

COLLECTIEF LEREN IN DE OUDERENZORG

Ontwikkelruimte creëren voor impact op het collectief resultaat

Kristel Vissers – van de Geijn

Examendatum: 14 juni 2021

Studiecoach: dr. Jantine van Beek

Interne beoordelaar (opleiding): Joan van den Ende

Externe beoordelaar(wetenschap): dr. Suzanne Verdonshot

Master Leren & Innoveren

Aeres Hogeschool Wageningen

Aeres University of Applied Sciences Wageningen



Mansholtlaan 18 | 6708 PA Wageningen



oktober
jouw verhaal, onze zorg.

Wielewaal 10 | 5531 LJ Bladel

COLLECTIEF LEREN IN DE OUDERENZORG

Ontwikkelruimte creëren voor impact op het collectief resultaat

COLLECTIVE LEARNING IN THE ELDERLY CARE

Creating space for development for impact on the collective result

Samenvatting

Oktober pakt complexe vraagstukken op vanuit de gedachte dat die niet door één persoon of discipline opgelost kunnen worden. Dit vraagt van medewerkers een andere manier van samenwerken en het actief delen van kennis en ideeën. Een leven lang leren richt zich niet alleen op persoonlijke groei en welzijn van het individu, maar ook op het steeds beter leren samenwerken aan een opgave als team. Hiermee is Oktober nog beter in staat om complexe vraagstukken goed aan te kunnen als organisatie.

De focus verlegt zich van individuele leerwinsten naar collectieve groei. Hier is *collectief leren* aan de orde, waarbij het naast collectieve processen gaat om collectieve resultaten. Binnen Oktober geven teams al doende betekenis aan de opgave. Om succesvol aan een opgave te werken blijkt dat teams *ontwikkelruimte* nodig hebben. Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken wat de relatie is van ontwikkelruimte creëren op het bereiken van collectief resultaat. En welke factoren hierbij van invloed zijn. Deze nieuwe inzichten helpen organisaties om het collectief leren nog beter in te zetten bij complexe vraagstukken.

Hiervoor is kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij zeven teams bestaande uit verplegend- en verzorgend personeel en teammanagers. Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst en semigestructureerde diepte-interviews. Uit dit onderzoek blijkt dat teamleden gedrag laten zien waarmee zij activiteiten ondernemen om ontwikkelruimte te creëren. Daarnaast laten teamleden ook terughoudend gedrag zien. De mate waarin activiteiten worden ingezet wordt beïnvloed door meerdere factoren, waaronder: *context, emoties, opvattingen, motivatie en ervaringen*. Dit onderzoek laat zien dat aandacht voor deze factoren naar alle waarschijnlijkheid het creëren van ontwikkelruimte bevordert en daarmee collectief leren.

Abstract

Oktober tackles complex issues based on the idea that they cannot be solved by one person or discipline. This requires employees to work together in a new way and to actively share knowledge and ideas. Lifelong learning focuses not only on personal growth and well-being of the individual, but also on constantly learning to work task-oriented together as a team. This enables Oktober to better handle complex issues as an organization.

There is a shift in focus from individual learning outcomes to collective growth. Herein *collective learning* comes into play. In addition to collective processes, collective learning focusses on collective results. Within Oktober, the purpose of a task develops while the team works on the task, letting it evolve over time. To successfully work on a task, it has become apparent that teams need *room for development*. The aim of this research is to provide insight into the effect that creating room for development has on achieving collective results. And it aims to provide insight into which factors influence this. These new insights help organizations to apply collective learning more effectively when tackling complex issues.

For this purpose, quantitative and qualitative research has been carried out on seven teams consisting of high-level and lower-level nursing staff and team managers. For this study, a validated questionnaire and semi-structured in-depth interviews were used. This research shows that team members undertake activities to create development space. In addition, team members show restrained behavior. The extent to which activities are used is influenced by several factors, including: *context, emotions, preconceived notions, motivation and experiences*. This research shows that attention to these factors is likely to promote room for development and thus collective learning.

Inleiding

Oktober (voorheen RSZK ZorgProfessionals) levert zorg aan kwetsbare ouderen. Medewerkers van Oktober bieden zorg en ondersteuning op een manier die bij kwetsbare ouderen past. Niet alleen in een zorgcentrum, maar ook thuis. Omdat Oktober vindt dat mensen thuis waardig moeten kunnen leven en sterven.

Oktober heeft haar koers voor de komende jaren bepaald in een ambitieus meerjarenbeleidsplan, gefocust op verandering én vernieuwing (meerjarenbeleidsplan, RSZK 2020). Het meerjarenbeleidsplan beschrijft vier strategische programma's, waaronder 'Medewerker onderneemt'. Het strategisch programma 'Medewerker onderneemt' gaat over proactief en oplossingsgericht werken en leven lang leren. Oktober beschrijft dit in het meerjarenbeleidsplan als volgt: Bij het strategisch programma 'Medewerker onderneemt' zien we een paradigmaverschuiving van kostengedreven naar waardegedreven zorgverlening. Onze medewerkers zijn professionals die vanuit passie en deskundigheid ondersteuning bieden aan de klant bij zorg en ondersteuningsvragen. In samenwerking met partners zorgen we ervoor dat elke (zorg)vraag op een zorgzame wijze wordt beantwoord. Dit vraagt een proactieve en oplossingsgerichte organisatiecultuur.

Proactief en oplossingsgerichte organisatiecultuur betekent voor Oktober: Om de beste zorg aan klanten te bieden, ervaren onze medewerkers eigenaarschap, ruimte en verantwoordelijkheden zodat ze met klanten kunnen meedenken en proactief en oplossingsgericht kunnen handelen. Samen met klanten maken zij de zorgvraag inzichtelijk en bepalen samen het te behalen resultaat. Wij stimuleren onze medewerkers zodat zij hun verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. Persoonlijk leiderschap en professionele autonomie staan hoog in het vaandel. Dit betekent dat onze medewerkers lef tonen, eigenwijs zijn en keuzes durven te maken. We gaan voor een cultuur waarbij we elkaar inspireren, samen reflecteren en leren (Twiinstra Gudde, 2020).

Een leven lang leren beschrijft Oktober als: We vinden het belangrijk dat onze medewerkers wendbaar kunnen reageren op de veranderende omgeving en veranderende zorgvragen. Onze medewerkers blijven hun deskundigheid verstevigen en verbeteren continu hun kennis en vaardigheden. Het leren is gericht op het werken vanuit onze kernwaarden: gepassioneerd, persoonlijk en samen. Onze medewerkers hebben inzicht en regie in hun eigen leerproces. Nieuw opgedane kennis en ideeën worden actief gedeeld, binnen de organisatie én met partners. Op deze manier blijven we continu leren en ontwikkelen (Twiinstra Gudde, 2020).

In lijn met 'Medewerker onderneemt' pakt Oktober complexe vraagstukken op in teams vanuit de gedachte dat die niet door één persoon of discipline opgelost kunnen worden. Dit vraagt van medewerkers een andere manier van samenwerken en het actief delen van kennis en ideeën. Een leven lang leren richt zich niet alleen op persoonlijke groei en welzijn van het individu, maar ook op het steeds beter leren samenwerken aan een opgave als team. Hiermee is Oktober nog beter in staat om dit soort vraagstukken goed aan te kunnen als organisatie (Houtman, et al., 2019). De focus verlegt zich van individuele leerwinsten naar collectieve groei (Ruijters, 2017).

Oktober werkt aan verschillende vraagstukken waarover met de medewerkers nagedacht wordt. Bij deze vraagstukken wordt een beroep gedaan op elkaars vakbekwaamheid en deskundigheid. Een vraagstuk dat Oktober wil oplossen gaat over het uitvoeren van voorbehouden- en risicovolle handelingen door bevoegd verplegend- en verzorgend personeel. De volgende paragraaf duidt het vraagstuk en de complexiteit ervan.

Aanleiding

Doordat in de verpleging, verzorging en wijkzorg de cliëntenpopulatie verandert en de zorg steeds zwaarder en complexer wordt, leidt het tot een toename van het aantal voorbehouden- en risicovolle handelingen bij onze kwetsbare ouderen. Oktober heeft dit in het Meerjarenbeleidsplan beschreven als: Doordat kwetsbare ouderen zo lang mogelijk thuis wonen, wordt de zorg- en ondersteuningsvraag in de verpleging, verzorging en thuiszorg zwaarder en complexer. Het aantal plaatsen voor wonen met zorg wordt beperkt, alleen ouderen met een zeer zware en complexe zorgvraag kunnen hier een beroep op doen. De verblijfsduur loopt terug van jaren naar 18 tot 9 maanden. Ook neemt het palliatieve karakter toe. Steeds vaker wordt opgemerkt dat verplegend- en verzorgend personeel zich onzeker voelt bij het uitvoeren van voorbehouden- en risicovolle handelingen en de uitvoering hiervan graag aan anderen overlaat. Figuur 1 geeft een beschrijving van voorbehouden- en risicovolle handelingen.

Daarnaast is sprake van verloop van personeel, waardoor expliciete kennis verdwijnt en continuïteit van zorg onder druk staat. Oktober loopt het risico niet adequaat in te kunnen spelen op de veranderende zorgvraag en omgeving, waardoor de kwaliteit van zorg in het geding komt. Dit complexe probleem vraagt om een oplossing

waarover met medewerkers is nagedacht. Dit heeft geleid tot een adviesnotitie ‘Uitvoering bekwaamheid voorbehouden handelingen, risicovolle handelingen en overige handelingen RSZK’. Bestuur en management heeft op 15 april 2019 ingestemd met het voorstel.

Figuur 1

Beschrijving voorbehouden- en risicovolle handelingen

‘Voorbehouden- en risicovolle handelingen’

Volgens de Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg (Wet BIG) houdt een risicovolle handeling in dat gezondheidsschade kan ontstaan bij onzorgvuldig of onbekwaam medisch ingrijpen. Er zijn 14 risicovolle handelingen die alleen door deskundig en bekwaam zorgpersoneel uitgevoerd mogen worden. Dit zijn de voorbehouden handelingen. Het is aan het bestuur van Oktober om uitgaande van de wetgeving (Wet Big en Wet kwaliteit), voorwaarden te creëren waarbinnen kwalitatief verantwoorde zorg kan worden geboden. Naast het volgen van een wettelijk erkende opleiding onderhoudt verplegend- en verzorgend personeel zijn bekwaamheid door training of door meerdere malen een handeling uit te voeren. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) houdt toezicht op het handelen van verplegend- en verzorgend personeel (Rijksoverheid, z.d).

In dit voorstel wil Oktober in lijn met ‘Medewerker onderneemt’, dat het vraagstuk over het uitvoeren van voorbehouden- en risicovolle handelingen door verplegend- en verzorgend personeel niet door één persoon of discipline wordt aangepakt, maar door een andere manier van samenwerken en het actief delen van kennis en ideeën. Dit past bij de leervorm collectief leren. In de volgende paragraaf wordt de relevantie van het vraagstuk uitgelegd en hoe collectief leren gaat helpen bij het samen zoeken naar nieuwe wegen en nieuwe oplossingen.

Relevantie van het probleem

Met de huidige uitvoeringsregeling is niet inzichtelijk of verplegend- en verzorgend personeel aantoonbaar bekwaam is. Uit verschillende hoeken binnen Oktober wordt de behoefte uitgesproken om het proces toetsing voorbehouden- en risicovolle handelingen te vereenvoudigen en te borgen. Daarnaast zijn er twijfels over de kwaliteit van toetsing op de werkplek, omdat niet gewerkt is aan de beoordelingsvaardigheid van verpleegkundig ondersteuners of collega’s die hiervoor zijn aangewezen. Ook worden interne experts (kennisdragers) van voorbehouden handelingen en voor het up-to-date houden van protocollen en inhoudelijke training niet optimaal ingezet. Vanuit de afdelingen loopt het aantal aanvragen voor trainingen terug bewerkstelligen (K.Vissers & M. Roeters, persoonlijke communicatie, 2018). De uitvoeringsregeling beschrijft een aanpak die gericht is op trainen en toetsen. Met de komst van het ‘Leerhuis’ vanaf april 2018 is Oktober het leren gaan organiseren, vanuit de gedachte dat leren meer is dan opleiden en trainen van *individuele medewerkers*. Oktober is van mening dat opleiden en trainen belangrijk is, maar daarmee niet de noodzakelijke veranderingen kan bewerkstelligen (K.Vissers & M. Roeters, persoonlijke communicatie, 2018). Leren wordt vanuit een andere gedachte georganiseerd, namelijk dat we elkaar nodig hebben om samen op zoek te gaan naar nieuwe wegen en nieuwe oplossingen, waarbij het naast collectieve processen, gaat om collectieve resultaten. Hier is het *collectief leren* aan de orde, om samen met medewerkers de praktijk te verbeteren (Ruijters, 2017). De ‘nieuwe’ gedachte over leren en de aanschaf van een digitaal leerplatform bieden mogelijkheden om het uitvoeringsproces wet BIG van Oktober te herzien en vorm te geven in een nieuwe samenwerkingsstructuur. Met de voorgestelde samenwerkingsstructuur gaat Oktober de uitvoering van voorbehouden- en risicovolle handelingen terugbrengen naar de zorgteams.

De samenwerkingsstructuur krijgt vorm binnen zeven teams bestaande uit BIG trainers – tevens verpleegkundigen, assessoren – vanaf verzorgenden 3IG en teammanagers, werkzaam binnen een of meerdere huizen van Oktober of regio Wijkzorg. Deze zeven teams gaan al doende betekenis geven aan de opgave: verplegend- en verzorgend personeel voelt zich zelfverzekerd bij het uitvoeren van voorbehouden- en risicovolle handelingen en past oplossingen toe in het werk waardoor zij adequaat inspelen op de veranderende zorgvraag en omgeving. Dit vraagt van de zeven teams het uiterste. Enerzijds wordt de urgentie gevoeld en zijn teamleden intrinsiek gemotiveerd, anderzijds staat tijd, ruimte en aandacht op gespannen voet. Dit complexe vraagstuk vraagt van de zeven teams een andere manier van samenwerken en het actief delen van kennis en ideeën. De focus verlegt zich van individuele leerwinsten naar collectieve groei, waarvoor *ontwikkelruimte* nodig is. Uit onderzoek van Derksen, et al. (2019) blijkt dat teams ontwikkelruimte nodig hebben om succesvol aan een opgave te werken. Dit brengt ons bij de praktijkvraag die centraal staat in dit onderzoek: In welke mate kunnen de zeven teams ontwikkelruimte creëren, waardoor teams het vermogen ontwikkelen om het vraagstuk, over uitvoeren van voorbehouden- en risicovolle handelingen door verplegend- en verzorgend personeel, aan te kunnen.

In het theoretisch kader worden de centrale concepten van ontwikkelruimte en de relatie met collectief leren toegelicht en wordt stilgestaan bij activiteiten die ontwikkelruimte creëren.

Theoretisch kader

Teams hebben *ontwikkelruimte* nodig om succesvol te zijn bij complexe vraagstukken. Derksen, et al. (2019) zeggen hierover: Ontwikkelruimte is een sociale ruimte gecreëerd door teamleden in hun interacties met elkaar en hun omgeving door vier activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren. De vier activiteiten omvatten twee oriëntaties: een ‘performance orientation’ en een ‘sensemaking orientation’, die diametraal tegengesteld lijken. De ‘performance orientation’, met het creëren van toekomst en organiseren, beperkt de ruimte door te focussen, terwijl de ‘sensemaking orientation’, met reflecteren en dialoog, de ruimte rekt door zich open te stellen. De ‘performance orientation’ heeft betrekking op versnellen, versmallen en antwoorden zo snel mogelijk vinden, terwijl de ‘sensemaking orientation’ betrekking heeft op vertragen, verbreden, zoeken naar alternatieven en vragen stellen. Tabel 1 toont beide oriëntaties en bijbehorende activiteiten. Uit onderzoek blijkt dat succesvolle teams aandacht besteden aan zowel de ‘performance orientation’ als de ‘sensemaking orientation’.

Tabel 1
Oriëntatie en activiteiten, Derksen (2012)

Oriëntatie en activiteiten	
Toekomst creëren en organiseren (oriëntatie op uitkomst)	Dialoog voeren en reflecteren (oriëntatie op betekenisgeving)
Versnellen	Vertragen
Resultaatgericht	Richting uitstellen
Focussen	Verbreden
Antwoorden	Vragen
Oplossen	Onderzoeken
Vooruit	Stilstaan (of terugkijken)
Actiegericht	Denkgericht

Volgens Derksen (2019) is sprake van een optimale ontwikkelruimte, wanneer teamleden zich vrij voelen om te spreken. Ze vertrouwen elkaar en durven verschillende standpunten naar voren te brengen. Ze zijn in staat om openlijk deze verschillende, soms tegenstrijdige ideeën te bespreken. In dit proces gebruiken de leden ook elkaars sterke punten. Dit interactieproces is nodig om samen op zoek te gaan naar nieuwe wegen en nieuwe oplossingen voor complexe vraagstukken. Omdat vraagstukken dusdanig complex zijn kunnen ze niet door één persoon of discipline opgelost worden. Samenwerken in teams is een must. Derksen (2019) spreekt over een team gedefinieerd als een groep die samenwerkt aan een complexe taak. Een complexe taak omvat het creëren van nieuwe kennis of nieuwe combinaties van bestaande kennis, wat betekent dat de taak op zijn minst niet-repetitief is, niet a priori te bepalen, en een aantal alternatieven presenteert in verband met de uitvoering ervan (Byström & Järvelin, 1995; Payne, 1976, in Derksen et al., 2019).

De definitie van het team en het werken aan een complexe taak heeft veel overeenkomsten met *collectief leren*. Bij complexe vraagstukken is het collectief leren aan de orde waarbij het naast collectieve processen, gaat om collectieve resultaten. Bij collectief leren is het van belang dat betrokkenen niet alleen het eigen leren doorgronden, maar ook begrijpen hoe de ander leert en hoe je elkaar kunt versterken (Ruijters, 2017). Collectief leren is volgens Wierdsma en Swieringa (2017) geen cumulatief resultaat van individueel leren. Collectief leren ontstaat door de wijze waarop men elkaars *bekwaamheden benut*. Om meer greep te krijgen op eigen en elkaars leren is inzicht in manieren van leren helpend. Gekeken naar de leervorm collectief leren wordt de sociale kant van het leren onderstreept. In de *samenwerking* versterken teamleden in teams elkaar, rekening houdend met de diversiteit aan functies en rollen (Ruijters, 2017). Dit past bij de leervoorkeur participeren. Bij participeren word je gevoed door reacties en ideeën van anderen (Ruijters, 2017). Daarnaast wordt binnen collectief leren er veel geleerd uit de dagelijkse gang van zaken en de onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen. Dit past bij de leervoorkeur ontdekken (Ruijters, 2017). De leervoorkeur participeren en ontdekken komen gemiddeld meer voor bij verplegend- en verzorgend personeel (Ruijters, 2017). Verzorgenden en verpleegkundigen met de leervoorkeur ontdekken, hebben een begeleider nodig die inspireert, maar ook mee leert – de niet wetende begeleider, maar de

onderzoekende en ruimte biedende begeleider (Ruijters, 2017). Daarnaast past het doelgericht werken ook bij de leervoorkeur participeren en ontdekken.

Het participeren en ontdekken komt tot uitdrukking doordat de zeven teams vraagstukken oppakken die gaan over het uitvoeren van voorbehouden- en risicovolle handelingen, die spelen op hun werk. Deze vraagstukken bespreken de teamleden in bijeenkomsten en een-op-een contacten. Met nieuwe ideeën gaan teamleden oefenen in hun praktijk. Er worden al dan niet activiteiten ontplooid met als doel kennis, vaardigheden of nieuwe attitudes te verwerven. Het leren vindt voornamelijk spontaan plaats. Spontaan leren vindt plaats wanneer er activiteiten zijn uitgevoerd met een ander doel dan leren in gedachten (Doornbos, et al., 2008). Dit gebeurt wanneer teamleden voorgestelde oplossingen gaan toepassen in hun werk. Een voorgestelde oplossing is het afnemen van praktijktoetsen bij verplegend- en verzorgend personeel waarmee de bekwaamheid wordt aangetoond. De activiteit vindt in dit voorbeeld gepland plaats, maar kan op zichzelf onbedoeld of niet gepland plaatsvinden, maar niet met de expliciete bedoeling om te leren. Een dergelijke activiteit kan veranderingen in kennis, vaardigheden of houding als gevolg hebben, maar zijn meestal onverwacht en kunnen dan ook worden omschreven als bijproducten, ontdekking, toeval of (plotselinge) realisatie (Doornbos, et al., 2008). Bijvoorbeeld door het afnemen van praktijktoetsen bij voorbehouden- en risicovolle handelingen, leren teamleden al doende feedback geven en hoe ze van een terugkoppelgesprek een leermoment kunnen maken. Ruijters (2017) zegt hierover dat collectief leren in de impliciete vorm volop aanwezig is in organisaties. Er wordt collectief *geëxperimenteerd* en hypothesen getest, grenzen onderzocht en verlegd (boundary crossing) en nieuwe perspectieven geïntegreerd (Dechant et al., 1993 in Ruijters, 2017). Cruciaal bij collectief leren is het verleggen van de focus van individuele leerwinsten naar collectieve groei. Collectieve groei kan ontstaan wanneer teams ontwikkelruimte in hun interactie creëren door de eerder genoemde activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren. Deze activiteiten worden achtereenvolgens nader verkend.

Bij de eerste activiteit *toekomst creëren* hebben de teamleden hetzelfde idee over het vraagstuk en doel. Om gezamenlijk betekenis te geven is het belangrijk het vraagstuk te doorgronden en dat de teamleden iets van zichzelf inbrengen (Houtkamp et al., 2019). Door interactie gaan teamleden met elkaar een gezamenlijke betekenis van het vraagstuk creëren. Volgens Wierdsma en Swieringa (2017) draait betekenis creëren om kennis maken. Tijdens het werken aan de betekenis van het vraagstuk ontstaan gekoppelde betekenissen op basis van ingebrachte en gedeelde ervaringen vanuit diverse contexten. Ruijters (2017) spreekt in deze context over *collectieve ambitie*. Teams weten wat voor hen belangrijk is en stellen zonodig hun norm bij. De theorieën over motivatie onderschrijven het belang om met de teamleden stil te staan bij wat ‘succesvol zijn’ voor de teamleden betekent (Cook & Artino, 2016). Hattie en Donoghue (2018) zeggen hierover dat wanneer een teamlid weet wanneer hij of zij succesvol is, leidt dit bewustzijn tot meer doelgericht gedrag.

Als tweede activiteit benoemt Derksen (2012) *reflecteren*. Volgens Dewey (1933, in Ruijters & Simons, 2015) is reflectie gericht op het omgaan met problematische situaties en verandert instinctief en impulsief gedrag in intelligent en gecontroleerd gedrag. Hierbij worden hypothesen geformuleerd en vervolgens in de praktijk getoetst. Reflectief denken is een bewuste en vrijwillige inspanning om geloof en overtuigingen te baseren op een stevige basis van bewijs en rationaliteit. Reflectie is een systematisch en kritisch proces, gericht op het verkrijgen van kennis en leidend tot actie. Reflectief denken is een lastig proces en vereist een bereidheid van teamleden om een situatie van mentale onrust te verdragen door het oordeel uit te stellen en verder onderzoek te doen. Dit vraagt van teamleden om actief op zoek te gaan naar verschillende perspectieven die er zijn. Bijvoorbeeld wat de cliënt verwacht, wat het management wil, wat er uit onderzoeken blijkt. En ze evalueren regelmatig hun resultaten en samenwerking (Derksen, 2018). De principes van actieleren sluiten hierop aan. Actieleren is een continu proces van leren en reflectie, rondom actuele vraagstukken uit de praktijk. Met actieleren gebruik je je eigen praktijkervaringen als onderzoeksmateriaal en je eigen werkpraktijk als experimenteerterruimte (Mooijman, et al., 2018). Actieleren maakt het mogelijk om snel aan te sluiten bij de veranderende praktijk. Wanneer tegen oude patronen wordt aangelopen wordt er nagedacht over interventies om deze patronen te doorbreken. Met deze interventies gaan de teamleden naar hun praktijk en kijken ze terug naar wat werkt en niet werkt (Ten Voorde, 2014).

Als derde activiteit benoemt Derksen (2012) *organiseren*. Volgens Derksen gaat het bij organiseren over de zaken geregeld krijgen. Heldere afspraken maken met elkaar. Het coördineren van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd: wie doet wat, wanneer, hoe en met welke middelen. Bij het verdelen van taken gaan teamleden opzoek naar eigen kwaliteiten en die van een ander. Vanuit het gegeven dat teamleden met elkaar samenwerken en dat iedereen een reeds bestaande set van persoonlijke kwaliteiten, vaardigheden, kennis en geschiedenis

meeneemt, die allemaal van invloed kunnen zijn op hun latere leren (Hattie & Donoghue, 2016). Het gaat hierbij om het effectief functioneren en leren van teams. Gersick (1988) heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van teams en een nieuwe kijk op het procesmatig functioneren en samenwerken geïntroduceerd. Het onderzoek van Gersick wees uit dat ieder team een unieke verzameling gedragingen in een unieke volgorde uitvoerden. Wat wel opviel was dat de teams wat betreft de timing van het ontwikkelen, uitvoeren en veranderen van hun werkwijzen juist zeer congruent waren. Binnen een zeer korte periode kwam een team tot een werkwijze, waarbij men diezelfde werkwijze vervolgens bleef hanteren tot aan het moment dat men halverwege de tijdsperiode was die men voor de opdracht had staan. Oude patronen werden terzijde geschoven, men zocht contact met de opdrachtgever, verdiepte zich in de wensen en men ontwikkelde uiteindelijk een nieuw perspectief op het werk waarbij men duidelijk vooruitgang boekte in de effectiviteit van het teamfunctioneren (Ruijters & Simons, 2015). Uit dit onderzoek blijkt hoe cruciaal het moment is dat de teams zich op hun omgeving gaan oriënteren, waardoor men zich bezint op de opdracht (bereikte resultaten, gehanteerde werkwijzen). Een belangrijk aspect is dus het organiseren van (tijdige) betrokkenheid van relevante partijen buiten het team. Ook blijkt uit het onderzoek van Gersick dat bij teams die werken aan een opgave perioden zijn van versnellen en vertragen. Gersick omschrijft dit als volgt (geciteerd in Gersick, 1988):

Phase 1, the first half of groups' calendar time, is an initial period of inertial movement whose direction is set by the end of the group's first meeting. At the midpoint of their allotted calendar time, groups undergo a transition, which sets a revised direction for phase 2, a second period of inertial movement. Within this phase 1-transition-phase 2 pattern, two additional points are of special interest: the first meeting, because it displays the patterns of phase 1; and the last meeting, or completion, because it is a period when groups markedly accelerate and finish off work generated during phase 2.

Het model van Gersick onderschrijft dat effectief functioneren en leren van teams fasen kent waarin aanzienlijk wordt versneld, afgewisseld met stabielere periodes. Versnelling vindt plaats aan het begin en nadat er contact gezocht is met de omgeving. Derksen (2019) spreekt eveneens van versnellen, versmallen en antwoorden zo snel mogelijk vinden (performance orientation) en vertragen, verbreden en zoeken naar alternatieven en vragen stellen (sensemaking orientation). Teams hebben ze allebei nodig, maar staan op gespannen voet met elkaar. Beide theorieën spreken elkaar niet tegen. Wel is er verschil. Bij Derksen vindt het versnellen en vertragen continu afwisselend en samen plaats en Gersick spreekt over twee markeringspunten aan het begin en halverwege. Derksen versterkt de gedachte dat bij het werken aan een opgave periode van versnellen en vertragen nodig zijn om als team effectief te functioneren en succesvol te werken aan een complexe taak. Gersick heeft teams zo open mogelijk geobserveerd en geregistreerd wat er feitelijk gebeurde, maar heeft geen uitgesproken gedaan over de meest effectieve manier van werken.

Als vierde activiteit benoemt Derksen (2012) *dialogoog* voeren. Het woord dialoog is terug te vinden in het Latijn (dialogus) en het Grieks (dialogos). 'Dia' betekent letterlijk 'door' en 'logos' betekent 'het woord'. Dialoog is dus een gesprek tussen twee of meer mensen, waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt, wat tot nieuwe inzichten leidt bij de betrokkenen. Kenmerkend aan een dialoog is dat er tijdens het gesprek betekenissen ontstaan die zonder dialoog niet tot stand hadden kunnen komen. In de regel is een dialoog daarom verrijkend voor alle gesprekspartners. Of omdat men iets van de ander leert of omdat er de tijd genomen is om goed naar elkaar te luisteren. Dat laatste, écht luisteren, is het tweede en misschien wel het belangrijkste kenmerk van een goede dialoog. Een derde kenmerk van dialoog is evenwicht. Tijdens een dialoog komen alle partijen gelijkwaardig aan bod en hebben de kans hun standpunt of gevoelens naar voren te brengen (Van de Ven, 2016). De kwaliteit van de dialoog wordt in hoge mate bepaald door hoe goed de mensen durven te reflecteren op het bestaande en niet bang zijn het gesprek met elkaar aan te gaan (Wierdsma & Swieringa, 2017). Anders gezegd: de kwaliteit wordt bepaald door de kwaliteit van het *sociale systeem*. Wenger (1998) karakteriseert participatie in de sociale ruimte aan de hand van vier componenten (geciteerd in Ruijters & Simons, 2015):

1. *Zingeving*: een manier van praten over het vermogen (individueel en collectief) om het leven en de wereld als zinvol te kunnen ervaren. *Leren als ervaren*.
2. *Praktijk*: een manier van praten over de gemeenschappelijk gecreëerde middelen, kaders en perspectieven die de onderlinge verplichtingen ondersteunen in de praktijk. *Leren als doen*.
3. *Community*: een manier van praten over de sociale configuraties waarin de gemeenschappelijke ondernemingen als waardevol zijn bepaald en de participatie herkenbaar wordt als competentie. *Leren als horen erbij*.
4. *Identiteit*: een manier van praten over hoe leren ons leven verandert en hoe we persoonlijkheden

worden in de context van de gemeenschappen waaraan we deelnemen. *Leren als worden (wie je bent)*.

Wenger benadrukte hiermee het belang van sociaal leren: “They emphasise the importance of shifting the focus from the individual as learner to learning as participation in the social world” (Lave & Wenger, 1991, geciteerd in Wenger, 1998). Verschillende onderzoekers waaronder Wierdsma ondersteunen *a social theory of learning*. Wierdsma (2017) stelt dat we door middel van een collectieve dialoog komen tot ander gedrag. Bestaande patronen van denken en handelen worden kritisch tegen het licht gehouden en waar nodig herzien. Dit proces is niet gemakkelijk. Hoe meer ze aan de identiteit raken, hoe lastiger het proces van reflecteren, leren en veranderen is. Dit heeft geresulteerd in het onderscheid tussen regels (wat we *moeten en mogen*), inzichten (wat we *weten en begrijpen*) en principes (wat we *willen of zijn*) en de drie leerlagen: enkelslag, dubbelslag en drieslag collectief leren (Wierdsma & Swieringa, 2011, in Ruijters & Simons, 2015). De dialoog voeren is naast toekomst creëren, reflecteren, organiseren cruciaal voor het creëren van ontwikkelruimte en hoe er geleerd wordt. Hierbij opgemerkt dat elke vorm van dialoog zijn waarde heeft.

Door de vier activiteiten: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren kunnen teams in hun interactie ontwikkelruimte creëren. Ontwikkelruimte kan het collectief leren versterken, waardoor teams nog succesvoller werken aan een complex vraagstuk. Waarbij het naast collectieve processen gaat, om collectieve resultaten: teams weten wat voor hen belangrijk is en stellen zonodig hun norm bij (collectieve ambitie), teams versterken elkaar rekening houdend met de diversiteit aan functies en rollen (samenwerken), teams hebben greep op eigen en elkaars leren (bekwaamheden benutten), teams onderzoeken en verleggen grenzen en integreren nieuwe perspectieven (experimenteren). De hypothese dat ontwikkelruimte creëren collectief leren versterkt wordt getoetst in dit onderzoek en heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag.

Toespitsing in onderzoeksvragen

Wat is de relatie tussen de mate van inzetten van activiteiten die ontwikkelruimte creëren op het bereiken van collectief resultaat en welke factoren zijn hierop van invloed? Dit heeft geresulteerd in de volgende deelvragen:

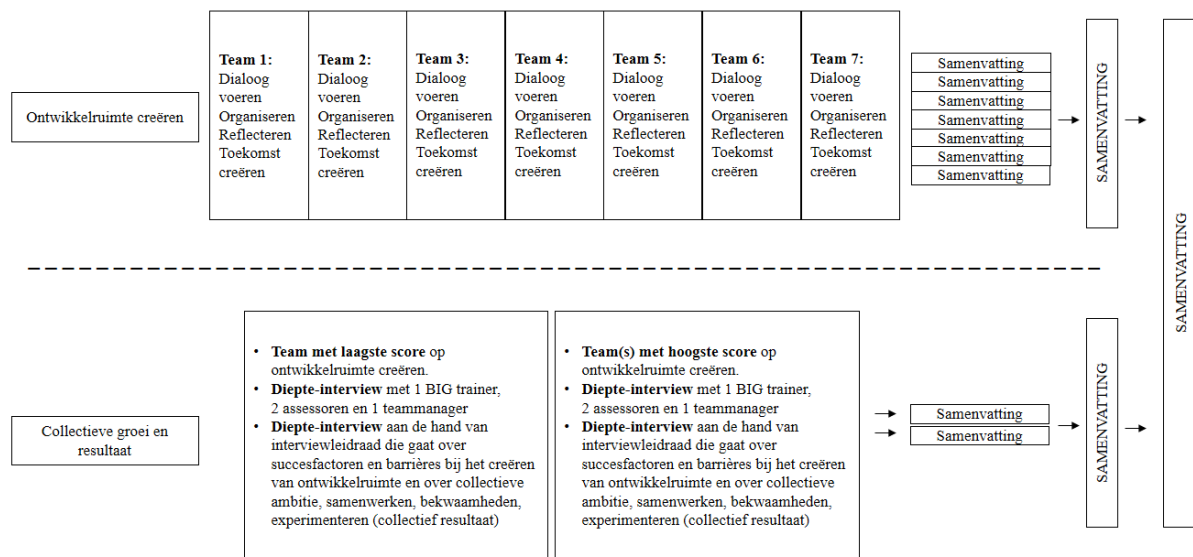
1. In welke mate zijn activiteiten (toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren) die ontwikkelruimte creëren ingezet in de zeven teams?
2. In welke mate bereiken twee van de zeven teams collectief resultaat (collectieve ambitie, samenwerken, bekwaamheden benutten, experimenteren) bij het werken aan de opgave?
3. Wat is voor twee van de zeven teams daarin stimulerend en belemmerend geweest?

Om deze vragen te beantwoorden, wordt een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek ingezet. Dit met als doel aanbevelingen te doen voor collectief leren met ontwikkelruimte als belangrijke conditie voor collectief resultaat.

Methode

In het kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek wordt met respectievelijk een gestructureerde vragenlijst en acht diepte-interviews getoetst of ontwikkelruimte creëren collectief leren kan versterken. Een gevalideerde vragenlijst ‘Teamontwikkelruimte evaluatie’ geeft inzicht in welke mate activiteiten die ontwikkelruimte creëren in de zeven teams is ingezet. Op basis van de resultaten uit de vragenlijst is een selectie gemaakt uit de teams. In de diepte-interviews is dieper ingegaan op de inzet van activiteiten die ontwikkelruimte creëren en de impact op het collectief resultaat en wat hierin stimulerend en belemmerend is geweest. Voor collectief resultaat wordt het collectief proces ten aanzien van collectieve ambitie, samenwerken, bekwaamheden benutten en experimenteren onderzocht. Figuur 2 toont het onderzoeksmodel.

Figuur 2
Het onderzoeksmodel

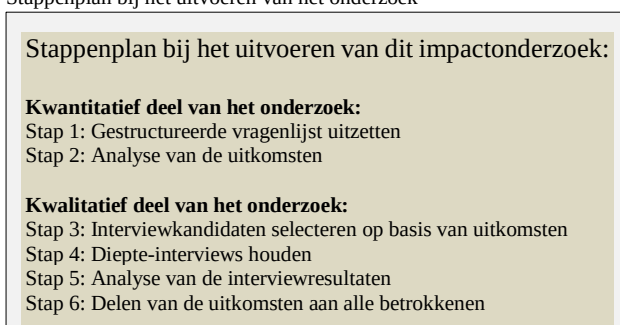


Onderzoeksopzet

Er werd een deductieve onderzoeksstrategie toegepast gebaseerd op een theoretische voorstudie (Doorewaard, et al., 2019). De hypothese dat activiteiten die ontwikkelruimte creëren collectief leren versterken wordt getoetst door het verzamelen van data. Het kwantitatief onderzoek is gebruikt om belangrijke data te verzamelen met behulp van gestructureerde vragenlijst waarin ieder teamlid over zijn team de mate van inzet van activiteiten die ontwikkelruimte creëren aangaf op 5-punts Likertschaal, waarbij 1 betekent niet ingezet en 5 betekent heel veel ingezet. Zie hiervoor de gestructureerde vragenlijst in het bijgevoegde bijlage. Naast een deductieve onderzoeksstrategie werd een inductieve onderzoeksstrategie toegepast door de concrete werkelijkheid te bestuderen. Het kwalitatief onderzoek vond plaats door het afnemen van diepte-interviews bij acht respondenten van twee teams. Zie hiervoor de interviewleidraad in het bijgevoegde bijlage. Het kwantitatief en kwalitatief onderzoek hielp om een verband te leggen tussen de ingezette activiteiten die ontwikkelruimte creëren en de impact op het collectief resultaat. Daarnaast werd gekeken naar stimulerende en belemmerende factoren die de impact zouden kunnen vergroten. Hierbij werden onafhankelijke variabele: stimulerende en belemmerende factoren en activiteiten die teamontwikkelruimte creëren en afhankelijke variabele: collectief resultaat met elkaar in verband gebracht.

Op basis van de uitkomsten van de vragenlijst is een eerste team en tweede team gekozen. Uit beide teams werden één BIG trainer, twee assessoren en één teammanager gekozen, zodat er sprake was van een diversiteit aan functies en rollen. In diepgaande interviews werden vier kenmerken waarop teams impact realiseren op het collectief resultaat onderzocht: collectieve ambitie, bekwaamheden, samenwerken, experimenteren. Tevens werd in het onderzoek gekeken naar hoe de impact op het collectief resultaat vergroot zou kunnen worden door bepaalde belemmerende factoren weg te nemen of te verkleinen en juist stimulerende factoren beter te benutten. De interviewresultaten werden geanalyseerd en gedeeld met betrokkenen. In figuur 3 geeft een weergave van het onderzoek.

Figuur 3
Stappenplan bij het uitvoeren van het onderzoek



Onderzoekseenheden

De participanten die deelnamen aan het onderzoek zijn BIG trainers (tevens verpleegkundigen), assessoren (tevens verzorgenden 3IG of verpleegkundigen) en teammanagers die zeven teams vormen. De zeven teams zijn verdeeld over een of meerdere huizen van Oktober of regio Wijkzorg. Tabel 3 toont de verdeling van de respondenten over de zeven teams.

Tabel 3

Verdeling respondenten over de 7 teams

	BIG trainers	Assessoren	Teammanagers
Team 1: Merefelt	2	11	4
Team 2: Leuskenhei, Rundgraafpark, Hoevenakkers	3	9	1
Team 3: Hofhuys	1	5	1
Team 4: Kerkebogten	1	6	2
Team 5: Floriaan	2	8	2
Team 6: Mariahof, Kempenland	2	6	2
Team 7: Wijkzorg	2	9	1
Totaal	13	54	13

Team Merefelt bestond uit 17 teamleden alle werkzaam op dezelfde locatie. Dit geldt ook voor team Floriaan. Deze bestond uit 12 teamleden. De BIG trainers van beide teams hadden samen de assessoren als groep benaderd. Team Leuskenhei, Rundgraafpark, Hoevenakkers betrof drie locaties en bestond uit 13 teamleden. BIG trainers waren veelal eerste aanspreekpunt voor assessoren op de locatie waar zij werkzaam waren. Desondanks hebben BIG trainers ervoor gekozen om de assessoren als team te benaderen en elkaar daar waar nodig over de locaties heen te ondersteunen. Team Wijkzorg is gewend om een team te vormen met teamleden die werkzaam zijn binnen verschillende wijkteams. Dit team bestond uit 12 teamleden. De overige teams hadden een teamomvang van 7 – 11 teamleden. De teamomvang was onderhevig aan veranderingen, doordat teamleden komen en gaan.

Meetinstrumenten

Er is gekozen voor een gevalideerde vragenlijst (Derksen, et al., 2014) en acht diepte-interviews. De zeven teams die deelnamen aan het onderzoek werd gevraagd de vragenlijst voor zichzelf over het team in te vullen. De uitkomsten van de vragenlijst bepaalde met welke acht respondenten van twee teams een diepte-interview werd afgenomen. Voor de diepte-interviews is gekozen voor de Success Case Method (Brinkerhof, 2009) om erachter te komen wat werkt en niet werkt bij het bereiken van collectief resultaat. In de interviews is gevraagd naar wat er werkelijk gebeurd is, wat de zeven teams hebben bereikt en wat de waarde daarvan is. Er is gekozen voor een diepte-interview om te voorkomen dat respondenten geremd werden om bij te dragen aan de discussie en omdat er geen sprake was van een homogene groep. Voor de diepte-interviews zijn aan de hand van het kernbegrip collectief resultaat met de dimensies collectieve ambitie, samenwerken, bekwaamheden en experimenteren en beïnvloedende factoren met de dimensies stimulerende factoren en belemmerende factoren topics benoemd als leidraad voor het interview.

Procedure

Er was sprake van een periode van voorbereiding. In de voorbereiding hadden de zeven teams kennis met elkaar gemaakt en gingen ze betekenis geven aan de opgave. In dit proces gaven de teamleden aan dat ze behoefte hadden aan handvatten voor feedback geven en het terugkoppelgesprek na het afnemen van praktijktoetsen. De zeven teams werd een training aangeboden. Daarnaast werden de BIG trainers geïnformeerd over het creëren van ontwikkelruimte binnen de teams en ontvingen ze hulpkaarten met vragen die ze zichzelf en elkaar konden stellen tijdens een bijeenkomst met teamleden. Hierdoor maken ze gemakkelijker ontwikkelruimte. De hulpkaarten werden vrijblijvend aangeboden, om de teams de ruimte te geven hun eigen aanpak te kiezen.

Vanaf november 2020 gingen de zeven teams zelfstandig aan de slag en vond er collectief leren plaats. De zeven teams waren met elkaar aan het ontdekken wat te doen binnen hun eigen werkpraktijk en hoe elkaar aan te vullen en te versterken. Nadat de zeven teams drie maanden met elkaar hadden samengewerkt werd de gevalideerde vragenlijst ingevuld en vonden acht diepte-interviews plaats. De diepte-interviews werden een maand nadat de vragenlijst was ingevuld afgenomen. Dit onderzoek betrof een momentopname. Daarna werkten

de zeven teams verder aan de opgave en vond er nog steeds collectief leren plaats. In figuur 4 wordt schematisch weergegeven hoe het onderzoek is verlopen met de planning.

Figuur 4
Schematische weergave van het onderzoek

In een startbijeenkomst wordt door de zeven teams al doende betekenis gegeven aan de opgave door met elkaar in gesprek te gaan over elkaars rol en positie en wat zij nodig hebben om succesvol te zijn.	In een trainingsbijeenkomst krijgen BIG trainers en assessoren handvatten om feedback te geven en het terugkoppelen van de praktijktoets zo goed mogelijk te laten verlopen	De teamleden worden met hulpmiddelen geïnformeerd over het creëren van ontwikkelruimte binnen de teams. Hierdoor kunnen de kwaliteiten binnen de teams optimaal benut worden en maken ze als team gemakkelijker ontwikkelruimte.	Contactmomenten waarin BIG trainers en assessoren reflecteren op eigen en elkaars manier van werken zodat ze met meer zelfvertrouwen beoordelingsgesprek kunnen voeren en elkaar een leermoment kunnen bieden.	Contactmomenten waarin BIG trainers en assessoren voor vraagstukken oplossingen bedenken die ze toepassen in hun werk.	Kwantitatief onderzoek om data te verzamelen met behulp van gestructureerde vragenlijst waarin ieder teamlid over zijn team de mate van inzet van activiteiten die ontwikkelruimte creëren aangeeft.	Kwalitatief onderzoek door het afnemen van diepte-interviews bij twee teams en een deel van de respondenten.	Analyseren van de resultaten, conclusies en aanbevelingen
Voorbereiding			Collectief leren		Gegevens verzamelen		Thesis schrijven
Juni 2020 – Oktober 2020			November 2020 – Januari 2021		Maart 2021 – April 2021		Mei 2021 - 15 juni 2021

Data-analyse

De vragenlijst ‘Teamontwikkelruimte evaluatie’ was ingevuld door 80 respondenten, en had een respons van 100%. Op een 5-punts Likertschaal gaven respondenten aan in welke mate activiteiten die ontwikkelruimte creëren werden ingezet. Waarbij 1 betekent niet ingezet en 5 betekent heel veel ingezet. Een teammanager zorgde voor een vertekend beeld. Deze teammanager had alles op 1 gescoord en gaf aan er weinig over te kunnen zeggen, omdat er geen assessoren waren. Deze score is niet meegenomen in de analyse. Van 79 ingevulde vragenlijsten werd de *Analyses of Variance* toegepast. Van de zeven teams is in SPSS van de vier activiteiten afzonderlijk en van de vier activiteiten gezamenlijk een gemiddelde berekend en standaard deviation. Vervolgens is het gezamenlijk teamgemiddelde vergeleken met het gemiddelde van de andere teams.

Van de diepte-interviews zijn audio-opnamen gemaakt. Uit de woordelijk getranscribeerde audio-opname zijn door inductief redeneren codes verbonden aan tekstfragmenten. Vervolgens is een generalisatie vastgesteld in de vorm van hoofdcategorieën waar vanuit de theorie werd opgebouwd. De volgende paragraaf beschrijft per deelvraag de overeenkomsten en verschillen en onderlinge verbanden.

Resultaten

Teamontwikkelruimte evaluatie

De eerste deelvraag ging over de mate waarin activiteiten die ontwikkelruimte creëren (dialoog voeren organiseren, reflecteren en toekomst creëren) zijn ingezet in de zeven teams. Van 79 ingevulde vragenlijsten werd de *Analyses of Variance* toegepast om na te gaan of het gemiddelde van de zeven teams van elkaar verschillen. Tabel 4 toont van de zeven teams afzonderlijk het teamgemiddelde en de spreiding.

Tabel 4
Gemiddelde score ‘Evaluatie teamontwikkelruimte’

Team	Mean	N	Std. Deviation
Merefelt	3,31	17	,81
Leuslenhei, Rundgraafpark, Hoevenakkers	3,00	13	,90
Hofhuys	3,16	8	1,06
Kerkebogen	3,02	8	,83
Floriaan	2,98	11	1,05
Mariahof, Kempenland	3,46	10	,99
Wijkzorg	3,47	12	,66

Noot. 1 = niet ingezet, 2 = weinig ingezet, 3 = gemiddeld ingezet, 4 = veel ingezet, 5 = heel veel ingezet

Op basis van deze uitkomsten kan geconcludeerd worden dat de twee teams met de laagst gemiddelde score activiteiten gemiddeld hadden ingezet en de drie teams met de hoogste gemiddelde score activiteiten iets meer dan gemiddeld hadden ingezet. Zowel de drie teams met de laagst gemiddelde score als de twee teams met de hoogst gemiddelde score hadden nauwelijks een afwijkende waarde ten opzichte van elkaar. Om deze reden is gekozen voor twee teams met de hoogst gemiddelde score op de inzet van activiteiten die ontwikkelruimte creëren. En is niet gekozen voor één team met de hoogst gemiddelde score en één team met de laagst gemiddelde score. Dit past ook bij de Success Case Method waarin vooral gekeken wordt naar teams die op basis van uitkomsten van de vragenlijst blijkbaar het meest succesvol zijn geweest (Brinkerhof, 2009). Doordat in de twee teams met de hoogst gemiddelde score ook respondenten zaten met een laagst gemiddelde score op inzet van activiteiten gaf het ook de mogelijkheid om minder succesvolle verhalen op te halen. Met dit ingedachte zijn bij het kiezen van acht respondenten voor de diepte-interviews één BIG trainer, één teammanager en twee assessoren met verschillende gemiddelde scores op teamontwikkelruimte creëren en functies gekozen. Hierdoor betrof het een gemêleerde groep waardoor ervaringen vanuit verschillende perspectieven belicht werden. Daarnaast waren de twee teams werkzaam in een andere context, namelijk verpleeghuiszorg (intramurale setting) en wijkzorg (extramurale setting). Tabel 5 toont kenmerken van de respondenten.

Tabel 5
Kenmerken respondenten diepte-interviews

ID	Functie	Rol	Team	Dialogoog voeren	Organiseren	Reflecteren	Toekomst creëren
A	Teammanager		Mariahof, Kempenland	4,00	4,00	4,00	4,00
B	Mbo-verpleegkundige	BIG trainer	Mariahof, Kempenland	4,00	3,40	2,20	3,00
C	Verzorgende 3IG	Assessor	Mariahof, Kempenland	1,00	1,00	1,00	1,00
D	Verzorgende 3IG	Assessor	Mariahof, Kempenland	5,00	4,80	3,80	4,40
E	Teammanager		Wijkzorg	3,60	3,60	3,40	4,20
F	Hbo-verpleegkundige	BIG trainer	Wijkzorg	4,80	2,80	4,60	4,40
G	Verzorgende 3IG	Assessor	Wijkzorg	2,60	2,60	1,40	3,00
H	Mbo-verpleegkundige	Assessor	Wijkzorg	3,20	4,00	3,60	3,40

Noot. 1 = niet ingezet, 2 = weinig ingezet, 3 = gemiddeld ingezet, 4 = veel ingezet, 5 = heel veel ingezet

Teamontwikkelruimte

De scores van de ingevulde vragenlijst werden besproken met de acht respondenten om na te gaan in hoeverre de scores overeenkwamen met de werkelijkheid. Hiervoor werden waardevolle uitspraken toegekend aan activiteiten die ontwikkelruimte creëren. In werkelijkheid vond in zowel team Mariahof, Kempenland als team Wijkzorg volgens tenminste drie respondenten *dialogoog voeren* plaats. In team Mariahof, Kempenland verliep het veelal via eenrichtingsverkeer. Respondent D zei hierover “we hebben een gesprek gehad waarin we gingen kijken naar hoe we het in wilden vullen en hoever iedereen stond en hebben we ervaringen van elkaar gehoord”. Terwijl in team Wijkzorg veel meer begripsvormende gesprekken plaatsvonden. Zo bleek uit interviews met tenminste drie respondenten dat *reflectie* werd ingezet. In bijeenkomsten waren verschillende meningen en werden discussies gevoerd om tot oplossingen te komen. Respondent G gaf aan “dat er op een gegeven moment een discussie ontstond over een medewerker die weigerde zich te laten toetsen omdat ze over een half jaar met pensioen gaat”. Binnen team Mariahof, Kempenland werd de activiteit reflectie nauwelijks ingezet. Daarnaast werd in team Wijkzorg door tenminste drie respondenten eveneens aangegeven dat *toekomst creëren* plaatsvond. Voor team Mariahof werd toekomst creëren door tenminste twee respondenten genoemd. Respondent H “dacht wel dat ze een doel voor ogen hadden en dat teamleden zich verantwoordelijk voelden voor het resultaat”. In team Mariahof, Kempenland werd *organiseren* door tenminste één respondent genoemd en in team Wijkzorg door tenminste twee respondenten. Volgens de geïnterviewden wisten teamleden wat er van ze werd verwacht en dat ze bij elkaar terecht konden. Respondent C gaf aan “dat de assessoren in ieder geval wel altijd bij de BIG trainer terecht kunnen. Het is voor mij ook fijn dat ik daar met de assessor op onze afdeling over kan sparren, omdat we dicht bij elkaar zitten”. In beide teams werden de activiteiten dialogoog voeren en toekomst creëren iets meer ingezet dan reflecteren en organiseren. De uitkomsten van de vragenlijst bevestigde dit beeld. De uitkomst van de vragenlijst suggereert dat de activiteit organiseren in team Mariahof, Kempenland iets meer wordt ingezet ten opzichte van reflecteren. De gemiddelde score van de activiteiten van de zeven teams wordt weergegeven in tabel 6.

Tabel 6

Gemiddelde score van de activiteiten van de 7 teams

	Dialogoog voeren	Organiseren	Reflecteren	Toekomst creëren
Merefelt	3,55	3,18	3,12	3,40
Leuskenhei, Rundgraafpark, Hoevenakkers	3,43	2,89	2,77	2,92
Hofhuys	3,25	3,08	3,10	3,20
Kerkebogten	3,05	2,95	2,93	3,15
Floriaan	3,15	3,02	2,70	3,05
Mariahof, Kempenland	3,82	3,48	3,08	3,46
Wijkzorg	3,73	3,18	3,35	3,65

Noot. 1 = niet ingezet, 2 = weinig ingezet, 3 = gemiddeld ingezet, 4 = veel ingezet, 5 = heel veel ingezet

Collectief resultaat

De tweede deelvraag be vraagt in welke mate twee van de zeven teams collectief resultaat hebben bereikt bij het werken aan de opgave. Hiervoor werden diepte-interviews afgenomen bij acht respondenten van twee teams. De respondenten werd gevraagd welk collectief resultaat zij hadden bereikt, waarbij werd gekeken naar: collectieve ambitie, samenwerken, bekwaamheden en experimenteren.

Voor *collectieve ambitie* zijn waardevolle uitspraken verzameld waaruit bleek dat de respondenten wisten wat de opgave was. Gekeken naar de opgave lag de nadruk in team Mariahof, Kempenland voor tenminste drie respondenten op *iedereen bekwaam* voor het uitvoeren van handelingen. Door team Wijkzorg werd dit eveneens door tenminste drie respondenten genoemd. Daarnaast werd in team Mariahof, Kempenland door tenminste drie respondenten belang gehecht aan *eigen verantwoordelijkheid* en in team Wijkzorg werd dit door tenminste één respondent benoemd als ambitie. Zo bleek uit interviews met respondenten dat zij vonden dat zorgmedewerkers enerzijds zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen leerproces, anderzijds het een teamverantwoordelijkheid is. Respondent B gaf aan dat “de zorgverleners voor het onderhouden van hun bekwaamheid een eigen verantwoordelijkheid hebben, maar we hebben wel de verantwoordelijkheid het te faciliteren”. *Flexibel omgaan met vraagstukken* werd in team Mariahof, Kempenland door tenminste twee respondenten genoemd en in team Wijkzorg door tenminste één respondent. Zo bleek uit een interview met team Mariahof, Kempenland dat zij verwachten dat teams steeds beter leren vraagstukken op te lossen, door op zoek te gaan naar nieuwe wegen. Respondent B zegt hierover “ik denk dat je sommige afdelingen maatwerk moet bieden. Niet iedere afdeling zit op hetzelfde niveau. Want er zijn werknemers die al jaren de handelingen niet gedaan hebben”. Respondent E gaf aan dat “het erom gaat dat iemand vandaag een vraag heeft en morgen een antwoord. Bijvoorbeeld iemand komt terug van het ziekenhuis met een drainspoeling. Het team zegt ik vind het spannend. Dan kunnen we binnen 24 uur regelen, dat voordat de cliënt thuis is, iedereen op de hoogte is”. Zowel in team Mariahof, Kempenland als Wijkzorg werd door tenminste één respondent *zelfverzekerdheid* genoemd. Volgens respondent F van team Wijkzorg is het uitvoeren van handelingen dan niet meer zo’n ding, maar maakt het vanzelfsprekend onderdeel uit van het werk. Door tenminste twee respondenten van team Wijkzorg werd daar *kwaliteitsverbetering* aan toegevoegd. Zo bleek uit een interview dat het een mooi streven is dat ongeacht de vraag er kwaliteit wordt geboden. Respondent H zei hierover “mijn ideaalplaatje is dat ik het gevoel heb dat ik mijn collega’s naar elke cliënt kan sturen en dat we daar de beste zorg kunnen leveren”. En door tenminste drie respondenten van team Mariahof, Kempenland werd *elkaar helpen* genoemd. Volgens geïnterviewden werd er los van rol en positie steun geboden in de vorm van adequate informatie, coaching en training. Respondent A is van mening dat “het helpt als je als teammanager er ook vanaf weet, want dan kun je het mee uitdragen”.

Bij de vraag wat heeft het team de afgelopen drie maanden als *collectief bereikt* werd in beide teams door tenminste drie respondenten *bekendheid* over de opgave in de zorgteams genoemd. Volgens geïnterviewden is er in de zorgteams bekendheid over de werkwijze en de rol van de teamleden. Respondent B gaf aan “we hebben bereikt dat we de zorgteams geïnformeerd hebben. Zij weten nu wat te doen en wat de opdracht is”. Daarnaast werd door tenminste drie respondenten in team Wijkzorg genoemd dat assessoren meer *activiteit* lieten zien in de zorgteams. En door tenminste twee respondenten in team Mariahof, Kempenland. Zo bleek uit de interviews dat de assessoren meer initiatief namen. Zo vertelde respondent G dat “de eerste praktijktoetsen gepland stonden”. Respondent B gaf aan “dat ze merkt dat anderen naar je toe komen, ik heb het gevoel dat het meer leeft dan drie maanden geleden”. Het *elkaar weten te vinden* werd in beide teams door tenminste twee respondenten genoemd. Volgens geïnterviewden kwamen er vragen van assessoren en werd er contact gezocht via mail en groepschat. Respondent D gaf aan “we hebben nu mailcontact gehad met de BIG trainer en andere twee assessoren van onze afdeling”. Daarnaast was er in beide teams bij tenminste twee respondenten sprake van *enthousiasme* over de

opgave. Volgens de geïnterviewden waren ze er klaar voor en stonden ze positief tegenover de verandering. Respondent E zei hierover: “ze hebben zoiets van nou laat maar komen, wij zijn er klaar voor”. Respondent H zei over het zorgteam “nu staan ze er wel meer voor open en dat vind ik fijn”. Dat je elkaar hierbij *ondersteuning biedt* werd in team Wijkzorg door tenminste twee respondenten bevestigd en in team Mariahof, Kempenland door tenminste 1 respondent. Zo bleek uit een interview dat ze begeleid werden en dat ze bij elkaar te raden konden. Zo gaf respondent F als voorbeeld dat ze bij het bespreken van casuïstiek “merkt dat er dan ook assessoren zijn die dan gaan meedenken. Dan wordt het wel meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid”. Dan is in team Wijkzorg door tenminste twee respondenten genoemd dat ze geleidelijk aan een *team vormen*. En in team Mariahof, Kempenland door tenminste één respondent. Respondent F zei hierover “we hebben elkaar nu vaker gezien. Dus mensen leren elkaar nu als groep ook kennen”. Binnen team Wijkzorg was bij tenminste twee respondenten sprake van *zelfverzekerdheid* als resultaat. Zo gaf respondent F aan “dat assessoren zich steeds beter toegerust voelden om hun rol te pakken”. Respondent H gaf aan “dat ze het gevoel hebben van als er nu een ‘nieuwe’ handeling voorbij komt, dan komt het goed”. In team Mariahof, Kempenland werden hierover nauwelijks uitspraken gedaan.

Voor *samenwerken* bleek uit waardevolle uitspraken, dat de teamleden samen aan de opgave hadden gewerkt en elkaar daarbij hadden *ondersteund*. In team Mariahof, Kempenland en team Wijkzorg werd dit door alle respondenten bevestigd. Volgens de geïnterviewden konden ze terugvallen op de BIG trainer, teammanager en collega-assessor wanneer ze het niet wisten. Respondent B gaf aan “wij hebben best wel, ik en de andere BIG trainer, regelmatig contact, tussendoor even bellen of een berichtje of mailtje”. Ook werd er veel belang gehecht aan het *delen van ervaringen*. In team Mariahof, Kempenland werd dit genoemd door vier respondenten in team Wijkzorg werd dit genoemd door tenminste drie respondenten. Zo bleek uit een interview dat er werd meegedacht en dat ze van elkaar leerden hoe ze tot successen waren gekomen. Respondent H zei hierover: “tijdens de vergadering heb ik uitgesproken waar ik tegenaan liep en de tip gegeven om twee momenten te pakken om te toetsen”. In team Mariahof, Kempenland gaven tenminste drie respondenten aan dat de BIG trainer en collega-assessor goed *benaderbaar* zijn. In team Wijkzorg gaven tenminste twee respondenten aan dat ze wisten waar ze terecht konden. Volgens geïnterviewden was er tussendoor contact en werd in de wandelgangen ondersteuning geboden. Respondent C zei hierover: “een collega kwam naar mij toe die handelingen wilde toetsen en toen had ik het erover dat zij het spuiten beter bij een andere assessor tijdens het werk kon inplannen en dat ik voor de andere handelingen voor het skills lab terugkom, als ze er iemand bij zoekt. Dat heeft uiteindelijk de start gegeven”. Zowel in team Mariahof, Kempenland als team Wijkzorg voelden teamleden *verbondenheid* met elkaar en de opgave. Zo bleek uit een interview dat teamleden wisten dat ze elkaar nodig hadden en dat ze het samen moesten doen. Dit werd in team Mariahof, Kempenland door tenminste drie respondenten bevestigd en in team Wijkzorg door tenminste twee respondenten. Zo gaf respondent D aan “we moeten het wel met zijn drieën doen, ik hoop wel dat we er met zijn drieën hetzelfde in staan”. Tot slot werd het geven van *vertrouwen* in beide teams genoemd. In team Mariahof, Kempenland betekende dit volgens de geïnterviewden dat bij teamleden het vertrouwen in zichzelf moest groeien en dat zij zich hierin gesteund voelden door de BIG trainer. Dit werd bevestigd door tenminste twee respondenten. Respondent C zei hierover “toen heb ik de BIG trainer een keer gevraagd of zij tijd had om met mij te sparren. Dat gesprek heeft mij wel heel veel rust gegeven”. Voor team Wijkzorg betekende vertrouwen vooral dat de teams de ruimte kregen om zelf invulling te geven aan de opgave. Dit werd bevestigd door tenminste twee respondenten. Respondent F vertelde hierover dat ze “nu alles even zijn gang laten gaan, dat iedereen zijn ding kan doen. Als je er dan niet uitkomt dat je dan altijd de andere assessor of BIG trainer kan vragen”.

Voor *bekwaamheden benutten* zijn waardevolle uitspraken verzameld waaruit bleek dat teamleden hadden geleerd van het werken aan de opgave. In team Mariahof, Kempenland gaven alle respondenten aan dat zij *zich meer bewust werden* van waar ze mee bezig waren. Volgens respondent A zijn ze “zich nu veel bewuster van waar ze mee bezig zijn, elke dag”. Respondent C gaf aan “dat er nu vragen komen waar ik zelf ook niet aan heb gedacht”. In team Wijkzorg werden hierover nauwelijks uitspraken gedaan. In zowel team Mariahof, Kempenland als team Wijkzorg gaven tenminste drie respondenten aan dat zij al doende *zelfkennis* opdeden door te werken aan de opgave. Volgens respondent G “moet je soms dingen doen om erachter te komen wat je kwaliteiten zijn”. Zo bleek uit een interview dat er vaardigheden werden ontwikkeld die ze konden toepassen in vergelijkbare situaties. Respondent F zei hierover dat “je sowieso veel van de beoordelingsgesprekken leert, want er zitten ook wel moeilijke gesprekken bij. Ik denk dat je voor de toekomst altijd dingen uit kunt halen als je het nu aangaat”. In team Mariahof, Kempenland werd door tenminste drie respondenten bevestigd dat onafhankelijk

van functie, medewerkers benaderd werden vanwege hun kwaliteiten en daardoor *in hun kracht staan*. In team Wijkzorg werd dit eveneens door tenminste twee respondenten bevestigd. Respondent G zie hierover: “wanneer assessor zijn niet bij mijn kwaliteiten past, bij mijn gevoel ligt, dan was ik er ook niet ingestapt. Ik vind het belangrijk dat iemand iets kan ongeacht het niveau”. In beide teams bleek dat er *initiatief ontstond*, doordat teamleden zich profileren in het eigen zorgteam. Volgens geïnterviewden werden er stappen gezet doordat er aandacht voor was in de zorgteams. In team Wijkzorg werd door tenminste vier respondenten genoemd en in team Mariahof, Kempenland door tenminste twee respondenten. Zo gaf respondent F aan “de tweede vergadering hoefde ik bijna niks te zeggen, toen kwam het gesprek gewoon op gang”. Volgens respondent G “pakt de een het aan door datums aan te reiken, mijn aanpak is door het onder de aandacht te houden binnen het team”. In beide teams werd door tenminste één respondent aangegeven dat teamleden hun *kwetsbaarheid toonden* wanneer zij het even niet wisten. Volgens geïnterviewden durfden ze eerder hulp te vragen wanneer het moeilijk werd. Zo gaf respondent C aan “ik heb denk ik geleerd op tijd aan de bel te trekken”. Respondent F gaf aan “dat ze ook durven te zeggen ik vind dit moeilijk of dit lukt me niet helemaal en ook durven te vragen als iemand zegt ik heb negen mensen getoetst, kun je me wat tips geven”. Voor *experimenteren* lieten teamleden gedrag zien die werd ingezet bij het oplossen van vraagstukken. In beide teams werd door tenminste twee respondenten *ondernemerschap* en *nieuwsgierigheid* getoond en door tenminste één respondent *besluitvaardigheid*. Zo bleek uit een interview dat teamleden zelfstandig handelden. Teamleden toonden interesse door zich in de situatie van de ander te verdiepen. Ze namen besluiten nadat ze wisten wat er aan de hand was. Respondent B gaf aan “we hebben medegedeeld van dit gaan we zo doen, want het kan niet anders. Daar moet je aan wennen dat je dat mag of misschien wel van je verwacht wordt, dat je dat doet. Want ik ben gewend dat een leidinggevende die beslissing neemt en ik voer uit”. Respondent H gaf aan dat ze over een casus had gespard met een assessor en wijkverpleegkundige om “meer beeld te krijgen en een stappenplan te maken om te behalen wat we graag zien”. Daarnaast bleek in team Mariahof, Kempenland dat bij het oplossen van vraagstukken een zekere mate van *doortastendheid*, *zelfverzekerdheid* en *flexibiliteit* gevraagd werd. Volgens geïnterviewden werd met beperkte informatie met betrokkenen de essentie van het vraagstuk geschetst en werd er gezocht naar een op maat oplossing. Door succeservaringen groeide het zelfvertrouwen in het nemen van besluiten, ofwel zo gaan we het doen! Respondent B zei hierover: “ik moet daar wel echt in groeien omdat je zo gewend bent dat iemand boven je goedkeuring geeft. Ik moet me daar wel zelfverzekerder bij gaan voelen door het vaker te doen, maar ook door te weten dat het goed is”.

Beïnvloedende factoren

Deelvraag drie geeft aan wat voor twee van de zeven teams bij het bereiken van collectief resultaat stimulerend en belemmerend is geweest. Voor *stimulerende factoren* zijn waardevolle uitspraken verzameld waaruit bleek dat hierdoor aan de opgave was gewerkt. Alle respondenten van beide teams gaven aan dat er *heldere verwachtingen* lagen over de opgave. Volgens geïnterviewden konden teamleden het zorgteam informeren over de aanpak en bij wie ze terecht konden. Zo gaf respondent B aan “ik merkte in het begin dat assessoren best wel gespannen waren over de verwachting en ze wisten nog niet goed wat er verwacht werd. En nu merk ik dat ze de opdracht overgenomen hebben en ook al in staat zijn richting het team het uit te dragen”. In team Mariahof, Kempenland werd door tenminste drie respondenten en in team Wijkzorg door alle respondenten aangegeven dat zij behoefte hadden aan *ondersteuning* in de buurt van waar zij werkten. Zo bleek uit een interview dat teamleden voornamelijk een beroep doen op teamleden die zij al kenden, omdat ze in hetzelfde zorgteam werkten. Zo gaf respondent F aan dat “als iemand vragen heeft, dan denk ik dat een assessor daar altijd mee kan helpen of de BIG trainer”. Daarnaast werd in beide teams door tenminste drie respondenten aangegeven dat er *contactmomenten* waren met het team en een-op-een over de opgave. Volgens geïnterviewden werd er tijdens een gezamenlijk gesprek met teamleden, maar meestal via afzonderlijke gesprekken tussen twee teamleden gesproken over de opgave. Zo gaf respondent B aan “omdat we uiteindelijk maar één bijeenkomst hebben gedaan, heb ik uiteindelijk heel veel assessoren afzonderlijk gesproken”. Respondent D gaf aan “het gesprek met de BIG trainer heeft mij ook wel een boost en beter zelfbeeld gegeven”. Tenminste twee respondenten van team Mariahof, Kempenland als tenminste drie respondenten van team Wijkzorg ervaarden het werken aan de opgave als een meerwaarde, waardoor het *enthousiasme* groeiden. Volgens geïnterviewden pasten de opgave bij de talenten en persoonlijke missie van iemand. Teamleden kregen de kans om datgene te doen wat iemand leuk vond, om vanuit drijfveren zich in te zetten en talenten verder te ontwikkelen. Respondent H gaf aan dat zij “hier al een tijdje tegenaan liep. Nu heb ik dan de kans gekregen om assessor te worden en het grootser aan te pakken”. Respondent D zei “ik heb

heel veel zin om het op te pakken, omdat het mij als mens zal laten groeien”. Daarnaast waren er *middelen beschikbaar*. Volgens geïnterviewden konden ze gebruik maken van het skills lab en e-content. Dit werd bevestigd door tenminste twee respondenten van team Mariahof, Kempenland en tenminste drie respondenten van team Wijkzorg. Ook het gevoel dat de teamleden samen voor de opgave stonden en geleidelijk aan een *team vormden* hielp bij het werken aan de opgave. Zo bleek uit interviews dat teamleden elkaar nog niet kenden en zich richtte op de centrale persoon, in dit geval de BIG trainer. Doordat de rollen in het team helder werden, wisten ze elkaar steeds beter te vinden. Bij teamleden bestond een groeiend bewustzijn dat ze elkaar nodig hadden om succesvol te zijn. Zowel in team Mariahof, Kempenland als team Wijkzorg werd dit door tenminste twee respondenten genoemd. Respondent B gaf aan dat het “vertrouwen tussen assessoren onderling van verschillende afdelingen, nog moet groeien. Ik denk dat de assessoren zich nu vooral op mij richten of op een directe collega om samen iets op te zetten”. In team Mariahof, Kempenland werd door tenminste twee respondenten genoemd en team Wijkzorg door tenminste één respondent dat zij graag de *kunst afkijken* om te zien hoe anderen het doen. Volgens geïnterviewden zochten teamleden een eigen weg met hulp van succesvolle voorbeelden om zichzelf aan op te trekken. Zij wilden in gesprek met teamleden van andere afdelingen en in bijeenkomsten met andere teams best practices delen. Respondent D stelde voor “om desnoods afdeling Zuid te vragen over hun aanpak”.

Voor *belemmerende factoren* zijn waardevolle uitspraken verzameld waaruit bleek dat deze de opgave in de weg stonden. In team Mariahof, Kempenland en team Wijkzorg stond *onzekerheid* het werken aan de opgave in de weg. Volgens geïnterviewden leidden onzekerheid tot terughoudend gedrag en hadden teamleden last van angst, omdat ze dachten dat ze zouden falen. Respondent F gaf aan dat “onzekerheid over het niet halen, maakt dat ze dan toch denken ik schuif het vooruit”. Respondent C zei “het gaat voor mij om de angst kan ik het wel, doe ik het dadelijk wel goed”. Daarnaast werden in team Wijkzorg door tenminste drie respondenten factoren genoemd waar zij geen invloed op hadden. In team Mariahof, Kempenland werd dit door tenminste 1 respondent genoemd. Volgens geïnterviewden stonden werkdruk, ziekteverzuim, onverwachte gebeurtenissen de opgave in de weg. Respondent F vertelde “dan spreek je af vandaag gaan we samen naar een cliënt en dan is er toch weer iemand ziek waardoor je weer geen tijd hebt”. In team Mariahof, Kempenland gaven tenminste twee respondenten aan dat wanneer zij behoefte hadden aan *afstemming*, dit niet voorhanden lag. Respondent C gaf aan “wij als niveau 3 werken nooit samen, wij staan alleen op de afdeling. Dan is het moeilijk om op dat moment te sparren”. In team Wijkzorg werd door tenminste één respondent genoemd dat zij vooral behoefte had aan afstemming over wie doet wat. Volgens geïnterviewden leidden gebrek aan afstemming tot onbewust ‘loslaten’. Teamleden losten het zelf op of lieten het erbij zitten. Respondent C gaf aan “Dan heb je het op een gegeven moment voor jezelf opgelost. En dan komt er weer een keer en weer een keer. Op een gegeven moment is het te veel”. In team Mariahof, Kempenland en team Wijkzorg was sprake van *onderschatting* van de functie en/of verantwoordelijkheden die daarbij horen. Dit werd door tenminste één respondent van beide team genoemd. Zo bleek uit interviews dat voorheen werd onderschat dat een verzorgende 3IG ook een dergelijke rol kon vervullen. Respondent B gaf aan dat “het nieuw is voor veel collega’s. Ze vinden het een grote rol. Ze moeten echt leren van dit kan een verzorgende 3IG ook gewoon. Het hoeft niet bij een verpleegkundige te liggen. Daar kijken ze nog wel tegenop. Nou moet ik iemand van een hoger niveau toetsen”. Ook beseften sommige zorgmedewerkers nog niet altijd de meerwaarde voor zichzelf. Respondent F gaf aan dat zorgmedewerkers nog niet altijd “de motivatie hebben. Dat het een beetje moet. Dat zij ook niet zelf voelen, als ik het kan, dan verbeter ik mezelf weer. Als het een keer nodig is, dan kan ik het doen”. In beide teams werd door tenminste één respondent het *ongestructureerd* werken en ad-hoc-planning genoemd, hetgeen de opgave in de weg stond. Respondent A gaf aan “dat het ad hoc wordt ingepland, zoals het mensen uitkomt” Respondent E gaf aan dat “het onderwerp in een overleg twee, drie keer wordt besproken”.

Conclusie en discussie

Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken wat de relatie is tussen de mate van inzetten van activiteiten die ontwikkelruimte creëren op het bereiken van collectief resultaat en welke factoren hierop van invloed zijn. Hiertoe wordt eerst antwoord gegeven op de vraag in welke mate zijn activiteiten die ontwikkelruimte creëren (toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren) ingezet in de zeven teams. De *Analysis of Variance* laat zien dat in zowel team Wijkzorg als team Mariahof, Kempenland de activiteiten die ontwikkelruimte creëren gemiddeld tot iets meer dan gemiddeld worden ingezet. Het gemiddelde van de drie

teams met de laagst gemiddelde score en de twee teams met de hoogst gemiddelde score hebben nauwelijks een afwijkende waarde ten opzichte van elkaar. Wel kan geconstateerd worden dat binnen de teams sprake is van spreiding tussen de verschillende scores. De scores variëren van niet ingezet tot heel veel ingezet. Deze analyse vraagt dan ook om verdieping.

Hiervoor zijn diepte-interviews ingezet om te onderzoeken of de scores overeenkomen met wat er werkelijk is gebeurd. Uit de diepte-interviews blijkt dat *dialogoog voeren* en *toekomst creëren* net iets meer worden ingezet. Naar aanleiding van deze analyse valt op dat bij *dialogoog voeren* nog voornamelijk sprake is van eenrichtingsverkeer over wat teamleden moeten en mogen. In team Wijkzorg worden eerder begripsvormende gesprekken gevoerd die gaan over wat we weten en begrijpen en wat we willen of zijn. Dit wordt zichtbaar doordat er verschillende meningen zijn en discussies worden gevoerd om tot oplossingen te komen. Mogelijke verklaring hiervoor is dat in de wijkzorg verpleegkundige en verzorgende een zelfstandige, solistische functie is, met een naar verhouding grote mate van autonomie, terwijl intramuraal verplegend- en verzorgend personeel nog moet wennen aan het nemen van eigen beslissingen wanneer het verder reikt dan hun eigen vakgebied. In het team wijkzorg wordt eerder dan in team Mariahof, Kempenland de activiteit *reflecteren* ingezet. In beide teams wordt de activiteit *organiseren* het minst ingezet, wat zich uit in ongestructureerd werken en ad-hoc-planning.

Vervolgens werd de vraag gesteld in welke mate twee van de zeven teams collectief resultaat bereiken bij het werken aan de opgave. Hiervoor is gekeken naar onderdelen die kenmerkend zijn voor collectief leren: collectieve ambitie, samenwerken, bekwaamheden, experimenteren. De analyses van waardevolle fragmenten laten zien dat gekeken naar *collectieve ambitie* teamleden een doel voor ogen hebben en het belang van de opgave inzien. Dit wordt zichtbaar doordat in de zorgteams meer bekendheid en enthousiasme is over de opgave. Teamleden zijn zich bewust van de rol die zij vervullen en worden door het zorgteam benaderd met vragen. Dit kunnen ook vragen zijn waar ze zelf nog niet aan gedacht hebben. Dit maakt dat teamleden opnieuw bij elkaar te rade gaan en ontdekken wat belangrijk is om succesvol aan de opgave te werken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er spontaan leren plaatsvindt. Er vinden activiteiten plaats met een ander doel dan leren in gedachte. Het draagt het bij aan de ambitie van het team. Gekeken naar de *samenwerking* richten de teamleden zich in eerste instantie op de centrale persoon, in dit geval de BIG trainer. Door deze contacten groeit bij teamleden het bewustzijn dat ze elkaar nodig hebben om succesvol te zijn en gaan de teamleden geleidelijk aan een team vormen. De focus verlegt zich van individuele leerwinsten naar collectieve groei. Daarentegen staat gebrek aan afstemming collectieve groei in de weg. Het leidt tot 'loslaten'. Dit wordt zichtbaar doordat teamleden het zelf gaan oplossen of het erbij laten zitten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat teamleden bij het werken aan een opgave terughoudend zijn, wanneer ondersteuning niet voorhanden is. Dit onderzoek laat zien dat teamleden leren door het delen van ervaringen. Teamleden zoeken naar een eigen weg met hulp van succesvolle voorbeelden om zichzelf aan op te trekken. Zij geven aan hiervoor graag in gesprek te willen met andere afdelingen en met andere teams om best practices te delen. Dit bevestigt het vermoeden dat teamleden gemiddeld meer de leervoorkeuren participeren en ontdekken laten zien. Gekeken naar *bekwaamheden* hebben teamleden grenzen onderzocht en verkend. We zien teams die problemen en uitdagingen ervaren omdat ze gevraagd wordt iets anders te doen dan ze gewend zijn. Dit wordt zichtbaar wanneer teamleden het lastig vinden om de eerste stap te zetten. Al doende ervaren teamleden dat het werken aan de opgave leuk is en hen meerwaarde biedt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat door het werken aan een opgave teamleden meer bewust gaan handelen in situaties en het de zelfkennis over eigen talenten en kwaliteiten vergroot. Gekeken naar *experimenteren* toont dit onderzoek aan dat enkele teamleden interesse tonen door zich in de situatie van de ander te verdiepen. Een aantal teamleden laten zien dat zij in staat zijn besluiten te nemen nadat zij weten wat er aan de hand is. Dit wordt zichtbaar doordat teamleden een op maat oplossing aandragen. Door succeservaringen groeit het zelfvertrouwen in het nemen van beslissingen. Dit vertrouwen groeit wanneer zij zich gesteund voelen door de teamleden en doordat zij de ruimte ervaren om zelf invulling te geven aan het vraagstuk. Dit onderzoek laat zien dat experimenteren in de praktijk een lastig proces is. Het vraagt van teamleden doortastend optreden en flexibel meebewegen.

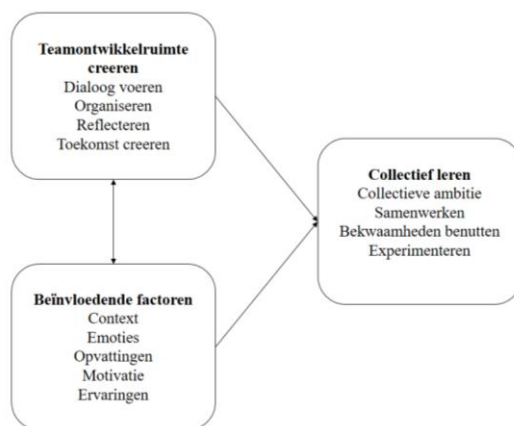
Tot slot wordt antwoord gegeven op de vraag wat voor twee van de zeven teams stimulerend en belemmerend is geweest bij het werken aan de opgave. De analyses van de waardevolle fragmenten laten zien dat teamleden werken aan de opgave, omdat deze bij de talenten en persoonlijke missie van iemand passen. Teamleden krijgen de kans om datgene te doen wat zij leuk vinden, om vanuit drijfveren zich in te zetten en talenten verder te ontwikkelen. Teamleden die terughoudend gedrag laten zien, zijn nog onzeker over de rolinvulling of hebben last van angst omdat ze denken dat ze zullen falen. Teamleden zoeken hiervoor ondersteuning bij teamleden die ze al kennen, omdat ze in hetzelfde zorgteam werken. Met regelmaat vinden

afzonderlijke gesprekken plaats tussen twee teamleden, vaak tijdens het werk. Hierdoor groeit het zelfvertrouwen waardoor teamleden zich gaan profileren in de zorgteams en er een beweging op gang komt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat door waardevolle gesprekken het vertrouwen in zichzelf en de ander groeit.

In dit onderzoek is de hypothese dat ontwikkelruimte collectief leren versterkt getoetst. Dit onderzoek laat zien dat in het proces van collectief leren teams in interactie met elkaar vier activiteiten; dialoog voeren, organiseren, reflecteren en toekomst creëren, gemiddeld inzetten. De mate waarop deze activiteiten worden ingezet is afhankelijk van de *context*. Zo blijkt onder andere dat teamleden in de wijkzorg meer autonoom handelen en gewend zijn eigen invulling te geven aan het werk en beslissingen te nemen. Daarnaast spelen *emoties* bij teamleden een rol. Teamleden worden geleidelijk aan enthousiaster wanneer zij de meerwaarde ervaren. Terwijl angst en onzekerheid bij teamleden het werken aan de opgave in de weg staan. Verder is nodig dat belemmerende *opvattingen* terzijde worden geschoven, zoals onder andere onderschatting van eigen en elkaars kunnen. Ook blijkt dat *motivatie* toeneemt wanneer het aansluit bij de drijfveren en persoonlijke ontwikkeling van teamleden. Als laatste spelen *ervaringen*, zoals het krijgen van steun en vertrouwen van teamleden een rol. Hieruit kan geconcludeerd worden dat aandacht voor de context, emoties, opvattingen, motivatie en ervaringen ruimte biedt voor activiteiten die ontwikkelruimte creëren, waardoor collectief leren nog beter kan worden ingezet. Figuur 5 geeft een weergave van de onderlinge samenhang.

Figuur 5

Onderlinge samenhang tussen beïnvloeden factoren, teamontwikkelruimte creëren en collectief leren



Discussie en beperkingen

In het eerste deel van dit onderzoek is een gevalideerde vragenlijst (Derksen et al., 2014) gebruikt om teamontwikkelruimte door de inzet van activiteiten die gaan over dialoog voeren, organiseren, reflecteren, toekomst creëren, te meten. De vragenlijst is gebaseerd op het model teamontwikkelruimte van Derksen (2019). Deze vragenlijst is verspreid onder een groep van 80 respondenten die representatief is voor de populatie verplegend- en verzorgend personeel en teammanagers in de ouderenzorg. Een beperking van dit eerste deel van het onderzoek is dat alleen de resultaten van de vragenlijst te weinig informatie biedt om hierover betrouwbare uitspraken te doen over wat er werkelijk is gebeurd. Dit komt ook doordat teamleden over een langere periode de vragenlijst hebben ingevuld en dat daardoor de uitkomsten minder nauwkeurig zijn. Hierdoor zullen de uitkomsten al snel uitmiddelen, terwijl hier de spreiding eigenlijk meer zegt. Naarmate de spreiding groter is, verschilt de opvatting van teamleden meer en hebben zij dus nog minder een gedeeld beeld ontwikkeld over de inzet van activiteiten die ontwikkelruimte creëren. Om deze reden hebben er acht diepte-interviews plaatsgevonden.

In het tweede deel van dit onderzoek zijn daarom acht diepte-interviews gehouden met respondenten uit twee teams. De teams en respondenten zijn gekozen aan de hand van uitkomsten op de vragenlijst. Met deze respondenten is de feitelijke aard van het bereikte succes bepaald en vastgelegd. In de interviews is gevraagd naar werkelijke situaties die plaatsvonden op het werk. In de interviews hebben respondenten van hetzelfde team elkaar niet tegengesproken, waaruit kan worden opgemaakt dat het een eerlijk beeld schets van de werkelijkheid.

Mogelijke alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten gaan over de uitkomsten van de diepte-interviews. Ten eerste bevestigen de diepte-interviews dat de activiteit organiseren minder voorkomt. Op basis hiervan kunnen nog geen uitspraken gedaan worden over de relatie met het collectief resultaat. Wellicht omdat de

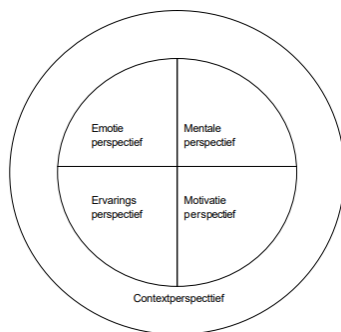
setting hierin een rol speelt. Het betreft namelijk een setting waarbij sprake is van een duidelijke opdracht en duidelijke planning. De opdracht en planning is uitgebreid besproken in de startbijeenkomsten met de teamleden. Dus er is aan het begin vooral voor ze georganiseerd, waardoor ze dit zelf wellicht minder oppakten. Daarnaast zijn teams in een zeer korte periode gekomen tot een werkwijze. Vermoedelijk blijven de teams veelal ongestructureerd werken en laten ze een ad-hoc-planning zien tot medio 2021, uitgaande van het onderzoek van Gersick (1988). De verwachting is dat halverwege de opgave deze werkwijze verandert om de opgave succesvol te laten verlopen. Teamleden zullen zich wellicht meer gaan houden aan de planning en zullen de benodigde middelen (inzet mensen, skillslab, e-content) meer efficiënt gaan inzetten. Dit verklaart mogelijk waarom de activiteit organiseren nu nog iets minder in de praktijk wordt gebracht.

Ten tweede bevestigen de diepte-interviews dat de activiteit reflecteren minder vaak is ingezet. Op basis hiervan kunnen eveneens nog geen uitspraken gedaan worden over de relatie met het collectief resultaat, omdat de vooringenomenheid dat de activiteit reflectie collectief leren vanaf het begin versterkt valt te betwijfelen. Want in het proces van collectief leren is reflectie door teamleden vaak minder georganiseerd. Een verklaring hiervoor is dat in het proces van collectief leren teamleden vooral spontaan leren. Teamleden willen vooral goed werk leveren en leren is dan een onbewust bijeffect. Ruijters (2017) zegt hierover dat collectief leren in de impliciete vorm volop aanwezig is in organisaties. Wellicht krijgt reflectie minder aandacht in een fase dat teamleden elkaar nog moeten leren kennen en nog met elkaar aan het ontdekken zijn wat ze moeten en mogen. Pas als onderliggende opvattingen, meningen verschillen die het samenwerken in de weg staan dan wordt reflectie belangrijk om te begrijpen wat het werken aan de opgave in de weg zit, voordat nieuwe acties worden ondernomen. Teamleden hebben hier wellicht belang bij, omdat het leveren van goed werk voorop staat. Dit verklaart mogelijk waarom reflectie nu nog iets minder in de praktijk wordt gebracht.

Ten derde laten de diepte-interviews zien dat wanneer er aandacht is voor de context, emoties, opvattingen, motivatie en ervaringen er naar verwachting activiteiten die ontwikkelruimte creëren meer worden ingezet, wat mogelijk het proces van collectief leren kan versterken. Dat ontwikkelruimte creëren collectief leren versterkt is deels aangetoond aan de hand van verhalen van acht respondenten. De uitkomsten van de diepte-interviews vertonen wel overeenkomsten met de vijf domeinen van Boudewijns (2005) waarbinnen factoren voorkomen die lerend vermogen belemmeren of bevorderen. Hij heeft de door hem gevonden factoren ingedeeld in vijf categorieën waarmee leervermogen binnen organisaties te analyseren en te verbeteren is. In figuur 5 worden deze factoren in hun samenhang getoond.

Figuur 5

Vijf domeinen waarbinnen factoren voorkomen die lerend vermogen belemmeren of bevorderen



Noot. Boudewijns, 2005

Door factoren die collectief leren beïnvloeden in te delen in deze vijf categorieën biedt het mogelijkheden om collectief leren binnen organisaties te analyseren en te verbeteren. Wanneer we de resultaten uit dit onderzoek benaderen vanuit deze vijf categorieën worden vermoedens over belemmerende en stimulerende factoren bevestigd. Zo blijkt dat vanuit het *contextperspectief* het leervermogen wordt bevorderd als teamleden weten wat hun taken zijn en zelf invloed hebben op de invulling daarvan. Dat wil zeggen dat teamleden zelf taken en procesafspraken maken binnen de structuur die is voorgesteld. En hun handelen adequaat kunnen bijsturen als het nodig is. Vanuit het *emotieperspectief* geldt dat negatieve emoties het leervermogen belemmeren. Dit vraagt om openheid en eerlijkheid van alle teamleden en een sociale omgeving waarin teamleden zich veilig voelen. Dit vraagt om reflectie om bestaande regels die het leervermogen belemmeren opnieuw tegen het daglicht te houden

en te komen tot nieuwe regels zoals bijvoorbeeld leren van ervaringen en besluiten nemen mag. Vanuit het *mentaal perspectief* wordt duidelijk dat overtuigingen en opvattingen het leervermogen kunnen belemmeren. Volgens Oyserman (2012) zullen teamleden zich sterker committeren aan het team wanneer opvattingen, attitude, normen en waarden van dat team een plaats hebben in de manier waarop teamleden er zelf over denken: het zelfconcept. Wanneer teamleden dat minder voelen, gaan ze op zoek naar een beter team of organisatie. Vanuit *motivatieperspectief* zijn het ontbreken van drijfveren en persoonlijke ontwikkeling, funest voor leervermogen. Hier is psychologisch eigenaarschap aan de orde. Volgens Ruijters (2018) is psychologisch eigenaarschap de mate waarin iemand voelt dat iets ‘van hem/haar’ is. Psychologisch eigenaarschap vervult de behoefte om doeltreffend en effectief te zijn en uit zich in doelgericht werken. Het helpt mensen om te komen tot een definitie van zichzelf wat zich uit in zelfkennis. En het komt tegemoet aan het verlangen om ‘erbij te horen’ wat zich uit in het zich verbonden voelen met elkaar. Vanuit het *ervaringsperspectief* wordt duidelijk dat opgedane ervaringen maken dat medewerkers gedemotiveerd of juist gemotiveerd raken om te leren en ontwikkelen. Decy en Ryan (1985, in Ruijters & Simons) gaan uit van een natuurlijke geneigdheid tot ontwikkeling, zowel naar binnen toe gericht als in relatie met anderen. Dit uitgangspunt is vervolgens gekoppeld aan het gegeven dat dit niet vanzelf gaat. Dat er sociaal-contextuele factoren zijn die een rem kunnen zetten op dit fundamentele proces van psychologische groei en de integratie in persoonlijkheid. Er zijn drie basisbehoeften – competentie, relatie en autonomie – die als omgevingsvariabelen persoonlijke ontwikkeling beïnvloeden en bijdrage aan een gevoel van welbevinden. Ryan en Decy (2020) zeggen over deze drie basisbehoeften:

Autonomy concerns a sense of initiative and ownership in one's actions. It is supported by experiences of interest and value and undermined by experiences of being externally controlled, whether by rewards or punishments. Competence concerns the feeling of mastery, a sense that one can succeed and grow. The need for competence is best satisfied within well-structured environments that afford optimal challenges, positive feedback, and opportunities for growth. Finally, relatedness concerns a sense of belonging and connection. It is facilitated by conveyance of respect and caring.

De uitkomsten van de vragenlijst en diepte-interviews en de mogelijk alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten tonen aan dat het proces van collectief leren niet vanzelfsprekend op gang komt. Dit geldt ook voor activiteiten die ontwikkelruimte creëren. Uit dit onderzoek blijkt dat teamleden gedrag laten zien waarmee zij activiteiten ondernemen om ontwikkelruimte te creëren. Daarnaast laten teamleden ook terughoudend gedrag zien. Het laat zien dat de mate waarop activiteiten worden ingezet onderhevig is aan factoren, waaronder: context, emoties, opvattingen, motivatie en ervaringen. Aandacht voor deze factoren zal naar alle waarschijnlijkheid meer ontwikkelruimte creëren en daarmee collectief leren versterken.

Vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek kan gekeken worden welke interventies impact hebben op factoren die collectief leren beïnvloeden. Daarnaast bestaat er een samenhang tussen factoren die van invloed zijn op teamontwikkelruimte creëren en collectief leren. De mate van samenhang kan nog nader onderzocht worden.

Aanbevelingen

Gekeken naar de uitkomsten van het onderzoek wordt aanbevolen dat management de structuur waarbinnen collectief leren plaatsvindt, ondersteunt. Daarnaast vraagt de opgave om een helder doel en dat deze levend wordt gehouden niet alleen binnen de teams, maar ook door betrokkenheid vanuit het management. Bij het samenstellen van de teams wordt aanbevolen dat management oog heeft voor kwaliteiten en talenten van medewerkers. Daarnaast hebben teamleden ruimte nodig om vanuit drijfveren en persoonlijke ontwikkeling een bijdrage te mogen leveren aan de opgave. Vervolgens bepalen de teams zelf de werkwijze en de bijdrage van de teamleden. Voor collectieve groei is het nodig dat teams gezamenlijk en in een-op-een contacten ervaringen delen en reflecteren. Maar ook leren buiten de grenzen van de eigen praktijk te kijken naar andermans praktijk.

Wanneer organisaties in staat zijn collectief leren in te zetten bij complexe vraagstukken, is de verwachting dat deze leervorm een bijdrage levert aan de operationele doelen van de organisatie. Door collectief leren ontstaat een leercultuur gebaseerd op een proactieve houding gericht op het oplossen van problemen. Het draagt bij aan competente medewerkers, een andere manier van samenwerken en actief delen van kennis en ideeën. Medewerkers gaan elkaar steeds beter aanvullen en versterken. Hiermee wordt de werkplek maximaal ingericht als leeromgeving, zijn medewerkers duurzaam inzetbaar en wordt er kwalitatief hoogwaardige zorg geleverd. Dit vraagt van organisaties om leren en ontwikkelen anders te organiseren dan ze wellicht tot nu toe gewend zijn!

Referenties

- Boudewijns, J.M. (2005). *Ongeschreven regels in perspectief: een onderzoeksmethode voor het diagnosticeren van organisatieleervermogen* (Dissertatie Radboud Universiteit)
- Brinkerhof, R.O (2009). *The success case methode, Find out quickly What's is Working and What's Not*. Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Cook, D. A., & Artino, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. <http://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Derksen, K. (2012). Ontwikkelruimte voor innovatieve teams. *Opleiding en Ontwikkeling*, 2, 9–14.
- Derksen, K. (2018). Werken aan teamontwikkelruimte voor betere zorg. www.onderwijsgezondheidszorg.nl, 6, 17–19
- Derksen, K., de Caluwé, L., Rupert, J. and Simons, R.-J. (2014), "Assessing developmental space in teams", *Team Performance Management*, Vol. 20 No. 7/8, pp. 277-293. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0022>
- Derksen, K., Blomme, R.J., De Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R.J. (2019). Breaking the Paradox: Understanding How Teams Create Developmental Space. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 366–380.
- Doornbos, A.J., Simons, R.J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of work place practices and types of informal work-related learning: a survey among Dutch police. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 129-151.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek, Een praktische handleiding*. Boom Lemma Uitgevers.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: toward a model of group development. *Academy of management journal*, vol. 31, no. 1, p. 9-41.
- Hattie, J., & Donoghue, G. (2016). Learning strategies: a synthesis and conceptual model. *npj Science of Learning*, 1, 1-13. *Nature*. <https://www.nature.com/articles/npjscilearn201613.pdf>
- Hattie, J., & Donoghue, G. (2018). A model of learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary theories of learning. Learning theorists... in their own words* (2nd edition, pp. 97-113). Routledge.
- Houtkamp, B., Ruijters M., & Vries, C.A. de (2019). *Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed*. Management Impact.
- Mooijman, E., Rijken, J. & Van Dam, N.(2018). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*. Noordhoff Uitgevers.
- Oyserman, D., Elmore, K., & Smits, G. (2012). Self, self-concept, and identity. In R. Leary & J. Price Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 69-104). Guilford Press.
- Ruijters, M.P.C., & Simons, P.R.J. (2015). *Canon van het leren*. Vakmedianet
- Ruijters, M.P.C. (2017). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. (2e geheel herziene druk). Vakmedianet.
- Ruijters, M.P.C. (2018). *Je Binnenste Buiten - Over professionele identiteit in organisaties*. Management Impact.
- Rijksoverheid. (z.d.). *Regels rondom voorbehouden handelingen door zorgpersoneel*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voorbehouden-handelingen/regels-rondom-voorbehouden-handelingen>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Kwaliteitseisen zorginstellingen*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-van-de-zorg/kwaliteitseisen-zorginstellingen>
- Twynstra Gudde (2020). *Meerjarenbeleidsplan RSZK. Thuis kan overal*. Oktober. Issuu. https://issuu.com/rszkzorgprofessionals/docs/meerjarenbeleidsplan_rszk_zorgprofe/4
- Ven, C. van de (2016, december). *Dialogo. Ensie*. <https://www.ensie.nl/cristel-van-de-ven/dialogo>
- Vermaak, H., & De Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen; Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Vakmedianet.

- Voorde, E. ten, (2014). Actieleren. *Opleiding en Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*, (27)2, 49-51.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Harvard University Press.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt* (4e herziene druk). Noordhoff.

Dankwoord

Het is gelukt....de thesis is af! Daar wil ik graag wat mensen voor bedanken, die mij met goede raad of hulp hebben bijgestaan.

Allereerst Marjolein van Mierlo, bedankt voor de mogelijkheid om onderzoek te kunnen doen en de vrijheid die je mij daarin gaf. Vervolgens nam Jessica Vogel het stokje succesvol van je over. Jessica bedankt!

Jantine van Beek jou ben ik dank verschuldigd voor de begeleiding, het luisterende oor en hulp bij de opstart van het onderzoek.

Dan Karin Derksen, ik kan me geen betere wetenschappelijke sparringpartner bedenken. De tijd die je voor mij hebt genomen vond ik uniek. Ik wil je graag bedanken voor de boeiende gesprekken, het doorlezen en becommentariëren van mijn thesis.

Milou Roeters ik wil je bedanken voor jouw support. Hoe ingewikkeld het soms ook lijkt, na een goed gesprek heb je weer de energie om door te gaan (en dit geldt ook voor mij). Bedankt dat je er altijd voor mij bent!

De leden van de BIG werkgroep, Anja Antonis, Dionne Berends, Yvonne Bolt, Jolien van den Borne, Jacqueline van den Broek, Maja Cecilia, Jet Daams, Sanne Das, Margareth Derks, Tessa Ebbers, Teuni van Gisbergen, Sandra Lavrijsen, Carrie Rademakers, Verie van Rijnsoever, Marijke Timmermans, Irma Versmissen, Inge Vosters wil ik heel graag bedanken. Zonder jullie moed, inzet had ik nooit dit onderzoek kunnen doen. Door jullie belangrijke rol in de teams waar collectief leren plaatsvindt hebben we hele waardevolle inzichten opgedaan, voor Oktober en wellicht andere organisaties.

En Janny van den Berg en Era Sengers, voor jullie is geen enkele vraag te veel. Zonder jullie inzet hadden we geen skills lab en e-content waar de teams dankbaar gebruik van maken.

Tot slot mijn enige echte thuisfront: Rogier bedankt voor je hulp, begrip, en de vrijheid die je me altijd hebt gegeven. Iris, Koen en Lotte: jullie zijn de liefste kinderen die ik me maar kan wensen!

Bijlage(n)

Vragenlijst Teamontwikkelruimte evaluatie



Teamontwikkelruimte evaluatie

Vul de onderstaande vragen in. Je vult dit voor jezelf en je team in, om als team steeds beter te worden. Dus je helpt jezelf en je team als je het kritisch invult!

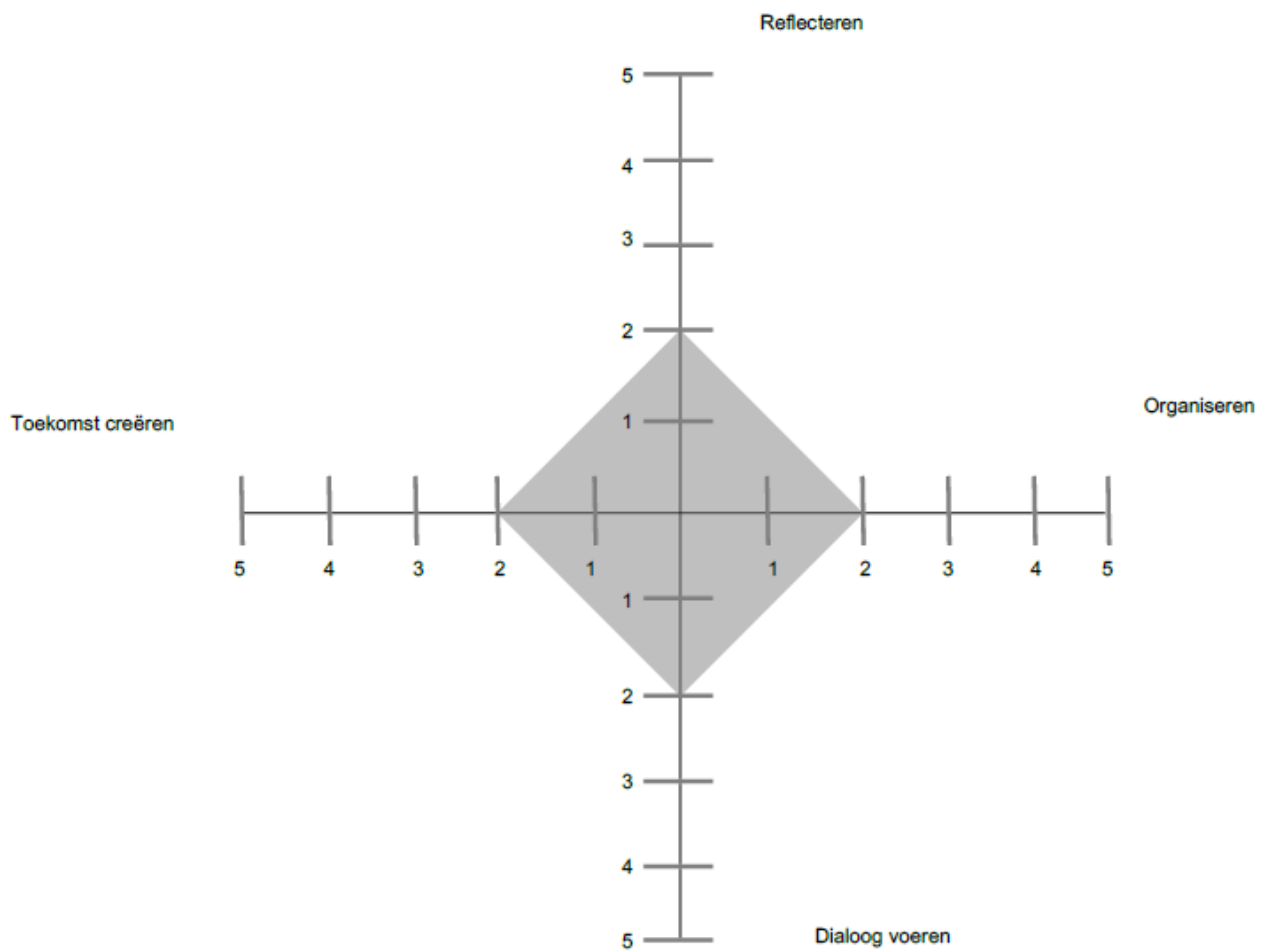
Hoe vind jij dat jullie als team onderstaande stellingen in praktijk hebben gebracht? Hebben jullie dat heel veel ingezet of weinig of misschien helemaal niet?

1 = niet ingezet, 2 = weinig ingezet, 3 = ingezet, 4 = veel ingezet, 5 = heel veel ingezet

Reken het gemiddelde per onderdeel uit en zet dat over in het spinnenweb.

		1 Niet ingezet	2 Weinig ingezet	3 Gemid- deld ingezet	4 Veel ingezet	5 Heel veel ingezet	Gemid- delde score
	Dialogoog voeren						
1.	Wij luisterden naar iedereen in het team.	☐	☐	☐	☐	☐	
2.	Ik voelde me gewaardeerd om mijn inbreng.	☐	☐	☐	☐	☐	
3.	We vroegen door totdat we elkaar begrepen.	☐	☐	☐	☐	☐	
4.	Ik voelde me gehoord door de andere teamleden.	☐	☐	☐	☐	☐	
5.	Ik voelde me uitgenodigd tot inbreng.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Organiseren						
6.	Onze bijeenkomst was gestructureerd.	☐	☐	☐	☐	☐	
7.	We bewaakten de beschikbare middelen(geld, inzet mensen etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	
8.	We hielden ons aan de planning.	☐	☐	☐	☐	☐	
9.	Ik wist precies wat er van mij werd verwacht.	☐	☐	☐	☐	☐	
10.	We bewaakten de tijd.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Reflecteren						
11.	We verlieten gebaande paden.	☐	☐	☐	☐	☐	
12.	We evalueerden onze samenwerking.	☐	☐	☐	☐	☐	
13.	We discussieerden om tot oplossingen te komen.	☐	☐	☐	☐	☐	
14.	Meningsverschillen hielpen ons verder.	☐	☐	☐	☐	☐	
15.	We bedachten alternatieven.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Toekomst creëren						
16.	We hadden een doel voor ogen.	☐	☐	☐	☐	☐	
17.	Alle teamleden voelden zich verantwoordelijk voor het resultaat.	☐	☐	☐	☐	☐	
18.	We waren gefocust op het resultaat.	☐	☐	☐	☐	☐	
19.	Alle teamleden gingen met hart en ziel voor de opdracht.	☐	☐	☐	☐	☐	
20.	Alle teamleden stonden achter het beoogde resultaat.	☐	☐	☐	☐	☐	

SPINNENWEB ONTWIKKELRUIMTE



Leidraad voor het interview (volgens SC-methode)

Emmer 1 (E1): Wat gebruikte ze dat werkte?
Emmer 2 (E2): Welke resultaten zijn behaald?
Emmer 3 (E3): Wat heeft het goed gedaan?
Emmer 4 (E4): Wat heeft het geholpen?
Emmer 5 (E5): Suggesties?

Het succesvolle team

Gaat over de uitkomsten van de vragenlijst

1. Wat vind je van de gemiddelde score van het team gekeken naar de score die jezelf over het team hebt ingevuld? Wat zegt dit volgens jou?

Gaat over collectieve ambitie

2. Formuleer in eigen woorden wat de gezamenlijke opgave is van het team? (E2)
3. Welke resultaten heeft het team bereikt? (E2)
4. Wat is er nu anders? (E2)
5. Welk meetbaar verschil is er bereikt? (E2)
6. Waaruit blijkt dat jullie echt hebben bereikt wat jullie zeiden dat jullie deden? (E2)

Gaat over succesfactoren en barrières

7. Wat heeft het team geholpen bij het werken aan de opdracht? (E4)
8. Welke factoren hebben het succes belemmerd? (E5)
9. Welke suggesties heb je voor verbetering? (E5)

Gaat over samenwerken

10. Wat heb je bereikt in de samenwerking? (E3)
11. Hoe heeft iedereen bijgedragen aan de samenwerking? (E3)
12. Onder welke voorwaarden en omstandigheden kwam de samenwerking tot stand? (E1)

Gaat over bekwaamheden

13. Welke ontwikkeling hebben jullie bereikt? (E3)
14. Waarom is deze ontwikkeling belangrijk? (E3)
15. Waar heeft deze ontwikkeling aan bijgedragen? (E3)
16. Wat heeft jullie geholpen om als team te groeien? (E4)

Gaat over experimenteren:

17. Wat heeft jullie geholpen op momenten dat jullie niet wisten wat te doen? (E4)
18. Waren er speciale prikkels die hebben bijgedragen aan nieuwe initiatieven? (E4)