

# TEAM EFFECTIVITEIT

Onderzoek naar de effectiviteit van verbeterteams binnen het  
Zorg voor Beter programma

Ina Snier  
Studentnummer 299146  
Afstudeerbegeleider Dr. A. Nieboer  
Meelezer Dr. M. Strating

Master Zorgmanagement

Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Rotterdam, augustus 2007



## **Samenvatting**

Kwaliteitsverbetering in de gezondheidszorg staat al enkele jaren in de belangstelling bij diverse beleidsmakers. In 2005 is het kwaliteitsverbeteringsprogramma Zorg voor Beter gestart binnen thuiszorginstellingen, ouderen- en (verstandelijk) gehandicaptenzorg. Dit programma werkt volgens de 'Doorbraakmethode'. Dit houdt in dat diverse verbeterteams binnen hun eigen instelling kwaliteitsverbeteringen proberen te bewerkstelligen, ondersteund en aangestuurd door twee landelijke organisaties, Vilans en ZonMw. Maar wat maakt een verbeterteam nu eigenlijk effectief? Dit onderzoek is dan ook bedoeld om een antwoord te geven op de vraag welke factoren van invloed zijn op de effectiviteit van verbeterteams, die mee hebben gedaan aan drie verschillende thema's van het landelijke Zorg voor Beter programma.

Uit de internationale literatuur zijn negentien aspecten gehaald die verondersteld worden van invloed te zijn op de effectiviteit van verbeterteams. Deze zijn geclusterd tot drie factoren namelijk team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden en verwerkt in een (theoretisch) model. Toetsing van het model vindt plaats aan de hand van de gegevens van 79 vragenlijsten, die zijn ingevuld door projectleiders en teamleden.

Uit de uitgevoerde statistische analyses blijkt dat er zes items invloed hebben op de effectiviteit van verbeterteams: het hebben van een eenduidige doelstelling, als team achter het gekozen onderwerp staan, als team het gevoel hebben probleem eigenaar te zijn van het verbeterproject, gebruik maken van rapportages die als feedback dienen voor het team, als team de urgentie voelen om tot veranderingen te komen en werken aan teambuilding. De eerste vijf items hebben een positieve invloed op de effectiviteit en zijn onderdeel van de factor team samenwerking. De laatste, teambuilding, heeft juist een negatieve invloed en is onderdeel van de factor team omstandigheden. De factor team samenstelling blijkt geen enkel onderdeel te bevatten dat van invloed is op de effectiviteit van de verbeterteams.

## **Summary**

For some years quality improvement in health care has been of interest to many policymakers. In 2005 the quality improvement program "Zorg voor Beter" was initiated for organisations in homecare, elderly and (mentally) disabled care. This program follows the 'Breakthrough' Model. In this program special teams try to improve quality of care in their own institute, supported and accommodated by two national organisations, Vilans en ZonMw. At the start it was not clear what makes these teams effective. This research answers the question which factors influence the effectiveness of the quality improvement teams involved in three different themes of the national "Zorg voor Beter" program.

From international literature nineteen elements, which could influence effectiveness of improvement teams, were selected. They have been grouped into three areas concerning team composition, team cooperation and team circumstances. With these areas, a (theoretical) model was created. The model has been tested by using the data of 79 surveys.

From the statistical analyses, it seems that six elements influence the effectiveness of the improvement teams: goal setting, agreeing with the subject of the improvement, having the feeling to be responsible for the problem, using reports for feedback to the team, having a sense of urgency for improvement and teambuilding. The first five elements have been found to positively influence the effectiveness of the teams and belong to the team cooperation area. The last element, teambuilding, has been found to have a negative influence on the effectiveness and is part of the area team circumstances. The factor team composition appears not to have any elements influencing the effectiveness of quality improvement teams.

## Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Summary	2
Inhoudsopgave	4
Inleiding	6
1. Probleemstelling	8
2. Doelstelling van het onderzoek	8
3. Theoretisch kader	9
3.1 Het Zorg voor Beter programma	9
3.2 Teams in verbeterprojecten	10
3.3 Effectiviteit	10
3.4 Team samenstelling	11
3.5 Team samenwerking	12
3.6 Team omstandigheden	13
3.7 Conceptuele model	14
4. Onderzoeksopzet	15
4.1 Onderzoeksdesign	15
4.2 Vragenlijst	15
4.3 Instellingen en respondenten	16
4.4 Data-analyse	17
4.5 Operationalisering van het conceptuele model	17
4.5.1 Team samenstelling	18
4.5.2 Team samenwerking	18
4.5.3 Team omstandigheden	19
4.5.4 Effectiviteit	20
4.6 Validiteit en betrouwbaarheid	20
5. Resultaten van het onderzoek	22
5.1 Effectiviteit beoordeeld door de projectleiders	22
5.2 Effectiviteit beoordeeld door de teamleden	23
5.3 Hoe zijn de team samenstelling, de team samenwerking en de team omstandigheden van de verbeterteams?	24
5.3.1 Team samenstelling	24
5.3.2 Team samenwerking	26

5.3.3	Team omstandigheden	28
5.4	Welke invloed hebben de diverse onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden op de effectiviteit van de onderzochte verbeterteams?	30
5.4.1	Pearson analyse	30
5.4.2	Regressie analyse	33
<b>6.</b>	<b>Conclusies</b>	<b>35</b>
6.1	Beoordeling effectiviteit door projectleiders en teamleden	35
6.2	Team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden van de verbeterteams	35
6.3	De invloed van de diverse onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden op de effectiviteit van de onderzochte verbeterteams	36
6.4	Slotconclusie	36
6.5	Beschouwing	37
<b>7.</b>	<b>Discussie en aanbevelingen</b>	<b>40</b>
7.1	Beperkingen in het onderzoek	40
7.2	Aanbevelingen	41
	Referentielijst / literatuur	43
	Bijlage A	46
	Bijlage B	50

## Inleiding

Al sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw wordt er in de gezondheidszorg gewerkt aan kwaliteitsverbeteringen. In 1996 is de Kwaliteitswet Zorginstellingen ingesteld. Deze wet schrijft de zorginstellingen in Nederland voor om aan zijn patiënten verantwoorde zorg te bieden. Volgens het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is dit zorg die doeltreffend, doelmatig, patiëntgericht en van goede kwaliteit is (VWS 2007). VWS stelt dat de kwaliteit van zorg in Nederland goed is, maar nog altijd beter kan. Daarom initieert VWS de afgelopen jaren dan ook allerlei verbetertrajecten in de zorg (VWS 2007). De evaluatie van de kwaliteitswet in 2002 en de aandacht vanuit de Inspectie voor de Gezondheidszorg voor kwaliteit van zorg binnen de diverse Care instellingen (Verpleging & Verzorging, Gehandicapten, Thuiszorg) hebben geleid tot het, in 2004, opstellen en invullen van het Kwaliteitsprogramma voor deze sector. Het landelijke Doorbraakprogramma Zorg voor Beter (ZvB) is hier een concrete uitwerking van. In dit programma werkt het Ministerie van VWS samen met de brancheorganisaties, beroepsverenigingen en cliëntenorganisaties aan verbetertrajecten in de zorg (Jonkers 2005).

Een Doorbraakprogramma werkt volgens de, in 1995 door Berwick voor het Institute for Healthcare Improvement (IHI), ontwikkelde methode, de 'Breakthroughseries'. Hierbij houden meerdere instellingen zich tegelijkertijd bezig met een verbetertraject, ondersteund door een landelijke organisatie. De instellingen werken allemaal aan een zelfde onderwerp of thema bijvoorbeeld Decubitus of Eten & Drinken om op die manier overdracht en verspreiding van kennis te bewerkstelligen. Moss et al beschrijven het als volgt: "multiple organisations working together to achieve significant improvement in a focused area of care ... are an effective way of transferring knowledge for change" (Moss et al. 2000).

De deelnemende instellingen formeren binnen de instelling een verbeterteam. Dit team formuleert (instellings)doelstellingen met betrekking tot een gewenste verbetering van de zorgverlening rondom het gekozen thema en maakt een plan om tot deze verbeteringen te kunnen komen. Dit concept is in verschillende landen gebruikt bij het opzetten van verbetertrajecten in de zorg (Verhoeven & Schouten 2001) en wordt in de internationale literatuur ook wel het werken met 'collaboratives' genoemd (Bate et al. 2002, Øvretveit et al. 2002, Wilson et al. 2003).

Uit evaluaties van diverse nationale en internationale Doorbraakprojecten blijkt dat de deelnemende organisaties met het gekozen project goede resultaten kunnen bereiken, maar dat de resultaten wel per organisatie verschillen. Dit terwijl de methodiek van de projecten gelijk is (Dückers 2006, Bate et al. 2002). Juran, de grondlegger van het 'Doorbraakproces', noemt in zijn boek 'Doorbraak in management' (1995) verschillende voorwaarden om het Doorbraakproces succesvol te kunnen realiseren. Ook in andere literatuur over

Doorbraakprojecten worden verschillende factoren genoemd waarvan vermoed wordt dat ze van belang zijn voor het behalen van resultaten met Doorbraakprojecten (Bate et al. 2002, Dückers et al. 2006, van Splunteren et al. 2003, Wilson et al. 2003). Eén van de door vele auteurs genoemde factoren is het functioneren van het verbeterteam. Zo beargumenteren Hoffherr (1994) en Ferlie en Shortell (2001) dat voor het verbeteren van kwaliteit het nadrukkelijk ontwikkelen van effectieve teams belangrijk is. Øvretveit et al. (2002) hebben na onderzoek geconcludeerd dat teams die meedoen aan een Doorbraakprogramma sneller significante klinische en organisatorische verbeteringen bereiken dan dat ze zouden hebben bereikt zonder deelname aan het verbeterprogramma. Tegelijkertijd blijkt ook uit hun onderzoek dat waarschijnlijk ongeveer 30% van de verbeterteams het programma verlaat voordat er resultaat bereikt is en dat maar 30% van de participerende organisaties echt significante verbeteringen behaalt (Øvretveit et al. 2002).

Blijkbaar speelt de effectiviteit van het verbeterteam een nadrukkelijke rol bij het behalen van resultaat. Maar wat maakt nu een verbeterteam effectief? En wat is dan die effectiviteit? In de literatuur worden meerdere graadmeters voor effectiviteit gehanteerd. Zo spreken Øvretveit et al. (2002) over een effectief team, als een team in staat is significante verbetering van de kwaliteit van de geleverde zorg te bereiken. Lemieux – Charles et al. (2006) hebben na literatuuronderzoek het Integrated (Health Care) Team Effectiveness Model (ITEM) ontwikkeld waarin team effectiviteit gedefinieerd wordt door objectieve uitkomsten en subjectieve uitkomsten. Als objectieve uitkomsten benoemen zij bijvoorbeeld patiënttevredenheid, klinische kwaliteit van zorg en kosteneffectiviteit. De subjectieve uitkomsten beschrijven zij als verwachte taak uitkomsten, tevredenheid, en bereidheid om nogmaals in de toekomst samen te werken.

Wat over blijft is de vraag wat een team effectief maakt. In de literatuur worden er bij het samenstellen en werken met teams diverse factoren genoemd die van invloed zijn op de effectiviteit van de teams (Ferlie & Shortell, 2001, Øvretveit et al. 2002, Wilson et al. 2003, Van Splunteren et al. 2003, Mills & Weeks, 2004, Shortell et al. 2004). Factoren die te maken hebben met bijvoorbeeld teamomvang, de vaardigheden van de teamleden, leiderschap, het al dan niet belonen van teamleden, de steun die het management geeft aan de teams etc. Factoren dus die van belang zijn bij het laten werken van de teamleden als een team.

In dit onderzoek is er op basis van literatuur een conceptueel model gemaakt. In dit model zijn de diverse genoemde factoren, die van belang zouden zijn voor het creëren van effectieve teams, ingedeeld in drie typen: factoren die te maken hebben met team samenstelling, factoren die te maken hebben met team samenwerking en factoren die te maken hebben met de omstandigheden waaronder het team moet werken. Getoetst wordt of deze factoren van invloed zijn op de effectiviteit van de teams.

## 1. Probleemstelling

Zoals in de inleiding beschreven is, zijn er diverse factoren die waarschijnlijk een invloed hebben op de effectiviteit van de verbeterteams in de Doorbraakprojecten. Dit onderzoek richt zich op de vraag welke samenhang er bestaat tussen de factoren met betrekking tot team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden en de effectiviteit van de verbeterteams binnen het Zorg voor Beter programma. De centrale onderzoeksvraag is dan ook:

*In hoeverre zijn team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden van invloed op de effectiviteit van de verbeterteams die mee hebben gedaan aan het landelijke Zorg voor Beter programma?*

Deze vraag splitst zich op in de volgende deelvragen:

1. Hoe beoordelen de projectleiders van de verbeterteams de effectiviteit van de verbeterteams?
2. Hoe beoordelen de teamleden van de verbeterteams de effectiviteit van de teams?
3. Hoe zijn de team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden van de verbeterteams?
4. Welke invloed hebben de diverse onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden op de effectiviteit van de onderzochte verbeterteams?

## 2. Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek probeert te verklaren welke factoren een rol spelen bij de effectiviteit van de verbeterteams binnen het landelijke Zorg voor Beter programma in de Care sector.

De onderzochte factoren spitsen zich toe op team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden waaronder het team moet werken. Door relaties te onderzoeken tussen deze factoren en de effectiviteit van de verbeterteams kan het Zorg voor Beter programma in de toekomst wellicht beter sturen op resultaten van kwaliteitsverbetering door aanbevelingen naar de meewerkende instellingen te doen over de samenstelling en samenwerking van de teams en de omstandigheden waaronder de verbeterteams moeten werken.



### **3. Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk volgt, na een korte beschrijving van het Zorg voor Beter programma en inleiding, in paragraaf 3, 4 en 5 een beschrijving van de in de literatuur meest genoemde factoren, die van invloed zouden zijn op de effectiviteit van verbeterteams. In paragraaf 6 wordt het begrip effectiviteit verder uitgewerkt en volgt in paragraaf 7 het ontwikkelde conceptuele model.

#### **3.1 Het Zorg voor Beter programma**

In navolging van het landelijke Sneller Beter project, dat bedoeld is voor de curatieve zorg sector, is op initiatief van het ministerie van VWS in 2005 gestart met het Zorg voor Beter programma voor de Care sector in samenspraak met de brancheorganisaties, beroepsverenigingen en cliëntenorganisaties. Twee landelijke organisaties zijn betrokken bij het Zorg voor Beter programma namelijk Vilans, die de uitvoering op zich heeft genomen en ZonMw, die de regie heeft (Zorg voor Beter, 2007).

De volgende thema's zijn gekozen als verbetertrajecten:

- Verbetertraject Decubitus, gestart in oktober 2005
- Verbetertraject Eten en Drinken, gestart in januari 2006
- Verbetertraject Preventie seksueel misbruik, gestart in juni 2006
- Verbetertraject Medicatieveiligheid, gestart in december 2006
- Verbetertraject Valpreventie, gestart in januari 2007
- Verbetertraject Zeggenschap voor mensen met een verstandelijke beperking, gestart in februari 2007
- Verbetertraject Probleemgedrag, nog niet gestart.

Verder staan er in het bijzonder voor de langdurige GGZ nog enkele verbetertrajecten in de planning voor komend jaar (ZorgvoorBeter, 2007). Voor elk thema is een werkplan gemaakt waarin algemene doelstellingen worden verwoord. Veelal gaat het om doelen als het vergroten van de bewustwording van de problematiek rondom het thema, het introduceren en implementeren van een cliënt- en resultaatgerichte verbetermethodiek, het ondersteunen van de Care-sector door het informeren over ontwikkelingen, verspreiding van kennis en ontwikkelde methodieken en het borgen van de opgedane kennis, ervaringen en ontwikkelde instrumenten. Naast deze algemene doelen worden per thema ook specifieke (sector)doelen opgesteld en wordt er van de deelnemende instellingen verwacht dat zij hun eigen instellingsdoelen opstellen. Centraal in het Doorbraak programma staan begrippen als 'best-practices', kennisoverdracht, werken volgens het NOLAN-model, en het meten van resultaten.

### **3.2 Teams in verbeterprojecten**

Er is veel onderzoek gedaan naar de vraag welke verbeterprogramma's nu wel of niet tot echte verbetering van kwaliteit van zorg hebben geleid. Maar, zo schrijven Øvretveit en Gustafson in 2002, in deze onderzoeken is er weinig onafhankelijk en systematisch onderzoek gedaan naar de "critical success factors" bij het toepassen van kwaliteitsverbeterprogramma's. Toch zijn er diverse onderzoekers en auteurs die beïnvloedende factoren beschrijven die er voor kunnen zorgen dat een verbeterprogramma wel of niet werkt, en of er wel of geen resultaten geboekt worden.

Ferlie en Shortell (2001) benoemen het ontwikkelen van effectieve teams als één van de basisfactoren voor het bereiken van kwaliteitsverbeteringen. Dit komt ook duidelijk naar voren bij Hoffherr (1994), die in zijn derde voorwaarde ook spreekt over het opzetten van teams. Dit wordt nog eens duidelijk ondersteund door Shortell et al. (2004). Zij concluderen in hun kwantitatieve onderzoek dat de onderzochte data aantonen dat het ontwikkelen van effectieve teams belangrijk is voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg voor patiënten met chronische ziekten.

Ook Katzenbach en Smith (1993) gaan er van uit dat er een team nodig is om resultaten (in zijn algemeenheid) te bereiken. Niet zomaar een paar mensen bij elkaar gezet in een groep, maar mensen die samenwerken als een team. Zij definiëren een team als: "a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable." Uit deze definitie blijkt al dat er bepaalde voorwaarden gesteld worden aan teams. Zij stellen dat een team meer is dan de som van de teamleden (Katzenbach & Smith 1993).

In dit onderzoek is een poging gedaan om de diverse, in de literatuur, genoemde factoren te clusteren en onder te verdelen in drie typen namelijk factoren die gaan over de samenstelling van het team, over het samenwerken als team en factoren die gaan over de omstandigheden waaronder het team moet werken.

### **3.3 Effectiviteit**

Om de samenhang tussen de factoren van team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden en de effectiviteit te kunnen onderzoeken, is het van belang te definiëren wat verstaan wordt onder effectiviteit.

De effectiviteit van verbeterteams wordt veelal uitgedrukt in behaalde, objectief te meten, resultaten. Deze worden veelal uitgedrukt in percentages van de klinische uitkomsten, bijvoorbeeld aantal ligdagen, verlaging aantal decubitus patiënten enz. Lemieux - Charles et al. (2002) geven aan dat naast objectieve resultaten of uitkomsten er ook subjectieve uitkomsten te benoemen zijn. Zij gebruiken hiervoor de driedimensionale uitleg van Hackman uit 1983.

Volgens Lemieux – Charles et al. beschouwt Hackman een team effectief als 1) de uitkomst van

de taak acceptabel is voor de gebruiker, 2) er bereidheid van de teamleden is om in de toekomst nogmaals samen te werken en 3) er meer tevredenheid dan frustratie bij de teamleden is door de opgedane ervaring (Lemieux - Charles et al. 2002). Dit wordt door Lemieux – Charles et al. aangevuld met de mate waarin de teamleden tevreden zijn over de behaalde uitkomst van het verbetertraject in verhouding tot de vooraf verwachte uitkomst (Lemieux - Charles et al. 2002). Omdat deze vier aspecten een vertaling van effectiviteit zijn, toepasbaar binnen elk verbeterproject en ook onafhankelijk gemeten kunnen worden van de objectieve uitkomsten, is in dit onderzoek er voor gekozen om effectiviteit op deze wijze te operationaliseren.

### **3.4 Team samenstelling**

In het kader van team samenstelling worden er diverse aspecten in de literatuur benoemd. Als eerste de omvang van het team. Volgens Ferlie & Shortell (2001) moet de grootte van het team afgestemd zijn op de taak van het team. Bate et al. (2002) geven aan in hun onderzoek dat de door hun onderzochte teams een gewenste grootte hadden van 3 á 4 personen maar varieerden van minimaal 2 tot maximaal 8 teamleden. Walburg (2003) gaat er van uit dat een effectief team niet veel groter moet zijn dan 10 teamleden, maar geeft een marge van 2 tot 25. Wilson et al. (2003) benoemen dat het lijkt dat een team met 5 tot 7 teamleden de beste resultaten bereikt. Maar Shortell et al. (2004) hebben in hun onderzoek een negatieve associatie gevonden tussen de grootte van het team en de effectiviteit van het team. Welke invloed de grootte van het team op de effectiviteit heeft, is dus niet eenduidig.

Als tweede aspect wordt het hebben van specifieke vaardigheden genoemd. (Firth – Cozens 1998, Ferlie & Shortell 2001, Øvretveit et al. 2002, Walburg 2003, Wilson et al. 2003, Dückers et al. 2006, Fleuren et al. 2006). Katzenbach & Smith (1993) onderscheiden hierin en drie soorten vaardigheden: Technische of functionele expertise betreffende de taak of onderwerp waar het team zich mee bezig houdt, probleemoplossende en besluitvormende vaardigheden en als laatste de interpersoonlijke vaardigheden (onder andere risico durven nemen, objectiviteit, actief kunnen luisteren). Het hebben van de juiste vaardigheden kan ook overdreven benadrukt worden (Katzenbach & Smith 1993). Volgens hen is het niet altijd nodig om alle gewenste vaardigheden te hebben, omdat teams die vaardigheden ontwikkelen terwijl ze, als team, aan de slag gaan. Zij geven aan dat selecteren van teamleden zowel op basis van potentieel aanwezige vaardigheden als bewezen vaardigheden dient te gebeuren.

Het derde aspect is de manier waarop leiding gegeven wordt aan het team. De aanwezigheid van een leider of manager in het team, heeft een positief effect op de te behalen resultaten door het team volgens Berwick et al. (1990), Katzenbach & Smith (1993), Firth\_Cozens (1998), Moss et al. (2000), Ferlie & Shortell (2001), Bate et al. (2002), Øvretveit et al. (2002), Walburg (2003), Mills & Weeks (2004) en Fleuren et al. (2006). Wil de projectleider zijn aanwezigheid in het team effectief laten zijn, dan zal deze leider of manager wel in staat

moeten zijn om de werkzaamheden te plannen en te organiseren en het team te ondersteunen (Øvretveit et al. 2002, Bate et al. 2002).

Als vierde aspect voor de team samenstelling wordt de aanwezigheid van een 'leading professional' of "team champion" in het team genoemd (Berwick et al. 1990, van Splunteren et al. 2003, Shortell et al. 2004, Dückers et al. 2006, Fleuren et al. 2006). Wat hier mee bedoeld wordt, is dat er binnen het team een *kartrekker* van het veranderingsproces is. De aanwezigheid van een "sleutelfiguur" zou een positief effect hebben op de effectiviteit van het team bij het invoeren van veranderingen.

Wisselingen in de samenstelling van het team worden als niet bevorderlijk gezien voor de prestaties van een team, daar de continuïteit dan verloren gaat en het opbouwen van het team moeilijk is (Bate et al. 2002). Volgens Øvretveit et al. (2002) zijn teams dan ook minder in staat om de kwaliteitsverbetermethode te leren en toe te passen. Het vijfde aspect, stabiliteit van het team, zal dus een positieve invloed hebben op de effectiviteit.

Als zesde en laatste aspect wordt het al dan niet vrijwillig deelnemen aan het verbeterteam als beïnvloedende factor genoemd. Øvretveit et al. (2002) geven aan dat er nog geen bewijs is dat teams, die in opdracht van het management deelnemen, meer succesvol zijn dan vrijwillige teams. Zelfs het tegenovergestelde lijkt voor te komen: teams die vanuit het management de opdracht krijgen, lijken minder verbeteringen te kunnen bewerkstelligen. Wilson et al. (2003) geven aan dat in de door hun gehouden interviews wel benadrukt wordt dat de teamleden zorgvuldig geselecteerd zouden moeten worden, bijvoorbeeld op basis van eerdere ervaring met kwaliteitsverbeteringen of bekendheid met het onderwerp, maar dat het merendeel van de verbeterteams uit vrijwilligers bestond en niet uit geselecteerde teamleden.

### **3.5 Team samenwerking**

Ook als het gaat om de samenwerking binnen de teams zijn er volgens de literatuur diverse factoren van invloed.

Willen teams goede resultaten behalen, dan zullen ze in elk geval een eenduidige, gezamenlijke doelstelling moeten hebben en onderschrijven (Katzenbach & Smith 1993, Firth – Cozens 1998, Leatherman 2002, Bate et al. 2002, Øvretveit et al. 2002, van Splunteren et al. 2003, Walburg 2003, Fleuren et al. 2006). Ook zal er duidelijkheid moeten zijn over de rollen en verwachtingen van de teamleden (Katzenbach & Smith 1993, Firth – Cozens 1998, Ferlie & Shortell 2001, Bate et al. 2002, Øvretveit et al. 2002, van Splunteren et al. 2003, Walburg 2003, Dückers et al. 2006, Fleuren et al. 2006). In dezelfde lijn ligt de duidelijkheid over de verantwoordelijkheden van het team als geheel en van de teamleden als individu. Is dit niet het geval dan zal het team minder effectief zijn (Katzenbach & Smith 1993, Ferlie & Shortell 2001, Bate et al. 2002, Walburg 2003, Shortell et al. 2004, Dückers et al. 2006).

Het derde aspect is het gevoel probleemeigenaar te zijn. Als teamleden ieder voor zich het gevoel hebben eigenaar te zijn van het probleem, dan zal de effectiviteit van het team groter zijn volgens Ferlie & Shortell (2001), Bate et al. (2002), van Splunteren et al. (2003) en Fleuren et al. (2006). Dicht hierbij ligt de factor of de teamleden achter het gekozen onderwerp (kunnen) staan. Indien dit niet het geval is, zal het resultaat minder goed zijn (Øvretveit et al. 2002, Wilson et al. 2003). Factoren die wat minder genoemd worden, maar wel een rol zouden kunnen spelen bij de effectiviteit van het team zijn aandacht voor teambuilding (Bate et al. 2002, Øvretveit et al. 2002), goede communicatie binnen het team (Katzenbach & Smith 1993, Ferlie & Shortell 2001) en het bijhouden van de werkzaamheden via rapportage die als feedback dient voor het team (Bate et al. 2002, Øvretveit et al. 2002, van Splunteren et al. 2003, Wilson et al. 2003, Fleuren et al. 2006).

### **3.6 Team omstandigheden**

Er zijn ook nog factoren die geen betrekking hebben op de team samenstelling of team samenwerking, maar die meer de context bepalen waarbinnen het team moet werken. Deze factoren oefenen waarschijnlijk ook een directe invloed uit op de effectiviteit van de teams. Een eerste factor die door veel auteurs genoemd wordt, is het voldoende beschikbaar zijn van middelen, zoals voldoende tijd voor de teamleden om deel te nemen aan het teamoverleg, geld en mankracht. Wil het verbeterteam effectief zijn dan zal het voldoende middelen tot zijn beschikking moeten hebben (Berwick et al. 1990, Katzenbach & Smith 1993, Walburg 1997, Ferlie & Shortell 2001, Bate et al. 2002, Øvretveit et al. 2002, Leatherman 2002, van Splunteren et al. 2003, Fleuren et al. 2006). De tweede factor is de steun die ervaren wordt vanuit het (hogere) management. Øvretveit et al. (2002) geven aan dat de manier waarop en de mate van steun door het management één van de vijf belangrijkste elementen is die bepalen of een team succesvol is of niet. Dat de steun van het management belangrijk is, wordt ook bevestigd door van Splunteren et al. (2003), Walburg (2003), Wilson et al. (2003), Dückers et al. (2006) en Fleuren et al. (2006).

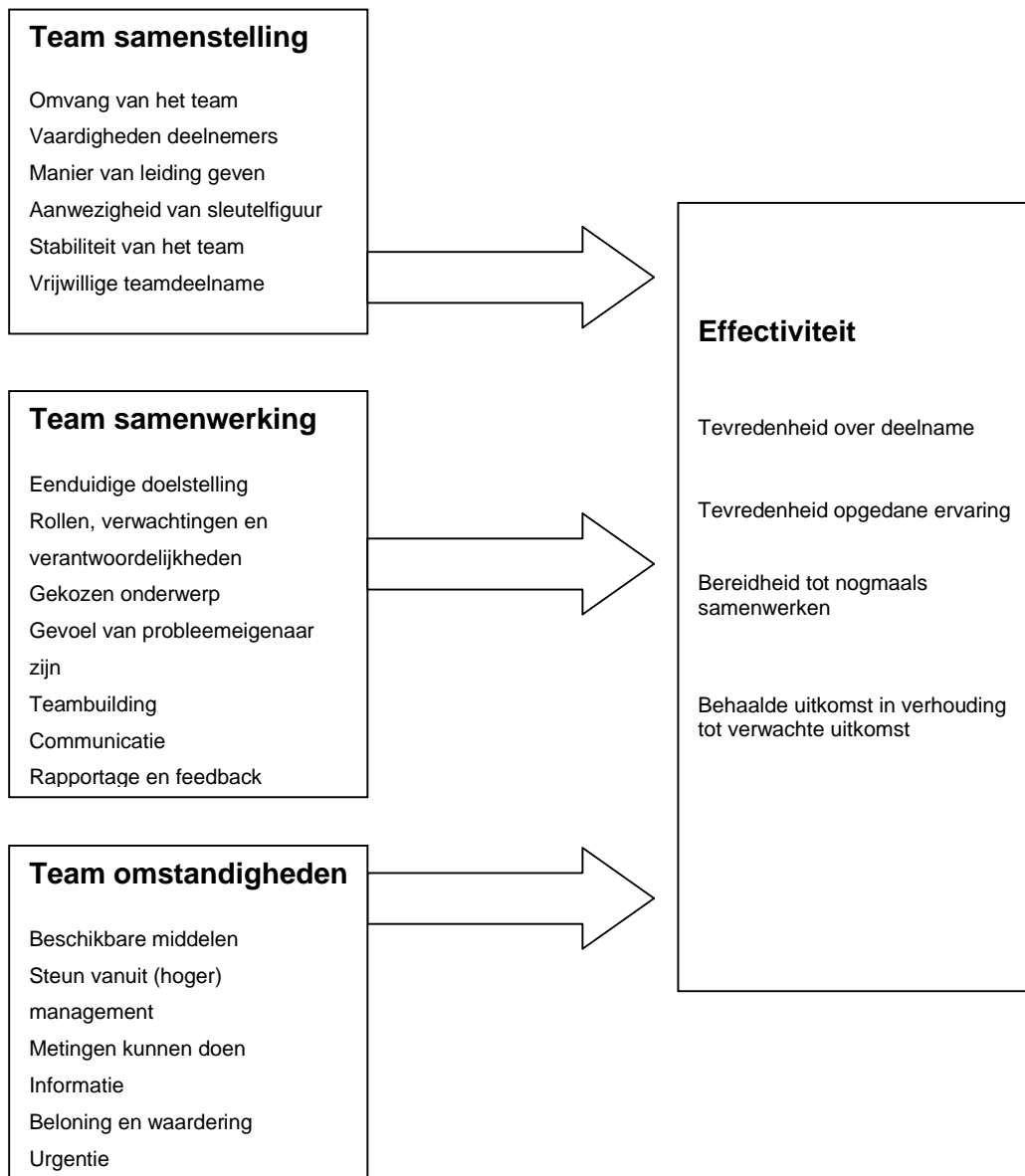
De derde factor is metingen doen tijdens het verbeterproject. Als verbeterteams in staat zijn om tijdens het verbeterproject metingen te doen (data verzamelen, gebruik maken van prestatie indicatoren), dan heeft dit een gunstig effect op de behaalde resultaten (Berwick et al. 1990, Katzenbach & Smith 1993, Øvretveit et al. 2002, Walburg 2003, van Splunteren et al. 2003, Dückers et al. 2006). Ferlie & Shortell (2001) voegen hier nog aan toe dat het hiervoor gebruik kunnen maken van Informatie systemen (ICT) bevorderlijk zou zijn voor de effectiviteit.

Financiële beloning en algemene waardering worden beschouwd als prikkels, die er voor kunnen zorgen dat leden van het verbeterteam beter presteren. Hierdoor kunnen beloning en waardering ervoor zorgen dat de effectiviteit van de verbeterteams positief beïnvloed wordt (Katzenbach & Smith 1993, Walburg 1997, Dückers et al. 2006, Fleuren et al. 2006). Als laatste

wordt de gevoelde urgentie genoemd. Indien de teamleden de urgentie voelen die er is ten aanzien van de verbetering zal de effectiviteit van het verbeterteam positief beïnvloed worden (Katzenbach & Smith 1993, Øvretveit et al. 2002).

### 3.7 Conceptuele model

In dit onderzoek is onderzocht of en zo ja welke samenhang er is tussen de genoemde factoren en de effectiviteit. De factoren met betrekking tot team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden maken het team tot wat het is en dit bepaalt mogelijk de effectiviteit van het team. Op basis van de in paragraaf 3.3.1, 3.3.2 en 3.3.3 genoemde factoren en de in paragraaf 3.4 beschreven aspecten van effectiviteit ontstaat het in figuur 1 weergegeven conceptuele model.



Figuur 1 Beïnvloedende factoren op de effectiviteit van verbeterteams.

## **4. Onderzoeksopzet**

In dit hoofdstuk volgt een uiteenzetting van de opzet en uitvoering van het onderzoek. Aan de orde komen het onderzoeksdesign, de gebruikte vragenlijst, de benaderde instellingen en respondenten, de data analyse en de manier waarop het conceptuele model is geoperationaliseerd. Tot slot volgt een toelichting op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### **4.1 Onderzoeksdesign**

Voor dit onderzoek is een kwantitatieve onderzoeksopzet gekozen om op die manier de samenhang van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden met de effectiviteit van de verbeterteams te kunnen beschrijven. Het betreft een cross-sectioneel onderzoek: het meetmoment is eenmalig en heeft plaats gevonden aan het einde van drie verschillende verbetertrajecten binnen het Zorg voor Beter programma.

### **4.2 Vragenlijst**

De benodigde data is verzameld door middel van survey-onderzoek (vragenlijsten). De gebruikte vragenlijst is samengesteld uit de vertaling van de gevalideerde RAND Improving Chronic Illness Care Evaluation (ICICE) vragenlijst, een vragenlijst ontwikkeld door het NIVEL en een, door het instituut voor Beleid en Management in de Gezondheidszorg, ontwikkelde vragenlijst voor de evaluatie van het Zorg voor Beter programma. In deze vragenlijsten zijn een aantal concepten al geoperationaliseerd, maar nog niet alle concepten, zoals uiteengezet in het theoretisch kader van dit onderzoek, komen voldoende aan bod. Daarom zijn er vanuit dit conceptuele model een aantal vragen toegevoegd aan de bestaande vragenlijst over vrijwillige deelname, gekregen waardering en beloning, de gevoelde urgentie, stabiliteit van het team, de aanwezigheid van specifieke vaardigheden, teambuilding en feedback. In de vragenlijst worden voornamelijk gesloten vragen gesteld over diverse onderwerpen met betrekking tot het team en het doorlopen verbetertraject.

Per onderdeel van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden zijn er over het algemeen meerdere vragen opgenomen in de lijst, meestal met een 5 of 7 puntsschaal antwoordcategorie, lopend van geheel mee oneens tot geheel mee eens. Om per onderdeel tot een schaal te komen zijn een aantal antwoordcategorieën gehercodeerd. De diverse vragen zijn vervolgens geclusterd tot een nieuwe schaal per onderdeel (zie ook bijlage A). Dit afhankelijk van de samenhang binnen die verschillende vragen van dat onderdeel (zie verder paragraaf 4.4 en 4.5). Zo is er per onderdeel van de factor een nieuwe schaal ontstaan waarmee de Pearson correlatie analyse en de regressie analyse zijn uitgevoerd.

### 4.3 Instellingen en respondenten

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de instellingen uit de Care sector (Verzorging & Verpleging, Thuiszorg, Gehandicaptenzorg) die mee hebben gedaan aan groep 1 en 2 van het thema Decubitus, groep 1 en 2 van het thema Eten & Drinken en groep 1 van het thema Preventie Seksueel Misbruik van het landelijke Zorg voor Beter programma. In totaal gaat het om 52 instellingen en even zoveel verbeterteams. Deze verbeterteams bestaan uit een projectleider en ongeveer vier teamleden. Aan het verbeterteam zijn vijf vragenlijsten verstuurd. Eén vragenlijst speciaal voor de projectleider en vier andere lijsten voor de teamleden. De vragenlijst van de projectleider bevat grotendeels dezelfde vragen, maar in deze vragenlijst is uitgebreider gevraagd naar de samenstelling van het verbeterteam en naar de kenmerken van de pilotafdeling waarbinnen het verbetertraject heeft plaats gevonden.

Respondenten zijn gevraagd om een zelfevaluatie te doen over de effectiviteit van het team en in welke mate factoren van team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden aanwezig waren binnen hun team. Het betreft 52 projectleiders en 206 benaderde teamleden. Van de 52 benaderde projectleiders hebben er 27 de vragenlijst ingevuld en geretourneerd. Van de 206 teamleden hebben er 52 de vragenlijst ingevuld teruggestuurd. De respons voor het thema Decubitus is 26,25%, voor het thema Eten & Drinken 30,77% en voor de groep van het thema Preventie Seksueel Misbruik komt de respons op 27,45%. Dit komt op een totale respons van 28,83%. Niet alle benaderde instellingen hebben de vragenlijsten teruggestuurd. Van sommige instellingen is alleen de vragenlijst van de projectleider terug gekomen. Van de meeste instellingen zijn vragenlijsten teruggekomen van zowel de projectleider als van enkele teamleden. Tijdens een herinneringstelefoontje is aan de projectleiders gevraagd wat de reden was van het nog niet terugsturen van de vragenlijsten. De vakantieperiode was één van de redenen. Ook bleek in een enkel geval dat de projectleider niet meer in dienst was van de benaderde organisatie.

Van diegenen die de vragenlijst hebben teruggestuurd is 23% man en 77% vrouw in de leeftijd van 23 tot 60 jaar. Het merendeel van de respondenten heeft een middelbare beroepsopleiding of hoger gehad (88,3%). Voor de projectleiders ligt dit percentage zelfs op 96,3 %.

Op de vraag hoeveel uur ze werkzaam zijn in de instelling antwoordt bijna 42% dat ze tussen de 29 en 36 uur werken. Ongeveer 29 % werkt meer dan 36 uur en zo'n 29% werkt minder dan 29 uur per week. Velen zijn meerdere jaren werkzaam bij de instelling; 69,6% van de respondenten werkt er al meer dan vijf jaar. De samenstelling van de teams is dusdanig dat alle teams uit diverse functionarissen bestaan. De vertegenwoordiging van de managers is het hoogst, namelijk 16,7% (n=78). De beleidsmedewerkers en de teamleiders zijn daarna het best vertegenwoordigd (beiden 9%). Andere functionarissen, bijvoorbeeld verzorgenden,



verpleeghulpverleners, verpleegkundigen, voedingsassistenten en (groeps)begeleiders, maken minder deel uit van een verbeterteam.

#### **4.4 Data-analyse**

De verkregen gegevens zijn door middel van het SPSS programma verwerkt. Na het invoeren van de antwoorden op de vragen in de vragenlijst, zijn sommige schalen gehercodeerd, zodat de vragen behorend bij een factor tot een nieuwe schaal geconstrueerd konden worden. Voordat schaalconstructie heeft plaats gevonden, is eerst een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hiervoor werd de Cronbachs alpha gebruikt. Deze Cronbachs alpha geeft de interne consistentie van de diverse vragen aan. De waarde van deze betrouwbaarheidsmaat kan variëren van 0 tot 1, waarbij geldt dat hoe dichterbij 1, hoe betrouwbaarder de schaal is. Schaalconstructie heeft plaats gevonden bij een Cronbachs alpha  $> 0,60$ . Daar waar dit niet het geval was, is er gekeken welke variabele verstoring werkte en waarom. In enkele gevallen zijn er vragen weggelaten bij de constructie van de nieuwe schaal om zo de betrouwbaarheid te verhogen.

Om een uitspraak te doen over de samenhang van de drie factoren (team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden) met de effectiviteit van de verbeterteams is, naast een Pearson correlatie analyse, een lineaire regressie analyse uitgevoerd. Met een Pearson analyse wordt er gekeken naar de onderlinge samenhang van alle variabelen. Indien de Pearson correlatiecoëfficiënt tussen twee variabelen (bijna) 0 is, betekent dit dat er wel een samenhang is, maar dat deze niet lineair is. Een regressieanalyse wordt gebruikt als er een causaal verband wordt verondersteld (Huizingh 2006). Er zijn twee varianten uitgevoerd van de regressie analyse: de ENTER methode en de BACKWARD methode. De ENTER methode is een regressievergelijking met alle opgegeven variabelen waarbij één regressievergelijking berekend wordt. De BACKWARD methode doet in een eerste stap een regressievergelijking met alle opgegeven variabelen, maar haalt de variabelen die voldoen aan het verwijdercriterium er stapsgewijs uit. De variabele met de laagste partiële correlatie met de afhankelijke variabele wordt als eerste aan dit verwijdercriterium getoetst en zondig verwijderd uit de analyse. Vervolgens wordt er opnieuw een regressievergelijking uitgevoerd. Deze stappen worden herhaald tot alle variabelen die aan het verwijdercriterium voldoen ook daadwerkelijk verwijderd zijn uit de regressievergelijking (Huizingh 2006).

#### **4.5 Operationalisering van het conceptuele model (zie ook bijlage A)**

Uit het theoretische kader komen 19 onderdelen naar voren die door de onderzoeker geclusterd zijn tot drie factoren: Team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden. Per factor wordt hier beschreven hoe deze zijn geoperationaliseerd.

#### **4.5.1 Team samenstelling**

De omvang van het team is vastgesteld door aan de projectleiders te vragen hoeveel personen deel uit maken van het interne verbeterteam en deze antwoorden zijn overgenomen naar de teamleden van de betreffende teams. Een vraag in de vragenlijst geeft het onderdeel vaardigheden vorm door te vragen naar de aanwezigheid van speciale vaardigheden en kennis bij een aantal teamleden waarop andere teamleden kunnen bouwen. De antwoordcategorie loopt van 1 helemaal mee oneens tot 7 helemaal mee eens. Het onderdeel leiding geven is geoperationaliseerd door de teamleden vijf vragen te stellen over het beleid en de strategie van de projectleider. Alle vragen hadden een antwoordcategorie van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 5 voor helemaal eens. Deze vragen hadden een Cronbachs alpha van .860. De betrouwbaarheid is hiermee voldoende om een nieuwe schaal te construeren. Deze nieuwe schaal loopt van 5 tot 25. Een hoge score geeft aan dat de teamleden de manier van leidinggeven door de projectleider als positief hebben ervaren.

Voor het onderdeel aanwezigheid sleutelfiguur is in de vragenlijst een ja / nee vraag opgenomen over de aanwezigheid van een sleutelfiguur. Door middel van de vraag aan de projectleiders 'Gedurende het verbetertraject is het verbeterteam 1) continu gelijk gebleven 2) gewisseld van samenstelling maar even groot gebleven, 3) kleiner geworden of 4) groter geworden' is het onderdeel stabiliteit van het team aan bod gekomen. Deze vraag is voor de Pearson correlatie en de regressie analyse gehercodeerd tot 0 = team niet stabiel, 1= team is stabiel gebleven in omvang. De waardes van de projectleiders zijn overgenomen voor de teamleden van hetzelfde team. Twee vragen zijn gebruikt om het onderdeel vrijwillige teamdeelname vorm te geven. Een vraag naar vrijwillige deelname en een vraag naar deelname in opdracht van de leidinggevende. Beide met een antwoordcategorie 1 tot 5, waarbij 1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens. Om een correlatieanalyse uit te kunnen voeren is eerst de vraag over deelname in opdracht van de leidinggevende gehercodeerd (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1). Omdat het twee vragen betreft die goed samenhangen, zijn voor dit onderdeel de scores bij elkaar opgeteld. Een hoge score duidt in dit geval dus op vrijwillige deelname als lid van het interne verbeterteam.

#### **4.5.2 Team samenwerking**

De schaal voor het onderdeel duidelijke, gezamenlijke doelstelling is gebaseerd op zeven vragen over doelstellingen; of er consensus is over de doelstelling, of er een gevoel is van samen toe werken naar een gemeenschappelijk doel, of doelstellingen van het project door iedereen gedeeld worden, in hoeverre men het eens is met de doelstellingen en of ze gerealiseerd kunnen worden. Twee vragen hadden een antwoordcategorie van 1 tot 7 en vijf vragen een antwoordcategorie van 1 tot 5. De verdeling 1 tot 5 is gehercodeerd van 1 tot 7 op de volgende manier 1=1 2=2,5 3=4 4=5,5 5=7. Dit is gedaan om zo min mogelijk gedetailleerde informatie verloren te laten gaan. Op deze manier is een eenduidige antwoordcategorie

gemaakt. De betrouwbaarheid van deze vragen is .869 wat goed is. Hierna is een nieuwe schaal geconstrueerd die loopt van 7 tot 48, waarbij een hoge score aangeeft dat er sprake is van een duidelijke gezamenlijke doelstelling van het project.

Drie vragen zijn gebruikt voor het onderdeel duidelijkheid over verantwoordelijkheden, rollen en verwachtingen. Op de vraag of de taakverdeling binnen het verbeterteam duidelijk was, kon geantwoord worden van 1 tot 7 waarbij 1 is helemaal mee oneens en 7 helemaal mee eens. Zo ook voor de tweede vraag "Binnen het team wist iedereen wat hij / zij moest doen". Als derde is een stelling gebruikt namelijk dat er binnen het team duidelijkheid was over de verwachtingen naar elkaar. Hierbij was de antwoordcategorie van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal eens. De Cronbachs alpha van deze drie vragen is goed (.805). De geconstrueerde schaal loopt van 3 tot 21, waarbij een hoge score staat voor een hoge mate van duidelijkheid over de verantwoordelijkheden, rollen en verwachtingen binnen het verbeterteam. Voor de onderdelen gekozen onderwerp en teambuilding is één vraag per onderdeel gesteld. Het onderdeel gevoel eigenaar te zijn van het project is door twee vragen vorm gegeven door te vragen naar de ruimte voor eigen initiatief en naar het hebben van voldoende autonomie om nieuwe ideeën in te voeren zonder toestemming van bovenaf. Voor communicatie zijn er drie vragen opgenomen in de vragenlijst. Twee over de openheid van het delen van informatie binnen het team en één vraag of de communicatie binnen het team goed is. Omdat de antwoordcategorieën van de drie vragen niet overeen komen is eerst een hercodering uitgevoerd, waarbij voor alle drie de vragen de schaal loopt van 1 tot 7. Hierna is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De Cronbachs alpha is hierbij .776. De nieuw geconstrueerde schaal loopt van 3 tot 21, waarbij een hoge score staat voor een goede communicatie binnen het team. De drie gebruikte vragen over feedback en rapportage gaan vooral over feedback binnen het team en eigenlijk niet over rapportage. Het maken van rapportages is een vast, verplicht onderdeel van het ZvB programma en zou dus 'vragen naar de bekende weg' zijn. Na hercodering van de waardes 1 tot 5 naar waardes van 1 tot 7 is de Cronbachs alpha van deze vragen .761, wat goed is. Reconstructie geeft een schaal met waardes van 3 tot 21. Een hoge score staat voor het veel toepassen van feedback als methodiek voor het verbeteren van de effectiviteit.

#### **4.5.3 Team omstandigheden**

Omdat middelen uit meerdere onderdelen bestaat (tijd, menskracht, middelen) zijn er in de vragenlijst vijf vragen opgenomen over aanwezigheid van de diverse middelen. Na een betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs alpha is .860) is een nieuwe schaal geconstrueerd met waardes van 5 tot 25. Een hogere score geeft aan dat er veel middelen beschikbaar zijn. Zeven vragen zijn gebruikt in de vragenlijst bij het vormgeven van het onderdeel steun van het hogere management. Allemaal met een antwoordcategorie van 1 tot 7. De Cronbachs alpha van

deze vragen is .944. Dit is een hoge betrouwbaarheidsindicatie. De nieuw geconstrueerde schaal heeft waarden van 7 tot 49. Hoe hoger de score des te meer steun van de Raad van Bestuur is ervaren. De schaal voor het onderdeel meten is gebaseerd op twee vragen in de vragenlijst, beide met een antwoordcategorie van 1 tot 7 waarbij 1 is helemaal mee oneens en 7 helemaal mee eens. Omdat de samenhang redelijk is, zijn de scores bij elkaar opgeteld. Een hoge score geeft aan dat er meer gebruik is gemaakt van het meten van mogelijke veranderingen. Twee vragen met antwoordcategorie van 1 tot 7, die gingen over de verkregen informatie om een plan van aanpak te maken en over de informatie uit de verbetercyclus, die gebruikt werd bij het bedenken van nieuwe veranderingen, geven dit onderdeel vorm. Het onderdeel beloning en waardering valt uiteen in twee aspecten. Eén vraag gaat over de (financiële) bonus die teamleden van het verbeterteam wel of niet ontvangen. De andere vraag gaat over de waardering die teamleden krijgen vanuit collega's en / of cliënten. Eén vraag geeft vorm aan het onderdeel urgentie, met een antwoordcategorie van 1 helemaal mee eens tot 5 helemaal mee oneens.

#### **4.5.4 Effectiviteit**

Voor het operationaliseren van de variabele effectiviteit is gebruik gemaakt van de vier vragen die Lemieux – Charles et al. (2002) al eerder hebben gebruikt. Hiertoe zijn de vragen vertaald in het Nederlands met eenzelfde antwoordcategorie als in de oorspronkelijke versie namelijk van 1 tot 5. Respondenten konden aangeven in hoeverre ze het eens waren met de stelling 1. Ik ben tevreden over mijn deelname aan het verbeterteam 2. Ik ben positief over mijn ervaring met het verbeterteam 3. Ik ben bereid om nogmaals aan een verbeterteam deel te nemen 4. Het behaalde resultaat komt overeen met het (door mij) verwachte resultaat.

De Cronbachs alpha van deze vier vragen is .773. Er is op basis van deze vier vragen een nieuwe variabele geconstrueerd met een schaal van 4 tot 20.

#### **4.6 Validiteit en betrouwbaarheid**

Validiteit betekent dat gemeten wordt wat beoogd wordt te meten (Baarda & De Goede 2001). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van al eerder gevalideerde vragenlijsten zoals de RAND vragenlijst en een vragenlijst van het NIVEL. Deze twee lijsten zijn door het instituut Beleid en Management voor de Gezondheidszorg (iBMG) samengevoegd tot een vragenlijst. In deze lijst heeft de onderzoeker ook nog een aantal vragen toegevoegd. De door de onderzoeker toegevoegde vragen zijn beoordeeld door twee begeleiders van de Erasmus universiteit, die tevens het gehele onderzoek gevolgd hebben. Hierdoor is de validiteit nog meer gewaarborgd.

Alle projectleiders en projectleden van de verbeterteams die meegedaan hebben aan de onderzochte thema's van het Zorg voor Beter programma zijn gevraagd een vragenlijst in te vullen. De non-respons is een kleine 71%. Van de meeste teams zijn er 1 of meerdere

vragenlijsten teruggekomen. Navraag bij de projectleiders tijdens een herinneringstelefoontje liet zien dat onder andere de vakantieperiode een reden was voor het niet terugsturen van de vragenlijsten. In een enkel geval was de projectleider niet meer werkzaam in de benaderde instelling en zijn de vragenlijsten niet verspreid binnen het verbetersteam.

Betrouwbaarheid betekent dat de meting zo min mogelijk afhankelijk is van toeval (Baarda & De Goede 2001). De meeste concepten zijn in de vragenlijst geoperationaliseerd door meerdere vragen op te nemen over hetzelfde concept, waarna met een betrouwbaarheidstoets (de Cronbachs alpha) de interne consistentie van deze vragen is beoordeeld. Daar waar er nieuwe schalen zijn geconstrueerd, lopen de coëfficiënten van .761 tot .944. Hiermee is de betrouwbaarheid van de vragenlijst getoetst en blijkt de interne consistentie van de concepten hoog te zijn. Doordat de vragenlijst gesloten vragen bevat wordt ook hierdoor de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd.

## 5. Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek beschreven worden. In paragraaf 5.1 staat de vraag “Hoe beoordelen de projectleiders de effectiviteit van de verbeterteams?” centraal. Dezelfde vraag maar dan voor de teamleden komt in paragraaf 5.2 aan de orde. De deelvraag “Hoe zijn de team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden van de verbeterteams?” wordt in paragraaf 5.3 beantwoord en op de laatste deelvraag “Welke invloed hebben de onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden op de effectiviteit van de onderzochte verbeterteams?” wordt in paragraaf 5.4 een antwoord gegeven.

### 5.1 Effectiviteit beoordeeld door de projectleiders

In de vragenlijst zijn aan alle teamleden (inclusief de projectleider) een aantal vragen gesteld over de effectiviteit van het verbeterteam. Terugkijkend op het verbetertraject geeft het merendeel (93,6%) van de projectleiders aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat zij tevreden zijn over hun eigen deelname aan het team. Zo'n 88,5 % geeft aan het (helemaal) eens te zijn over de positieve ervaring met het verbeterteam. Op de vraag of zij bereid zijn nogmaals aan een verbeterteam deel te nemen geeft meer dan driekwart van de projectleiders (85,2%) een (zeer) positief antwoord. Iets minder positief zijn de projectleiders over het behaalde resultaat in verhouding tot het door hen verwachte resultaat, ongeveer 66% is hierover (zeer) positief.

De mate van tevredenheid over de deelname en de mate van opgedane positieve ervaringen laten een hoge correlatie laten zien ( $r=.736$ ). De mate van bereidheid om nogmaals deel te nemen aan een verbeterteam heeft de laagste correlatie met de andere vier items ( $.204 < r < .425$ ). Hieruit is af te leiden dat de tevredenheid over deelname aan dit verbeterteam en de mate van positiviteit over de opgedane ervaring weinig samenhang heeft met de mate van bereidheid nogmaals deel te nemen. De laagste correlatie is er tussen de mate van bereidheid nogmaals deel te nemen en de mate waarin de behaalde resultaten overeenkomen met de verwachte resultaten ( $r=.204$ ). Blijkbaar heeft het uiteindelijke behaalde resultaat weinig effect op de bereidheid tot nieuwe deelname aan een verbeterteam.

Op de vraag om de effectiviteit van het verbeterteam te beoordelen in verhouding tot het behaalde resultaat geeft slechts een klein deel (11,1%) aan dat het team optimaal effectief is geweest. Het merendeel beoordeelt de effectiviteit als redelijk tot voldoende (85,1%). In tabel 1 zijn de resultaten schematisch weergegeven.

Tabel 1 Effectiviteit beoordeeld door projectleiders

Variabele	mean	min	max	N	Std. Dev.
Tevredenheid deelname	4,2593	3	5	27	,59437
Positief over ervaring	4,1923	3	5	26	,63367
Bereid opnieuw deel te nemen	4,3704	3	5	27	,74152
Behaald resultaat komt overeen met verwacht resultaat	3,7778	2	5	27	,84732
Effectiviteit team in verhouding tot behaald resultaat	2,4074	1	4	27	,74726

## 5.2 Effectiviteit beoordeeld door teamleden

Ook aan de teamleden is door middel van dezelfde vragen een beoordeling van de effectiviteit gevraagd. Voor de teamleden geldt dat 80,4% aangeeft het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat ze tevreden zijn met hun deelname aan het verbeterteam.

De stelling dat ze positief zijn over hun ervaring met het verbeterteam wordt door 84,3% beantwoord met (helemaal) eens. Dat het merendeel bereid is nogmaals deel te nemen aan het verbeterteam, blijkt wel uit het percentage dat het hiermee (helemaal) eens is namelijk 83,4%. De beoordeling over het behaalde resultaat in verhouding tot het verwachte resultaat scoort lager, 70% geeft aan het hier (helemaal) mee eens te zijn, 4% zegt het hier oneens mee te zijn en 26% zegt er eens nog oneens mee te zijn.

Ook voor de teamleden is de inter-item correlatie van de vier vragen over effectiviteit berekend. Opvallend hier is dat de mate van overeenkomst tussen de behaalde en verwachte uitkomst een lage correlatie vertoont met de andere drie variabelen. De correlatie tussen deze variabele en de mate van bereidheid tot nogmaals deel te nemen aan een verbeterteam is zelfs negatief ( $r = -.063$ ).

Blijkbaar is ook bij de teamleden het behaalde resultaat niet of nauwelijks van invloed op de tevredenheid en bereidheid om nogmaals deel te nemen aan een verbeterteam.

De teamleden hebben ook de effectiviteit van het verbeterteam in verhouding tot het behaalde resultaat beoordeeld. Volgens 19,6% is het verbeterteam optimaal effectief geweest. Slechts 4% zegt dat het verbeterteam niet of onvoldoende effectief is geweest. Het merendeel (76,5%) beoordeelt de effectiviteit dus als redelijk tot voldoende.

Tabel 2 Effectiviteit beoordeeld door teamleden

Variabele	mean	min	max	N	Std. Dev.
Tevredenheid deelname	4,0196	2	5	51	,76132
Positief over ervaring	4,1176	2	5	51	,71125
Bereid opnieuw deel te nemen	4,0784	1	5	51	,95589
Behaald resultaat komt overeen met verwacht resultaat	3,7800	2	5	52	,70826
Effectiviteit team in verhouding tot behaald resultaat	2,2549	1	5	51	,86817

Om te toetsen of er verschil is in de gemiddelde beoordeling van de effectiviteit door de projectleiders en door de teamleden is er een t-toets uitgevoerd. Hiervoor is eerst een schaal geconstrueerd met de eerste vier vragen, die samen de effectiviteit van de teams weergeven. Met deze nieuwe schaal, die loopt van 4 tot 20, is de t-toets uitgevoerd. Uit deze toets blijkt dat de projectleiders de effectiviteit iets hoger beoordelen dan de teamleden met gemiddeld 16,60 (zie tabel 3).

Tabel 3 beschrijving groepen respondenten t-toets

teamlid	N	mean	Std. Dev.	Std. Error mean
projectleiders	27	16,6049	2,15636	,41499
teamleden	51	15,9935	2,37813	,33301

Uit de t-toets blijkt dat er geen significant verschil is tussen de beoordeling van de projectleiders en van de teamleden ( $t(76) = -1.115$ ,  $p = .286$ )

### **5.3 Hoe zijn de team samenstelling, de team samenwerking en de team omstandigheden van de verbeterteams?**

In deze paragraaf staat het beantwoorden van de deelvraag “Hoe zijn de team samenstelling, de team samenwerking en de team omstandigheden van de verbeterteams?” centraal. De factor team samenstelling wordt in paragraaf 5.3.1 besproken, waarna in paragraaf 5.3.2 de factor team samenwerking volgt en tot slot in paragraaf 5.3.3 de factor team omstandigheden.

#### **5.3.1 Team samenstelling**

In deze paragraaf zal een beschrijving gegeven worden van de diverse onderdelen van de factor team samenstelling.



### Omvang van het team

De omvang van de teams varieert van minimaal 2 tot maximaal 10 leden. Gemiddeld heeft een verbeterteam 5,7 leden inclusief de projectleider.

### Vaardigheden teamleden

De reden waarom de teamleden zijn geselecteerd om deel te nemen aan het verbeterteam heeft veelal te maken met de affiniteit die teamleden hebben met het thema van het verbeterproject (49,3%). Voor 28% geldt dat ze gevraagd zijn omdat kwaliteitsverbetering binnen hun takenpakket valt. Verder speelt ervaring met het thema nauwelijks mee (8%). Een andere reden die genoemd is, is een combinatie van de affiniteit, ervaring en het takenpakket. Op de vraag of in het verbeterteam iemand speciale vaardigheden heeft met betrekking tot het onderwerp, zegt 66,2% het hier (helemaal) mee eens te zijn (n=71). Dus blijktbaar is er in de verbeterteams wel sprake van de aanwezigheid van speciale vaardigheden.

### Manier van leiding geven

De teamleden hebben, door het beantwoorden van vijf vragen, hun projectleider beoordeeld op zijn of haar manier van leiding geven aan het verbeterteam. Het gaat daarbij om de mate waarin de projectleider een aantal competenties heeft laten zien. Gemiddeld worden deze competenties ieder afzonderlijk goed beoordeeld met meer dan een 4,3, wat betekent dat de teamleden het (helemaal) eens zijn met de aanwezigheid van de gevraagde competenties. De mate waarin de projectleider de waarden ten aanzien van kwaliteit van zorg en continue kwaliteitsverbetering onder woorden brengt hangt het minst samen met de mate waarin de projectleider een open houding heeft voor ideeën ten aanzien van de verbetering van zorg en diensten ( $r=.395$ ,  $n=45$ ). Na constructie van een nieuwe schaal, die loopt van 5 tot 25 is de gemiddelde score 22,6848 ( $n=46$ ). Hieruit blijkt dat de projectleider meer dan voldoende competenties heeft om leiding te geven aan het verbeterteam.

### Aanwezigheid sleutelfiguur

Op de vraag of er een sleutelfiguur aanwezig was tijdens het project antwoordt 92% ja ( $n=75$ ). Hierbij is 97% van de sleutelfiguren lid van het verbeterteam en voor 86,4% betreft het de projectleider van het verbeterteam.

### Stabiliteit in samenstelling van het team

Op de vraag of er wisselingen in het team zijn geweest geeft 28% van de respondenten aan dat het team kleiner geworden is. Slechts een klein deel (4%) geeft aan dat het team in de loop van het verbeterproject groter geworden is. Bij 32% van de respondenten is het team gelijk gebleven. Bij nog eens 32% is het team wat samenstelling betreft wel veranderd, maar is de

omvang van het team niet veranderd. Het merendeel van de teams is dus in omvang in elk geval gelijk gebleven.

#### Vrijwillige deelname aan het team

Aan alle respondenten is gevraagd op welke manier zij lid geworden zijn van het verbeterteam: Vrijwillig of in opdracht van hun leidinggevende. Slechts een klein deel zegt niet (geheel) vrijwillig deel te nemen aan het verbeterteam (13,9%). Het merendeel (67,1%) geeft aan (geheel) vrijwillig te hebben deelgenomen aan het verbeterteam.

Op de vraag of ze in opdracht van hun leidinggevende moesten deelnemen, antwoordt ongeveer de helft van de respondenten (44,9%) dat dit niet het geval is.

Iets lager ligt het percentage dat zegt juist wel in opdracht van hun leidinggevende te hebben deelgenomen (37,2%). Hieruit blijkt dat de leden van de verbeterteams meer vrijwillig deelnemen dan in opdracht van hun leidinggevende.

In tabel 4 wordt een overzicht gegeven over de totaalscores per onderdeel.

Tabel 4 overzicht scores factor team samenstelling

variabel	N	min	max	mean	Std. Dev.
Omvang team	67	2	10	5,8358	1,93529
Vaardigheden	76	3	8	5,7895	0,95660
Manier leiding geven	48	15	30	23,0417	3,04546
Sleutelfiguur	75	0	1	,9208	0,27312
Stabiel team	62	0	1	,6613	0,47713
Vrijwillige deelname	79	2	10	6,8861	2,10608

### 5.3.2 Team samenwerking

In deze paragraaf zal een beschrijving gegeven worden van de diverse onderdelen van de factor team samenwerking.

#### Duidelijke gezamenlijke doelstelling

Uit de inter-item correlatie blijkt dat het minste verband bestaat tussen de mate waarin respondenten het eens zijn met de stelling dat de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden en de mate waarin zij het eens zijn met de doelstellingen van het project ( $r = .192$ ,  $n=72$ ). De hoogste correlatie is gevonden voor de mate waarin de respondenten het eens zijn met de stelling dat mensen in het verbeterteam het gevoel hebben samen naar een gemeenschappelijk doel toe werken en de mate waarin de mensen in het team de doelstellingen van het project begrepen ( $r = .664$ ,  $n=72$ ). Over het algemeen zijn de respondenten het (meer dan) eens over de doelstellingen die het verbeterteam heeft.

### Duidelijkheid in verantwoordelijkheden, rollen en verwachtingen

Het merendeel van de respondenten (86,6%) is het er over eens dat de taakverdeling binnen het team helder is. Iets hoger ligt het percentage dat het er mee eens is dat iedereen binnen het team wist wat het moest doen (93,5%). Een derde van de respondenten geeft aan niet te weten of er duidelijkheid is binnen het team over de verwachtingen naar elkaar.

Het deel van de respondenten dat zegt dat hierover wel duidelijkheid is, komt ongeveer op twee derde (63,5%). De inter-item correlatie laat zien dat er een sterke samenhang is tussen de helderheid van de taakverdeling en dat iedereen wist wat hij of zij moest doen ( $r=.794$ ).

Het blijkt dat een kleine meerderheid vindt dat er duidelijkheid is over de rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen.

### Gekozen onderwerp

In de vragenlijst is 1 vraag gebruikt om na te gaan in hoeverre teamleden achter het gekozen onderwerp stonden. Van de respondenten geeft het merendeel (78,8%) aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat binnen het team iedereen achter het gekozen onderwerp van het project staat ( $n=75$ ).

### Gevoel probleemeigenaar te zijn

Het gevoel eigenaar te zijn van het project wordt vooral bepaald door het hebben van regie en het hebben van ruimte voor eigen initiatieven. Met een score van gemiddeld 6,97 op een schaal van 2 tot 10 kan gesteld worden dat de respondenten redelijk het gevoel hebben zelf eigenaar te zijn van het verbeterproject.

### Teambuilding

Op de stelling dat er binnen het team bewust gewerkt is aan teambuilding antwoordt een krappe meerderheid dat zij het daar (helemaal) mee eens zijn (54,7%). Opvallend is bij deze vraag dat 30,7% hier geen duidelijk antwoord op weet (nog eens / nog oneens). Blijkbaar is het werken aan teambuilding binnen het verbeterteam maar voor ongeveer de helft van de respondenten van toepassing geweest.

### Communicatie

Over de communicatie in het verbeterteam is men het wel eens: Alledrie de vragen worden met een gemiddelde score van boven de 4 beantwoord. Op de meest directe vraag of de communicatie goed was binnen het verbeterteam geeft 88,2% aan het hier (helemaal) eens mee te zijn. In de geconstrueerde schaal, die loopt van 3 tot 21 wordt gemiddeld 17,10

gescoord. Hieruit is af te leiden dat in de verbeterteams er dus sprake is van een goede communicatie.

#### Rapportage en feedback

Ook voor dit onderwerp zijn er drie vragen gebruikt. De gemiddelde score ligt zo rond de 3,6 per vraag. In de geconstrueerde schaal is het gemiddelde 15,10. De teams hebben gemiddeld dus redelijk goed gebruik gemaakt van feedback. Het overzicht van de totaal scores staat in tabel 5.

Tabel 5 overzicht scores factor team samenwerking

variabele	N	min	Max	Mean	Std. Dev.
Eenduidige doelstelling	77	18	49	39,4877	5,30970
Duidelijkheid rol, verantw., verwachting	76	9	19	15,7533	1,73949
Gekozen onderwerp	75	2	5	4,0400	0,76122
Gevoel probleemeigenaar	79	4	12,5	9,5316	1,96009
Teambuilding	75	2	5	3,4800	0,84406
Communicatie	77	9	21	17,1006	2,52724
Feedback	75	8	21	15,1067	2,84901

### 5.3.3 Team omstandigheden

In deze paragraaf zal een beschrijving gegeven worden van de diverse onderdelen van de factor team omstandigheden.

#### Beschikbare middelen

Hierbij gaan de gebruikte vragen over de mate waarin de teamleden het eens zijn over de beschikbaarheid van tijd, menskracht en middelen die het verbeterteam tot zijn beschikking had. En of de organisatie voorzag in de ondersteuning die het verbeterteam nodig had op de afdeling(en) om het project tot een goed einde te brengen. Hierbij kon minimaal 1 en maximaal 7 gescoord worden als mate van waarin men het eens was met de stelling. De gemiddelde scores liggen bij alle vier de vragen hoger dan 4,5. De nieuwe geconstrueerde variabele “middelen”, met een mogelijke minimale score van 4 en een mogelijke maximale score van 28, geeft een gemiddelde score van 18,8205 (n= 78). Blijkbaar zijn er voldoende middelen voor handen.

### Steun vanuit het (hogere) management

Negen vragen zijn opgenomen in de vragenlijst over de steun die ervaren is vanuit het management. Hierbij liep de antwoordcategorie van 1 tot 7, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 7 staat voor helemaal mee eens. De stelling dat de Raad van Bestuur als coach is opgetreden voor het verbeterteam wordt het laagst gescoord met gemiddeld 2,9221 (n=77). De stelling dat de Raad van Bestuur het verbeterteam tijd gunt om nieuwe werkmethodes uit te proberen scoort het hoogst met gemiddeld 4,4805 (n=77). Na constructie van een nieuwe schaal ligt de gemiddelde score op 34,7127, bij een mogelijke minimale score van 9 en een maximaal mogelijke score van 63. Hieruit is af te leiden dat het merendeel van de respondenten het (helemaal) eens is over het feit dat de Raad van Bestuur en of het (hogere) management ondersteuning heeft gegeven.

### Metten

Twee vragen zijn gebruikt om dit onderdeel in kaart te brengen. Uit de scores op deze vragen blijkt dat de verbeterteams effectief gebruik hebben gemaakt van het meten bij het bedenken en testen van veranderingen. Zo'n 75% geeft aan het hier (helemaal) mee eens te zijn. Ook het vaststellen van indicatoren en het meten van deze indicatoren is gebruikt om de voortgang van het project te volgen (79% (helemaal) mee eens).

### Informatie

Een klein deel van de respondenten geeft aan dat ze niet de benodigde informatie hebben gekregen die nodig is voor het maken van een plan van aanpak (14,7%), maar dat betekent ook dat een grote meerderheid aangeeft dit wel te hebben gekregen (82,7%). Het gebruiken van informatie uit de verbetercyclus bij het bedenken van nieuwe veranderingen is door 65,7% toegepast. Blijkbaar is er voldoende informatie beschikbaar en gebruikt door de verbeterteams.

### Beloning en waardering

In twee aparte vragen is gevraagd naar het krijgen van een bonus als financiële prikkel en naar het krijgen van waardering vanuit collega's of cliënten voor het deelnemen aan het project. Een financiële beloning of tijdelijke salarisverhoging zit er voor de meeste respondenten niet in: Slechts 3,8% geeft aan een financiële bonus te verkrijgen. Voor de waardering vanuit collega's en / of cliënten ligt dit anders, want 59,5% geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat ze waardering krijgen vanuit deze groep voor hun deelname aan het verbeterteam.

### Urgentie

Op de stelling dat er binnen de organisatie duidelijke behoefte aan verbetering binnen het gekozen thema zou zijn, met een schaal van 1 t/m 5, wordt door 78 respondenten gemiddeld

een 4,1795 gescoord. Het merendeel (82%) van de respondenten geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de gevoelde behoefte om binnen de organisatie, met betrekking tot het gekozen thema, tot verbeteringen te komen. Er is dus binnen de verbeterteams duidelijk een behoefte tot verbeteren gevoeld. In tabel 6 staan alle totaal scores nog eens genoemd.

Tabel 6 overzicht scores factor team omstandigheden

variabele	N	min	max	Mean	Std dev.
Middelen	78	8	28	18,8205	4,46267
Steun management	77	9	60	34,7127	13,14224
Meten	76	3	16	10,7105	2,27342
Informatie	74	4	14	10,2162	2,07487
Beloning en waardering	79	1	5	3,6203	1,86731
Urgentie	78	2	5	4,1795	0,81772

#### **5.4 Welke invloed hebben de diverse onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden op de effectiviteit van de onderzochte verbeterteams?**

Om antwoord te geven op de vraag “Welke invloed hebben de diverse onderdelen van team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden op de effectiviteit van de onderzochte verbeterteams?”, zijn een tweetal analyses uitgevoerd, namelijk een Pearson correlatie analyse en een regressie analyse. In paragraaf 5.4.1 worden de resultaten van de Pearson analyse toegelicht en in paragraaf 5.4.2 volgt een toelichting op de resultaten van de regressie analyse.

##### **5.4.1 Pearson analyse**

De eerste analyse die is uitgevoerd, is de Pearson correlatie analyse (zie tabel 7). Uit deze analyse komt naar voren dat alle variabelen significant samenhangen met de effectiviteit, behalve omvang van het team, stabiliteit van het team, aanwezigheid van een sleutelfiguur, en teambuilding. Effectiviteit vertoont de sterkste samenhang met het hebben van eenduidige doelstelling en de stabiliteit van het team vertoont de laagste samenhang met effectiviteit. Alleen de omvang van het team en de aanwezigheid van een sleutelfiguur vertonen hiermee een negatieve samenhang.

Het onderdeel manier van leiding geven vertoont een redelijke samenhang met effectiviteit, die ook significant is, maar is gebaseerd op maar 48 cases. Hierdoor kan de gevonden correlatie minder betrouwbaar zijn. Alle andere onderdelen zijn gebaseerd op minimaal 58 cases.

Tabel 7 Pearson Correlatie matrix

Nummer variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 effectiviteit Pearson corr N	1 78																			
2 omvang team Pearson corr N	-.164 66	1 67																		
3 stabiel team Pearson corr N	.039 61	-.354** 62	1 62																	
4 manier leiding Pearson corr N	.572** 46	-.341 38	.127 34	1 48																
5 vrijwillige deelname Pearson corr N	.309** 78	-.231* 67	.242* 62	.277* 46	1 79															
6 vaardigheden Pearson corr N	.439** 76	-.127 65	.016 60	.309* 46	.234* 75	1 75														
7 sleutelfiguur Pearson corr N	-.042 75	-.092 63	-.004 59	.107 45	.079 75	.028 73	1 75													
8 eenduidige doelstelling Pearson corr N	.703** 76	-.122 65	.006 60	.395** 46	.320** 77	.518** 74	-.111 74	1												
9 rol, taak, verantwoordelijk heden Pearson corr N	.509** 76	-.100 65	-.086 60	.177 46	.116 76	.276** 75	-.156 74	.627** 75	1 76											

\*p<0.05 \*\*p<0.01 tweezijdig

Nummer variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
10 gekozen onderwerp Pearson corr N	.512** 75	-.164 63	-.003 58	.374** 46	.155 75	.394** 73	-.114 74	.544** 75	.345** 74	1 75										
11 gevoel probleemeigenaar Pearson corr N	.483** 78	-.215* 67	.403** 62	.204 46	.302** 79	.355** 75	.043 75	.333** 77	.221* 76	.186 75	1 79									
12 teambuilding Pearson corr N	.114 75	.183 63	-.037 58	.162 46	.087 75	.367** 73	-.010 74	.245* 75	.296** 74	.180 75	.124 75	1 75								
13 communicatie Pearson corr N	.643** 76	-.073 65	-.074 60	.384** 46	.263* 77	.504** 74	.165 74	.782** 77	.644** 75	.488** 75	.372** 77	.329** 75	1 77							
14 feedback Pearson corr N	.586** 75	-.048 63	.091 58	.461** 46	.164 75	.396** 73	.103 74	.513** 75	.495** 74	.263* 75	.401** 75	.307** 75	.528** 75	1 75						
15 middelen Pearson corr N	.490** 77	.031 67	.253* 62	.424** 45	.239* 78	.440** 74	-.090 74	.400** 76	.272** 75	.295** 74	.429** 78	.238* 74	.307** 76	.407** 74	1 78					
16 steun management Pearson corr N	.406** 76	.006 66	.256* 61	.267* 44	.209* 77	.240* 73	-.032 73	.236* 75	.124 74	.261* 73	.355* 77	.085 73	.218* 75	.407** 73	.566** 77	1 77				
17 metingen doen Pearson corr N	.400** 76	-.084 65	.192 60	.650** 46	.049 76	.189 75	-.017 74	.388** 75	.363** 76	.167 74	.367** 76	.248* 74	.370** 75	.544** 74	.298** 75	.225* 74	1 76			
18 informatie Pearson corr N	.533** 76	-.194 65	.287** 60	.471** 46	.332** 74	.439** 74	.032 72	.538** 73	.429** 76	.320** 72	.537** 76	.358** 74	.471** 73	.550** 72	.465** 75	.358* 72	.660** 74	1 74		
19 beloning en waardering Pearson corr N	.288** 78	-.057 67	.112 62	.132 46	.111 79	.184 75	.034 75	.340** 77	.209* 76	.102 75	.154 79	.284** 75	.176 77	.362** 75	.341** 78	.446** 77	.200* 76	.243* 74	1 79	
20 urgentie Pearson corr N	.336** 77	-.099 66	.074 62	.335* 46	.062 78	.043 74	.129 74	.208* 76	.257* 75	.096 74	.169 78	.122 74	.201* 76	.156 74	.230* 77	.052 76	.263* 75	.282** 73	.116 78	1 78

\* p<0.05 \*\*p<0.01 tweezijdig



### 5.4.2 Regressie analyse

Om het lineaire verband te schatten tussen de afhankelijke variabele effectiviteit en de onafhankelijke variabelen die samen de factoren van team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden vormen, is er een lineaire regressie analyse uitgevoerd. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de regressie analyse met de methode BACKWARD verder toegelicht worden. In Bijlage B is de output van de ENTER methode opgenomen. In beide regressie analyses is de effectiviteit van het verbetereteam als afhankelijke variabele genomen en zijn de onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden als onafhankelijke variabele ingevoerd.

Het onderdeel manier van leiding geven vertoont wel een redelijk sterke positieve samenhang met de effectiviteit, welke ook significant is (Pearson correlatie = .580,  $p=.000$ ), maar is gebaseerd op maar 48 cases. Uitvoering van de regressie analyse inclusief deze variabele zou een deel van de cases uitsluiten in de analyse. Daarom is deze onafhankelijke variabele uitgesloten bij de regressie analyse.

Zoals te zien is in tabel 8 komt de BACKWARD regressie analyse uiteindelijk na dertien stappen tot zes variabelen met een tweezijdig significantie van 0.000 tot 0.095. De andere 12 variabelen zijn er stapsgewijs uitgehaald, beginnend met de variabele vaardigheden die het minst de effectiviteit beïnvloedt en het minst significant blijkt te zijn. Significante veranderingen van de effectiviteit hangen dus samen met maar zes variabelen. De meest positieve invloed op de effectiviteit heeft het, als verbetereteam eenduidige doelstellingen hebben. Ook de variabele feedback, die aangeeft dat verbetereteams gebruik maken van feedback bij het bespreken van de resultaten heeft een positieve invloed op de effectiviteit. Teams die met elkaar achter het gekozen onderwerp staan, zijn ook effectiever. Indien het verbetereteam het gevoel heeft eigenaar te zijn van het project, is het team ook effectiever. Des te meer urgentie gevoeld wordt om tot verbetering te komen, hoe meer dit leidt dit tot een effectiever team. Als laatste variabele is het bewust werken aan teambuilding significant met een marginale significantie van  $p=.088$  (tweezijdig). Hierbij is de regressiecoëfficiënt negatief. Dit wil zeggen dat als er bewust gewerkt wordt aan de teambuilding dit een negatieve invloed heeft op de effectiviteit van het verbetereteam. Uit de Adjusted R-square blijkt dat uiteindelijk 63% van de variantie verklaard wordt door de laatste zes variabelen.

Tabel 8 BACKWARD regressie analyse van effectiviteit met de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden.

Variabele	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Bèta	Significantie tweezijdig
Model 13	.635	17,535*		
(Constant)				.613
<b><u>Team samenstelling</u></b>				
Omvang team				
Stabiel team				
Vrijwillige deelname				
Vaardigheden deelnemers				
Aanwezigheid sleutelfiguur				
<b><u>Team samenwerking</u></b>				
Eenduidige doelstellingen			.386	.001
Duidelijkheid in rollen, taken en verwachtingen				
Gekozen onderwerp			.203	.039
Probleemeigenaar zijn			.195	.033
Teambuilding			-.148	.088
Communicatie				
Rapportage en feedback			.274	.008
<b><u>Team omstandigheden</u></b>				
Middelen				
Steun (hoger) management				
Metingen doen				
Informatie				
Beloning en waardering				
Urgentie			.179	.035

\*p = .000, df2=50

## **6. Conclusies**

Centraal in dit onderzoek staat de vraag *In hoeverre zijn team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden van invloed op de effectiviteit van de verbeterteams die mee hebben gedaan aan het landelijke Zorg voor Beter programma?* Met het beantwoorden van de drie deelvragen is het mogelijk om ook het antwoord te geven op deze centrale onderzoeksvraag. Daarom komen eerst de vier deelvragen aan bod waarna uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag beantwoord zal worden.

### **6.1 Beoordeling effectiviteit door projectleiders en teamleden**

Op de vragen hoe de projectleiders en de teamleden de effectiviteit beoordelen van hun verbeterteams kan geconcludeerd worden dat de projectleiders van de verbeterteams iets meer tevreden zijn over de effectiviteit van hun teams dan de teamleden. Beide groepen zijn meer dan gemiddeld tevreden met de effectiviteit van hun teams. Er is geen bewijs aan te voeren dat er verschil is tussen de beoordeling van de projectleiders en de beoordeling van de teamleden over de effectiviteit van de verbeterteams. De effectiviteit in dit onderzoek is een norm, die tot stand gekomen is op basis van de scores op vier vragen aan de projectleiders en de teamleden zelf. De beoordeling van de effectiviteit is dus tot stand gekomen op basis van een zelfevaluatie van deze personen. Hierdoor kan de beoordeling vertroebeld zijn. Wellicht hebben de teams de effectiviteit hoger beoordeeld, dan dat dit gedaan zou zijn door een onafhankelijke partij. Verbeterteams zijn binnen hun organisatie verantwoordelijk voor de invoering van verbeteringen en zullen daarom niet snel toegeven dat ze misschien niet zo effectief zijn geweest. Dat de projectleiders de effectiviteit van hun teams net iets hoger beoordelen dan de teamleden, komt waarschijnlijk doordat zij als projectleiders door het management gezien worden als diegenen die verantwoordelijk zijn voor het verbeterteam. Toegeven dat misschien het werk niet goed (genoeg) gedaan is, is voor veel mensen moeilijk.

### **6.2 Team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden van de verbeterteams**

De vraag hoe de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden er uit zien, wordt beantwoord aan de hand van een beschrijving van de samenstelling, samenwerking en de omstandigheden van het gemiddelde team.

De teams bestaan gemiddeld uit zo'n 5 personen, die vrijwillig zijn aangesteld op basis van hun affiniteit met het verbeterthema en waarvan er enkele teamleden specifieke vaardigheden hebben. De aangestelde projectleider, die tevens als sleutelfiguur dient, heeft voldoende competenties voor het leidinggeven aan het team. Het gemiddelde team is

gedurende het project niet veranderd in omvang. Bij het gemiddelde team is er sprake van eenduidige doelstellingen en is er duidelijkheid over de rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen naar elkaar. Alle teamleden staan achter het gekozen onderwerp en hebben redelijk het gevoel probleemeigenaar te zijn. Binnen het team wordt er enigszins gewerkt aan teambuilding, wordt er gebruik gemaakt van feedback om tot betere prestaties te komen en verloopt de communicatie prima. Voor de factor team omstandigheden kan gesteld worden dat het gemiddelde team ruim voldoende middelen tot zijn beschikking heeft en goed wordt ondersteund door het management. Er wordt gebruik gemaakt van metingen nadat veranderingen zijn doorgevoerd en gedurende het project is er voldoende informatie voor handen die dan ook gebruikt wordt. Binnen het team wordt een duidelijke behoefte gevoeld om tot verbetering te komen binnen de organisatie. De teamleden krijgen niet tot nauwelijks een financiële beloning en moeten het doen met een waardering van hun collega's. Op de financiële beloning na, zijn alle positief van invloed veronderstelde factoren dus aanwezig.

### **6.3 De invloed van de diverse onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden op de effectiviteit van de onderzochte verbeterteams**

Het antwoord op de vraag welke invloed de onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden hebben op de effectiviteit, blijkt uit de resultaten van de Pearson correlatie analyse en de regressie analyse. Bij de Pearson analyse is de correlatiecoëfficiënt voor de meeste onderdelen positief, maar twee onderdelen hebben een negatieve correlatiecoëfficiënt (omvang van het team en aanwezigheid van een sleutelfiguur). De correlatiecoëfficiënt van vijftien van de negentien onderdelen met effectiviteit is significant. Uit de regressie analyse (methode BACKWARD) blijkt dat bij het invoeren van alle onderdelen als onafhankelijke variabelen er slechts zes onderdelen significant van invloed zijn. Van deze zes onderdelen hebben het hebben van eenduidige doelstellingen, als team achter het gekozen onderwerp staan, het gevoel hebben probleemeigenaar te zijn, gebruik maken van rapportage en feedback en de gevoelde urgentie een positieve invloed. Het onderdeel teambuilding heeft als enige onderdeel een negatieve invloed op de effectiviteit.

### **6.4 Slotconclusie**

Geconcludeerd kan worden dat de factor team samenstelling als gehele factor geen significante veranderingen van de effectiviteit teweeg brengt. Ook de factor team omstandigheden is met maar één onderdeel van de in totaal zes onderdelen van significante invloed op de effectiviteit van de verbeterteams. De factor team samenwerking heeft de meeste, significante invloed op de effectiviteit, daar er van de in totaal zeven onderdelen er

vijf in staat zijn de effectiviteit van de verbeterteams te beïnvloeden. Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag *In hoeverre zijn team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden van invloed op de effectiviteit van de verbeterteams die mee hebben gedaan aan het landelijke Zorg voor Beter programma?* luidt dan ook: De factor team samenstelling is niet van invloed op de effectiviteit. De factor team samenwerking is grotendeels positief van invloed op de effectiviteit van de verbeterteams omdat de onderdelen eenduidige doelstellingen, rapportage en feedback, gekozen onderwerp, gevoel eigenaar te zijn van het project en teamwork van significante invloed zijn op de effectiviteit. Tot slot de factor team omstandigheden. Behalve voor het onderdeel urgentie is deze factor niet van invloed op de effectiviteit.

## 6.5 Beschouwing

De gevonden resultaten van dit onderzoek zijn niet volledig in overeenstemming met de eerder gepubliceerde literatuur. De in het conceptuele model veronderstelde samenhang tussen alle onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden blijkt niet volledig op te gaan. Op basis van dit onderzoek moet geconcludeerd worden dat er in onderlinge samenhang slechts zes van de negentien onderdelen een werkelijke invloed uitoefenen op de effectiviteit van de verbeterteams. Dit is opmerkelijk gezien alle veronderstellingen in de literatuur, dat eigenlijk alle onderdelen van invloed zouden moeten zijn op de effectiviteit van de verbeterteams.

Over het gewenste aantal teamleden lopen de meningen in de literatuur uiteen. Bate et al. (2002) noemen 3 tot 4 als aantal, terwijl Wilson et al. (2003) tot de conclusie komen dat een aantal van 5 tot 7 teamleden gewenst is. Walburg (2003) geeft zelfs een marge van 2 tot 25 teamleden. Uit dit onderzoek blijkt dat de onderzochte verbeterteams gemiddeld 5 teamleden hebben. De gevonden negatieve samenhang tussen het aantal teamleden en de effectiviteit ( $r = -.164$ ) komt overeen met het onderzoek van Shortell et al. (2004) die ook een negatieve samenhang vonden. Maar van grote invloed is het aantal teamleden dus niet op de effectiviteit. Blijft over de conclusie dat de omvang van het team er dus nauwelijks toe doet als het team er maar voor zorgt dat ze een eenduidige doelstelling hebben, achter het gekozen onderwerp staan, het gevoel hebben probleemeigenaar te zijn, rapportage en feedback gebruiken en de urgentie voelen om tot verbeteringen te komen.

Ook over de vrijwillige deelname van de teamleden bestaan wel veronderstellingen, maar er is volgens Øvretveit et al. (2002) nog geen bewijs geleverd dat teams die in opdracht van het management deelnemen effectiever zijn dan teams die vrijwillig deelnemen. Bate et al. (2002) geven aan dat het vrijwillig deelnemen van teams aan een dergelijk verbeterprogramma wenselijk is. Dit omdat teams en teamleden nu eenmaal deelnemen omdat ze *willen* deelnemen. Verondersteld kan worden dat de motivatie van de teams hierbij

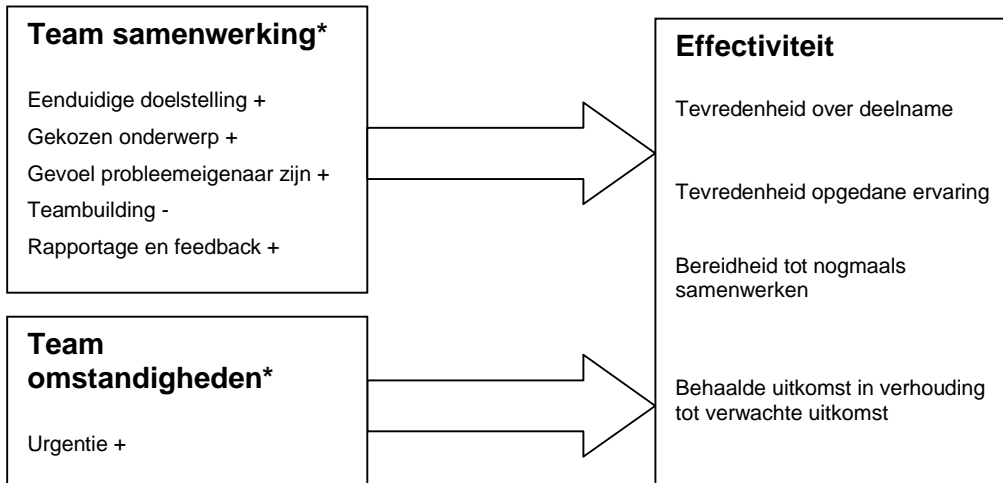
een rol speelt. In opdracht van een manager deelnemen, kan tot weerstand leiden bij de deelnemers (het 'moeten deelnemen'). Wel geeft het selecteren van teamleden managers de kans invloed uit te oefenen op de samenstelling van de teams. Dit op basis van vaardigheden en kennis van de teamleden. Aan de andere kant zijn mensen, die zich ergens vrijwillig voor opgeven, vaker enthousiast en gemotiveerd. Maar het kan hun aan kennis en vaardigheden ontbreken, wat misschien minder gunstig is voor de effectiviteit van het team. Uit dit onderzoek blijkt dat de vrijwillige deelname redelijk samenhangt met de effectiviteit ( $r=.309$ ,  $p=.006$ ), maar uiteindelijk geen significante invloed heeft op de effectiviteit. Dit bewijst dat de wijze van deelname (vrijwillig of in opdracht van het management) er weinig toe doet, zolang het uiteindelijke team er maar voor zorgt dat ze een eenduidige doelstelling heeft, met elkaar achter het gekozen onderwerp staan, het gevoel hebben probleemeigenaar te zijn, rapportage en feedback gebruiken en de urgentie voelen om tot verbeteringen te komen.

De gevonden invloed van teambuilding op de effectiviteit is in tegenstelling met wat in de literatuur verondersteld wordt. Wellicht is dit te verklaren door het feit dat verbetersteams die moeten werken aan teambuilding, hun tijd en energie daar aan besteden in plaats van aan het bedenken, doorvoeren en behouden van de veranderingen die er voor moeten zorgen dat de kwaliteit van zorg verbeterd wordt. Uit de negatieve correlatie die teambuilding heeft met de wisseling van team samenstelling en de aanwezigheid van een sleutelfiguur, zou ook geconcludeerd kunnen worden dat er inderdaad iets aan de hand is met teams die moeten werken aan teambuilding en dat dit niet bevorderlijk is voor de effectiviteit.

In het conceptuele model (paragraaf 3.7) is er van uit gegaan dat alle onderdelen van de drie factoren een positieve invloed hebben op de effectiviteit van verbetersteams. Naar aanleiding van dit onderzoek kan het model bijgesteld worden. In het bijgestelde model hebben alleen de volgende onderdelen een positieve invloed op de effectiviteit:

- Het hebben van eenduidige doelstellingen
- Als team achter het gekozen onderwerp staan
- Het gevoel hebben probleemeigenaar te zijn
- Gebruik maken van rapportage en feedback
- Gevoelde urgentie

Het onderdeel teambuilding kan vermeld worden als negatieve invloed op de effectiviteit hebbende. Alle andere onderdelen blijken niet van invloed en kunnen worden weggelaten. Het eindmodel is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2 Beïnvloedende factoren op de effectiviteit  
 \*+ = positieve invloed, - = negatieve invloed

## 7. Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt op basis van een reflectie op het onderzoek enkele beperkingen van het onderzoek besproken in paragraaf 7.1. Vervolgens worden er in paragraaf 7.2 verschillende aanbevelingen gedaan.

### 7.1 Beperkingen in het onderzoek

In dit onderzoek zijn een aantal beperkingen aan te duiden. Wat betreft de gebruikte vragenlijsten zijn er diverse aspecten die het onderzoek hebben vormgegeven. De vragenlijsten zijn verspreid onder de verbeterteams van drie verbeterthema's van het Zorg voor Beter programma, op drie verschillende datums. Voor één van de thema's (Decubitus) heeft het uitzetten van de vragenlijst bijna zes maanden na het afsluiten van de verbeterprojecten plaats gevonden. Waarschijnlijk leeft het verbeterproject niet zo erg meer bij deze verbeterteams. De respons van deze groep was dan ook klein.

Een ander aspect is de lengte van de vragenlijst en de tijdsduur die daardoor nodig is om deze lijst in te vullen. In de vragenlijst staat een tijdsindicatie voor het invullen van de vragenlijsten. Voor de teamleden is geschat dat invullen ongeveer 20 minuten zou duren. Voor de projectleiders was de inschatting 45 minuten. Meerdere respondenten hebben aangegeven, dat het invullen van de vragenlijst meer tijd heeft gekost dan vooraf is aangegeven. Hierdoor bestaat de kans dat respondenten minder geconcentreerd de vragenlijst hebben ingevuld, wat meestal de nauwkeurigheid niet ten goede komt. Tevens bestaat een grote kans dat de vragenlijsten hierdoor in zijn geheel niet zijn ingevuld en teruggestuurd (non-respons).

Het onderzoek heeft plaats gevonden onder (maar) 79 respondenten. Dit is, voor het doen van valide uitspraken, geen groot aantal. De onderzoeksgegevens moeten dan ook in dit licht beschouwd worden.

Van de veronderstelde invloed van dertien onderdelen blijkt in dit onderzoek geen sprake te zijn. De vraag is of deze onderdelen inderdaad geen invloed hebben, of dat er sprake is van versturende factoren. Zijn er wellicht nog andere, niet onderzochte factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van verbeterteams? Gedacht zou kunnen worden aan bijvoorbeeld de heersende cultuur in de organisatie van het verbeterteam. Of speelt het mee dat het verbeterprogramma Zorg voor Beter, als afgeleide van het Sneller Beter programma dat bedoeld is voor de ziekenhuissector, niet geschikt is voor het verbeteren van kwaliteit van zorg in de Care sector? Tot nu toe is er weinig systematisch onderzoek gedaan naar verbeterteams in de Care sector. Misschien is de gebruikte methode minder geschikt voor langdurige zorg. De verklaarde variantie is weliswaar 63%, maar dat betekent dus ook dat er nog 37% van de variantie niet verklaard kan worden met dit onderzoek. Wellicht is deze



verklaring te vinden in andere factoren of in eigenschappen van de langdurige zorg die kenmerkend is voor de Care sector.

## **7.2 Aanbevelingen**

Op basis van de in paragraaf 7.1 genoemde beperkingen zijn er vanuit dit onderzoek diverse aanbevelingen te doen. Om de respons in de toekomst bij verdere evaluaties van het Zorg voor Beter programma te verhogen, zal de vragenlijst sneller na het afronden van de verbeterprojecten verspreid moeten worden. Wellicht is de afsluitende conferentie van het thema daar een goede gelegenheid voor. Verder zal er kritisch naar de lengte van de vragenlijst gekeken moeten worden. Indien de vragenlijst ingekort kan worden of opgedeeld kan worden in meerdere, korte vragenlijsten zijn respondenten wellicht meer bereid om de vragenlijst serieus en in zijn geheel in te vullen.

Dit onderzoek komt tot de conclusie dat er van de negentien veronderstelde beïnvloedende factoren uiteindelijk maar zes echt van invloed blijken te zijn. Omdat dit onderzoek heeft plaats gevonden onder een kleine populatie, is het aan te bevelen dit onderzoek te herhalen bij een grotere populatie. Dit kan bijvoorbeeld als er meer thema's van het Zorg voor Beter programma zijn afgerond en dus meer vragenlijsten beschikbaar zijn. Hierdoor kan wellicht met meer betrouwbaarheid een conclusie getrokken worden.

Of er meer factoren van invloed zijn, kan wellicht nog verder onderzocht worden door bijvoorbeeld ook de heersende cultuur van de betrokken organisaties in een vervolgonderzoek mee te nemen. Ook is het goed om in de toekomst meer systematisch onderzoek te doen naar de effectiviteit van verbeterteams in de Care sector, om op deze manier meer te weten te komen over de effectiviteit van verbeterteams die te maken hebben met kwaliteitsverbeteringen in de langdurige zorg.

Waarom een aantal onderdelen van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden geen invloed hebben op de effectiviteit, moet ook nog nader onderzocht worden. De voor dit onderzoek gebruikte literatuur geeft hier te weinig, goed onderbouwde, antwoorden op. Verdiepende analyses over de achterliggende processen zijn dan ook aan te bevelen.

De doelstelling van dit onderzoek was te onderzoeken welke factoren een rol spelen bij de effectiviteit van de verbeterteams binnen het landelijke Zorg voor Beter programma in de Care sector. Dit om het sturen op resultaten van kwaliteitsverbeteringen door middel van het Zorg voor Beter programma te verbeteren. Dit kan gerealiseerd worden door vanuit het Zorg voor Beter programma de deelnemende verbeterteams met nadruk de volgende boodschap mee te geven:

“Zorg ervoor dat je als team een eenduidige doelstelling hebt. Sta met het gehele team achter het gekozen onderwerp. Zorg ervoor dat iedereen het gevoel heeft probleemeigenaar te zijn. Maak gebruik van rapportage die als feedback kan dienen en zorg dat iedereen de urgentie voelt om tot verbeteringen te komen. Indien er aan teambuilding gewerkt moet worden, zal dit de effectiviteit verminderen, dus zorg ervoor dat het team dusdanig op elkaar is ingespeeld dat het tijdens het verbeterproject niet nodig is hier aandacht aan te besteden”.

## 8. Referentielijst / literatuur

Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede. 2001. *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Derde herziene druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv

Bate, P. & G. Robert & H. McLeod. 2002. *Report on the 'Breakthrough' Collaborative approach to quality and service improvement within four regions of the NHS. A research based investigation of the Orthopaedic Services Collaboratives within the eastern, South& West, South east and Trent regions*. University of Birmingham.

Berwich, D.M. & A. B. Godfrey & J. Roessner. 1990. *Curing Health Care: new strategies for quality improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Dückers, M. & M. de Bruijn & C. Wagner. 2006. *Evaluatie Sneller Beter pijler 3. De implementatie van verbeterprojecten in de eerste acht ziekenhuizen*. Utrecht: NIVEL.

Ferlie E. B. & S.M. Shortell. 2001. Improving the Quality of Health Care in the United Kingdom and the United States: A Framework for Change. *The Milbank Quarterly*. 2001 (volume 79, no 2):281-315.

Firth – Cozens, J. 1998.'Celebrating teamwork.' *Quality in Health Care*. 1998 (7):S3-S7.

Fleuren, M.A.H. & C.H. Wiefferink & T.G.W.M. Paulussen. 2006. Determinanten van innovaties in gezondheidszorgorganisaties: systematische literatuurreview. *TSG* 2006 (nummer 3):161-167.

Hoffherr, G.D. & J.W. Moran & G. Nadler. 1994. *Breakthrough thinking in total quality management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Huizingh, E. 2006. *Inleiding SPSS 14 voor Windows*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Jonkers, A. 2005. Zorg voor Beter: Onderweg naar goede kwaliteit van zorg. [Internet]. Zorg voor Beter, 13-02-2007 [13-02-2007]. Bereikbaar op [http://www.zorgvoorbeter.nl/fileadmin/zorgvoorbeter/Beleid/kwaliteit\\_zorg\\_z\\_en\\_o\\_8\\_o5.pdf](http://www.zorgvoorbeter.nl/fileadmin/zorgvoorbeter/Beleid/kwaliteit_zorg_z_en_o_8_o5.pdf)

Juran, J.M. 1995. *Doorbraak in management: het klassieke boek over de verbetering van managementprestaties*. Herziene editie. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Leatherman, S. 2002. 'Optimizing quality collaboratives'. *Quality and Safety in Health Care*. 2002 (volume 11):307.

Lemieux-Charles, L. & M. Murray & G. Ross Baker et al. 2002. 'The effects of quality improvement practices on team effectiveness: a mediational model'. *Journal of Organizational Behavior*. 2002 (23):533-553.

Mills, P.D. & W.B. Weeks. 2004. 'Characteristics of Successful Quality Improvement Teams: Lessons from five Collaborative Projects in the VHA'. *Joint Commission Journal on Quality and Safety*. 2004. (volume 30 number 3):152-162.

Moss, F. & M. Palmberg & P. Plsek et al. 2000. 'Quality improvement around the world: how much we can learn from each other'. *Quality in Health Care*. 2000 (9):63-66.

Øvretveit, J. & D. Gustafson. 2002. Evaluation of quality improvement programmes. *Quality and Safety in Health Care*. 2002 (volume 11):270-275.

Øvretveit, J. & P. Bate & P. Cleary et al. 2002. 'Quality collaboratives: lessons from research.' *Quality and Safety in Health Care*. 2002 (volume 11):345-351.

Shortell, S.M. & J.A. Marsteller & M. Lin et al. 'The role of Perceived Team Effectiveness in Improving Chronic Illness Care.' *Medical Care*. 2004 (Volume 42 no 11):1040-1048.

Splunteren, P. van et al. 2003. *Doorbreken met resultaten. Verbetering van de patiëntenzorg met de Doorbraakmethode*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Verhoeven, M.A.W.M. & L.M. T. Schouten. 2001. 'DOORBRAAK-projecten: methodiek voor verspreiding van 'best practices.' *Handboek Zorgvernieuwing*. E12:2-33

Walburg, J.A. 1997. *Integrale kwaliteit in de Gezondheidszorg. Van Inspecteren naar Leren*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie B.V.

Walburg, J.A. 2003. *Uitkomstmanagement in de Gezondheidszorg. Het opbouwen van levende teams in zorgorganisaties*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.

Wilson, T. & D.M. Berwick & P.D. Cleary. 2003. 'What Do Collaboratives Improvement Projects Do? Experience from Seven Countries.' *Journal on Quality and Safety*. 2003 (Volume 29 No 2):85-93.

VWS. 2007. [Internet]. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 21-05-2007 [21-05-2007]. Bereikbaar op [http://www.minvws.nl/dossiers/kwaliteit\\_van\\_de\\_zorg/default.asp](http://www.minvws.nl/dossiers/kwaliteit_van_de_zorg/default.asp)

Zorg voor Beter. 2007. [Internet]. Zorg voor Beter, 17-02-2007 [17-2-2007]. Bereikbaar op <http://www.zorgvoorbeter.nl/zorg-voor-beter/>

## Bijlage A

### Operationalisering van de factoren team samenstelling, team samenwerking en team omstandigheden.

Factor	Onderdelen	Vragen (antwoordcategorie) code SPSS
Team samenstelling	Omvang van het team	Welke en hoeveel personen (inclusief uzelf) maken deel uit van het interne verbeterteam? (hercodering naar aantal)
	Vaardigheden deelnemers	Binnen het verbeterteam beschikken wij over specifieke vaardigheden en kennis mbt themaonderwerp (1-5) <b>t1team_specificskills</b> Een aantal teamleden had speciale vaardigheden en kennis waarop de overige teamleden konden bouwen (1-8) <b>t1 teameff_12</b>
	Manier van leiding / management	Onze projectleider brengt de waarden ten aanzien van kwaliteit van zorg en continue kwaliteitsverbetering duidelijk onder woorden (1-6) <b>t1strategy_leader_1</b>
		Het belang dat de projectleider hecht aan kwaliteit van zorg en continue kwaliteitsverbetering wordt duidelijk in zijn/haar handelen (1-6) <b>t1strategy_leader_2</b>
		Onze projectleider is in staat om de benodigde veranderingen ter verbetering van kwaliteit van zorg en diensten te realiseren (1-6) <b>t1strategy_leader_3</b>
		Onze projectleider heeft een open houding voor ideeën ten aanzien van de verbetering van kwaliteit van zorg en diensten (1-6) <b>t1strategy_leader_4</b>
	Aanwezigheid van sleutelfiguur	Onze projectleider heeft er vertrouwen dat inspanningen om kwaliteit te verbeteren succesvol zullen zijn (1-6) <b>t1strategy_leader_5</b>
Er was een sleutelfiguur die zijn/haar best deed om het project tot een succes te maken (ja / nee) <b>t1teamchampion</b> Zo ja, was deze sleutelfiguur lid van het verbeterteam? <b>t1teamchampion_a</b> Zo ja, was deze sleutelfiguur de projectleider van het team? <b>t1teamchampion_b</b>		
Wisselingen in team samenstelling	Gedurende het verbetertraject is het verbeterteam (4 keuze opties) - continu gelijk gebleven, -gewisseld maar even groot gebleven, - kleiner geworden, -groter geworden <b>t1stableteam</b>	
Vrijwillige teamdeelname	Mijn deelname aan het verbeterteam is geheel vrijwillig (1-5) <b>t1participation_voluntary</b> Ik neem deel aan het verbeterteam in opdracht van mijn leidinggevende (1-5) <b>t1participation_assignment</b>	
Team samenwerking	Duidelijke, gezamenlijk doelstelling	Mensen in ons verbeterteam hebben het gevoel dat ze samen naar een gemeenschappelijk doel toewerken (1-5) <b>t1innov2</b>

	<p>Duidelijkheid verantwoordelijkheden, rollen en verwachtingen</p> <p>Gekozen onderwerp</p> <p>Gevoel van eigenaar zijn van het project</p> <p>Teambuilding</p> <p>Communicatie</p> <p>Rapportage en Feedback</p>	<p>Er was consensus onder de teamleden over de algemene doelstellingen van het project (1-8) <b>t1teameff_10</b></p> <p>De doelstellingen van het project werden door alle teamleden gedeeld (1-8) <b>t1teameff_16</b></p> <p>In hoeverre bent u het eens met de doelstellingen van het verbeterteam? (1-5) <b>t1tci1</b></p> <p>De doelstellingen van het verbeterteam worden goed begrepen door de andere teamleden (1-5) <b>t1tci2</b></p> <p>De doelstellingen van het verbeterteam kunnen gerealiseerd worden (1-5) <b>t1tci3</b></p> <p>De doelstellingen van het verbeterteam zijn waardevol voor de organisatie (1-5) <b>t1tci4</b></p> <p>De taakverdeling binnen het verbeterteam was volstrekt helder (1-8) <b>t1teamfunc_2</b></p> <p>Binnen het verbeterteam wist iedereen wat hij/zij moest doen (1-8) <b>t1teamfunc_3</b></p> <p>Binnen het verbeterteam was er duidelijkheid over de verwachtingen naar elkaar (1-5) <b>t1team_expectations</b></p> <p>Binnen het team stond iedereen achter het gekozen onderwerp van het project (1-5) <b>t1team_agreedssubject</b></p> <p>Ons verbeterteam heeft voldoende autonomie om nieuwe ideeën in te voeren zonder toestemming van bovenaf (1-5) <b>t1innov31</b></p> <p>In ons werk hadden wij veel ruimte voor eigen initiatief (1-8) <b>t1teameff_6</b></p> <p>Binnen het team is er bewust gewerkt aan verbeteren van de onderlinge samenwerking (1-5) <b>t1team_teamwork</b></p> <p>In ons verbeterteam is men heel open als het gaat om het delen van informatie (1-5) <b>t1innov16</b></p> <p>Er wordt oprecht geprobeerd om informatie met het gehele verbeterteam te delen (1-5) <b>t1tci8</b></p> <p>De communicatie binnen het verbeterteam was goed (1-8) <b>t1teamfunc_1</b></p> <p>Om de best mogelijke uitkomsten te realiseren bespreekt het verbeterteam mogelijk zwakke punten in wat het doet (1-5) <b>t1tci13</b></p> <p>Binnen het verbeterteam geven we elkaar feedback om ons functioneren als team te verbeteren (1-5) <b>t1team_feedback</b></p> <p>Na het invoeren van een verandering zijn onze teamleden zeer goed in staat te reflecteren en te leren van de resultaten (1-8) <b>t1teameff_2</b></p>
<p>Team omstandigheden</p>	<p>Beschikbare middelen</p>	<p>Het verbeterteam beschikte over voldoende tijd voor de uitvoering van het project (1-7) <b>t1support_time</b></p> <p>Het verbeterteam beschikte over voldoende menskracht voor de uitvoering van het project (1-7) <b>t1support_manpower</b></p> <p>Het verbeterteam beschikte over de middelen die we nodig hebben om het project te doen slagen (1-7) <b>t1support_resources</b></p>

	<p>Steun vanuit (hoger) management</p> <p>Meten</p> <p>Informatie</p> <p>Aanwezige prikkels</p> <p>Urgentie</p>	<p>De organisatie voorzag in de ondersteuning die we op de afdeling(en) nodig hadden om het project tot een goed einde te brengen (1-7) <b>t1support_project</b></p> <p>De Raad van Bestuur voorziet in randvoorwaarden om te verbeteren (1-6) <b>t1boardprov</b></p> <p>De Raad van Bestuur...(1-7) heeft aandacht getoond voor de werkzaamheden van ons verbeterteam <b>t1board_support1</b> is als coach van ons verbeterteam opgetreden <b>t1board_support2</b> heeft de medewerkers van de betrokken afdeling gemotiveerd tot verbeteringen in het werk <b>t1board_support3</b> Ik heb me met persoonlijke problemen tot de Raad van Bestuur kunnen wenden <b>t1board_support4</b> heeft goede feedback gegeven op het werk van ons verbeterteam <b>t1board_support5</b> heeft open gestaan voor kritiek <b>t1board_support6</b> heeft ons verbeterteam de tijd gegund om stil te staan bij het werk dat we deden <b>t1board_support7</b> gunde ons verbeterteam tijd om nieuwe werkmethodes uit te proberen <b>t1board_support8</b> Ik ben tevreden over de manier waarop de Raad van Bestuur is omgegaan met ons verbeterteam <b>t1board_support9</b></p> <p>Ons team heeft het meten zeer effectief gebruikt bij het bedenken en testen van veranderingen (1-8) <b>t1teameff_1</b></p> <p>Ons team was in staat om een aantal indicatoren vast te stellen die met regelmaat werden gemeten om de voortgang van het project te volgen (1-8) <b>t1teameff_18</b></p> <p>Ons team heeft alle benodigde informatie gekregen om een plan van aanpak te maken (1-8) <b>t1teameff_3</b></p> <p>Onze teamleden waren zeer succesvol in het gebruiken van informatie uit de verbetercyclus bij het bedenken van nieuwe veranderingen (1-8) <b>t1teameff_5</b></p> <p>Teamleden ontvangen een bonus voor deelname aan het verbeterteam (bijv. financiële beloning, tijdelijke salarisverhoging) (1-6) <b>t1team_reward</b></p> <p>Het verbeterteam krijgt waardering (bijv. vanuit collega's of cliënten)voor het deelnemen aan het project (1-6) <b>t1team_recognition</b></p> <p>Er was binnen de organisatie duidelijk behoefte aan verbetering binnen het gekozen thema (urgentie) (1-6) <b>t1urgency</b></p>
<b>Effectiviteit</b>	Uitkomst in relatie tot verwachte uitkomst	<p>In welke mate komen de algemene prestaties van het team overeen met de verwachtingen van de teamleden? (1-5) <b>t1perc_eff_team</b></p> <p>In welke mate komen de algemene prestaties van het team overeen met de verwachtingen van het management in uw organisatie? (1-5) <b>t1perc_eff_org</b></p>



		Het behaalde resultaat komt overeen met het (door mij) verwachte resultaat (1-5) <b>t1satisf_team_4</b>
	Tevredenheid opgedane ervaring	Ik ben tevreden over mijn deelname aan het verbeterteam (1-5) <b>t1satisf_team_1</b>
	Gevoel over ervaring	Ik ben positief over mijn ervaring met het verbeterteam (1-5) <b>t1satisf_team_2</b>
	Bereidheid tot nogmaals samenwerken	Ik ben bereid om nogmaals aan een verbeterteam deel te nemen (1-5) <b>t1satisf_team_3</b>
	Beoordeling overall effectiviteit	Hoe beoordeelt u de effectiviteit van het verbeterteam in verhouding tot het behaalde resultaat? (1-5) <b>T1perc_eff_team1</b>

## Bijlage B

### Samenvatting resultaten Regressie analyse methode ENTER

Model	Adjusted R square	F change	Sig. F change	Stand. Coeff. Bèta	Sig.
<b>1 Team samenstelling</b>	.178	3.473	.009		.000
Omvang team				-.091	.490
Wisseling team samenstelling				-.052	.692
Vaardigheden deelnemers				.380	.004
Aanwezigheid sleutelfiguur				-.078	.520
Vrijwillige deelname				.218	.096
<b>2 Team samenwerking</b>	.569	7.725	.000		.457
Omvang team				-.014	.894
Wisseling team samenstelling				-.102	.346
Vaardigheden deelnemers				.007	.952
Aanwezigheid sleutelfiguur				-.015	.871
Vrijwillige deelname				.077	.437
Eenduidige doelstellingen				.315	.057
Duidelijkheid rollen, verantwoordelijkheden, verwachtingen				.044	.733
Gekozen onderwerp				.190	.083
Gevoel eigenaar				.235	.041
Teambuilding				-.153	.139
Communicatie				.062	.704
Rapportage en feedback				.268	.026
<b>3 Team omstandigheden</b>	.574	1.092	.384		.590
Omvang team				-.041	.700
Wisseling team samenstelling				-.150	.184
Vaardigheden deelnemers				.004	.972
Aanwezigheid sleutelfiguur				-.032	.743
Vrijwillige deelname				.071	.491
Eenduidige doelstellingen				.278	.125
Duidelijkheid rollen, verantwoordelijkheden, verwachtingen				.006	.962
Gekozen onderwerp				.162	.153
Gevoel eigenaar				.185	.123
Teambuilding				-.166	.136
Communicatie				.082	.627
Rapportage en feedback				.233	.098
Middelen				.095	.460
Steun van (hoger) management				.090	.473
Meten				.013	.921
Informatie				-.008	.958
Waardering				.012	.912
Urgentie				.176	.076

