *werkbeleving* ($n^2 = .044$), in deze analyse valt echter op dat vooral de organisatie waar mensen werkzaam zijn de *werkbeleving* beïnvloedt 8,2%.

Tabel 24: Beschrijvende statistiek: gemiddelde scores.

Indicatoren	Algemeen		Hollandia Infra		Topaz Zuydtwijck	
	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD
Interne relaties (gemiddeld)	3.12	.53	3.00	.53	3.19	.51
Conflict	3.27	.57	3.12	.51	3.35	.58
Feedback	3.12	.65	2.92	.66	3.22	.62
Doelen	3.19	.70	2.98	.77	3.30	.64
Gezamenlijke planning	2.93	.83	2.98	.79	2.90	.86
Taakbeheersing (gemiddeld)	3.42	.48	3.27	.45	3.49	.48
Besluitvorming	3.39	.57	3.31	.47	3.44	.61
Regeltaken	3.21	.64	3.11	.57	3.26	.67
Multifunctionaliteit	3.52	.59	3.24	.57	3.67	.55
Prestatiemanagement	3.45	.64	3.38	.57	3.49	.67
Werkcommunicatie	3.50	.68	3.33	.71	3.60	.64
Externe relaties (gemiddeld)	3.01	.61	3.01	.53	3.01	.65
Professionele verantwoordelijkheid	2.87	.76	2.97	.66	2.81	.81
Externe klanten & leveranciers	3.07	.74	3.07	.74	3.26	.71
Interne klanten & leveranciers	3.15	.82	3.13	.79	3.16	.84
Verbeteractiviteit	3.01	.68	2.89	.63	3.09	.71
Werkbeleving (gemiddeld)	3.65	.61	3.41	.67	3.77	.53
Vermoeidheid (R)*	3.42	.97	3.13	.92	3.58	.97
Betrokkenheid	3.83	.82	3.70	.93	3.90	.75
Tevredenheid	3.87	.82	3.57	.88	4.04	.73
Bevlogenheid	3.46	.51	3.25	.60	3.57	.40

* (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Tabel 25: Significantiematen tussen achtergrondvariabelen, werkbeleving en teamprocessen (algemeen).

Anova Algemeen	Hollandia Infra / Topaz Zuydtwijck (organisatie)		Team		Geslacht		Leeftijd		Duur werkzaam in de organisatie		Duur werkzaam in team		Opleiding	
	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²
Interne relaties	,009**	,032	,049*	,139	,008**	,032	,152	,031	,139	,032	,058	,044	,096	,031
Taakbeheersing	,001*	,047	,009**	,165	,002**	,045	,079	,039	,350	,021	,132	,035	,105	,030
Externe relaties	,484	,002	,042*	,142	,301	,005	,685	,011	,640	,012	,889	,006	,018*	,049
Werkbeleving***	,000**	,082	,000**	,251	,002**	,044	,071	,040	,905	,005	,233	,027	,189	,023

* Correlatie is significant < 0,05, ** Correlatie is significant < 0,01 level, *** (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Invloed achtergrondvariabelen op organisatieniveau

In de bovenstaande paragraaf is de invloed van de achtergrondvariabelen op de *teamprocessen* en *werkbeleving* onderzocht; nu zal worden ingegaan op de wijze waarop de achtergrondvariabelen specifiek van invloed zijn bij Hollandia Infra en vervolgens bij Topaz Zuydtwijck. Daarbij is het geslacht buiten beschouwing gelaten omdat bij Hollandia infra vrijwel alleen mannen en bij Topaz Zuydtwijck alleen vrouwen werkzaam zijn.

Tabel 26: Significantiematen tussen achtergrondvariabelen, werkbeleving en teamprocessen (Hollandia Infra).

Anova Hollandia Infra	Team		Leeftijd		Duur werkzaam in de organisatie		Duur werkzaam in team		Opleiding	
	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²
Interne relaties	,299	,172	,897	,015	,187	,082	,273	,072	,000**	,222
Taakbeheersing	,021*	,280	,567	,040	,003**	,201	,469	,050	,024*	,123
Externe relaties	,463	,146	,653	,034	,473	,048	,744	,028	,005**	,162
Werkbeleving ***	,018*	,286	,492	,046	,187	,082	,652	,035	,051	,103

* Correlatie is significant < 0,05, ** Correlatie is significant < 0,01 level, *** (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Uit Tabel 26 is af te lezen dat het teamproces *taakbeheersing* voor 28% ($n^2 = ,280$) significant positief wordt bepaald door het team waarin mensen werkzaam zijn ($p = ,021$) en dat de *werkbeleving* van de werknemers significant positief ($p = ,018$) beïnvloed wordt, met 28,6%, door het team waarin zij werken ($n^2 = ,286$). In tegenstelling tot de analyse voor alle teams uit de twee organisaties gezamenlijk, valt uit ook uit deze tabel af te lezen dat de verschillen tussen de teamprocessen *interne relaties* en *externe relaties* niet significant zijn voor de teams in Hollandia Infra.

Bij de twaalf teams van laatst genoemd bedrijf blijken de scores op het gebied van *werkbeleving* sterk uiteen te lopen; *Lassen* het laagst ($M = 2.82$, $SD = 1,04$) en het team *MT Hollandia Infra* het hoogst ($M = 4.11$, $SD = ,39$), zie bijlage 6. De verklarende factor van het *team* op de *werkbeleving* (28,6%) en voornamelijk het teamproces *taakbeheersing* (28%) is beduidend hoger dan voor alle teams van de twee organisaties.

Uit Tabel 25 valt op te maken dat de duur dat teamleden werkzaam zijn bij een organisatie niet significant is voor de *werkbeleving* en de drie *teamprocessen*. Voor Hollandia Infra geldt wel dat de mate van de *taakbeheersing* significant positief ($p = ,003$) wordt beïnvloed, met 20,1%, door de tijd dat mensen daar werkzaam zijn ($n^2 = ,201$). Dit kan worden verklaard door het verschil in aantal jaren dat mensen bij Hollandia Infra werken, zo is een werknemer uit het team *Productieleiding* gemiddeld langer bij Hollandia Infra werkzaam dan werknemers in het team *Tendering*, respectievelijk ($M = 30.27$, $SD = 11,43$) en ($M = 3.60$, $SD = 1,91$).

In tegenstelling tot de bevindingen voor de teams in beide organisaties, wordt bij Hollandia Infra niet alleen het teamproces *externe relaties* maar ook de teamprocessen *interne relaties* en de *taakbeheersing* verklaard door de opleiding die werknemers hebben genoten. De beoordeling van het teamproces *interne relaties* wordt met 22,2% significant positief beïnvloed ($p = ,000$) door het opleidingsniveau van de werknemers. Deze verklaring geldt ook voor de teamprocessen *taakbeheersing* ($p = ,024$) en de *externe relaties* ($p = ,005$) deze worden respectievelijk voor 12,3% en 16,2% beïnvloed door de opleiding.

Tabel 27: Significantiematen tussen achtergrondvariabelen, werkbeleving en teamprocessen (Topaz Zuydtwijck).

Anova Topaz Zuydtwijck	Team		Leeftijd		Duur werkzaam in de organisatie		Duur werkzaam in team		Opleiding	
	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²
Werkbeleving	,066	,095	,169	,047	,825	,011	,113	,057	,064	,056
Interne relaties	,183	,073	,184	,045	,275	,038	,440	,029	,325	,027
Taakbeheersing	,453	,050	,266	,038	,283	,037	,430	,029	,345	,026
Externe relaties***	,004**	,144	,792	,013	,664	,018	,960	,005	,098	,048

* Correlatie is significant < 0,05, ** Correlatie is significant < 0,01 level, *** (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

In tegenstelling tot de bevindingen voor de teams in beide organisaties en bij Hollandia Infra alleen, is er bij Topaz Zuydtwijck maar in een geval sprake van een positieve significantie, in dit geval tussen het team en het teamproces *externe relaties* ($p = ,004$), zoals in de voorgaande paragraaf aan de orde is geweest. Op basis van de verschillen in de teams bij Topaz Zuydtwijck kan worden gesteld dat deze het teamproces *externe relaties* met 14,4% verklaren ($n^2 = ,144$). Het team *niet-zorg Engelendael* scoort ($M = 3.45$, $SD = ,53$) het hoogste en het team *Zorg 't Sonneveld & Reynegom* het laagst ($M = 2.89$, $SD = ,60$).

5.1.2 Correlaties teamprocessen en werkbeleving

In de voorgaande paragraaf zijn een aantal beschrijvende statistieken aan de orde gekomen over de verschillende indicatoren die onderdeel uitmaken van de *teamprocessen* en *werkbeleving* bij Hollandia Infra en Topaz. Ook zijn de gemiddelden van de *teamprocessen* en de *werkbeleving* weergegeven en in het voorgaande hoofdstuk beschreven. Naast deze uitsplitsing van scores is middels een correlatieanalyse gekeken of er verbanden bestaan tussen de verschillende indicatoren en overkoepelend de *teamprocessen* en de *werkbeleving*. In Tabel 28 zijn de correlaties voor de teams in beide organisaties en apart voor Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck weergegeven waarbij ook de verschillen en overeenkomsten aan bod komen. Dit kan op organisatieniveau inzichtelijk maken in welke mate elementen met elkaar in verband staan zodat hier specifiek aandacht aan kan worden besteed. Er is voor gekozen om de correlaties te meten met het Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt omdat deze het verband geeft tussen twee ordinale variabelen en een lineaire samenhang niet noodzakelijk is (De Vocht, 2014:181-185). Van een perfect verband bij een Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt is sprake als $r^2 = 1,0$ of $r^2 = -1,0$ en $r^2 = 0,0$ betekent dat er geen verband is. Bij het analyseren van de correlaties in dit onderzoek is er van de volgende stelregels uitgegaan; $r^2 = (-)1,00$ tot $r^2 = (-)0,90$ is zeer sterk, $r^2 = (-)0,90$ tot $r^2 = (-)0,70$ is een sterk, $r^2 = (-)0,70$ tot $r^2 = (-)0,50$ is middelmatig, $r^2 = (-)0,50$ tot $r^2 = (-)0,20$ zwak en $r^2 = (-)0,20$ tot $r^2 = (-)0,00$ zeer zwak.

Tabel 28: Variabelen (Correlatiematrix: Spearman's correlatiecoëfficiënten) gemiddelde teamprocessen en werkbeleving algemeen.

	Alle teamprocessen				Hollandia Infra				Topaz Zuydtwijck			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Werkbeleving gemiddeld***												
2 Interne relaties gemiddeld	,387**				,544**				,285**			
3 Taakbeheersing gemiddeld	,473**	,683**			,711**	,625**			,331**	,702**		
4 Externe relaties gemiddeld	,354**	,629**	,656**		,535**	,578**	,635**		,245**	,653**	,643**	

** Correlatie is significant < 0,01 level, *** (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

In bovenstaande tabel is te zien dat alle correlaties positief en in hoge mate ($p = <0,01$) significant zijn. Dit komt overeen met de bevindingen uit de kwalitatieve analyse van dit onderzoek waarbij is gebleken dat er tussen de teamprocessen een samenhang bestaat en dat teams die hoger scoren op de teamprocessen ook meer verbetervermogen bezitten.

Een sterk middelmatig verband is er tussen alle *interne relaties* en de *taakbeheersing* ($r^2 = 0,683$), zo kan worden verondersteld dat als het teamproces *interne relaties* hoger scoort, dit ook zal leiden tot hogere scores voor het teamproces *taakbeheersing*. Het verband tussen de *interne relaties* en de *externe relaties* ($r^2 = 0,629$) is evenals het verband tussen de *externe relaties* en het teamproces *taakbeheersing* ($r^2 = 0,656$) middelmatig aanwezig. De drie verschillende teamprocessen correleren ook positief met de *werkbeleving* maar dit verband is minder sterk.

Voor de correlaties bij de teams van Hollandia Infra, is op te maken dat er een sterk positief verband bestaat tussen de *werkbeleving* en het teamproces *taakbeheersing* ($r^2 = 0,711$) en een middelmatig verband tussen de *interne relaties* en de *taakbeheersing* ($r^2 = 0,625$). De correlaties tussen de overige paren zijn iets minder sterk waarbij de correlatie tussen de *werkbeleving* en het teamproces *externe relaties* ($r^2 = 0,535$) het laagst is.

Bij Topaz Zuydtwijck is er een sterk verband tussen de *interne relaties* en de *taakbeheersing* ($r^2 = 0,702$). Zwak zijn de verbanden tussen de *werkbeleving* en de *teamprocessen*, dit betekent dan ook gelijk het grootste verschil tussen sterkte van de correlaties van teams in de twee organisaties. Zo is de sterkte van de correlaties tussen de *werkbeleving* en de *teamprocessen* bij Topaz Zuydtwijck minder groot dan hetzelfde verband bij Hollandia Infra.

Om een gedetailleerder beeld te krijgen van de onderliggende verbanden is er een correlatieanalyse uitgevoerd voor de verschillende indicatoren. In bijlage 6 is te zien hoe de verschillende indicatoren die toebehoren aan de *teamprocessen* en de *werkbeleving* correleren. Vrijwel alle indicatoren zijn in sterke mate significant met elkaar, ($p = <0,01$). De bij correlatieanalyse waar alle team samen zijn genomen correleert de indicator *vermoeidheid* in vier gevallen niet met de indicatoren van de drie teamprocessen. In de kwalitatieve analyse van dit onderzoek is de *werkbeleving*, waarvan de dimensie vermoeidheid deel uitmaakt, niet nader onderzocht maar wel is daar gebleken dat er een samenhang is tussen de verschillende

teamprocessen en dat een team verbetervermogen bezit als het hoger scoort op een van deze processen met de bijbehorende dimensies.

Voor Hollandia Infra is te zien dat meerdere dimensies die vallen onder het teamproces *externe relaties* niet significant zijn met andere dimensies, waarbij het voornamelijk de dimensie *vermoeidheid* betreft. Bij Topaz Zuydtwijck zijn juist de verschillende dimensies die toebehoren aan de *werkbeleving* niet significant met indicatoren van de verschillende teamprocessen. Ook hier komt vermoeidheid het meest naar voren als indicator die niet significant is met andere indicatoren. De drie indicatoren *betrokkenheid*, *tevredenheid* en *bevlogenheid* zijn met de *vermoeidheid*, alle vier dimensies van de werkbeleving, onderling bij alle teams en in de verschillende organisaties wel significant. Met andere woorden de dimensie *vermoeidheid* is alleen in combinatie met de andere dimensies van de *werkbeleving* van belang.

6. Combinatie kwalitatieve en kwantitatieve bevindingen

In de voorgaande twee hoofdstukken zijn de teamprocessen kwalitatief en kwantitatief onderzocht. In beide onderzoeken bleken ze vrijwel allemaal positieve onderlinge verbanden te hebben. Uit de kwalitatieve analyse blijken veel praktijkvoorbeelden van veranderingen met verbeteringen tot gevolg onder te brengen te zijn bij verschillende indicatoren van teamprocessen. Dit betekent dat door het in kaart brengen van deze processen inzichtelijk kan worden gemaakt of teams wel of niet verbetervermogen bezitten. Tevens is uit zowel de kwantitatieve analyse, onderbouwd door bevindingen uit de kwalitatieve analyse, gebleken dat het aantal verbeteringen van een team exponentieel kan toenemen als het zich ontwikkelt in teamprocessen. Tussen de verschillende teamprocessen en de bijbehorende dimensies bestaat immers een duidelijke samenhang. In dit hoofdstuk zullen aan de hand van een tweetal clusters de kwalitatieve en kwantitatieve bevindingen met elkaar worden vergeleken. Deze clusters zijn samengesteld op basis van de dimensies zoals deze zijn onderzocht in paragraaf 4.5 en belangrijk zijn gebleken voor teams die verbeteringen bewerkstellingen (Kuipers & Stolker, 2009; Kuipers, 2005).

Het cluster ‘teamcommunicatie’ bestaat uit de volgende dimensies die van belang blijken te zijn voor een team dat verbetervermogen bezit, zie ook Tabel 20:

- **Feedback:** Binnen het team evalueert men elkaars werkwijze en er vinden onderling op een opbouwende manier terugkoppelingen plaats.
- **Conflicthantering:** In het team worden samenwerkingsproblemen bespreekbaar gemaakt en men kan hiermee omgaan.
- **Werkcommunicatie:** Het team wisselt feitelijke informatie uit en organiseert onderlinge overleggen.
- **Interne klanten en leveranciers:** Als team worden in de organisatie goede onderlinge relaties onderhouden en geeft men elkaar op een constructieve manier feedback.
- **Externe klanten en leveranciers:** Met partijen buiten de organisatie onderhoudt het team goede relaties en geeft men elkaar op een constructieve wijze feedback.

Teams die op een constructieve wijze met conflicten en feedback om kunnen gaan, blijken relatief snel tot verbeteringen te komen. Het hanteren van conflicten bleek in de teams aanvankelijk niet optimaal maar veranderde gedurende het onderzoek en het parallel lopende verandertraject. Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat de *Productieleiding* bij Hollandia Infra goed met conflicten om kan gaan, en dat het team *Lassen* van Hollandia Infra, hier het laagst op scoort, respectievelijk $M = 3.67$ ($SD = 0.38$) en $M = 2.81$ ($SD = 0.94$). Op feedback scoort het team *QAQC* van Hollandia Infra in vergelijking met de andere teams laag, waarbij de SD ook minimaal is ($M = 2.22$, $SD = 0.19$). Het team *QAQC* signaleert problemen maar maakt deze niet bespreekbaar; zo worden er in de fabriek foto's van ongewenste situaties gemaakt en per mail verstuurd naar de verantwoordelijke leidinggevende zonder hierover met betrokken collega's in gesprek te gaan. Het team *Zorg Boshuysen* van Topaz Zuydtwijck is beduidend beter in het geven van feedback ($M = 3.49$, $SD = 0.54$). Zo zegt een van de teamleden *Zorg Boshuizen*: “Als je dat kunt, feedback geven op je

collega's. Dat is het mooiste wat er is want dan ben je allemaal bezig. Dat zijn cadeautjes, ik zie feedback als een cadeautje."

Uit de kwantitatieve analyse is gebleken dat de verschillende teams uiteenlopend hebben gescoord op de werkcommunicatie, de *Productieleiding* bij Hollandia Infra is hier het meest bedreven in ($M = 4.33$, $SD = 0.29$) van alle teams en het team *Lassen* ($M = 2.78$, $SD = 1.29$) van Hollandia Infra het minst. Bij Topaz Zuydtwijck was het verschil tussen de teams minder groot, het team *MT* bleek het minst bedreven in de werkcommunicatie ($M = 3.33$, $SD = 0.58$) terwijl het team *Niet-zorg Boshuysen* op dit punt het hoogste scorede ($M = 3.75$, $SD = 0.58$). Gedurende het onderzoekstraject heeft het *MT* een Meta voor zichzelf opgesteld en gingen zij met elkaar in gesprek over issues. Zij konden elkaar voorzien van opbouwende reflectie op het gedrag om tot verbeteringen te komen, een voorbeeld van doelgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014:54-71).

Om als team te veranderen is het afhankelijk van interne en externe relaties waarbij het zich openstelt voor feedback op de eigen werkwijze om daar lering uit trekken (Kuipers & Stoker, 2009). Het *MT* bij Hollandia Infra heeft de beste contacten met externe klanten en leveranciers ($M = 3.63$, $SD = 0.48$), bij Topaz Zuydtwijck is dat *Niet-zorg 't Sonnevelt & Reynegom* ($M = 3.73$, $SD = 0.65$). Het *MT* van Hollandia is zich zeer bewust van het belang van contacten met externe partijen. Het laagst op externe relaties scoren bij Hollandia Infra en bij Topaz Zuydtwijck respectievelijk het team *Productieleiding* van Hollandia Infra ($M = 2.50$, $SD = 0.87$) en *Facilitair* ($M = 3.05$, $SD = 1.25$). Hoewel het team *Productieleiding* het laagst scoort op *externe relaties*, is de score op interne relaties het hoogst ($M = 4.00$, $SD = 1.00$). Vanuit de kwalitatieve analyse is deze hoge score niet te verklaren; het team is pas gedurende het veranderingstraject in de organisatie mogelijkheden gaan zien om te verbeteren door aandacht te besteden aan de interne relaties. Zoals in het *Expertiseteam* waar is gesproken over andere mogelijkheden om veiliger en effectiever te lassen; hier zijn verschillende teams uit de gehele organisatie bij betrokken.

Bij Topaz Zuydtwijck hebben de drie zorgteams beduidend lagere scores behaald dan de niet-zorgteams, waarbij zorgteam *Zorg 't Sonnevelt & Reynegom* het minst bedreven bleek in het onderhouden van interne relaties ($M = 2.80$, $SD = 0.79$). Deze kwantitatieve bevindingen worden bevestigd door een uitspraak van een van de teamleden uit het team *Engelendeal* over de overdacht van diensten binnen het eigen team: *"Maar die mensen hadden dus ook geen idee wat de avond ervoor was gebeurd, of, als je twee dagen vrij was geweest, wist je ook niet wat er was gebeurd."* Het *MT* van Topaz Zuydtwijck scoort het hoogst op de interne relaties ($M = 3.67$, $SD = 0.58$) en dit komt overeen met de bevindingen in het kwalitatieve onderzoek. Een van de *MT* leden gaf aan dat de afstemming in en tussen de verschillende teams bijdraagt aan het realiseren van verbeteringen en dat iedereen zich dan ook betrokken voelt.

Het cluster 'teamdoelen' bestaat uit de volgende dimensies die van belang blijken te zijn voor een team dat verbetervermogen bezit, zie ook Tabel 20:

- **Gezamenlijk doel:** Een team heeft doelen geformuleerd en neemt gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de keuze van deze doelen.

- **Prestatiemanagement:** Als team wordt gezocht naar mogelijkheden om de taakuitvoering te kunnen verbeteren.
- **Professionele verantwoordelijkheid:** Het team kan zelfstandig non-routinematige ondersteunende activiteiten oppakken en uitvoeren.

Teams met een gezamenlijk doel blijken efficiënter tot verbeteringen te komen. Zij kunnen elkaar wijzen op elkaars verantwoordelijkheden en gedrag, dit is doelgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014:54-71). Bij Hollandia Infra en bij Topaz Zuydtwijck zijn er in het Expertiseteam en het Veranderteam Meta's opgesteld die als leidraad dienen om gezamenlijk te werken aan de verschillende doelen in de teams. Uit de kwalitatieve analyse is gebleken dat als teams werken met deze doelen het makkelijker wordt om tot verbeteringen te komen.

Binnen Hollandia Infra scoren de teams *Lassen* en *Tendering* laag op het hebben van teamdoelen, respectievelijk ($M = 2.67$, $SD = 1.06$) en ($M = 2.67$, $SD = 1.04$) en *Productieleiding* het hoogst ($M = 3.67$, $SD = 0.29$). Bij Topaz Zuydtwijck heeft *Zorg 't Sonnevelt & Reynegom* met $M = 3.00$ ($SD = 0.65$) het laagst gescoord in de organisatie en *Niet-zorg 't Sonnevelt & Reynegom* het hoogst ($M = 3.55$, $SD = 0.61$).

De mate waarin de verschillende teams werken aan het verbeteren van de taakuitvoering, verschilt voornamelijk bij Hollandia Infra in sterke mate, zo zijn de teams *Lassen* en de *Productieleiding* hier respectievelijk zowel het minst, $M = 3.07$ ($SD = 0.60$), als meest mee bezig, $M = 4.00$, ($SD = 1.20$). Dit verschil blijkt ook uit het kwalitatieve onderzoek; het team *Lassen* onderneemt weinig om de taakuitvoering te verbeteren terwijl de *Productieleiders* daar wel veel aandacht aan besteden. In de kwalitatieve analyse is te zien dat de teams bij Hollandia Infra continu bezig zijn met veranderingen en dat dit als prettig wordt ervaren. Zo zegt een van de medewerkers uit het team Machine & Montage enthousiast: “Elke dag veranderen wij wel iets!” Bij Topaz Zuydtwijck is er tussen de teams een klein verschil in prestatie management, het team *Niet-zorg 't Sonnevelt & Reynegom* $M = 3,61$ ($SD = 0,63$) en *Facilitair* $M = 3.36$ ($SD = 0.99$). Dat de teams bij Topaz Zuydtwijck hier allemaal relatief hoog op scoren is vanuit de kwalitatieve analyse niet goed te onderbouwen.

Vanuit de dimensie professionele verantwoordelijkheid is onderzocht hoe de teams omgaan met de non-routinematige activiteiten. De MT's van Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck besteden aan de professionele verantwoordelijkheid de meeste aandacht: MT Hollandia Infra $M = 3.45$ ($SD = 0.75$) en MT Topaz Zuydtwijck $M = 3.60$ ($SD = 0.87$). Het team *Lassen* scoort bij Hollandia Infra het laagst op het nemen van professionele verantwoordelijkheid (2.59, $SD = 0.77$), dit komt overeen met de bevindingen in het kwalitatieve onderzoek. De zorgteams bij Topaz Zuydtwijck scoren beduidend lager dan de niet-zorg teams, waarbij *Zorg Boshuysen* met $M = 2.52$ ($SD = 0.63$) de laagste score heeft. In het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek is gebleken dat hier verandering in komt omdat verschillende teamleden elkaar aanspreken op elkaars handelen. Zo zegt een van de medewerkers uit het team Engelendeal: “Als je een aantal mensen hebt die daadwerkelijk laten zien dat ze hun verantwoordelijkheid nemen, kan je de rest meenemen daarin en ga je uiteindelijk beter met elkaar samenwerken wat uiteindelijk ook weer de kwaliteit van de zorg verbetert”.

7. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk worden drie van de vier deelvragen beantwoord, komen de theoretische en praktische implicaties aan bod, worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en er worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

7.1 Hoe verbeteren teams zich?

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de visie dat organisaties zijn opgebouwd uit verschillende teams en dat het resultaat in de eerste plaats afhangt van het team en niet van het individu. Zo kunnen individuen een teamprestatie leveren zonder deel uit te maken van een (formeel) team of kunnen mensen lid zijn van een team zonder een gezamenlijke teamprestatie te leveren (Blake, Mouton & Allen, 1988; Kuipers, 2005). Kortom, als een team verbeteringen bewerkstelligt, kan dit bijdragen aan de bedrijfsprestaties en het welzijn van de verschillende individuen (Kuipers & Stoker, 2009).

De eerste deelvraag *‘Wat betekent verbetervermogen van teams uitgaande van bestaande theorieën?’* is reeds beantwoord in het theoretisch kader waar de volgende (werk)definitie van verbetervermogen is opgesteld: *‘Een team dat op een gestructureerde manier, in nauwe samenwerking binnen het team alsmede met externe relaties, continu zoekt naar mogelijkheden om teamtaken beter uit te voeren en betekenis verleent aan de gemeenschappelijk voorgenomen verbeteringen’*. De tweede deelvraag: ***‘Hoe verbeteren teams zich in de praktijk?’*** is beantwoord aan de hand van de empirische bevindingen in de kwalitatieve en kwantitatieve analyse en daarbij zijn verbanden gelegd die het concept verbetervermogen van teams kunnen onderbouwen.

Tijdens dit onderzoek bleken alle geïnterviewden een associatie te hebben met de term ‘verbetervermogen’, ook in relatie tot teamwerk. Verschillende respondenten veronderstellen dat een lerende organisatie waarin men elkaar vertrouwt het realiseren van verbeteringen bevordert. In een dergelijke organisatie heeft men een gezamenlijk doel voor ogen, werkt men hieraan door met elkaar te communiceren, leert men van elkaars feedback en beschikken de individuen over zelfreflectie. De respondenten geven ook aan dat irritatie, niet met elkaar in gesprek gaan en (werk)druk, issues zijn die verbeteringen in de weg staan en daar afbreuk aan kunnen doen.

Bepaalde kenmerken van teams kunnen verbeteringen stimuleren of juist tegenwerken. Zo blijkt het hebben van een doel, een passende strategie en de juiste technologie het makkelijker te maken verbeteringen te realiseren. Uit de analyse blijkt dat de kenmerken structuur en cultuur, zoals onderscheiden vanuit de theorie van Werkman et al. (2001), niet bepalend zijn voor het verbetervermogen. Werkman et al. (2001) stellen dat een organisatie waarin tussen afdelingen of teams onderling een zekere mate van competitie is meer verandervermogen heeft. Dit blijkt echter voor het verbetervermogen van teams niet van toepassing.

Verbeteringen kunnen parallel plaatsvinden, afhankelijk van elkaar zijn en in elkaar overlopen. Het verbetervermogen van een team berust niet op de acties van de individuen, maar op de acties van het team als geheel. Individuen en teams blijken elkaar te inspireren en optredende belemmeringen op te lossen, dit is terug te vinden in de literatuur over veranderprocessen (zie bijv. Burnes, 1996; Swieringa & Elmers, 1996). De aansturing en ondersteuning door leidinggevendenden bij het voorbereiden en het uitvoeren van verbeteringen geschiedt in een evenwichtig klimaat waarin de verschillende teamleden relatief veel autonomie hebben. Gebleken is dat teams verbeteringen makkelijker kunnen realiseren als de individuen elkaar helpen, ondersteunen en van elkaar leren. Teams kunnen zich aan veranderende contexten aanpassen en hebben tegelijkertijd structuren nodig om mensen aan te kunnen spreken op hun gedrag en op datgene wat ze doen (De Witte & Jonker, 2013). Teams die een doel willen bereiken, hebben een leidinggevende nodig die dit faciliteert en ervoor zorgt dat de randvoorwaarden aanwezig zijn zodat het team en daarmee ook zichzelf de maximale aandacht kan schenken aan de gewenste verbeteringen, dit blijkt ook uit onderzoek van De Witte en Jonker (2013:19). Een leidinggevende biedt zijn teamleden de ruimte om creatief en met een hoge mate van verantwoordelijkheid te werk te gaan en fouten te maken zodat zij zich (verder) kunnen ontwikkelen en ontplooiën. Hij durft zich kwetsbaar op te stellen en zich als gelijke te zien met de rest van het team maar gaat, indien noodzakelijk, als boegbeeld voor het team staan. Zoals ook is gebleken uit onderzoek van Kuipers en Groeneveld (2014) staan individuele teamleden ten dienste van het team en worden ook individueel op hun waarde geschat.

Hoe beter teams zijn in het uitoefenen en beheersen van de interne relaties, taakbeheersing en externe relaties (Kuipers & Stoker, 2009), hoe gemakkelijker het team tot verbeteringen kan komen. Dit hangt ook samen met de werkbeleving van de individuele teamleden zoals betrokkenheid, tevredenheid en bevlogenheid (Kuipers & Stoker 2009; Kuipers & Groeneveld, 2014). Teams die verbeteringen bewerkstelligen, communiceren op een constructieve manier, geven elkaar feedback, kunnen omgaan met conflicten en zijn zich ervan bewust dat er lering is te trekken uit de terugkoppeling van andere stakeholders in en buiten de organisatie. Ook draagt het hebben van een gezamenlijk doel substantieel bij aan het werken aan verbeteringen waarbij het team, uitgaande van dat doel, steeds weer initiatieven neemt om de huidige taakuitvoering zowel in het eigen belang als dat van anderen te verbeteren. In hoofdstuk 6 zijn voorgaande twee dimensies ondergebracht in de clusters *teamcommunicatie* respectievelijk *teamdoelen*.

Het gedrag van mensen is een van de belangrijkste redenen, zo is gebleken uit verschillende onderzoeken, voor het wel of niet doen slagen van veranderingen en in het verlengde daarvan, ook verbeteringen (Kotter, 2008:12-13; Cozijnsen & Vrakking, 2003:113; Beer & Nohria, 2000a:14; Boonstra, 2000:33). Processen en acties kunnen invloed hebben op gevoelens van mensen waardoor zij in gedrag veranderen; zien en voelen zijn krachtiger dan analyseren en denken (Kotter & Cohen, 2002:15). Zien en voelen en het vertonen van ander gedrag gaan mensen pas echt doen als ze betekenis kunnen verlenen aan de gewenste verbetering(en)

(De Witte & Jonker, 2013:25-26; Weick, 1995). Teams blijken tot verbeteringen komen als ze elkaars betekenisverlening delen. Als teams niet werken aan elkaars betekenisverlening ontstaat stagnatie door irritaties, onwetendheid en desinteresse. De betekenisverlening hoeft niet altijd voor iedereen hetzelfde te zijn, maar men maakt elkaar in het team deelgenoot van de verschillende percepties ten aanzien van het verbeteren zodat er wederzijdse acceptatie ontstaat en gezamenlijk de best mogelijke verbetering kan worden nagestreefd (Hedström & Swedberg, 1998). Zo is duidelijk geworden dat men dit doet door elkaars houding en gedrag bespreekbaar te maken zodat ingesleten gedragspatronen worden doorbroken (De Witte & Jonker, 2013; Weick, 1995). Ook betekent dit dat in teams geëvalueerd wordt hoe elkaars percepties maar ook die van externe partijen aangaande verbeteringen in overeenstemming zijn met de vooropgestelde verwachtingen.

Tussen de twee organisaties, Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck, zitten in de manier van verbeteren in de teams duidelijke verschillen. De kwantitatieve analyse toont aan dat de teams bij Topaz Zuydtwijck hoger scoren op teamprocessen en werkbeleving. Deze waarneming wordt door de kwalitatieve analyse, waarbij specifiek is gekeken naar het verbetervermogen van teams, niet onderbouwd.

Verbeteringen worden in teams van Hollandia Infra en Topaz Zuydtwijck nog wel eens bemoeilijkt, maar niet belemmerd, door een veelheid aan regels en procedures, in de publieke context ook wel red-tape genoemd (Steijn et al., 2013). Politiek legitimerende activiteiten, zoals besluiten die op regionaal of landelijk niveau worden genomen, die van invloed zijn op teams van Topaz Zuydtwijck en die door de leidinggevende en managers worden uitgedragen, leiden in enkele gevallen tot het uitblijven van betekenisverlening. Het voorgaande hangt ook samen met de strategische besluitvorming van externe partijen. Het niet slagen van verbeteringen wordt toegeschreven aan externe besluiten die de organisatie bereiken en zo verbeteringen in de weg staan. Hoewel er enkele kenmerkende publiek-private verschillen tussen Hollandia Infra (privaat) en Topaz Zuydtwijck (publiek) zijn aan te wijzen, hebben deze geen aantoonbare invloed op het vermogen dat teams bezitten om te verbeteren (Perry & Rainey, 1988; Wittmer & Coursey, 1996).

7.2 Theoretische implicaties

Uitgaande van de vorige twee deelvragen wordt in deze paragraaf in kaart gebracht wat het verbetervermogen van teams is. De derde deelvraag is opgesteld om de elementen vast te stellen waaruit het verbetervermogen van een team bestaat, deze vraag luidt dan ook: ***‘Welke aspecten van verbetervermogen van een team zijn identificeerbaar?’***

In het conceptueel model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.8, is ervan uitgegaan dat het verbetervermogen van een team beschreven en gemeten kan worden op basis van de kenmerken van het team, de veranderprocessen, de teamprocessen en de betekenisverlening. De empirische bevindingen geven aanleiding om deze theoretisch onderscheiden kernelementen te herdefiniëren. De eerste drie

kernelementen zoals deze zijn onderscheiden in het theoretisch kader blijken niet of niet één op één van belang voor het definiëren van verbetervermogen van teams.

De kenmerken van een team zijn wel van belang maar niet essentieel gebleken voor het in kaart brengen van teams met verbetervermogen (Werkman et al., 2001; Boonstra, 2000). Voor wat betreft de veranderprocessen zijn er kenmerken van belang gebleken die behoren tot geplande of emergente veranderingsprocessen, zie Tabel 19 (Swieringa & Elmers, 1996; De Witte & Jonker, 2013). Een team met deze kenmerken gaat effectiever en efficiënter te werk als het wordt ondersteund door zijn leidinggevende die het team bij elkaar houdt, faciliteert en enthousiasmeert. Uitgaande van de geoperationaliseerde kenmerken van de veranderingsprocessen en op basis van de empirische bevindingen blijkt zo'n faciliterende leidinggevende van wezenlijk belang voor een team met verbetervermogen. De teamprocessen zoals deze als kernelement van verbetervermogen waren opgenomen in het theoretisch kader zijn op basis van de empirische bevindingen van essentieel belang gebleken. De teamprocessen zijn onderscheiden in interne relaties, taakbeheersing en externe relaties (Kuipers & Stolker, 2009). Het blijkt echter dat het niet zozeer om de voorgaande drie teamprocessen op zichzelf gaat maar om de geoperationaliseerde elementen. Deze kunnen, zoals in Hoofdstuk 6 duidelijk is geworden, teruggebracht worden tot een tweetal clusters; communicatie en teamdoelen. Daarbij is het belangrijk om te veronderstellen dat een team continu op zoek is naar mogelijkheden om de teamdoelen bij te stellen om daar middels verbeteringen naartoe te werken. Betekenisverlening is aan de hand van de empirische analyse essentieel gebleken voor het verbetervermogen van teams. Zonder de wil en de betekenisverlening van het team en van de externe partijen slagen teams er veelal niet in om tot veranderingen te komen, laat staan verbeteringen (Weick, 1995; Hedström & Swedberg, 1998).

Concluderend kan worden gesteld dat het verbetervermogen van een team kan worden beschreven aan de hand van verschillende dimensies die zijn geclusterd in een viertal aspecten die hierna worden toegelicht. Deze geven inzicht in de bereidheid van teams om vooruitgang na te streven, welke processen zich daarbij in teams afspelen en hoe het team acteert in de veelal complexe omgeving waarin zij werkzaam is.

Verbeterbetekenis

De betekenis die de teamleden gezamenlijk verlenen aan een te behalen verbetering. Daarbij deelt iedereen in het team de informatie die nodig is om verbeteringen na te kunnen streven, de percepties die men daarbij heeft en wat men ondervindt gedurende en na veranderingsprocessen. Ook is gebleken dat teamleden met elkaar afstemmen wat men wil bereiken met de verbetering om op deze wijze vast te stellen of de nieuwe situatie wel werkelijk verbeterd is en of dit ook voor de interne en externe relaties van het team geldt.

Adaptieve teamdoelen

Teams met een adaptief teamdoel zoeken continu naar mogelijkheden om de (non-)routinematige taakuitvoering te kunnen verbeteren. Bij dit proces heeft een team een visie voor ogen dat bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen en waar de verschillende individuen betekenis aan verlenen. Deze visie wordt

steeds bijgesteld, door initiatief te nemen, zich flexibel op te stellen en kansen te benutten om belemmeringen op te pakken; kortom een permanente aanpassingscyclus waarbij de focus ligt op verbeteringen.

Teamcommunicatie

De communicatie heeft niet alleen betrekking op het team maar ook op alle externe partijen. Deze communicatie bestaat uit een continue dialoog: het ontvangen en geven van feedback, het om kunnen gaan met conflicten, hier lering uit trekken en op zoek gaan naar verbeteringen. In het team probeert men de visie aan te passen op deze terugkoppelingen en gaat men met elkaar in gesprek over de betekenisverlening aan nieuwe (potentiële) verbeteringen.

Faciliterende leidinggevende

De leidinggevende in teams met verbetervermogen ziet zichzelf als gelijke en ziet het team als geheel waarbij de verschillende individuen vanuit hun expertise een bijdrage kunnen leveren om de continu vooruitstrevende visie van het team na te streven. Successen en tegenslagen worden gezamenlijk gevierd. De leidinggevende stimuleert en enthousiasmeert het team, kent de randvoorwaarden en is bereid om samen met het team 'out of the box' te denken.

Uitgaande van de bevindingen in deze paragraaf blijkt dat de eerder gestelde werkdefinitie voor dit onderzoek aangepast moet worden. Het verbetervermogen van een team kan als volgt worden geformuleerd: ***‘Een team dat in nauwe samenspraak met zijn leidinggevende en externe relaties betekenis verleent aan gemeenschappelijk voorgenomen adaptieve teamdoelen en met elkaar in gesprek gaat over de manier waarop de verbeteringen worden nagestreefd’.***

7.3 Praktische implicaties

In de voorgaande paragraaf is in kaart gebracht welke aspecten van belang zijn voor het verbetervermogen van teams. In deze paragraaf wordt nader toegelicht hoe deze aspecten kunnen worden gemeten en beïnvloed om zo het verbetervermogen van teams te doen toenemen. Om dit te onderzoeken is de vierde deelvraag geformuleerd: ***‘Hoe kan een team zijn verbetervermogen vergroten?’***

7.3.1 Verbetervermogen van teams meten

Zoals in de voorgaande paragraaf is verondersteld is het verbetervermogen van teams inzichtelijk te maken aan de hand van een viertal aspecten; *verbeterbetekenis*, *adaptieve teamdoelen*, *teamcommunicatie* en een *faciliterende leidinggevende*. Door in kaart te brengen in welke mate teams deze aspecten bezitten kan vastgesteld worden of teams verbetervermogen hebben en/of het verbetervermogen kunnen versterken. Men dient in gedachten te houden dat het verbetervermogen van een team in dit kader gezien wordt als een middel en niet als (team)doel op zich. De verschillende elementen, die het verbetervermogen van teams in

kaart brengen, kunnen meetbaar worden gemaakt met behulp van vragenlijsten, gesprekken (interviews) en observaties, dit zijn methodieken die ook in dit onderzoek zijn gehanteerd.

De teamcommunicatie & adaptieve teamdoelen meten

- Vragenlijsten die in dit onderzoek zijn gehanteerd, zijn opgenomen in bijlage 8 (Kuipers, 2005; Kuipers & Stolker 2009). Om de Teamcommunicatie in kaart te brengen zullen de vragen gesteld moeten worden die zich richten op *feedback*, *conflicthantering*, *werkcommunicatie* en de *interne en externe klanten en leveranciers*. Om de Adaptieve teamdoelen in kaart te brengen worden vragen gesteld over de *gezamenlijke doelen*, *prestatie management*, *professionele verantwoordelijkheid* en *verbeteractiviteiten*.
- Gesprekken en observaties waarbij op een gestructureerde wijze in teamoverleggen, specifiek gelet wordt op hoe men communiceert en hoe het team omgaat met afspraken en kop-staart afspraken om de gestelde doelen te behalen. Hierbij is het van belang deze gesprekken en observaties geregeld vast te leggen zodat deze door een team maar ook teams onderling kunnen worden vergeleken.

De verbeterbetekenis & faciliterende leidinggevende meten

- Met behulp van de vragenlijst die is weergegeven in bijlage 8 kan inzicht worden verkregen in de veranderbetekenis van het team en in welke mate de leidinggevende faciliterend optreedt. De vragen die in deze vragenlijst zijn opgenomen zijn aan de hand van de bevindingen in dit onderzoek geformuleerd.
- Gesprekken houden en observaties uitvoeren waarbij de percepties van personen in een team of organisatie in kaart worden gebracht en waarbij geanalyseerd kan worden welke betekenisverlening mensen hebben van verbetervermogen en hoe de leidinggevende zich opstelt. Dit kan worden gedaan door in de eerste plaats gericht te vragen naar de behoefte, beleving en belang van teamleden ten opzichte van verbeteringen. In de tweede plaats zal gedurende de gesprekken maar zeker tijdens observaties van teambijeenkomsten gelet moeten worden op de manier waarop de leidinggevende zich gedraagt als het gaat om alledaagse teamwerkzaamheden en bijbehorende acties en besluiten. Ook hierbij is het aan te bevelen om deze gesprekken en observaties geregeld vast te leggen zodat deze door een team maar ook teams onderling kunnen worden vergeleken.

7.3.2 Verbetervermogen van teams beïnvloeden

Door de verschillende elementen van verbetervermogen van teams volgens de bovenstaande manier in kaart te brengen levert dit een uitgangspunt op waarmee direct in organisaties aan gewerkt kan worden om het verbetervermogen te vergroten.

Teams, en daarin de individuen, hebben zelf de keuze om te werken aan hun verbetervermogen. Teams die willen verbeteren verlenen hier een gedeelde betekenis aan, niet zozeer aan de verbeteringen zelf als wel aan de gedachte om als team continu te streven naar vooruitgang. De *verbeterbetekenis* van een team is te

beïnvloeden door de *teamcommunicatie* te maximaliseren en de interactie tussen de teamleden en de stakeholders te bevorderen. Om als team een visie te kunnen formuleren zijn er eenduidige en onweerlegbare organisatie-brede doelstellingen nodig. Teams kunnen dan met hun verbetervermogen aan de gang door gezamenlijk de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen. Als de huidige situatie inzichtelijk is, kan als team worden afgesproken hoe de gewenste situatie wordt bereikt. Zo kunnen door het team doelstellingen worden geconceptualiseerd in *adaptieve teamdoelen*. Om dit te bereiken faciliteert de leidinggevende het team door zichzelf niet op de voorgrond te positioneren maar waar nodig ondersteuning en sturing te geven.

Om als team het verbetervermogen te vergroten, schenkt het in de eerste plaats aandacht aan:

- Doel: Het team formuleert gezamenlijk een doel en draagt daar verantwoordelijkheid voor;
- Feedback: Het team evalueert zijn werkwijze en er vindt constructieve terugkoppeling plaats;
- Conflicthantering: Het team bespreekt samenwerkingsproblemen en lost deze op.

Hierbij wordt het team ondersteund door een leidinggevende die zich faciliterend opstelt.

7.4 Discussie

In deze paragraaf zullen enkele beperkingen van dit onderzoek worden toegelicht waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen methodologische en theoretische beperkingen.

7.4.1 Methodologische beperkingen

Dat dit onderzoek is uitgevoerd bij twee organisaties kan invloed hebben op de generaliseerbaarheid van de resultaten. Dit geldt ook voor het onderscheid dat er is gemaakt tussen de organisaties en de bijbehorende teams, daarnaast kunnen de bevindingen niet eenduidig worden toegeschreven aan de publieke of private sector. Wel geeft het een basis voor vervolgonderzoek en kunnen de bevindingen in de twee organisaties als waardevol worden gezien door actief aan de gang te gaan in de organisaties om uitgaande van de gevonden elementen het verbetervermogen van de teams te vergroten.

Het responspercentage op de vragenlijst in de verschillende teams is over het algemeen vrij hoog, van een drietal teams bij Topaz Zuydtwijck is echter niet bekend hoe groot zij in werkelijkheid zijn. Als beperking kan worden gezien dat de vragenlijst zowel digitaal als hard-copy is afgenomen, dit kan van invloed zijn op de resultaten. Tevens is de vragenlijst in de verschillende teams van beide organisaties niet op hetzelfde moment afgenomen, waardoor percepties van de geïnterviewden verschillend zouden kunnen zijn door bijvoorbeeld organisatie- en teamontwikkelingen.

Er zijn twintig interviews afgenomen, waarbij er uit elk team in beide organisaties een persoon is geïnterviewd, dit is een relatief klein aantal. Dit zou kunnen betekenen dat percepties van de geïnterviewden van invloed zijn op de bevindingen van dit onderzoek. De interviews hebben niet op hetzelfde moment plaatsgevonden hetgeen van gevolgen kan hebben op de gevonden resultaten.

7.4.2 Theoretische beperkingen

Dit onderzoek heeft zich gericht op het ontwerpen van een nieuw theoretisch concept; het verbetervermogen van teams. Bestaande theoretische concepten hebben hierbij als uitgangspunt gediend. Uit de resultaten komen elementen naar voren die in overeenstemming zijn met bevindingen in eerdere onderzoeken. Ook zijn er bevindingen van andere analyses die raakvlakken hebben met dit onderzoek en zo ook (deels) in een andere context en of onderwerp van toepassing blijken te zijn.

Zo is gebleken dat kenmerken van een organisatie en aanpak van het veranderingsproces in een organisatie beide elementen bevatten die het verbetervermogen van een team in kaart kunnen brengen (Werkman et al., 2001; By & Macleod, 2009; De Witte & Jonker, 2013; Boonstra, 2000). Daarbij is duidelijk geworden dat niet alle kenmerken in even grote mate een toegevoegde waarde hebben en dat een veranderingsproces niet één op één de kenmerken bevat zoals deze door Werkman et al. (2001) zijn omschreven en in de theorie zijn toebedeeld aan geplande of emergente veranderingsprocessen (Swieringa & Elmers, 1996).

Voorts is onderzocht of teamprocessen van invloed zijn op het verbetervermogen van teams, daarbij is uitgegaan van de verschillende teamprocessen: interne relaties, taakbeheersing en externe relaties, zoals deze door Kuipers en Stoker (2009) zijn verondersteld. Daarbij is niet de directe relatie tussen de scores op deze processen en de bedrijfsprestaties alsmede het welzijn van het team onderzocht. Wel is gebleken dat als teams in een organisatie hoger scoren op deze processen de teams ook beduidend meer veranderen en dat deze veranderingen ook in toenemende mate leiden tot verbeteringen van het team. Er zijn enkele dimensies van deze teamprocessen die voor het in kaart brengen van het verbetervermogen van teams minder belangrijk zijn bevonden.

Voor het verbetervermogen van teams is het relevant gebleken om de betekenisverlening te onderzoeken. Dit blijkt in zekere zin in overeenstemming te zijn met theoretische concepten; teams en hun individuen moeten wel willen verbeteren en hier hun betekenis aan verlenen (De Witte & Jonker, 2013; Kuipers et al., 2013b). De specifieke uitsplitsing naar behoefte, beleving en belang, zoals Van der Wal (2009) heeft verondersteld, is onderzocht en blijkt ook in die verdeling te kunnen bijdragen aan het verbetervermogen van teams.

7.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

In de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk wordt in kaart gebracht welke verschillende aspecten, met bijbehorende elementen, het verbetervermogen van teams betreffen en hoe het verbetervermogen van teams kan worden beïnvloed.

In de eerste plaats zouden de aspecten met bijbehorende elementen die in dit onderzoek meetbaar zijn gemaakt kunnen worden getoetst in de praktijk. Hierbij zouden verschillende metingen, in meerdere organisaties, gedurende een langere tijd kunnen plaatsvinden om zo het verbetervermogen van teams te onderzoeken in samenhang met de teamprestaties. Op deze manier kan worden getoetst of de ontwikkelde theorie, die het verbetervermogen van teams in kaart brengt, dit ook werkelijk doet; hoe hoger een team

scoort op de verschillende aspecten, hoe beter de bedrijfsprestaties zouden moeten zijn, waarbij ook het welzijn van het team zou moeten toenemen.

Ten tweede zou het vanuit bestuurskundig perspectief interessant kunnen zijn om het verbetervermogen van teams bij publieke en private organisaties met elkaar te vergelijken om te zien of er, in tegenstelling tot de bevindingen in dit onderzoek, verschillen bestaan in het verbetervermogen van die teams.

Ten derde zou in een vervolgonderzoek meer aandacht worden besteed aan het daadwerkelijk beïnvloeden van teams op basis van de elementen zoals deze in dit hoofdstuk zijn weergegeven. Het meetbaar maken van het verbetervermogen van teams is interessant maar het beïnvloeden is vanuit de dagelijkse praktijk gezien van wezenlijk en praktisch belang.

Literatuur

- Baarda, D.B., & De Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D.B., Van Dijkum, C., & De Goede, M. (2010). *Basisboek statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks) gegevens*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bamford, D.R., & Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(5), 546-564.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Massachusetts: Harvard business School Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review*, 3, 15-23.
- Blake, R.R., Mouton, J.S., & Allen, R.L. (1988). *Teamwork: het ontwikkelen van vaardigheden om succesvol in teams te werken*. Utrecht: Het Spectrum BV.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Kluwer.
- Boonstra, J.J. (2005). Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën: iedereen ziet veranderen vanuit ander perspectief. *Management en Consulting*, 5, 21-23.
- Burnes, B. (1996). No such thing as a ... "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18.
- By, R.T., & Macleod, C. (2009). *Managing Organizational Change in Public Services*. New York: Routledge.
- Caldwell, R. (2009). Change from the middle? Exploring middle manager strategic and sensemaking agency in public services. In: R.T. By & C. Macleod. (Ed.). *Managing Organizational Change in Public Services*. New York: Routledge. [pp. 74-96].
- Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (2009). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amersfoort: Drukkerij Wilco bv.
- Carnall, C. (2009). A convergence analysis of strategic change: the National Trust Case. In: R.T. By & C. Macleod. (Ed.). *Managing Organizational Change in Public Services*. New York: Routledge. [pp. 97-110].

- Cohen S.G., & Bailey E.B. (1997). What makes teams work: groep effectiveness research from the shop floor tot the executive suite, *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2003). *Handboek verandermanagement: theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Cummings, T.G., & Worley, C. G. (2005). *Organisational Development & Change*. Thomson, South-Western Publishing.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2010). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- De Vocht, A. (2014). *Basishandboek SPSS 22: IBM SPSS statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- De Waal, A. (2013). *Hoe bouw je een high performance organisatie?*. Schiedam: Balmedia.
- De Witte, M., & Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen*. Deventer: Kluwer.
- De Witte, M., Jonker, J., & Vink, M.J. (2012). Verandermanagement, betekenisverlening in actie. *Gepubliceerd op BSK-web*.
- Dubé, L., & Robey, D. (2008). Surviving the paradoxes of virtual teamwork, *Journal of Management*, 19, 3-30.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Gersick, C.J.G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development, *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Greer, L.L., Caruso, H.M., & Jehn, A.J. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, conflict, congruence, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 116-128.
- Hedeman, B., Portman, H., & Seegers, R. (2014). *Managen van agile projecten*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1998). Social mechanisms: An analytical approach to social theory. *Cambridge University Press*, 1-31.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.

- Hollenbeck, J.R., Beersma, B., & Schouten, M.E. (2012). Beyond team types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Descriptions *ACAD. Manage REV*, 37(1), 82-106.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.
- Kanter, R.M. (1992). *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. Londen: Routledge.
- Katzenback, J.R. (1998). *Teams aan de top*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Katzenback, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2007). *Verandermanagement, een plan van aanpak voor integrale organisatieveranderingen en innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kotter, J.P. (2008). *A Sense of Urgency*. Bosten: Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Havard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kotter, J.P. & Cohen, D. S. (2002). *Het hart van de verandering, de principes van Leiderschap bij verandering in de praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.
- Kuipers, B.S. (2009). Performability of Work Teams: Balancing Hard and Soft Issues. *International Journal of Performability Engineering*, 5(2), 143-151.
- Kuipers, B.S. (2008) Performability of work teams: balancing hard and soft issues. *International Journal of Performability Engineering*, 5(2), 143-151.
- Kuipers, B.S. (2005). *Team Development and Team Performance. Responsibilities, Responsiveness and Results: A Longitudinal Study of Teamwork at Volvo Trucks*. Groningen: University of Groningen.
- Kuipers, B.S., & De Witte, M.C. (2005). 'Teamwork: A Case Study on Development and Performance'. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 185-201.
- Kuipers, B.S, De Witte, M.C., & Van der Voet, J. (2013). Veranderen in publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld. (Ed.). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Koninklijke Van Gorcum. [pp.153-175].
- Kuipers, B.S., & Groeneveld, S. (2014) *De kracht van high performance teams*. Amsterdam: Mediawerf uitgevers.
- Kuipers, B.S., Groeneveld, S., Ashikali, T., & Bronkhorst, B. (2013). High performing teams in de public sector. *Gepubliceerd op BSK-web*.

- Kuipers, B.S., & Stoker, J.I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-429.
- Ledford, G.E., & Heneman, R.L. (2000) Compensation: a troublesome lead system in organizational change In M. Beer & N. Nohria. (Ed.). *Breaking the code of change*. Boston, Massachusetts: Harvard business School Press. [307-322].
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mathijssen, M. (2012). *Operatie lean: een volledige narcose of enkel een roesje?*. Ongepubliceerde masterscriptie, RSM Erasmus University, Rotterdam, Nederland.
- McGrath, J.E. (1964). *Social psychology: a brief introduction*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Miller, D.L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 121-134.
- Perry, J.L., & Rainey, H.G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *The Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). 'The Motivational Bases of Public Service', *Public Administration Review*, 50(3), 367-73.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Maidenhead: Open University Press.
- Rainey, G. (2009). *Understanding and Managing public organisations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Steijn, B. (2009). Public Service Motivation in the Netherlands. *International review of Administrative Sciences*, 75, 35-52 .
- Steijn, B., Kuipers, B.S., & De Witte, W. (2013) Human resource management in een publieke context. In B. Steijn & S. Groeneveld. (Ed.). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Koninklijke Van Gorcum. [pp.1-28].
- Straathof, A., & Van Dijk, R. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid; sturen of sleuren*. Utrecht: Lemma BV Utrecht.
- Swieringa, J., & Elmers, B. (1996). *In plaats van reorganiseren*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Tuckman, B.W. (1965). Development sequences in small groups, *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuckman, B.W., & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited, *Group and Organization Studies*, 2, 419-427.

- Van der Wal, E. (2009). *Inspirerende ontmoetingen*. Breda: Van Ierland.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vinke, R. (2013). Niets is zo normaal als veranderen. In M. de Witte & J. Jonker. (Ed.). *De kunst van veranderen*. Deventer: Kluwer. [11-15].
- Weick, K.E. (2000). Emergent Change as a Universal in Organizations. In M. Beer & N. Nohria. (Ed.). *Breaking the code of change*. Boston, Massachusetts: Harvard business School Press. [223-242].
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Londen: Sage.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Wellins, R.S., Byham, W.C., & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Werkman, R.A., Boonstra, J.J., & Bennebroek Gravenhorst, K. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties: Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieveranderingen. *M & O*, 55(2), 7-27.
- Werkman, R.A., Boonstra, J.J., & Elving, W.J.L. (2005). Complexiteit en weerbarstigheid in veranderprocessen: patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties. *Complexiteit in weerbarstigheid in veranderprocessen*, 5, 5-29.
- Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). Ethical Work Climates: Comparing Top Managers in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 6(4), 559-571.

Bijlagen

Bijlage 1: Organisatiebeschrijvingen

In de volgende twee paragrafen worden van Topaz Zuydtwijck en Hollandia organisatiebeschrijvingen gegeven. Het doel van deze beschrijvingen is om een korte beschrijving te geven van de huidige situatie van de organisaties (ist) en de wenselijke situatie (soll).

Hollandia Infra

Hollandia is in 1928 opgericht en was in eerste instantie een dochter van de Amsterdamse Ballast Maatschappij en was actief op vele marktgebieden in de staalbranche. Na de overname van Bailey in 2001, is Hollandia een fusie aangegaan met de in 1948 opgerichte Zuid Nederlandse Staalbouw (ZNS), actief in de industriebouw, hoogbouw en petrochemie. Hollandia en ZNS zijn in 2008 volledig geïntegreerd en verder gegaan onder de naam Hollandia met als hoofdvestiging Krimpen aan den IJssel. Tevens is er een nevenlocatie in Heijningen. Hollandia bestond uit een zevental business units die per 1 januari 2014 zijn opgesplitst naar zes verschillende BV's. Hollandia Infra is er hier een van en is nog steeds gevestigd in Krimpen aan den IJssel.

Hollandia Infra is een specialist op het gebied van het ontwerpen, monteren en in gebruik nemen van complexe waterbouwkundige werken. In totaal zijn er zo'n twaalf teams die allemaal verschillende expertises beheersen. Vanwege de veranderende context is het gewenst dat Hollandia zich blijft ontwikkelen om zich ten opzichte van de concurrent te kunnen onderscheiden. Om die reden probeert Hollandia Infra zich continu te verbeteren en heeft het bedrijf teamwerk hierin centraal gesteld.

Topaz Zuydtwijck

Topaz is een (maatschappelijke) organisatie die zich richt op kwetsbare ouderen en chronisch zieken. Topaz opereert op het gebied van woon- en specialistische zorg en daartoe levert zij een aanbod van wonen, welzijn, zorg en behandeling. Met de gespecialiseerde zorg die Topaz aanbiedt, is het voor de klant mogelijk om zo lang mogelijk het leven te leiden dat hij of zij wenst, zowel thuis als in een Topaz-locatie. Topaz bestaat nu ruim vijftig jaar en is in die tijd uitgegroeid tot een toonaangevende organisatie in de regio Leiden en Duin- en Bollenstreek, met 5 woonzorgcentra, 3 verpleeg- en behandelcentra en een revalidatie- en zorghotel. Topaz Zuydtwijck is een verpleeg- en behandelcentrum en een van de negen vestigingen van Topaz.

Bij Topaz wordt nagedacht over de manier waarop zij bewoners willen verzorgen. Mede vanuit dat uitgangspunt is een missie opgesteld die het bestaansrecht en de identiteit van de organisatie weergeeft, deze luidt: *'Waarde-vol leven met Topzorg'*. Dit komt verder tot uiting in de visie: *'Een vertrouwde omgeving met kwaliteit, hoogwaardige en liefdevolle zorg, persoonlijke ontmoetingen en betekenisvolle*

ervaringen, die kleur geven aan het leven met uw naasten'. Om dit te kunnen uitdragen zijn een drietal kernwaarden opgesteld die hiervoor als kapstok dienen: *'Welkom'*, *'Vakmanschap'* en *'Originaliteit'*.

Om met deze kernwaarden te kunnen gaan werken is het van belang om te weten waar de organisatie en haar teams nu staan (de huidige situatie) en waar zij naartoe wil (gewenste situatie). Op dit moment zijn er initiatieven zoals het 'Samen Sterk Team'. Hierin kunnen de uitkomsten van de nulmeting in dit onderzoek als handvat dienen om in de teams gericht aan de gang te gaan met specifieke onderwerpen zoals de Mantelzorg, Belevingsgerichte zorg (BGZ) en Ieder Team Topzorg. Door de teamleiders kan op een gerichte manier worden bepaald welke modules zij erbij betrekken om zo aan de multifunctionaliteit van de teams te werken.

Bijlage 2: Kenmerken verandervermogen organisaties

Tabel 29: Kenmerken verandervermogen organisaties (Werkman et al., 2001:15).

Kenmerken van een organisatie	
Doelen en strategie	Dit kenmerk betreft de duidelijkheid van en overeenstemming over de doelen van een organisatie, de externe gerichtheid van de strategie en de flexibiliteit van de organisatie om in te spelen op markteisen en ontwikkelingen in de omgeving.
Technologie	Dit kenmerk betreft de beschikbaarheid van technische hulpmiddelen, de duidelijkheid over het gebruik van die hulpmiddelen en de informatievoorziening over de uitvoering van werkzaamheden.
Structuur	Dit kenmerk betreft de gestructureerdheid van de organisatie en het werk en de besluitvorming over het werk.
Cultuur	Dit kenmerk betreft de kansen voor innovatie, mensgericht leiderschap en samenwerking binnen een organisatie.
Het werk	Dit kenmerk betreft de taakstructuur, de kwaliteit van de arbeid, relaties met collega's en toekomstmogelijkheden in de organisatie.
Politieke relaties	Dit kenmerk betreft de belangen van personen en afdelingen of teams in de organisatie, de invloed die zij uitoefenen en de mate van competitie in een organisatie.
Aanpak van het veranderingsproces	
Verander-koers	Dit kenmerk betreft de duidelijkheid van en overeenstemming over de koers van het veranderingsproces en het inzicht in de veranderingsstrategie.
Technologie	Dit kenmerk betreft de complexiteit van technische aanpassingen, de aandacht die daarvoor van organisatieleden wordt geëist en de beschikbaarheid van technische hulpmiddelen om de verandering te realiseren.
Spanningen	Dit kenmerk betreft het ontstaan van spanningen tussen en binnen afdelingen als gevolg van het veranderingsproces en het ontstaan van druk op de bestaande cultuur.
Timing	Dit kenmerk betreft de fasering van het veranderingsproces, het tempo van de besluitvorming over het proces en de acceptatietijd.
Informatie-voorziening	Dit kenmerk betreft de hoeveelheid en duidelijkheid van de informatie over de verander-koers en de voortgang van het veranderingsproces en de wijze waarop de organisatie deze informatie verstrekt.
Draagvlak creëren	Dit kenmerk betreft steun vanuit de top van de organisatie, de begeleiding van medewerkers en de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het verloop van het veranderingsproces.
Rol van verander-managers	Dit kenmerk betreft de indruk van de personen die het veranderingsproces sturen en begeleiden, de zichtbaarheid van deze personen en de communicatie tussen deze personen en medewerkers.
Rol van lijnmanagers	Dit kenmerk betreft de rol van leidinggevend in het veranderingsproces, de manier waar- op zij met de verandering omgaan en de interactie met medewerkers tijdens het veranderingsproces.
Verwachte uitkomst	Dit kenmerk betreft de verwachting van medewerkers van het verloop en de gevolgen van het veranderingsproces
Steun en inzet	Dit kenmerk betreft de noodzaak die de medewerkers zien van de veranderingen en de actieve bijdrage die medewerkers willen leveren aan het veranderingsproces.

Bijlage 3: Vragen interview:

In de operationalisatie is aangegeven welke indicatoren iets zeggen over het verbetervermogen van teams, dit is echter gebaseerd op theorie die iets zegt over het onderwerp maar nog niet specifiek over het item *team* en over verbetervermogen als concept. Om die reden zullen de interviews een zeer open karakter hebben en zal in deze interviews aan de hand van wat de geïnterviewde zegt worden doorgevraagd. Het doorvragen gebeurt niet op basis van vooraf opgestelde vragen maar door vragen die de interviewer in het kader van de context en het onderzoek relevant vindt.

De volgende vragen zullen worden gesteld:

- *‘Wat verstaat u onder het verbetervermogen van een team?’.*
- *‘Heeft u voor mij twee voorbeelden uit de praktijk waarbij als team is gewerkt aan een verandering? Daarbij zou ik graag een voorbeeld willen horen waarbij een verbetering het gewenste doel heeft opgeleverd en wil ik ook graag een verandering weten waarbij niet (geheel) het gewenste doel is behaald’.*

Topics:

- Verandervermogen:
 - *Doelen en strategie, technologie, structuur, cultuur, het werk, politieke relaties, veranderkoers, technologie, spanningen, timing, informatievoorziening, draagvlak creëren, rol van verandermanagers, rol van lijnmanagers, verwachte uitkomsten en steun en inzet.*
- Veranderprocessen:
 - *Nieuw evenwicht, Stabiliteit, Structuur, systemen, top-down, blauwdruk, plicht, organisatiebreed, macht, regels, management, belonen, straffen, beleren, Blijvende ontwikkeling, dynamiek, gedrag, het issue, richting, visie, vergezicht, energie, sneeuwbalgewijs, leiderschap, helpen en leren.*
- Teamprocessen:
 - *Conflicthantering, feedback, doel formulering, gezamenlijke planning, betekenisverlening, beslissingen, gedelegeerde verantwoordelijkheid, multifunctionaliteit, prestatie management, werkcommunicatie, professionele verantwoordelijkheid, externe- en interne klanten en leveranciers en verbeteractiviteiten.*
- Betekenisverlening:
 - *Behoeft, beleving & belang.*
- Publiek / private verschillen:
 - *Doelen, politieke/legitimerende activiteiten leidinggevende, beslissingsbevoegdheid, red-tape, strategische besluitvorming, beloning, orientatie doelgroep en vooruitgang.*

Bijlage 4: Betrouwbaarheid vragenlijst

Zoals in hoofdstuk Kwantitatieve analyse is aangegeven, is allereerst gekeken naar de betrouwbaarheid van de schalen. In deze paragraaf is voor de verschillende schalen de Cronbach's α geanalyseerd. De Cronbach's α kan tussen de 0 (helemaal niet homogeen) en de 1.0 (perfect homogeen) liggen, dus hoe dichterbij de 1 hoe betrouwbaarder de schalen zijn. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een Cronbach's $\alpha > 0.8$ een hoge betrouwbaarheid heeft, een Cronbach's $\alpha > 0.7$ betrouwbaar genoeg is, een Cronbach's $\alpha > 0.6$ matig betrouwbaar is en een Cronbach's $\alpha < 0.6$ wijst op onvoldoende betrouwbaarheid (Baarda et al., 2010:148-153). In de regel is de Cronbach's α alleen van toepassing als er meer dan 2 items per indicator zijn gebruikt, pas dan kunnen er eventueel items worden verwijderd om tot een hogere betrouwbaarheid van de dimensies te komen. Om toch inzicht te verkrijgen in de Cronbach's α van de verschillende indicatoren is deze voor alle indicatoren berekend, deze zijn weergegeven in Tabel 30.

Tabel 30: Cronbach's α indicatoren van de werkbeleving en teamprocessen.

	aantal vragen	Totaal
Interne relaties (gemiddeld)		
Conflict	4	.712
Feedback	3	.727
Doelen	2	.616
Gezamenlijke planning	4	.812
Taakbeheersing (gemiddeld)		
Besluitvorming	6	.776
Regeltaken	4	.684
Multifunctionaliteit	5	.734
Prestatiemanagement	3	.757
Werkcommunicatie	2	.729
Externe relaties (gemiddeld)		
Professionele verantwoordelijkheid	5	.779
Externe klanten & leveranciers	2	.572
Interne klanten & leveranciers	2	.860
Verbeteractiviteit	4	.737
Werkbeleving		
Vermoeidheid(R)*	2	.860
Betrokkenheid	2	.848
Tevredenheid	2	.835
Bevlogenheid	9	.876

* (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Interne relaties

De *interne relaties* zijn gemeten door vier verschillende indicatoren en bestaan totaal uit dertien verschillende items. De verschillende indicatoren zijn *conflict*, *feedback*, *doelen* en de *gezamenlijke planning*.

De indicator *conflict* is gemeten door vier items en richt zich op de conflicthantering binnen het team; het omgaan met samenwerkingsproblemen en het bespreken van het gedrag in het team. De betrouwbaarheid van Cronbach's $\alpha = .712$ kan als betrouwbaar worden verondersteld.

Feedback in een team geeft inzicht in de mate waarin binnen een team elkaars werkwijze wordt geëvalueerd en er onderling constructieve terugkoppelingen plaatsvinden, deze indicator is met drie items gemeten. *Feedback* is ook betrouwbaar met een Cronbach's $\alpha = .727$, er is één item verwijderd om de betrouwbaarheid te vergroten.

Met twee verschillende items is de indicator *doelen* onderzocht, deze indicator geeft inzicht in de mate waarin doelen worden geformuleerd en er door het team verantwoordelijkheid wordt genomen voor deze *doelen*. De betrouwbaarheid met een Cronbach's $\alpha = .616$ valt in de categorie matig betrouwbaar. Deze schaal is echter met twee items gesteld en derhalve is het verwijderen van een item niet mogelijk.

De *gezamenlijke planning* heeft een betrouwbaarheid met een Cronbach's $\alpha = .812$ en geeft inzicht in activiteiten die in overleg gepland worden en het teamverband daarmee benadrukken, deze indicator is onderzocht aan de hand van vier items.

Taakbeheersing

Het teamproces *taakbeheersing* is onderzocht aan de hand van vijf indicatoren met in totaal 20 items. De volgende indicatoren worden in het kader van taakbeheersing onderscheiden: *besluitvorming*, *regeltaken*, *multifunctionaliteit*, *prestatiemanagement* en *werkcommunicatie*.

Besluitvorming is onderzocht door een zestal items en geeft inzicht in de mate waarin het team besluiten neemt over het organiseren van de taken en de bijbehorende verantwoordelijkheden, deze indicator heeft een betrouwbaarheid met een Cronbach's $\alpha = .776$.

De indicator *regeltaken* geeft inzicht in verantwoordelijkheden binnen het team met betrekking tot de routinematige werkzaamheden. Deze indicator is gemeten aan de hand van vier items, de Cronbach's $\alpha = .684$ en is matig betrouwbaar, verwijderen van een vraag zou er niet toe leiden dat de betrouwbaarheid zou toenemen en daarom is deze indicator ongewijzigd opgenomen in de verdere analyses.

De *multifunctionaliteit* geeft inzicht in de mate waarin teamleden elkaar ondersteunen en kunnen vervangen, deze indicator is gemeten aan de hand van vijf items en heeft een betrouwbaarheid met een Cronbach's $\alpha = .731$.

Prestatiemanagement dat door middel van twee items is gemeten geeft inzicht in de mate waarin actie wordt ondernomen om de taakuitvoering te kunnen verbeteren en is met een Cronbach's $\alpha = .757$ betrouwbaar.

De vijfde indicator *werkcommunicatie* geeft inzicht in de mate waarin teams feitelijke informatie uitwisselen, onderling organiseren en overleggen; met twee items is de indicator *werkcommunicatie* gemeten en heeft een betrouwbaarheid van Cronbach's $\alpha = .729$.

Externe relaties

Het teamproces *externe relaties* wordt in kaart gebracht aan de hand van de indicatoren *professionele verantwoordelijkheid*, *externe klanten en leveranciers*, *interne klanten en leveranciers* en *verbeteractiviteiten*, deze indicatoren zijn gemeten aan de hand van 12 items.

De *professionele verantwoordelijkheid* is betrouwbaar met een Cronbach's $\alpha = .779$ en geeft inzicht in de non-routinematige ondersteunende activiteiten die het team uitvoert, deze is gemeten door middel van vijf items.

Externe klanten en leveranciers geven inzicht in welke mate er goede relaties worden onderhouden en er aandacht wordt besteed aan feedback; de betrouwbaarheid van Cronbach's $\alpha = .572$ kan als net onbetrouwbaar worden beschouwd, echter deze vraag is gemeten aan de hand van twee items en daarom kan er geen verwijderd worden om de betrouwbaarheid te vergroten.

De indicator *interne klanten en leveranciers* betreft het onderhouden van goede onderlinge relaties en het geven van feedback, deze indicator is onderzocht aan de hand van twee items. De indicator is zeer betrouwbaar met een Cronbach's $\alpha = .860$.

Tot slot is de indicator *verbeteractiviteiten* gemeten aan de hand van vier items en geeft aan hoe het team ondersteunend is in het nemen van initiatief om het product en het proces te verbeteren; het heeft een betrouwbaarheid van Cronbach's $\alpha = .737$.

Werkbeleving

De *werkbeleving* wordt gemeten op basis van vier verschillende indicatoren, namelijk *vermoeidheid*, *betrokkenheid*, *tevredenheid* en *bevlogenheid*. Deze indicatoren zijn door vijftien verschillende items gemeten. Zoals in Tabel 30 is te zien, hebben de verschillende indicatoren een hoge betrouwbaarheid, deze zullen dan ook allemaal worden meegenomen in de verdere analyses.

De indicator *vermoeidheid* heeft een hoge betrouwbaarheid met een Cronbach's $\alpha = .848$. De *vermoeidheid* is gemeten middels twee items en geeft inzicht in de werkgerelateerde vermoeidheid van een team.

De indicator *betrokkenheid* geeft inzicht in de betrokkenheid van een team bij de organisatie, is gemeten aan de hand van twee items en heeft een betrouwbaarheid van Cronbach's $\alpha = .860$.

Tevredenheid geeft inzicht in de werktevredenheid en het enthousiasme van het team en is ook middels twee items gemeten. De tevredenheid heeft een betrouwbaarheid met Cronbach's $\alpha = .835$.

Als laatste is de *bevlogenheid* van de teams gemeten aan de hand van negen verschillende items. De *bevlogenheid* van teams geeft inzicht in de commitment, de toewijzing en het enthousiasme van het team. De betrouwbaarheid van de indicator *bevlogenheid* is hoog met een Cronbach's $\alpha = .876$.

Bijlage 5: Veranderen versus verbeteren

Tabel 31: Veranderen versus verbeteren teams Hollandia Infra

Teams Hollandia Infra	Verandering die heeft geleid tot een verbetering en waarom	Verandering die niet is uitgevoerd en/of niet heeft geleid tot een verbetering en waarom
Constructie	In de productie, waar het team constructie werkzaamheden uitvoert, is gewerkt aan het vervangen van gereedschappen en faciliteiten teneinde de werkzaamheden veiliger en plezieriger te maken. Zo zijn de zuurstofmaskers vervangen, zijn er nieuwe zuurstof- en gasslangen geïnstalleerd en zijn er overalls aangemeten en zullen de oude 'one size fits all' spoedig vervangen worden. Dit is het resultaat van de discussie binnen het Expertiseteam over de behoefte aan nieuwe gereedschappen en faciliteiten. Deze verandering werd doorgevoerd door gezamenlijk te bepalen wie de verantwoordelijkheid ervoor zou nemen en binnen welke termijn.	In het verleden werd aangetast staal eerst gestraald voordat het team Constructie het ging bewerken. Door de toenemende werkdruk, de verkoop van een hal waarin het stralen plaats vond en de extra kosten die daarmee gemoeid waren, was deze bewerking in de loop van de tijd losgelaten. Als gevolg hiervan moeten de aangetaste materialen eerst met de hand geslepen worden voordat ze verder verwerkt kunnen worden. Deze verandering is nadelig voor de gezondheid, motivatie en werkdruk van de werknemers.
Engineering	Naar aanleiding van opmerkingen van leden van het Expertiseteam is het team Engineering is 3D afbeeldingen van projecten gaan verstrekken aan de teams in de Productie. Dit kwam voort uit de wens van werknemers om zich een beter beeld te kunnen vormen van het onderdeel dat zij aan het vervaardigen waren. Nu worden bij elk nieuw project 3D afbeeldingen aangeleverd.	-
Lassen	In de productie werd door teamleden van het team lassen aangegeven dat er tijdens werktijd teveel gebruik werd gemaakt van mobiele telefoons. De leidinggevende heeft dit punt vervolgens onder de teamleden ter sprake gebracht. Tijdens de bespreking werd duidelijk dat de productie van de telefonerende werknemers door het telefoongebruik minder was; bij hun collega's was het gevoel ontstaan dat zij het werk	-

Teams Hollandia Infra	Verandering die heeft geleid tot een verbetering en waarom	Verandering die niet is uitgevoerd en/of niet heeft geleid tot een verbetering en waarom
	moesten opvangen en zij merkten ook op dat de onderlinge interactie was afgenomen. In het overleg ging men zich realiseren dat het telefoongebruik niet bijdroeg aan het gezamenlijk belang en daarna nam het gebruik van de telefoon drastisch af.	
Machine & Montage	Het team was tot de conclusie gekomen dat bepaalde handmatige werkzaamheden voor een langlopend project sneller en efficiënter door een tapmachine uitgevoerd konden worden. Na onderzoek en voorbereiding heeft het team dit voorgesteld aan de desbetreffende leidinggevende, die het heeft opgepakt.	In het verleden heeft het team lijsten opgesteld waarop werd bijgehouden welke medewerkers verantwoordelijk waren voor het onderhoud van welke vorkheftrucks. Dit werd lange tijd keurig gedaan maar is in de loop van de tijd verwaterd. Men spreekt hier elkaar wel op aan maar toch gebeurt het niet. Als reden wordt gegeven <i>“Er rijden en nog genoeg rond, we pakken wel een een andere”</i>. De verwaarlozing van het onderhoud leidt inmiddels tot frequenter stilstaan van vorkheftrucks.
MT Hollandia Infra	Voor aanvang van dit onderzoek is het MT opnieuw samengesteld. Ten opzichte van het MT in de oude samenstelling werkt het nieuwe MT veel meer vanuit gemeenschappelijkheid. Zo zorgen de verschillende teamleden dat besluiten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Dit doen zij vanuit een gezamenlijk doel en zij houden elkaar continu op de hoogte van ontwikkelingen in de organisatie.	
Productieleiding	De Productieleiding heeft besloten om voor de Toolboxen (veiligheidsbesprekingen) in de productie meer tijd uit te trekken en om deze anders in te vullen. Dit is een verandering met positieve gevolgen, zo neemt de communicatie tussen de werknemers toe en worden issues in toenemende mate gedeeld.	De Productieleiding wil een sub-magazijn in de productiehhal zodat bepaalde gereedschappen altijd voorhanden zijn zodat geen tijd verloren gaat met het ophalen van veelgebruikte gereedschappen in het hoofdmagazijn. Deze verandering blijkt moeilijk te realiseren, mede omdat er veel verschillende interne en externe partijen bij betrokken zijn met uiteenlopende behoeften.
Projectmanagement	Bij een groot project waarbij Hollandia Infra afhankelijk was van een externe partij liep de samenwerking niet goed. Dit leidde er toe dat de diverse projectleiders op den duur lijnrecht tegenover elkaar stonden. Door met elkaar om de tafel te gaan zitten en uit te spreken wat elkaars belang was, is men	De projectmanagers sturen verschillende projecten aan en zo ontstaat er een ‘matrix’ in de organisatie van mensen die met elkaar samenwerken. Dit betekent dat werknemers uit de verschillende teams ook voor verschillende projectmanagers werken. Gebleken is dat het als verwarrend wordt ervaren en in enkele gevallen zelfs als

Teams Hollandia Infra	Verandering die heeft geleid tot een verbetering en waarom	Verandering die niet is uitgevoerd en/of niet heeft geleid tot een verbetering en waarom
	gekomen tot een nieuwe manier van samenwerking. De desbetreffende actoren hebben in de nieuwe manier van samenwerken specifiek aandacht besteed aan de manier van communiceren en het delen van elkaars behoefte. Dit heeft geleid tot een effectieve en efficiënte afhandeling van het project.	belemmering wordt gezien als deze verschillende projectmanagers op uiteenlopende manieren vorm geven aan projectteamvergaderingen. Een van de teamleden van het team Projectmanagement heeft een vergaderformat opgesteld en gedeeld met zijn teamgenoten, die het positief hebben ontvangen. Toch wordt het nieuwe format voor projectteamvergaderingen veelal niet gehanteerd omdat de projectmanagers aan andere aandachtspunten voorrang verlenen.
QA/QC & Veiligheid	De verschillende teamleden hebben ieder een eigen takenpakket, maar zij hebben samen besloten dat het belangrijk is dat ieders functie waargenomen kan worden om de continuïteit te waarborgen. Zij worden hierin ondersteund door de leidinggevende. Deze verandering wordt zowel intern als extern kenbaar gemaakt zodat QAQC altijd als aanspreekpunt kan dienen Dit heeft ook een positieve invloed op de interne werkbelasting omdat men elkaar kan ondersteunen in de werkzaamheden.	Al langere tijd blijkt een klein aantal werknemers zich niet te houden aan verschillende regels zoals het dragen en gebruiken van oordopjes, brillen en helmen, het rookverbod in de productie en het dragen van gordels in de vorkheftrucks. Het team QAQC is verantwoordelijk voor o.a. de naleving hiervan en probeert dit al langere tijd structureel te veranderen maar het lukt niet. Dat deze attitudeverandering niet slaagt, lijkt voort te komen uit het ontbreken van sancties, gebrekkige communicatie tussen teams en tenslotte het ontbreken van organisatie-breed draagvlak voor het veiligheidsbeleid.
Facilitair	Het team heeft besloten om geregeld Toolboxen (veiligheids-besprekingen) bij te wonen die in de productie georganiseerd worden. Dit leidt ertoe dat de medewerkers Facilitair beter begrijpen wat er in de verschillende teams speelt en de communicatie toeneemt. Deze verandering komt voort uit de wens om de afstand tussen de productie en kantoor te verkleinen.	Een van de werknemers Facilitair heeft in het verleden in kaart gebracht waarom er op projecten niet de resultaten werden geboekt die wel werden verwacht. Hij kwam tot de conclusie dat het veelal misliep op de communicatie, mede omdat de projectteams onvoldoende bemenst waren. Hij adviseerde om bij grote projecten standaard een assistent projectleider op te nemen die belast werd met toezicht op de processen en de communicatie zowel binnen het team als met externe partijen. Dit advies is gedeeld met het MT en de directie. De stap om de aanpak bij projecten werkelijke te veranderen wordt echter niet gemaakt.
Tendering	Het team Tendering had zichzelf vorgenommen om meer te standaardiseren omdat ze gezamenlijk tot de conclusie waren gekomen dat dit werk zou kunnen besparen. Ook waren zij zich ervan bewust dat standaardisering juist een belemmering	

Teams Hollandia Infra	Verandering die heeft geleid tot een verbetering en waarom	Verandering die niet is uitgevoerd en/of niet heeft geleid tot een verbetering en waarom
	zou kunnen zijn omdat ieder project waarvoor zij een tender uitschrijven anders is. Door met elkaar te kijken naar de best mogelijke invulling, een leidinggevende die de teamleden hier nadrukkelijk bij heeft betrokken en door dit te af te stemmen met de andere teams in de organisatie, is er een product tot stand gekomen dat een verbetering ten opzichte van de oude situatie is.	
WRB	Het naleven van het signaleringsstelsel zorgt ervoor dat gemaakte fouten met de (eventuele) oorzaak worden geregistreerd zodat ze in de toekomst kunnen worden voorkomen. De leidinggevende zorgt ervoor dat het team het signaleringsstelsel gebruikt en gezamenlijk worden de geregistreerde misstanden geëvalueerd. De teamleden zien hier ook de toegevoegde waarde van in en merken dat het belemmeringen kan wegnemen omdat zo structureel gemaakte fouten voorkomen kunnen worden.	Vijf jaar geleden is met overgestapt op een nieuw tekenprogramma met als doel om minder fouten in de fabriek te maken en de voorbereiding efficiënter te laten verlopen. Het toenmalige team werd opgesplitst in twee teams; Engineering en WRB. Implementatie van het nieuwe systeem stagneert omdat onduidelijk is wie er verantwoordelijk voor is en door de verschillende belanghebbende teams wordt naar elkaar gewezen. Dit heeft ertoe geleid dat er i.p.v. één, twee programma's worden gebruikt.

Tabel 32 Veranderen versus verbeteren teams Topaz Zuydwijk

Teams Topaz Zuydwijk	Verandering die heeft geleid tot een verbetering en waarom	Verandering die niet is uitgevoerd en/of niet heeft geleid tot een verbetering en waarom
Zorg 't Sonneveld & Reynegom	De samenstelling van het team werd aangevuld met gastvrouwen waardoor een aantal werkzaamheden herverdeeld kon worden. Door verantwoordelijkheid te dragen voor de invulling van deze taken, hebben de gastvrouwen in samenspraak met het team een betere invulling kunnen geven aan ondersteunende taken zoals inkoop voor de afdeling en de verantwoordelijkheid voor de keuken. De leidinggevende heeft het team hierbij geholpen maar niet directief gestuurd.	Op de afdeling zijn enkele medewerkers op eigen initiatief uitjes voor bewoners gaan organiseren. Als er uitjes plaatsvonden werd dit echter niet gecommuniceerd met collega's waardoor er ineens sprake was van onderbezetting op bepaalde afdelingen, onduidelijk was welke bewoners uit of thuis waren en er werkzaamheden bleven liggen. Op zich werd het initiatief als verbetering beschouwd, maar door de gebrekkige communicatie en de bijkomende onduidelijkheden was het geen verbetering.
Niet-zorg 't Sonneveld & Reynegom	In de zomer was er vaak sprake van onderbezetting en waren er vaak te weinig behandelaren aanwezig. Om die reden is	Er zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop het Multidisciplinair overleg (MDO) dient plaats te vinden. Tijdens dit

Teams Topaz Zuydtwijk	Verandering die heeft geleid tot een verbetering en waarom	Verandering die niet is uitgevoerd en/of niet heeft geleid tot een verbetering en waarom
	gezocht naar een structurele oplossing. In samenspraak met het team en met de andere teams is een plan opgesteld waarmee de onderbezetting in de zomermaanden ondervangen kan worden.	overleg wordt door de medewerkers uit de zorg en de behandelaars gesproken over de cliënten. Deze vergaderafspraken leiden niet tot het gewenste effect omdat niet iedereen ermee bekend is, mensen zich niet bewust zijn van de voordelen en omdat ze door de reorganisatie naar de achtergrond zijn verdwenen.
Zorg Engelendaal	In het team werd besloten de vrijheidsbeperkende maatregelen af te schaffen. Aanvankelijk stond iedereen hier sceptisch tegenover maar door veel met elkaar te praten, te overleggen hoe als team om te gaan met deze verandering en elkaar aan te spreken op het handelen, raakte iedereen ervan bewust dat het afschaffen van deze maatregelen voordelen met zich mee zou brengen. De leidinggevende heeft dit project in beginsel opgepakt en de werknemers geholpen en ondersteund met het zo goed mogelijk invulling geven aan deze transitie.	Na klachten van familie van cliënten is besloten dat de verpleegkundigen niet gezamenlijk mogen gaan eten in de verpleegpost maar dat er altijd iemand aanwezig moet zijn in de huiskamer. Hoewel de leidinggevende enkele werknemers hier herhaaldelijk op heeft aangesproken, blijft het gebeuren. Deze verpleegkundigen zijn van mening dat zij vanuit de verpleegpost ook alles in de gaten kunnen houden en dat samen eten wel zo gezellig is.
Niet-zorg Engelendaal	Gedurende een periode heeft er een negatieve sfeer op de afdeling geheerst, zowel richting collega's, cliënten, als familieleden. Dit is doorbroken doordat de leidinggevende maar ook leden uit het MT met het team in gesprek zijn gegaan en heeft men benoemd wat er niet goed ging en waarom. Gezamenlijk en met externe partijen is afgesproken dat iedereen naar zijn eigen houding zou kijken en zich steeds zou afvragen hoe dit overkomt op de omgeving. Dit heeft er toe geleid dat de sfeer is verbeterd.	De organisatie heeft zichzelf als doel gesteld dat er belevingsgericht gewerkt moet worden en zo hangen er op de afdeling verschillende posters om dit kenbaar te maken. Hier wordt lacherig over gedaan. Er wordt aangegeven dat inhoudelijk geen aandacht is besteed aan het concept belevingsgericht werken en dat veel werknemers derhalve niet goed begrijpen wat het inhoudt.
Zorg Boshuysen	Tijdens de reorganisatie zijn twee afdelingen samengevoegd tot de huidige afdeling Boshuysen. In het begin verliep de samenwerking niet voortvarend omdat cliënten, familie en medewerkers te maken kregen met nieuwe gezichten en werkomgevingen. Door hier met elkaar over te praten, elkaars beleving te delen en gezamenlijk te werken aan het verlenen van zo'n best mogelijke zorg, heeft dit geleid tot een verbetering in de samenwerking.	Door de reorganisaties hebben er in het team geen functioneringsgesprekken plaatsgevonden. Dit wordt gezien als een verslechtering omdat deze gesprekken als belangrijk worden ervaren. De leidinggevende weet nu minder goed wat er speelt onder de werknemers en de werknemers voelen zich minder serieus genomen omdat er geen moment is waarop zij hun zorgen en ideeën kunnen delen.

Teams Topaz Zuydtwijk	Verandering die heeft geleid tot een verbetering en waarom	Verandering die niet is uitgevoerd en/of niet heeft geleid tot een verbetering en waarom
Niet-zorg Boshuysen	Cliënten en werknemers hadden geopperd dat het leuk zou zijn om in de ochtend gezamenlijk te ontbijten. In het begin was dit best lastig omdat niet iedereen tegelijk aanwezig was in de huiskamer en sommige bewoners toch wel graag al wilden ontbijten. Door als team te zoeken naar een zo'n best mogelijke aanpak kon het gezamenlijk ontbijten toch plaatsvinden wat door het merendeel van de bewoners als zeer prettig wordt ervaren.	-
Facilitair Topaz	Na het inkorten van de openingstijden van de receptie hebben de medewerkers gezamenlijk gezocht naar mogelijkheden om het werkurenaantal te handhaven en zodoende zijn er ook werkzaamheden op andere afdelingen opgepakt. Zo kon binnen de randvoorwaarden van de reorganisatie er toch voor worden gezorgd dat alle receptiemedewerkers met behoud van uren konden blijven werken.	Door de nieuwe openingstijden van de receptie zijn werknemers van het restaurant receptie-activiteiten over gaan nemen. Aangezien deze medewerkers ontoereikende kennis en ervaring hebben op dit gebied, leidt dit tot problemen.
MT Topaz Z.	Er is een verandering gekomen in het omgaan met cliënten die eigenlijk niet op hun plaats zijn bij Topaz Zuydtwijk. Vroeger werd geprobeerd om een patiënt alles te bieden zodat hij zou kunnen blijven. Nu wordt gekeken of de organisatie de patiënt kan bieden wat hij nodig heeft en of het welzijn en de veiligheid van hem of haar en de andere bewoners wel kan worden gewaarborgd.	Enkele medewerkers hebben een 'benen-op-tafel-lunch' in het leven te roepen. Dit houdt in dat op maandag alle MT leden gezamenlijk lunchen om met elkaar in gesprek te gaan over alledaagse issues. In de praktijk blijken de welzijns-, zorg- en facilitaire medewerkers geregeld aan te sluiten, maar komen de MT leden van de ondersteunende diensten niet. Hierdoor blijft de kloof tussen de medewerkers die direct met de zorg te maken hebben en de medewerkers van de faciliteerde afdelingen bestaan.

Bijlage 6: Tabellen kwantitatief onderzoek

Tabel 33: Indicatoren teams Hollandia Infra.

(Schaalbereik: 1-5)	Constructie		Engineering		Lassen		Leerschool		Mach. & Montage		MT Hollandia Infra	
	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD
Leeftijd	49,75	12,51	43,08	11,22	44,11	13,91	23,00	14,17	46,10	13,69	47,50	2,38
Duur werkzaam in bedrijf (jaren)	22,10	12,51	11,12	9,38	13,37	7,84	3,90	6,01	20,60	13,35	18,83	12,78
Duur werkzaam in team (jaren)	23,54	12,93	3,08	4,95	9,76	8,94	2,40	2,26	7,53	10,59	1,18	2,88
<u>Interne relaties (gemiddeld)</u>	3,00	,44	3,01	,39	<u>2,61</u>	,84	3,33	,62	2,96	,52	3,24	,49
Conflict	2,84	0,30	3,12	0,44	2,81	0,94	3,41	0,50	3,05	0,39	3,31	0,43
Feedback	3,29	0,68	2,79	0,42	2,67	0,73	3,33	0,91	3,13	0,85	2,58	0,42
Doelen	2,88	0,88	2,88	0,71	2,67	1,06	3,25	0,76	3,00	0,82	3,50	0,71
Gezamenlijke planning	3,00	0,81	3,25	0,56	2,31	0,97	3,34	0,78	2,65	0,99	3,56	0,43
<u>Taakbeheersing (gemiddeld)</u>	3,13	,38	3,19	,30	2,88	,59	3,37	,55	3,52	,44	3,57	,41
Besluitvorming	3,00	0,39	3,33	0,33	2,89	0,57	3,04	0,41	3,52	0,40	3,75	0,62
Regeltaken	3,25	0,27	2,94	0,61	2,68	0,59	3,41	0,82	3,55	0,44	3,38	0,43
Multifunctionaliteit	3,18	0,43	3,09	0,39	2,97	0,86	3,25	0,72	3,74	0,63	3,20	0,49
Prestatiemanagement	3,33	0,44	3,26	0,43	3,07	0,60	3,54	0,71	3,50	0,77	3,75	0,42
Werkcommunicatie	2,88	0,83	3,35	0,38	2,78	1,06	3,63	0,64	3,30	0,79	3,75	0,65
<u>Externe relaties (gemiddeld)</u>	2,85	,29	3,08	,33	2,61	,73	3,20	,57	3,01	,73	3,38	,47
Professionele verantwoordelijkheid	2,88	0,34	2,91	0,38	2,59	0,77	3,38	0,92	3,12	0,80	3,45	0,75
Externe klanten & leveranciers	3,13	0,44	3,31	0,69	2,61	0,93	3,38	0,92	2,85	0,63	3,63	0,48
Interne klanten & leveranciers	2,94	0,32	3,19	0,43	2,67	1,12	2,94	0,86	3,00	1,13	3,63	0,75
Verbeteractiviteit	2,46	0,56	2,92	0,55	2,59	0,86	3,17	0,59	3,08	0,64	2,83	0,43
<u>Werkbeleving (gemiddeld)</u>	2,93	,60	3,33	,59	<u>2,82</u>	1,04	3,64	,70	3,79	,34	4,11	,39
Vermoeidheid (R)*	2,56	0,82	3,42	0,86	2,28	0,97	3,44	0,90	3,15	0,85	4,00	0,71
Betrokkenheid	3,13	0,95	3,31	0,85	2,94	1,24	4,00	0,89	4,50	0,47	4,25	0,65
Tevredenheid	3,25	0,60	3,38	0,68	3,33	1,44	3,50	1,16	3,90	0,70	4,63	0,48
Bevlogenheid	2,78	0,51	3,21	0,40	2,72	0,93	3,63	0,46	3,63	0,43	3,58	0,44

* (R) Omgekeerd gecodeerde indicator.

Tabel 34: Indicatoren teams Hollandia Infra.

(Schaalbereik: 1-5)	Productieleiding		Projectmanagement		QA/QC & Veiligheid		Facilitair		Tendering		WRB	
	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD
Leeftijd	55,33	4,16	40,80	12,62	55,00	6,00	53,60	7,96	51,00	4,36	46,00	12,59
Duur werkzaam in bedrijf (jaren)	30,27	11,43	11,96	7,20	26,40	9,54	22,94	8,47	3,60	1,91	20,06	10,28
Duur werkzaam in team (jaren)	3,40	2,26	4,00	2,71	,83	1,011	4,98	9,09	2,67	,31	6,52	10,05
Interne relaties (gemiddeld)	3,47	,45	3,01	,52	2,74	,48	3,10	,27	2,72	,53	2,91	,28
Conflict	3,67	0,38	3,15	0,52	2,92	0,38	3,25	0,00	3,08	0,38	3,25	0,40
Feedback	3,22	0,51	2,73	0,64	2,22	0,19	3,07	0,15	2,56	0,38	2,73	0,43
Doelen	3,67	0,29	2,90	0,74	3,00	0,50	3,00	0,50	2,67	1,04	2,90	0,65
Gezamenlijke planning	3,33	0,72	3,25	0,79	2,83	0,88	3,10	0,52	2,58	0,52	2,75	0,31
Taakbeheersing (gemiddeld)	3,88	,57	3,13	,33	3,20	,20	3,46	,19	3,13	,26	3,29	,14
Besluitvorming	3,94	0,35	3,17	0,41	3,50	0,17	3,73	0,22	3,22	0,42	3,47	0,14
Regeltaken	3,67	0,58	2,90	0,14	3,17	0,14	2,95	0,33	2,67	0,38	2,80	0,14
Multifunctionaliteit	3,47	0,61	3,04	0,43	3,20	0,69	3,40	0,24	3,27	0,42	3,20	0,24
Prestatiemanagement	4,00	1,20	3,13	0,56	3,11	0,19	3,53	0,30	3,33	0,33	3,47	0,18
Werkcommunicatie	4,33	0,29	3,40	0,55	3,00	0,00	3,70	0,27	3,17	0,29	3,50	0,35
Externe relaties (gemiddeld)	3,24	,78	3,20	,27	2,97	,20	3,10	,56	2,79	,47	2,95	,43
Professionele verantwoordelijkheid	3,33	0,81	2,96	0,36	2,87	0,46	2,92	0,83	2,60	0,69	2,68	0,46
Externe klanten & leveranciers	2,50	0,87	3,30	0,27	3,33	0,29	3,20	0,57	2,83	0,76	2,70	1,10
Interne klanten & leveranciers	4,00	1,00	3,40	0,55	3,00	1,00	3,20	0,45	2,83	0,76	3,60	0,42
Verbeteractiviteit	3,11	0,51	3,13	0,38	2,67	0,33	3,07	0,64	2,89	0,77	2,80	0,51
Werkbeleving (gemiddeld)	3,70	,39	3,43	,45	3,15	,72	3,63	,32	3,48	,72	3,46	,31
Vermoeidheid (R)*	3,17	1,26	2,90	0,74	2,83	0,76	3,20	0,91	3,83	0,29	3,40	0,65
Betrokkenheid	4,33	0,58	3,80	0,45	3,50	0,87	4,10	0,65	3,83	1,15	3,70	0,45
Tevredenheid	3,67	1,15	3,60	0,55	3,33	1,15	3,70	0,45	3,33	1,15	3,60	0,55
Bevlogenheid	3,64	0,64	3,42	0,31	2,93	0,17	3,51	0,43	2,93	0,78	3,13	0,45

* (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Tabel 35: Indicatoren teams Topaz Zuydwijk.

(Schaalbereik: 1-5)	Zorg 't Sonneveld & Reynegom			Niet-zorg 't Sonneveld & Reynegom			Zorg Engeldael			Niet-zorg Engeldael		
	Gem.	SD		Gem.	SD		Gem.	SD		Gem.	SD	
Leeftijd	44,77	11,52		52,36	8,47		42,90	10,78		46,27	13,03	
Duur werkzaam in bedrijf (jaren)	11,79	8,16		13,17	6,38		13,42	7,59		10,82	8,27	
Duur werkzaam in team (jaren)	4,63	4,90		10,32	8,29		7,50	4,90		6,46	4,83	
<u>Interne relaties (gemiddeld)</u>	2,94	,53		3,37	,54		3,22	,41		3,34	,55	
Conflict	3,12	0,61		3,30	0,63		3,32	0,49		3,32	0,53	
Feedback	3,03	0,70		3,12	0,62		3,25	0,45		3,31	0,67	
Doelen	3,00	0,65		3,55	0,61		3,43	0,69		3,33	0,59	
Gezamenlijke planning	2,61	0,82		3,45	0,98		2,87	0,60		3,40	0,96	
<u>Taakbeheersing (gemiddeld)</u>	3,30	,50		3,52	,41		3,49	,38		3,61	,54	
Besluitvorming	3,17	0,65		3,50	0,51		3,35	0,41		3,61	0,80	
Regeltaken	3,04	0,80		3,55	0,76		3,30	0,62		3,27	0,61	
Multifunctionaliteit	3,47	0,46		3,51	0,39		3,62	0,51		3,84	0,62	
Prestatiemanagement	3,40	0,69		3,61	0,63		3,52	0,42		3,60	0,75	
Werkcommunicatie	3,40	0,57		3,45	0,42		3,67	0,64		3,73	0,56	
<u>Externe relaties (gemiddeld)</u>	2,89	,60		3,43	,48		2,96	,49		3,45	,53	
Professionele verantwoordelijkheid	2,72	0,77		3,17	0,62		2,67	0,79		3,20	0,72	
Externe klanten & leveranciers	3,23	0,74		3,73	0,65		3,10	0,64		3,53	0,61	
Interne klanten & leveranciers	2,80	0,79		3,59	0,66		2,93	0,62		3,63	0,83	
Verbeteractiviteit	2,79	0,67		3,27	0,49		3,13	0,70		3,42	0,51	
<u>Werkbeleving (gemiddeld)</u>	3,56	,54		4,01	,54		3,68	,43		3,86	,46	
Vermoeidheid (R)*	3,62	0,82		3,80	1,01		3,45	0,95		3,73	1,07	
Betrokkenheid	3,48	0,71		4,18	0,68		3,81	0,70		3,97	0,81	
Tevredenheid	3,83	0,81		4,35	0,71		3,98	0,62		4,17	0,62	
Bevlogenheid	3,31	0,41		3,72	0,36		3,50	0,35		3,59	0,41	

* (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Tabel 36: Indicatoren teams Topaz Zuydwijk.

(Schaalbereik: 1-5)	Zorg Boshuysen			Niet-zorg Boshuysen			Facilitair Topaz			MT Topaz Z.		
	Gem.	SD		Gem.	SD		Gem.	SD		Gem.	SD	
Leeftijd	47,77	11,59		47,40	10,83		57,92	3,00		47,00	10,15	
Duur werkzaam in bedrijf (jaren)	13,67	9,45		12,31	10,93		21,75	8,02		13,23	16,16	
Duur werkzaam in team (jaren)	5,65	5,37		2,48	2,06		12,73	7,33		2,41	2,06	
Werkbeleving (gemiddeld)	3,81	,51		3,63	,54		4,08	,67		4,01	,30	
Vermoeidheid (R)*	3,56	0,95		3,17	0,99		3,88	1,23		4,00	0,50	
Betrokkenheid	3,97	0,67		3,87	0,79		4,42	0,70		4,00	1,00	
Tevredenheid	4,00	0,74		4,00	0,87		4,29	0,69		4,33	0,58	
Bevlogenheid	3,70	0,37		3,53	0,44		3,72	0,40		3,70	0,17	
Interne relaties (gemiddeld)	3,28	,48		3,20	,52		3,12	,59		3,19	,53	
Conflict	3,59	0,57		3,40	0,61		3,27	0,59		3,08	0,29	
Feedback	3,49	0,54		3,07	0,61		3,08	0,70		3,00	0,67	
Doelen	3,34	0,59		3,23	0,62		3,38	0,71		3,50	0,50	
Gezamenlijke planning	2,69	0,71		3,12	0,97		2,75	0,99		3,17	0,80	
Taakbeheersing (gemiddeld)	3,50	,47		3,65	,40		3,53	,64		3,48	,65	
Besluitvorming	3,35	0,53		3,77	0,62		3,64	0,71		3,83	0,44	
Regeltaken	3,20	0,58		3,42	0,62		3,44	0,68		3,17	1,01	
Multifunctionaliteit	3,77	0,56		3,83	0,60		3,70	0,64		3,53	0,81	
Prestatiemanagement	3,48	0,73		3,49	0,53		3,36	0,99		3,56	0,84	
Werkcommunicatie	3,69	0,71		3,73	0,62		3,50	0,90		3,33	0,58	
Externe relaties (gemiddeld)	2,90	,53		3,29	,47		3,01	,94		3,43	,68	
Professionele verantwoordelijkheid	2,52	0,63		2,91	1,03		2,98	1,06		3,60	0,87	
Externe klanten & leveranciers	3,14	0,63		3,39	0,45		3,05	1,25		3,33	0,29	
Interne klanten & leveranciers	2,94	0,82		3,60	0,74		3,27	1,08		3,67	0,58	
Verbeteractiviteit	2,97	0,66		3,31	0,95		3,18	0,75		3,11	1,02	

* (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Tabel 37: Variabelen (Correlatiematrix: spearman's correlatiecoëfficiënten) algemeen: $N = 214$.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Vermoeidheid (R)***	1***																
2 Betrokkenheid	,209**	1															
3 Tevredenheid	,426**	,578**	1														
4 Bevlogenheid	,310**	,565**	,548**	1													
5 Conflict	,185**	,308**	,267**	,483**	1												
6 Feedback	,038	,240**	,259**	,412**	,561**	1											
7 Doelen	,151*	,377**	,310**	,445**	,612**	,523**	1										
8 Gezamenlijke planning	,136*	,170*	,232**	,268**	,291**	,246**	,430**	1									
9 Besluitvorming	,178**	,296**	,265**	,437**	,391**	,299**	,454**	,425**	1								
10 Regeltaken	,187**	,307**	,266**	,410**	,337**	,395**	,411**	,571**	,474**	1							
11 Multifunctionaliteit	,253**	,341**	,405**	,464**	,386**	,412**	,424**	,323**	,424**	,492**	1						
12 Prestatiemanagement	,183**	,287**	,252**	,372**	,432**	,454**	,542**	,488**	,465**	,608**	,624**	1					
13 Werkcommunicatie	,152*	,251**	,359**	,428**	,403**	,402**	,422**	,237**	,377**	,360**	,489**	,468**	1				
14 Professionele verantwoordelijkheid	,114	,230**	,252**	,305**	,243**	,234**	,404**	,699**	,426**	,552**	,274**	,409**	,279**	1			
15 Externe klanten & leveranciers	,150*	,243**	,262**	,297**	,236**	,285**	,421**	,510**	,347**	,512**	,377**	,436**	,272**	,452**	1		
16 Interne klanten & leveranciers	,098	,202**	,242**	,234**	,236**	,219**	,274**	,625**	,436**	,545**	,384**	,505**	,284**	,510**	,478**	1	
17 Verbeteractiviteit	,103	,268**	,317**	,373**	,272**	,272**	,303**	,414**	,206**	,328**	,304**	,273**	,250**	,439**	,317**	,341**	1

* Correlatie is significant $< 0,05$, ** Correlatie is significant $< 0,01$ level, *** (R) Bevat omgekeerd gecodeerde indicator.

Tabel 38: Variabelen (Correlatiematrix: spearman's correlatiecoëfficiënten) Hollandia Infra: N = 76.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Vermoeidheid***	1***																
2 Betrokkenheid		,267*															
3 Tevredenheid			,342**	,637**													
4 Bevlogenheid				,282*	,682**	,563**											
5 Conflict																	
6 Feedback																	
7 Doelen																	
8 Gezamenlijke planning																	
9 Besluitvorming																	
10 Regeltaken																	
11 Multifunctionaliteit																	
12 Prestatiemanagement																	
13 Werkcommunicatie																	
14 Professionele verantwoordelijkheid																	
15 Externe klanten & leveranciers																	
16 Interne klanten & leveranciers																	
17 Verbeteractiviteit																	

* Correlatie is significant < 0,05, ** Correlatie is significant < 0,01 level, ***Omgekeerd gecodeerde indicator.

Tabel 39: Variabelen (Correlatiematrix: spearman's correlatiecoëfficiënten) Topaz Zuijdwijk: N = 138.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Vermoeidheid***																	
2 Betrokkenheid	,183*																
3 Tevredenheid	,440**	,558**															
4 Bevlogenheid	,287**	,518**	,501**														
5 Conflict	,099	,271**	,212*	,462**													
6 Feedback	-,069	,156	,155	,346**	,623**												
7 Doelen	,079	,326**	,210*	,427**	,565**	,520**											
8 Gezamenlijke planning	,100	,079	,158	,231**	,288**	,265**	,422**										
9 Besluitvorming	,040	,172*	,128	,422**	,398**	,315**	,468**	,414**									
10 Regeltaken	,135	,254**	,241**	,411**	,417**	,430**	,453**	,633**	,509**								
11 Multifunctionaliteit	,184*	,260**	,291**	,310**	,404**	,366**	,379**	,328**	,410**	,443**							
12 Prestatiemanagement	,061	,173*	,118	,262**	,454**	,465**	,534**	,468**	,435**	,612**	,628**						
13 Werkcommunicatie	,043	,171*	,278**	,298**	,327**	,393**	,341**	,181*	,335**	,377**	,495**	,438**					
14 Professionele verantwoordelijkheid	,123	,144	,227**	,302**	,266**	,272**	,371**	,725**	,466**	,600**	,256**	,373**	,287**				
15 Externe klanten & leveranciers	,128	,198*	,168	,281**	,252**	,316**	,442**	,478**	,379**	,585**	,336**	,467**	,252**	,470**			
16 Interne klanten & leveranciers	,023	0,114	,138	,212*	,242**	,278**	,284**	,626**	,401**	,588**	,408**	,541**	,265**	,551**	,484**		
17 Verbeteractiviteit	,094	,230**	,303**	,387**	,331**	,315**	,330**	,452**	,210*	,359**	,248**	,232**	,213*	,485**	,319**	,327**	

* Correlatie is significant < 0,05, ** Correlatie is significant < 0,01 level, ***Omgekeerd gecodeerde indicator.

Bijlage 7: Gebruikte vragenlijsten

Bij dr. B.S. Kuipers zijn de vragenlijsten verkregen om te gebruiken in de twee organisaties. Voor een private organisatie zijn andere vragen geconstrueerd dan voor een publieke organisatie in de zorgsector. Zoals eerder vermeld worden middels deze vragenlijsten de teamprocessen en de werkbeleving in kaart gebracht. Hoewel enkele vragen anders zijn geformuleerd, richten zij zich op dezelfde items en gaan er in elke vragenlijst evenveel vragen over de verschillende teamprocessen de werkbeleving en de bijbehorende dimensies.



Hartelijk dank voor uw medewerking.



Performability Scan
Hollandia
QA/QC & Veiligheid

		In het geheel niet	Vrijwel niet	Gedeeltelijk / redelijk	In sterke mate	In zeer sterke mate
1	Het team besluit zelf wie welke taak doet	1	2	3	4	5
2	De meeste besluiten over het werk worden door de teamleden genomen	1	2	3	4	5
3	Alle teamleden hebben invloed bij het nemen van een groepsbesluit	1	2	3	4	5
4	De teamleden houden zich aan gemaakte afspraken	1	2	3	4	5
5	De teamleden voeren de afgesproken regeltaken uit	1	2	3	4	5
6	Teamleden nemen zelf verantwoordelijkheid ten aanzien van de afgesproken regeltaken	1	2	3	4	5
7	Ik werk liever bij dit bedrijf, dan bij een ander bedrijf	1	2	3	4	5
8	Ik voel me verbonden met dit bedrijf	1	2	3	4	5
9	Conflicten zijn goed bespreekbaar	1	2	3	4	5
10	Teamleden lossen onderlinge samenwerkingsproblemen zelfstandig op	1	2	3	4	5
11	Teamleden spreken elkaar aan op elkaars gedrag in de groep	1	2	3	4	5
12	Er wordt met regelmaat overlegd over het functioneren van het team	1	2	3	4	5
13	Teamdoelen worden door het team gemaakt en komen voort uit de doelen van dit bedrijf	1	2	3	4	5
14	Teamleden nemen verantwoordelijkheid voor de resultaten van het team	1	2	3	4	5
15	Problemen met externe klanten lost het team zelf op	1	2	3	4	5
16	Problemen met externe leveranciers lost het team zelf op	1	2	3	4	5
17	Teamleden beoordelen hoe andere teamleden hun werk uitvoeren	1	2	3	4	5
18	Teamleden motiveren elkaar het werk op een goede manier uit te voeren	1	2	3	4	5
19	Teamleden spreken elkaar aan op fouten ten aanzien van de uitvoering van taken	1	2	3	4	5
20	Het team voert zelf het routineonderhoud op de werkplek uit	1	2	3	4	5

21	Het team schakelt zelf ondersteunend personeel in	1	2	3	4	5
22	Het team controleert zelf de kwaliteit	1	2	3	4	5
23	Het team bewaakt zelf de orde en netheid	1	2	3	4	5
24	Het team plant zelf het werkoverleg	1	2	3	4	5
25	Het team stelt zelf een opleidingsplan op	1	2	3	4	5
26	Het team plant zelf de werkzaamheden	1	2	3	4	5
27	Het team werkt vanuit de eigen planning	1	2	3	4	5
28	Problemen met interne klanten (andere teams/afdelingen) lost het team zelf op	1	2	3	4	5
29	Problemen met interne leveranciers (andere teams/afdelingen) lost het team zelf op	1	2	3	4	5
30	Alle teamleden vallen voor elkaar in, indien dat nodig is	1	2	3	4	5
31	De teamleden wisselen regelmatig met elkaar van taak	1	2	3	4	5
32	De teamleden helpen elkaar bij het uitvoeren van de taken	1	2	3	4	5
33	De teamleden voeren alle noodzakelijke/belangrijke teamwerkzaamheden zelf uit	1	2	3	4	5
34	Teamleden instrueren zelf nieuwe teamleden	1	2	3	4	5
35	Als teamprestaties dalen verhelpt het team dit zelf	1	2	3	4	5
36	Teamprestaties komen met gezamenlijke inzet van alle teamleden tot stand	1	2	3	4	5
37	Het team onderneemt actie bij problemen	1	2	3	4	5
38	Het team onderhoudt zelf volledig de eigen werkplek	1	2	3	4	5
39	Het team maakt zelf de werkinstructies	1	2	3	4	5
40	Het team maakt zelf afspraken als er ondersteuning nodig is	1	2	3	4	5
41	Het team bepaalt zelf de kwaliteitsnormen	1	2	3	4	5
42	Teamleden adviseren bij de selectie van nieuwe teamleden	1	2	3	4	5
43	Mijn werk geeft mij veel voldoening	1	2	3	4	5
44	Over mijn huidige werk ben ik enthousiast	1	2	3	4	5
45	Uit contacten met interne klanten en leveranciers (andere teams/afdelingen) komen regelmatig verbeterpunten voor het team naar voren	1	2	3	4	5
46	Uit contacten met externe klanten en leveranciers komen regelmatig verbeterpunten voor het team naar voren	1	2	3	4	5
47	Teamleden ondersteunen verbeterinitiatieven van anderen (zowel collega's binnen het team als daarbuiten)	1	2	3	4	5



Performability Scan
Hollandia
QA/QC & Veiligheid

48	Teamleden nemen zelf initiatieven om hun werk te verbeteren	1	2	3	4	5
49	Ik voel me vermoeid door mijn werk	1	2	3	4	5
50	Ik voel me opgebrand door mijn werk	1	2	3	4	5
51	De teamleden delen informatie over het werk met het team	1	2	3	4	5
52	In het werkoverleg wordt er goed naar elkaar geluisterd	1	2	3	4	5
53	Alle teamleden bruisen van de energie als ze aan het werk zijn	1	2	3	4	5
54	Als we als team aan het werk zijn, voelen we ons fit en sterk	1	2	3	4	5
55	Als we 's morgens opstaan, hebben we zin om aan het werk te gaan met het team	1	2	3	4	5
56	Mijn team is enthousiast over de taken die ze moet volbrengen	1	2	3	4	5
57	We zijn als team trots op het werk dat we doen	1	2	3	4	5
58	Het werk dat we verrichten met ons team inspireert ons	1	2	3	4	5
59	Als we als teamleden aan het werk zijn, gaan we helemaal op in ons werk	1	2	3	4	5
60	Ons werk als team brengt ons in vervoering	1	2	3	4	5
61	Wanneer we heel intensief aan het werk zijn als team, voelen we ons gelukkig	1	2	3	4	5

- Wat is uw geslacht? ☐ Man ☐ Vrouw
- Wat is uw leeftijd? _____ Jaren
- Hoelang bent u werkzaam bij deze organisatie? _____ Jaren _____ maanden
- Hoelang bent u werkzaam binnen dit team? _____ Jaren _____ maanden
- Wat is de hoogste door u voltooide opleiding?
- ☐ lager onderwijs
 - ☐ voortgezet onderwijs
 - ☐ middelbaar (beroeps)onderwijs
 - ☐ hoger onderwijs

Deze vragenlijst behoort bij de Team Scan die wordt afgenomen om het verbetervermogen van Topaz Zuydtwijck in kaart te brengen. Met deze vragenlijst worden de herkenbaarheden en verbetermogelijkheden in uw organisatie in kaart gebracht.

Beantwoord a.u.b. alle vragen met betrekking tot het team waarin u werkzaam bent. Selecteer telkens de antwoord optie waarvan u meent dat die het beste past bij uw team. NB: Er is geen goed of fout antwoord.

Let op: Alle vragenlijsten worden geheel vertrouwelijk behandeld, over individuele antwoorden wordt niet gerapporteerd en de uitslagen zijn niet te herleiden tot individuele personen. Wel worden de antwoorden van alle teamleden bij elkaar gevoegd om een totaalbeeld te kunnen weergeven.

Indien u vragen heeft, kunt u contact opnemen met mgpvanbeusekom@icloud.com

Hartelijk dank voor uw medewerking.



Performability Scan
Topaz Zuydtwijck
Team:

		In het geheel niet	Vrijwel niet	Gedeeltelijk / redelijk	In sterke mate	In zeer sterke mate
1	Wanneer we heel intensief aan het werk zijn als team, voelen we ons gelukkig	1	2	3	4	5
2	Het werk dat we verrichten met ons team inspireert ons	1	2	3	4	5
3	Als we 's morgens opstaan, hebben we zin om aan het werk te gaan met het team	1	2	3	4	5
4	Het team besluit zelf wie welke taak doet	1	2	3	4	5
5	Als we als teamleden aan het werk zijn, gaan we helemaal op in ons werk	1	2	3	4	5
6	Mijn team is enthousiast over de taken die ze moet volbrengen	1	2	3	4	5
7	Alle teamleden bruisen van de energie als ze aan het werk zijn	1	2	3	4	5
8	Ons werk als team brengt ons in vervoering	1	2	3	4	5
9	We zijn als team trots op het werk dat we doen	1	2	3	4	5
10	Als we als team aan het werk zijn, voelen we ons fit en sterk	1	2	3	4	5
11	De meeste besluiten over het werk worden door de teamleden genomen	1	2	3	4	5
12	Alle teamleden hebben invloed bij het nemen van een groepsbesluit	1	2	3	4	5
13	De teamleden houden zich aan gemaakte afspraken	1	2	3	4	5
14	De teamleden organiseren zelf het werk en de taken van het team	1	2	3	4	5
15	Teamleden nemen zelf verantwoordelijkheid ten aanzien van naar het team gedelegeerde taken	1	2	3	4	5
16	Ik werk liever bij deze organisatie, dan bij een andere organisatie	1	2	3	4	5
17	Ik voel me verbonden met deze organisatie	1	2	3	4	5
18	Conflicten zijn goed bespreekbaar	1	2	3	4	5
19	Teamleden lossen onderlinge samenwerkingsproblemen zelfstandig op	1	2	3	4	5
20	Teamleden spreken elkaar aan op elkaars gedrag in de groep	1	2	3	4	5

21	Er wordt met regelmaat overlegd over het functioneren van het team	1	2	3	4	5
22	Teamdoelen worden door het team gemaakt en komen voort uit de doelen van deze organisatie	1	2	3	4	5
23	Teamleden nemen verantwoordelijkheid voor de resultaten van het team	1	2	3	4	5
24	Problemen met familie/belangenbehartigers van cliënten lost het team zelf op	1	2	3	4	5
25	Problemen met externe leveranciers (van buiten de organisatie) lost het team zelf op	1	2	3	4	5
26	Teamleden evalueren met elkaar hoe iedereen hun werk uitvoert	1	2	3	4	5
27	Teamleden motiveren elkaar het werk op een goede manier uit te voeren	1	2	3	4	5
28	Teamleden spreken elkaar aan op fouten ten aanzien van de uitvoering van taken	1	2	3	4	5
29	Het team voert zelf het routineonderhoud van gebruikte systemen en processen uit	1	2	3	4	5
30	Het team schakelt zelf ondersteunend personeel in (denk aan de HRM afdeling, ICT helpdesk, etc.)	1	2	3	4	5
31	Het team controleert zelf de kwaliteit van geleverde diensten en klanttevredenheid	1	2	3	4	5
32	Het team bewaakt zelf de orde en netheid op de locatie	1	2	3	4	5
33	Het team plant zelf de werkoverleggen	1	2	3	4	5
34	Het team stelt zelf een opleidingsplan op	1	2	3	4	5
35	Het team plant zelf de werkzaamheden	1	2	3	4	5
36	Het team werkt vanuit de eigen (jaar)planning	1	2	3	4	5
37	Problemen met interne klanten (andere teams/afdelingen waaraan dit team levert) lost het team zelf op	1	2	3	4	5
38	Problemen met interne leveranciers (andere teams/afdelingen die aan dit team leveren) lost het team zelf op	1	2	3	4	5
39	Alle teamleden vallen voor elkaar in, indien dat nodig is	1	2	3	4	5
40	De teamleden wisselen regelmatig met elkaar van taak	1	2	3	4	5
41	De teamleden helpen elkaar bij het uitvoeren van de taken	1	2	3	4	5
42	De teamleden voeren alle noodzakelijke/belangrijke teamwerkzaamheden zelf uit	1	2	3	4	5
43	Teamleden instrueren zelf nieuwe teamleden	1	2	3	4	5
44	Als teamprestaties dalen verhelpt het team dit zelf	1	2	3	4	5
45	Teamprestaties komen met gezamenlijke inzet van alle teamleden tot stand	1	2	3	4	5
46	Het team onderneemt actie bij problemen	1	2	3	4	5



Performability Scan
Topaz Zuydtwijck
Team:

47	Het team zorgt er zelf voor dat de werkplek aan de laatste eisen voldoet (bijv. arbo-wetgeving)	1	2	3	4	5
48	Het team maakt zelf de werklijsten	1	2	3	4	5
49	Het team maakt zelf afspraken als er ondersteuning nodig is (van bijv. de HRM afdeling, ICT helpdesk, etc.)	1	2	3	4	5
50	Het team bepaalt zelf de kwaliteitsnormen	1	2	3	4	5
51	Teamleden adviseren bij de invulling van formatieruimte	1	2	3	4	5
52	Mijn werk geeft mij veel voldoening	1	2	3	4	5
53	Over mijn huidige werk ben ik enthousiast	1	2	3	4	5
54	Uit contacten met interne klanten en leveranciers (andere teams/afdelingen) komen regelmatig verbeterpunten voor het team naar voren	1	2	3	4	5
55	Uit contacten met externe klanten en leveranciers komen regelmatig verbeterpunten voor het team naar voren	1	2	3	4	5
56	Teamleden ondersteunen verbeterinitiatieven van anderen (zowel collega's binnen het team als daarbuiten)	1	2	3	4	5
57	Teamleden nemen zelf initiatieven om hun werk te verbeteren	1	2	3	4	5
58	Ik voel me vermoeid door mijn werk	1	2	3	4	5
59	Ik voel me opgebrand door mijn werk	1	2	3	4	5
60	De teamleden delen informatie over het werk met het team	1	2	3	4	5
61	In het werkoverleg wordt er goed naar elkaar geluisterd	1	2	3	4	5

Bijlage 8: Vragenlijst voor meten verbetervermogen.

Onderstaande vragenlijsten kunnen worden gehanteerd om de vier elementen van verbetervermogen van teams te meten. Deze vragen dienen gesteld te worden middels een Likertschaal waarbij 1 staat voor *‘in geheel niet’* en 5 staat voor *‘in zeer sterke mate’*.

Tabel 40: Vragenlijst voor het meten van de aspecten ‘teamcommunicatie’ en ‘adaptieve teamdoelen’ van verbetervermogen van teams (Kuipers & Stolker, 2009).

Nr.	Vraag	Indicator
Teamcommunicatie		
1	Teamleden beoordelen hoe andere teamleden hun werk uitvoeren	Feedback
2	Teamleden motiveren elkaar het werk op een goede manier uit te voeren	Feedback
3	Teamleden spreken elkaar aan op fouten ten aanzien van de uitvoering van taken	Feedback
4	Conflicten zijn goed bespreekbaar	Conflicthantering
5	Teamleden lossen onderlinge samenwerkingsproblemen zelfstandig op	Conflicthantering
6	Teamleden spreken elkaar aan op elkaars gedrag in de groep	Conflicthantering
7	Er wordt met regelmaat overlegd over het functioneren van het team	Conflicthantering
8	De teamleden delen informatie over het werk met het team	Werkcommunicatie
9	In het werkoverleg wordt er goed naar elkaar geluisterd	Werkcommunicatie
10	Problemen met interne klanten (andere teams/afdelingen) lost het team zelf op	Interne klanten & leveranciers
11	Problemen met interne leveranciers (andere teams/afdelingen) lost het team zelf op	Interne klanten & leveranciers
12	Problemen met externe klanten lost het team zelf op	Externe klanten & leveranciers
13	Problemen met externe leveranciers lost het team zelf op	Externe klanten & leveranciers
Adaptieve teamdoelen		
14	Teamdoelen worden door het team gemaakt en komen voort uit de doelen van dit bedrijf	Gezamenlijk doel
15	Teamleden nemen verantwoordelijkheid voor de resultaten van het team	Gezamenlijk doel
16	Als teamprestaties dalen verhelpt het team dit zelf	Prestatiemanagement
17	Teamprestaties komen met gezamenlijke inzet van alle teamleden tot stand	Prestatiemanagement
18	Het team onderneemt actie bij problemen	Prestatiemanagement
19	Het team voert zelf het routineonderhoud op de werkplek uit	Professionele verantwoordelijkheid
20	Het team schakelt zelf ondersteunend personeel in	Professionele verantwoordelijkheid
21	Het team controleert zelf de kwaliteit	Professionele verantwoordelijkheid
22	Het team bewaakt zelf de orde en netheid	Professionele verantwoordelijkheid

Nr.	Vraag	Indicator
23	Teamleden ondersteunen verbeterinitiatieven van anderen (zowel collega's binnen het team als daarbuiten)	<i>Verbeteractiviteiten</i>
24	Teamleden nemen zelf initiatieven om hun werk te verbeteren	<i>Verbeteractiviteiten</i>

Tabel 41: Vragenlijst voor het meten van de aspecten 'faciliterende leidinggevende' en 'verbeterbetekenis' van verbetervermogen van teams.

Nr.	Vraag
Faciliterende leidinggevende	
1	De leidinggevende van het team beschouwt zichzelf als gelijke van de teamleden
2	De leidinggevende stimuleert de teamleden om zich te verbeteren
3	De leidinggevende schept randvoorwaarden
4	De leidinggevende stimuleert blijvende ontwikkeling
5	De leidinggevende stelt zich open voor nieuwe inzichten
6	De leidinggevende maakt fouten bespreekbaar
Verbeterbetekenis	
7	Het team deelt elkaars behoefte
8	Het team deelt elkaars beleving
9	Het team deelt elkaars belang
10	Het team bespreekt elkaars percepties
11	Het team deelt percepties met andere teams/afdelingen
12	Het team deelt percepties met externe partijen