



Op weg naar een krachtig en zelfstandig team

Saxion, Enschede

Alwin Huls & Tom Hulshof
2-6-2017

“Op weg naar een krachtig en zelfstandig team”

Een onderzoek naar het ontwikkelen van een krachtig en zelfstandig team.



Auteurs	:	A. Huls – 342346 T. Hulshof - 346675
Bachelorbegeleider	:	M. Jacobs – Ooink
Opdrachtgever	:	Aveleijn
Onderwijsinstelling	:	Saxion Hogeschool te Enschede
Academie	:	Mens en Maatschappij
Datum	:	Enschede, 2 juni 2017

Voorwoord

Voor u ligt het bachelorrapport dat is geschreven door Alwin Huls en Tom Hulshof voor opdrachtgever Aveleijn. Alwin Huls is werkzaam binnen Aveleijn op locatie Pathmos waar het onderzoek uitgevoerd is. Team Pathmos wil zich ontwikkelen naar een krachtig en zelfstandig team. Het onderzoek is gericht op wat er nodig is om dit ook daadwerkelijk te bereiken. De onderzoekstermijn is van februari 2017 tot en met mei 2017. In deze onderzoekstermijn is de vraag van de opdrachtgever onderzocht en is het bachelorrapport opgesteld. Het bachelorrapport is onderdeel van leerjaar vier van de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening.

Na goedkeuring van het onderzoeksplan is er een start gemaakt met het bachelorrapport. In de intervisie bijeenkomsten was er de mogelijkheid om het onderzoek vorm te geven. Tijdens het onderzoek is er regelmatig contact geweest met de opdrachtgever. De overleggen bevorderen de werkwijze binnen het bachelorrapport, doordat er in overleg gericht gewerkt kon worden aan beantwoording van de vraag van de opdrachtgever. De samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verliep voorspoedig. Aangezien het voor beide opdrachtnemers een interessant onderwerp was, verliep het onderzoek gestructureerd en zijn we met veel plezier te werk gegaan.

Wij willen graag de personen bedanken die het mede mogelijk hebben gemaakt om het onderzoek uit te voeren. De medewerkers van team Pathmos, mede door hun hulp en enthousiasme was het onderzoek praktisch uitvoerbaar. In de overleggen met opdrachtgever hebben wij kunnen sparren over het onderzoek. Daarnaast willen wij de leden van de intervisiebijeenkomsten bedanken, door hun feedback kregen wij nieuwe inzichten. Wij waarderen hun hulp en ondersteuning tijdens het onderzoek.

Wij wensen u veel leesplezier.

Alwin Huls en Tom Hulshof

Enschede, 2 juni 2017

Samenvatting

De hulpverlening is volop in ontwikkeling en dat betekent verandering. Tegenwoordig is ‘zelfsturende teams’ een veel gebruikte vorm van werken binnen de zorg- en welzijnssector. Binnen het team Pathmos van Aveleijn is geopperd om te werken vanuit een krachtig en zelfstandig team. Deze term is door Aveleijn zelf aangedragen omdat zij niet werken met zelfsturende teams. Dit is de reden voor het schrijven van dit rapport. Team Pathmos van Aveleijn wil een krachtig en zelfstandig team worden. Een krachtig team waarin taken en verantwoordelijkheden worden gedragen door teamleden en waarin het team zich kan ontwikkelen naar meer zelfstandigheid. Het onderzoek is gericht op de vraag wat hiervoor nodig is. De onderzoeksvraag luidt:

“ Welke competenties hebben de medewerkers van locatie Pathmos van Aveleijn nodig om te werken in een krachtig en zelfstandig team en wat betekent dit voor de verandering in het team? ”

Om deze vraag te beantwoorden is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Aan de hand van half-gestructureerde interviews is beschreven hoe krachtig en zelfstandig team Pathmos op het moment opereert en waar het team zich in kan ontwikkelen. Doormiddel van 13 interviews onder teamleden, manager, en een persoon van de afdeling P&O (personeel en organisatie) is gemeten hoe de ontwikkelingen op het moment zijn.

Uit de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de ontwikkeling naar een krachtig en zelfstandig team al op verschillende vlakken is ingezet. Respondenten geven aan dat ze in dit proces al wel tegen een aantal zaken aanlopen. De respondenten geven aan dat er een gemeenschappelijk teamdoel wordt gemist. Een doel, opgesteld door het team, waar iedereen onderdeel van uitmaakt en op gereflecteerd kan worden. Aandachtspunten die respondenten aangeven zijn transparante feedback geven en het ontwikkelen van de persoonlijke competenties. De kaders van een krachtig en zelfstandig team zijn daarbij niet voor iedereen even helder. Voortvloeiend uit deze conclusies zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Één van de aanbevelingen is het gezamenlijk opstellen van heldere kaders, doelen en werkwijze. Het doel is dat er draagvlak gecreëerd wordt in het team en er gezamenlijk gewerkt wordt in het team, waarin ieder teamlid belangrijk is en de mogelijkheid heeft zich te ontwikkelen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 - Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelstelling	7
1.2.1 Korte termijn doelstelling	7
1.2.2 Lange termijn doelstelling	7
1.3 Onderzoeksvraag	7
1.3.1 Hoofdvraag	7
1.3.2 Deelvragen	7
1.4 Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader	9
2.1 Krachtig en zelfstandig team	9
2.2 Competenties medewerkers	10
2.3 Teamcompetenties	13
2.4 Maatschappelijke ontwikkelingen	15
2.5 Conclusie	17
2.5.1 Krachtig en zelfstandig team	17
2.5.2 Competenties medewerkers	18
2.5.3 Teamcompetenties	18
2.5.4 Maatschappelijke ontwikkelingen	18
Hoofdstuk 3 – Onderzoeksmethode	19
3.1 Type onderzoek	19
3.2 Onderzoeksmethode en dataverzamelingsmethode	19
3.3 Populatie en steekproef	19
3.4 Instrument	20
3.5 Analyse van verzamelde data	21
3.6 Procedure	21
3.7 Betrouwbaarheid	22
3.8 Validiteit	22
3.9 Ethische overwegingen	23
Hoofdstuk 4 – Resultaten	24
	4

4.1 Respondenten	24
4.2 Definitie krachtig en zelfstandig team	24
4.3 Motivatie	26
4.4 Competenties	27
4.4.1 Individuele competenties	29
4.4.2 Teamcompetenties	30
4.5 Kernwaarden Avelijn	34
4.6 Ideaalbeeld	36
Hoofdstuk 5 – Conclusies en aanbevelingen	38
5.1 Conclusies praktische deelvragen	38
5.2 Conclusie hoofdvraag	41
5.3 Aanbevelingen	42
5.4 Sterktes en zwaktes onderzoek	43
5.5 Discussie	44
Literatuurlijst	46
Bijlage 1 Overeenkomst onderzoeksopdracht	48
Bijlage 2 Interview	49
Bijlage 3 Labelschema	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4 Evaluatie formulier opdrachtgever	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 5 Beoordelingsformulier	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Hoofdstuk 1 - Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft als eerste in paragraaf 1.1 de aanleiding van het onderzoek. In paragraaf 1.2 worden de lange- en korte termijn doelstelling behandeld waarna in paragraaf 1.3 de hoofd- en deelvragen zijn vastgesteld. In de laatste paragraaf is een leeswijzer van het onderzoek opgenomen, waarin de opbouw van het bachelorrapport is beschreven.

1.1 Aanleiding

Het werken in teams is niet nieuw. In de jaren vijftig werd in Engelse kolenmijnen al in teams gewerkt. Dit deden de mijnwerkers op twee verschillende manieren. De eerste manier meer traditioneel. Hierin werd het werk opgedeeld in drie teams. Een team hield zich bezig met het stutten van de mijn. Het tweede team boorde gaten en zorgde voor het ontsteken van de springladingen. Het derde team sloeg de kolen in stukken en vervoerde ze naar buiten. De tweede manier was nieuw. In deze vorm werkten groepjes van vijf tot acht mensen als hechte, zelfstandige werkgroepen. Binnen het team werden alle activiteiten verricht. Deze groep had een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim (Leliveld & Vink, 2000).

Zo heeft Buurtzorg Nederland in 2005 een start gemaakt als een vernieuwende organisatie. Hierbij hadden teams zelf de mogelijkheid om zich te ontwikkelen als team en dit zorgde ervoor dat de organisatie was opgebouwd vanuit het primaire proces. Dit maakte dat er consequenties waren voor het management en overige afdelingen. Het management bepaalde samen met de teams kaders waarin het team te werk kan gaan. In een hiërarchische organisatie worden teams direct door een manager of teamleider ondersteund en zelfsturend of zelforganiserend team is deze functie voor de (team)coach. Dit blijkt in de praktijk ook nodig, omdat teamleden veelal niet de kwaliteit hadden om direct aan de slag te kunnen maar moesten leren in de praktijk (Vermeer & Wenting, 2013).

Uit een analyse van het zorginnovatieplatform, in 2010 uitgevoerd, blijkt dat ruim driekwart van de beroepsbevolking waarde hecht aan voldoende invloed op de inhoud van het werk, het kunnen ontplooien van nieuwe initiatieven en zelf kunnen bepalen hoe het werk ingericht wordt. Dit kan worden gerealiseerd door ruimte te maken voor eigen kracht en zelfstandigheid, zonder daarbij steeds een beroep te doen op de leidinggevende. Het is hierbij van belang dat leiderschap in de zorg coachend wordt. De kern van zelfstandigheid is dat zorgverleners als team samenwerken om de met de cliënten afgesproken zorg zo goed mogelijk te kunnen leveren. De eigen kracht en zelfstandigheid van zorgverleners is vooral geschikt om in te kunnen spelen op de uiteenlopende zorgvragen van cliënten. Een belangrijk bijkomend voordeel is dat de werktevredenheid onder zorgverleners hierdoor toeneemt (ZIP, 2010).

Aveleijn is een organisatie die zorg biedt op verschillende gebieden voor mensen met een (licht) verstandelijke beperking. Deze organisatie streeft naar continue ontwikkeling, zowel voor de cliënt als de medewerkers en als de organisatie. Locatie Pathmos in Enschede heeft geopperd om als team aan het werk te gaan als een krachtig en zelfstandig team. Er wordt gewerkt vanuit een duidelijke structuur waar de manager van de locatie de eindverantwoordelijke is. Dit is de wijze waarop Aveleijn werkt en hier wordt niet aan getornd. Het team wil daarom binnen de bestaande structuur werken aan een krachtig en zelfstandig team. De achterliggende gedachte is in eerste instantie niet om te werken aan het financiële aspect. Door uitdagingen aan te gaan, verantwoordelijkheden te

nemen en een actieve bijdrage te leveren aan de kwaliteit wordt iedere medewerker uitgedaagd. Medewerkers kunnen zich op persoonlijk vlak ontwikkelen en meer kennis en ervaring opdoen. Voor de manager van de locatie Pathmos houdt dit op lange termijn in dat er een lastenverlichting komt, doordat taken uit handen worden genomen. Voor de senior begeleider zal een coachende rol met een kritische blik zijn weggelegd. Uiteindelijk is het doel om de opgedane expertise en ervaringen te delen met andere locaties, vandaar dat in dit onderzoek de afdeling P&O (personeel en organisatie) betrokken wordt.

1.2 Doelstelling

Om het doel van het onderzoek te bepalen is er een korte- en lange termijn doelstelling opgesteld. De korte- en lange termijn doelstelling is hieronder weergegeven.

1.2.1 Korte termijn doelstelling

Op korte termijn is het doel om inzicht te krijgen wat de mogelijkheden zijn om team Pathmos van Aveleijn te ontwikkelen naar een krachtig en zelfstandig team.

1.2.2 Lange termijn doelstelling

Op lange termijn kan dit onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van krachtige en zelfstandige teams binnen de zorg, waarin uiteindelijk de expertise die is opgedaan in team Pathmos binnen Aveleijn-breed gedeeld kan worden.

1.3 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van het onderzoek zal binnen het bachelorrapport beantwoord worden. Voor het tot stand komen van het antwoord op de hoofdvraag zijn er deelvragen opgesteld. De deelvragen worden beantwoord aan de hand van verschillende databronnen.

1.3.1 Hoofdvraag

Welke competenties hebben de medewerkers van locatie Pathmos van Aveleijn nodig om te werken in een krachtig en zelfstandig team en wat betekent dit voor de verandering in het team?

1.3.2 Deelvragen

Theoretisch

1. Wat is een krachtig en zelfstandig team?
2. Wat is er in de literatuur beschreven over de competenties van medewerkers in een krachtig en zelfstandig team?
3. Wat is er in de literatuur beschreven over de teamcompetenties van een krachtig en zelfstandig team?
4. Hoe kan het ontwikkelen naar krachtige en zelfstandige teams geplaatst worden in de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg?

Praktisch

1. Wat houdt volgens de medewerkers een krachtig en zelfstandig team in?
2. Wat is de motivatie volgens de medewerkers binnen het werken in een krachtig en zelfstandig team binnen locatie Pathmos van Aveleijn?
3. Welke competenties zijn volgens de medewerkers van belang om te werken in een krachtig en zelfstandig team?
4. Hoe komen de kernwaarden van Aveleijn terug in een krachtig en zelfstandig team?

1.4 Leeswijzer

Het bachelorrapport start met een samenvatting van het onderzoek. Het bachelorrapport bestaat verder uit vijf verschillende hoofdstukken. In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 2 gaat in op het theoretisch kader van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen beantwoord aan de hand van verschillende bronnen waaronder vakliteratuur. In hoofdstuk 2 staat de methode van onderzoek centraal, waaronder het onderzoekstype, onderzoeksinstrument, populatie, betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek behandeld. Dit wordt onder andere gedaan door de resultaten op de praktische deelvragen weer te geven. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 5, worden conclusies en aanbevelingen gedaan. Tot slot worden de sterktes en zwaktes van het onderzoek bepaald en volgt er een discussie.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen die in paragraaf 1.3.2 zijn geformuleerd beantwoord:

- *Wat is een krachtig en zelfstandig team?*
- *Wat is er in de literatuur beschreven over de competenties van medewerkers in een krachtig en zelfstandig team?*
- *Wat is er in de literatuur beschreven over de teamcompetenties van een krachtig en zelfstandig team?*
- *Hoe kan het ontwikkelen naar krachtige en zelfstandige teams geplaatst worden in de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg?*

De kernbegrippen uit deze vragen zijn gebruikt voor de subtitels van de paragrafen.

2.1 Krachtig en zelfstandig team

De term krachtig en zelfstandig team is door Aveleijn aangedragen. In de kern zitten overeenkomsten met zelfsturende teams, maar aangezien Aveleijn niet werkt met zelfsturende teams hebben zij dit omschreven als een krachtig en zelfstandig team.

In het Tijdschrift voor Coaching (2012) staat dat het concept van een team, meer dan het individu, in staat is om complexe hulpvragen aan te kunnen gaan en dit maakt dat organisaties gebruik maken van een team. De teamleden hebben ieder eigen normen en waarden, kwaliteiten en valkuilen. Hoe kan een groep mensen tot een succesvol team worden gemaakt?

Teams zijn samengesteld uit teamleden waarbij ieder teamlid een eigen visie, interesses, kwaliteiten en valkuilen heeft. Tussen de verschillende teamleden spelen verschillende processen af. Om tot een teamdoel en teamvisie te komen zal dit teambreed vastgesteld moeten worden.

Gemeenschappelijke, uitdagende doelstellingen, een afgebakend speelveld, afgesproken spelregels en meetbare resultaten kunnen helpen om individuen tot een gezamenlijke prestatie te verleiden (Berkel, 2002).

Volgens Benders en Amelsvoort (2000) maken organisaties veelal gebruik van traditionele teams, waarin een lijn-staforganisatie van toepassing was. In een lijn-staforganisatie is er een splitsing tussen activiteiten in verschillende afdelingen met ieder een vakgebied, daarnaast heeft een dergelijke organisatie een sterke hiërarchische functie. Een nadeel van dit model is dat er binnen onvoorspelbare situaties of korte-termijn problemen lastig kunnen worden opgelost. Dit heeft te maken met het feit dat op verschillende lagen van de organisatie gecommuniceerd moet worden.

Binnen een traditioneel team worden volgens Fousert (1996) de teamleden op individuele wijze benaderd door een manager. Deze wijze is gericht op het individuele lid, terwijl een krachtig en zelfstandig team een resultaat heeft voor het gehele team. In een krachtig en zelfstandig team houden teamleden elkaar op de hoogte en worden er teambreed beslissingen genomen. De activiteiten die binnen het team spelen worden niet meer individueel besloten maar door het gehele team. Indien er binnen het voorheen traditioneel team wat mis ging werd er gekeken naar de persoonlijke fouten, terwijl er in een krachtig en zelfstandig team wordt gericht op proactieve

probleemoplossing.

Over het concept krachtig en zelfstandig team zijn in de praktijk verschillende ideeën, hierdoor worden in de praktijk verschillende definities gehanteerd.

“Een krachtig en zelfstandig team is een team werknemers dat de verantwoordelijkheid heeft zichzelf en de taken die men doet te leiden. Leden van het team houden zich bezig met taakopdrachten als werkindeling, procesgerelateerde beslissingen en het identificeren danwel actie nemen op problemen binnen hun werkgebied. Medewerkers binnen een krachtig en zelfstandig team hebben minimaal toezicht nodig bij hun dagelijks werk.” (Fousert, 1996)

Een andere definitie van een krachtig en zelfstandig team wordt door Tjepkema gegeven (2003). Ze heeft in haar onderzoek naar krachtige en zelfstandige teams de volgende definitie gekoppeld:

“Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren).”

In dit onderzoek wordt bij de definitie krachtig en zelfstandig team uitgegaan van de definitie van Fousert (1996). Voor deze definitie is gekozen door de onderzoekers, omdat deze concreter is en completer omschreven is voor het onderzoek. Avelijn werkt oplossingsgericht en de definitie van Fousert sluit hierop aan door het proactief oplossen van problemen. De definitie van Tjepkema is niet minder belangrijk, omdat haar definitie meer gericht is op de zelfstandige kant van het team.

2.2 Competenties medewerkers

In een krachtig en zelfstandig team komen verschillende (soorten) competenties naar voren. In deze paragraaf wordt weergegeven wat competenties zijn en wat er binnen een krachtig en zelfstandig team mogelijk voor individuele en teamcompetenties nodig zijn.

De Nederlandse gezondheidszorg verandert. Vergrijzing, toename van het aantal chronisch zieken en personen met meerdere stoornissen beïnvloeden de omvang en aard van de zorgvraag. De zorgvraag verandert ook door toenemende verwachtingen van zorgvragers, groeiende mogelijkheden voor zorgvragers om zich te informeren over zorgmogelijkheden, stijging van het aantal niet-westerse zorgvragers, afnemende beschikbaarheid van mantelzorgers en de wens van veel ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig thuis te blijven wonen (Van der Velden e.a., 2011; Lambregts & Grotendorst, 2012).

Ook het aanbod van zorg verandert. Dit uit zich onder andere in functiedifferentiatie, taakherschikking tussen hoger en lager opgeleide zorgverleners en de inzet van arbeidsbesparende technologie (Van der Velden e.a., 2011). Daarnaast spelen hervormingen in de zorg, waarbij preventie en zelfmanagement belangrijker worden en de zorg meer op lokaal niveau en in

samenwerkingsverbanden wordt georganiseerd. Ook krijgt het sociaal netwerk rondom een zorgvrager een belangrijkere rol in de zorgverlening. De focus op uitsluitend ziekte en zorg verschuift meer en meer naar een focus op aanpassing, functioneren en eigen regie (Nivel, 2011).

Door veranderde eisen aan de zorgmedewerker is ook de werkwijze veranderd. Medewerkers (moeten) beschikken over een hoger opleidingsniveau en andere competenties. Van een kleine groep medewerkers wordt gevraagd om over specifieke aandoeningen expertise te ontwikkelen. Van een grote groep professionals wordt flexibiliteit gevraagd om op verschillende plaatsen en voor verschillende doelgroepen inzetbaar te zijn. Veel banen in de zorg hebben een bredere invulling gekregen, nieuwe taken zijn bijvoorbeeld het vervullen van een poortwachtersrol, signalering en het begeleiden van mantelzorgers. Ook het leggen van verbindingen in het netwerk van zorg en ondersteuning maakt deel uit van de nieuwe functieprofielen (Invoorzorg, 2014).

De term 'competenties' is een containerbegrip geworden. Men schaaft hier nagenoeg alles onder wat met functiegeschiktheid en carrières te maken heeft. Zo wordt de opgedane theoretische kennis - veelal uitgedrukt in opleiding diploma's of certificaten - competentie genoemd (Derks & Derks, 2013). Competenties worden door anderen weer beschreven als kennis, vaardigheden en houding (Testcentrumgroei, 2017)

Bij de meeste functies in de zorg staat voorop dat medewerkers een bepaalde theoretische kennis en vaardigheden moeten hebben om de functie goed in te kunnen vullen. Wanneer hierover gesproken wordt is het vaak wel duidelijk dat er naast deze kennis en vaardigheden ook bepaalde arbeidspsychologische competenties nodig zijn (Derks & Derks, 2013).

Er zijn verschillende definities van competenties:

De reële en individuele capaciteit om (theoretische en praktische) kennis, vaardigheden en attitudes in het handelen aan te wenden, in functie van de concrete dagelijkse en veranderende werksituatie en in functie van persoonlijke en maatschappelijke activiteiten (Encyclo, 2017).

Competenties zijn samengesteld uit kennis, vaardigheden en eigenschappen. Het onderscheid krijgt iets kunstmatigs op het moment dat men echt goed naar de individuele eigenschappen en vaardigheden gaat kijken. Dan blijkt dat het geen onafhankelijke aspecten zijn. (Competentiekaart, 2017).

Competenties zijn persoonskenmerken, uitgedrukt in termen van waarneembaar gedrag en acties. Ze worden gevormd door persoonlijkheid, capaciteiten, motivatie, kennis en ervaring (Derks & Derks, 2013).

Het kan lastig zijn om competenties meetbaar te maken. Door gebruik te maken van voorbeelden van gedrag zou dit wel op een transparante manier kunnen. Hierdoor is het mogelijk om vast te stellen welke competenties nodig zijn om een bepaalde functie in een bepaalde omgeving in te vullen en ontstaat de mogelijkheid om op competenties te selecteren, medewerkers te ontwikkelen en medewerkers te beoordelen.

Er zijn ook verschillende competentieprofielen van waaruit een zorgmedewerker te werk moet gaan.

Zo heb je het algemeen geldende competentieprofiel voor een social worker. Maar een organisatie kan ook aanvullende competenties vragen voor het werken met bijvoorbeeld een specifieke doelgroep.

In het kielzog van de programma's Welzijn Nieuwe Stijl en Sociaal Werk in de Wijk krijgen MOVISIE en het ministerie van VWS van welzijnsorganisaties en van gemeenten veel signalen dat zij nieuwe profielen voor de sociaal werker maatschappelijke ondersteuning willen ontwikkelen of dat zij deze al ontwikkeld hebben. In overleg met VWS en de MOgroep heeft MOVISIE in 2011 een project uitgevoerd, waarin een inventarisatie heeft plaatsgevonden van allerlei nieuw ontstane beroepsvarianten die op lokaal niveau zijn ontwikkeld. Hieruit is gedestilleerd over welke Wmo competenties de sociaal werker maatschappelijke ondersteuning zou moeten beschikken om aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen (Movisie, 2013).

In onderstaand Figuur 2.1 staan de competenties beschreven waarover een sociaal werkers anno 2017 zou moeten beschikken. Hierbij moet iedere medewerker vakbekwaam en resultaatgericht te werk gaan. De medewerkers baseren zich op het beroepsprofiel, de beroepsstandaarden en de beroepscode.

Competenties sociaal werkers maatschappelijke ondersteuning		
De sociaal werker handelt vakbekwaam en resultaatgericht. Hij baseert zich op zijn beroepsprofiel, beroepsstandaarden en beroepscode.		
	Verheldert vragen en behoeften	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning luistert betrokken, actief en met open vizier naar burgers en hun netwerk en biedt hen vertrouwen. Hij bouwt op professionele wijze een vertrouwensrelatie op, geeft ruimte en vraagt door naar verwachtingen, wensen en mogelijkheden om zeker te zijn dat de daadwerkelijke vraag of behoefte helder wordt. De daadwerkelijke vraag is leidend.
	Versterkt eigen kracht en zelfregie	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning begeleidt individuen, vrijwilligers, families en groepen bij het vinden van eigen oplossingen voor hun vragen. Hij motiveert, ondersteunt, informeert, adviseert en helpt hen om vaardigheden te ontwikkelen, keuzes te maken, het eigen netwerk aan te boren en hun eigen kracht en die van hun omgeving te versterken om tot gewenste resultaten te komen. Waar burgers niet in staat zijn om de eigen kracht te benutten of geen netwerk hebben, blijft de sociaal werker ondersteuning bieden of draagt hij de zorg over.
	Is zichtbaar en gaat op mensen af	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning kent burgers en wordt door hen gekend. Hij is een toegankelijk en laagdrempelig aanspreekpunt en gaat naar burgers toe in hun eigen leefsituatie om latente of door anderen gesignaleerde vragen en behoeften te achterhalen en hen daarbij te ondersteunen. Hij profileert zich zelfbewust met zijn kennis van de lokale samenleving bij samenwerkingspartners en beleidsmakers op zijn werkgebied en op aanpalende terreinen.
	Stimuleert verantwoordelijk gedrag	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning bevordert dat cliënten, mantelzorgers en burgers afhankelijk gedrag ombuigen in het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Hij stelt wedervragen en daagt uit tot nieuwe inzichten. Hij helpt cliënten en burgers belemmerende patronen te doorbreken. Hij zoekt gezamenlijk naar oplossingen die binnen het vermogen van cliënten en burgers liggen en stimuleert tot het aanleren van effectief gedrag.
	Stuurt aan op betrokkenheid en participatie	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning stuurt aan op betrokkenheid, verantwoordelijkheid en het benutten van het vermogen van burgers om zelf hun situatie te verbeteren. Hij stimuleert dat burgers eigenaar zijn van hun vragen op het gebied van zelfredzaamheid, participatie en sociale samenhang. Hij zoekt de optimale balans tussen zelfwerkzaamheid van de burger en interveniëren en weet het nemen van eigen initiatief als professional goed te doseren.

	Verbindt gezamenlijke en individuele aanpak	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning verbindt individuele vragen en behoeften met de potenties van vrijwilligers, actieve burgers en organisaties op individueel en collectief niveau. Hij stimuleert hierdoor wederkerigheid, sociale samenhang en de gezamenlijke aanpak van sociale vraagstukken. Hij ondersteunt en coacht actieve burgers en vrijwilligers opdat hun activiteiten een optimaal resultaat hebben.
	Werkt samen en versterkt netwerken	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning versterkt netwerken van cliënten en burgers. Hij ontwikkelt en ondersteunt samenwerkingsrelaties van burgers, professionals, verenigingen, ondernemers en beleidsmakers zodat een integrale en doelmatige aanpak gerealiseerd wordt. De sociaal werker heeft een breed netwerk. Hij deelt verantwoordelijkheden, maakt gebruik van deskundigheid van anderen, draagt zijn eigen deskundigheid over en pakt taken op in interdisciplinaire samenwerking.
	Beweegt zich in uiteenlopende systemen	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning beweegt zich gemakkelijk in de leefwerelden van cliënten en burgers kan ook goed overweg met partnerorganisaties en beleidsmakers. Hij kan in zijn contacten met burgers, professionals en instanties van perspectief wisselen en culturen en verschillende leefwerelden bij elkaar brengen. Hij kan omgaan met een grote diversiteit aan vragen, aanpakken en oplossingen op het gebied van zorg en welzijn.
	Doorziet verhoudingen en anticipeert op veranderingen	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning heeft een antenne voor sociale verhoudingen tussen burgers en organisaties. Hij signaleert en herkent mogelijke kansen, problemen en tekorten, waardoor hij preventief en proactief samen met de burger hierop kan inspringen. Hij agendeert tekorten en kansen bij de juiste partijen. Bij dreigende escalatie of acute problemen grijpt hij tijdig in.
	Benut professionele ruimte en is ondernemend	De sociaal werker maatschappelijke ondersteuning heeft professionele ruimte optimaal nodig om samen met burgers, organisaties en professionals te ondernemen, te experimenteren en nieuwe mogelijkheden te creëren. Waar professionele ruimte ontbreekt, moet hij deze zien in te nemen. Hij biedt de best mogelijke kwaliteit, handelt oplossingsgericht, flexibel en doelmatig en reflecteert systematisch op zijn handelen. Hij maakt effecten zichtbaar, leert van ervaringen en deelt deze met collega's en partners.

Figuur 2.1: Competenties sociaal werkers maatschappelijke ondersteuning (Movisie, 2013).

2.3 Teamcompetenties

Om de teamcompetenties in kaart te brengen wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van het model van Kommers en Dresen (2010). Het model van Kommers en Dresen is gebaseerd op ontwikkelingsdimensies van Fry (1981). Dit model geeft de belangrijkste factoren binnen teamontwikkeling weer. Het model van Fry geeft globaal weer wat de belangrijkste dimensies van ontwikkeling zijn die ook bij andere modellen te vinden zijn (Tjepkema, 2003; Van Amelsvoort & Van Jaarsveld 2002). De dimensies van Kommers en Dresen beïnvloeden elkaar en zijn lastig van elkaar te onderscheiden. Hieronder zijn de vier dimensies omschreven.

Ontwikkelingsdimensie 1: Gezamenlijk doel en resultaat

In de eerste dimensie staat het gezamenlijk doel voorop. Een gezamenlijk teamdoel houdt in dat het team weet wat men gezamenlijk als team wil bereiken en wat de resultaten in de toekomst zullen zijn, dus wat wil men concreet bereiken. Om tot een gezamenlijk doel te komen moet men een teammissie bepalen die een afgeleide is van de missie van de organisatie. Vanuit de teammissie kan men tot concrete heldere doelen komen en opstellen, waarin het doel voor ieder teamlid een betekenis heeft. Als het gezamenlijk doel draagvlak heeft voor en door het hele team, zullen teamleden gefocust zijn om de doelen te behalen.

Een ander belangrijk aspect zijn de resultaten van het team. De resultaten zullen teruggekoppeld moeten worden naar het team. Het team heeft hiervoor gezamenlijke verantwoordelijkheid en kan kritisch en gericht kijken naar de resultaten. De resultaten zullen geanalyseerd moeten worden om de resultaten in de toekomst beter te kunnen bereiken. Het uiteindelijke doel van de dimensie is om het team zelf doelen op te laten stellen, resultaten te meten en te analyseren om daar conclusies uit

te trekken om het proces te verbeteren.

Ontwikkelingsdimensie 2: Rol- en taakverdeling

De rollen en taken binnen een team moeten zo verdeeld worden dat dit voor ieder teamlid duidelijk is. Zo weet ieder teamlid wat er verwacht wordt. Bij het verdelen van de taken en rollen is het van belang om rekening te houden met de kwaliteiten van ieder teamlid. De teamrollen kunnen verdeeld worden aan de hand van de rollen van Belbin. Belbin heeft negen verschillende teamrollen gecategoriseerd. Deze rollen passen bij de eigenschappen van de mens. Elke mens heeft een bepaalde rol, maar soms ook meerdere rollen (Belbin & Snijders, 1998). Verder gaat het binnen deze dimensie om de teamontwikkeling maar ook om de individuele ontwikkeling van ieder teamlid. Daarnaast gaat het ook om rol- en taakverdeling met betrekking tot regeltaken, dit worden ook wel de harde kanten van een team genoemd. Naarmate het team zich verder ontwikkelt zal het team krachtiger en zelfstandiger te werk kunnen gaan. Ook zal er gaandeweg feedback gegeven worden om kritisch te kijken naar ieders functioneren. De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten niet uiteen lopen maar aanvullend zijn. Ook mag de onderlinge afhankelijkheid niet te sterk zijn. Immers, het mag niet zo zijn dat de leden van het team elkaar voor iedere handeling nodig hebben (Hitchcock & Willard, 1995).

Ontwikkelingsdimensie 3: Afspraken over werkwijzen en procedures

Binnen dimensie drie gaat het om het gezamenlijk afspreken met betrekking tot werkwijze en werkafspraken om tot goede resultaten te komen. Dit zijn afspraken over besluitvormingsprocedures of afspraken over het overleg. Het team verzorgt zo veel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving. Vaak wordt hier één teamlid voor uitgekozen. Deze houdt zich bezig met het coördineren van de interne en externe afstemming (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Bij het ontwikkelen van deze werkwijzen gaat het steeds meer om de zelfstandigheid van het team op het gebied van organiserende taken. Zo moeten het planningssysteem, de kwaliteitsprocedures en de budgetterings-methodiek de groep voldoende speelruimte bieden om haar taak te realiseren. De groep moet verder beschikken over een eigen ruimte (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Het team gaat geleidelijk aan meer regeltaken oppakken en aansturen. Hierdoor wordt het team verantwoordelijke voor de resultaten en wordt een beroep gedaan op de zelfstandigheid van het team.

Ontwikkelingsdimensie 4: Onderlinge verhoudingen en omgaan met verschillen

De laatste dimensie gaat over onderlinge verhoudingen en het samenwerken binnen een team. Samenwerken is een proces. In dat proces spelen macht en invloed, vertrouwen en intimiteit, alsmede persoonlijke behoeften een rol. Mensen ontwikkelen gedachten en gevoelens ten opzichte van elkaar die tot uiting komen in het verbale en non-verbale gedrag van teamleden (Bouman & Koopmans, 2006). Het vraagt individuele competenties om optimaal samen te kunnen werken binnen een team. Het gaat in deze dimensie vooral over het omgaan met elkaar en de verschillen tussen teamleden. Dit kan betrekking hebben op verschillende niveaus, zowel individueel als in het team. Zo zijn er verschillende zienswijzen op het werk en heeft iedereen daar een andere visie op.

Om nader te bepalen welke competenties in welke fase van teamontwikkeling past, wordt ingegaan op het team fasen model van Tuckman (2007). Het geeft inzicht in de ontwikkeling van een team in de tijd. Het doorlopen van alle fasen in vaste volgorde is noodzakelijk om als team uit te groeien tot een optimaal functionerende groep. Er worden vijf fasen onderscheiden (Remmerswaal, 2007):

In de eerste fase, forming of oriëntatiefase genoemd kennen groepsleden elkaar net. De groepsleden gaan voorzichtig met elkaar om en proberen aanvaringen en sociale gêne te voorkomen. Zij voegen zich doorgaans naar wat zij denken dat de goede manieren zijn en vermijden al te persoonlijke uitwisselingen.

In de tweede fase, storming of de conflictfase genoemd gaat men elkaar beter leren kennen, de onzekerheid en ongemak van het begin neemt af. Men gaat zich meer bemoeien met de gang van zaken in de groep. Men stelt elkaar ter discussie. Door hun conflicten en discussies voegen de leden zich langzamerhand tot een sociale eenheid zonder dat zij te veel van hun persoonlijke autonomie hoeven op te geven.

De derde fase, norming of de structuurfase genoemd worden voor de problemen die eerder voor strubbelingen zorgden oplossingen gezocht. Dit leidt tot allerlei min of meer expliciete normen en regels over wat te doen en wat te laten. Een verzameling onzekere individuen vormt zich langzamerhand tot een gestructureerde en georganiseerde groep.

In de vierde fase, performing of de werkfase genoemd gaan de ontwikkelingen die ingezet zijn tijdens de structuurfase zich doorzetten tijdens de werkfase. Er is minder tijd en aandacht nodig voor relationele spanningen en er komt dus meer tijd en energie voor de activiteiten waarvoor de groep gevormd is. Taakgerichte groepen leveren in deze fase hun beste prestaties omdat hun ritme niet verstoord wordt door interpersoonlijke spanningen. Voor zover deze er wel zijn, zorgt men ervoor dat zij het uitvoeren van de taak zo min mogelijk storen.

In de laatste fase, adjourning of de eindfase genoemd wordt het einde min of meer als een moment beleefd: een groep is klaar met haar taak of men houdt het voor gezien. Welke processen het einde van een groep oproepen is afhankelijk van verschillende factoren waaronder de duur van een groep en de kracht van de onderlinge band tussen de groepsleden.

Het fasenmodel van Tuckman gaat over teamontwikkeling in het algemeen en kan daarom prima worden gebruikt voor teamontwikkeling van een bestaand team dat de ontwikkeling wil maken naar een krachtig en zelfstandig team. Een team dat in de eerste drie fasen van teamontwikkeling zit kan nog geen krachtig en zelfstandig team genoemd worden, omdat het team nog geen grote mate van zelfstandigheid aan kan. Een team dat een grote mate van zelfstandigheid aan kan zal in de performing fase zitten, omdat teamleden niet meer worden geconfronteerd met interpersoonlijke spanningen.

2.4 Maatschappelijke ontwikkelingen

Om de ontwikkelingen naar krachtige en zelfstandige teams te kunnen plaatsen in een maatschappelijke context, gaat deze paragraaf in op de verschillende actuele maatschappelijke ontwikkelingen.

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning afgekort Wmo is in 2007 in werking getreden. Het doel van de overheid met deze wet is het 'meedoen'. Mensen moeten zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en kunnen meedoen in de samenleving. De overheid geeft de gemeente de verantwoording omdat zij het beste weet wat de eigen inwoners nodig hebben, vandaar dat de Wmo ook een taak is van de gemeente. De aanpak en uitvoering van de Wmo kan binnen de gestelde kaders per gemeente verschillen (Rijksoverheid, 2017). Sinds januari 2015 zijn er veranderingen doorgevoerd in de Wmo. Het wordt ook wel de nieuwe Wmo genoemd. De Wmo geeft de gemeenten een bredere verantwoordelijkheid voor de deelname van gehandicapten of mensen met een psychische beperking aan de samenleving. Twee veelvuldig genoemde termen binnen de Wmo zijn participatie ook wel participatiesamenleving genoemd en zelfredzaamheid en het stimuleren ervan.

De ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving hebben hun weerklink in de zorg en dus ook in verstandelijk gehandicaptenzorg. De behoefte aan meer privacy, behoefte aan eigen en/of grotere (eigen) woonruimte, kleinschaliger, zorg dichtbij en zorg op maat en meer eigen regie zijn allemaal facetten van de wensen van de tegenwoordige mens in de huidige maatschappij. Voor mensen met een verstandelijke beperking zijn deze ontwikkelingen ook gaande. De maatschappij wordt steeds complexer en steeds meer individualistisch/egoïstisch. Het verdwijnen van eenvoudig werk uit Nederland en de steeds hogere eisen die de maatschappij stelt aan individuen zorgen voor een toename van het aantal mensen dat hieraan niet kan voldoen. Mensen met een lager IQ dan gemiddeld en met bijkomende problemen kunnen zich genooddaakt voelen of worden gedwongen of overgehaald om hulp in te roepen. Dit veroorzaakt een toename van het aantal licht verstandelijk gehandicapten en zwakbegaafden in de gehandicaptenzorg (TNO, 2010). Naast de individualisering van de cliënt in de zorg, heeft de verstandelijk gehandicaptenzorg ook te maken met andere maatschappelijke aspecten. Dit hangt deels samen met de toename van het aantal licht verstandelijk gehandicapten en zwakbegaafden in de gehandicaptenzorg. Het gebruik van internet komt steeds meer op in de zorg en is er ook een toename zichtbaar van verdovende middelen en agressie. Evenals in de maatschappij treedt ook in de gehandicaptenzorg vergrijzing op. Mensen met een verstandelijke beperking leven langer en velen van hen worden net zo oud als mensen in de algemene bevolking. De ouder wordende cliënten krijgen ook te maken met het wegvallen van hun sociale steunsysteem, zoals ouders, broers of zusters. Dit zorgt ervoor dat zorginstellingen ook zorg dragen om vereenzaming van cliënten tegen te gaan (TNO, 2010). In een krachtig en zelfstandig team wordt er van de professional gevraagd om meer zorg op maat te bieden. Dit zorgt er voor dat een professional meer dan voorheen als een spin in een web fungeert tussen de cliënt en verschillende instanties.

Het gaat dus niet meer alleen om goede afstemming tussen directe collega's, maar ook om afstemming met zorgverleners van andere organisaties en zelfs uit verschillende domeinen van de zorg (cure, care en welzijn). Dit stelt hogere eisen aan de samenwerking en communicatie tussen zorgverleners dan in de traditionele monodisciplinaire praktijk gebruikelijk was. Indicaties voor intramurale zorg voor mensen met een lage zorgzwaarte (ZZP 1 en 2) worden al nauwelijks meer gegeven. Veel werk van zorgverleners verplaatst zich daardoor naar de omgeving van de cliënt. Omdat de zorg doorgaans geen acuut karakter heeft, kan in overleg met de cliënt en eventuele mantelzorgers worden bepaald op welk tijdstip de zorg het beste kan worden verleend.

Goed en voldoende (blijven) opleiden en ontwikkelen is belangrijk voor de kwaliteit van de zorg. Het is een basisvoorwaarde voor zorgwerknemers om hun vak adequaat en zelfstandig te kunnen uitoefenen. Bovendien draagt het bij aan het werkplezier van werknemers en aan de aantrekkingskracht van de sector als werkgever. Er is veel diversiteit onder de werknemers in de zorg. Verschillen in levensfase, gezinssituatie en waardepatronen leiden tot uiteenlopende wensen en eisen in de arbeidsvoorwaarden. Tot 2025 zal flexwerken ook in de gezondheidszorg toenemen. De werktijden, de werkplek en het privé-leven zullen flexibeler ingevuld worden. Werknemers krijgen steeds meer behoefte aan ontplooiingsmogelijkheden en zelfsturing (ZIP, 2010).

Door veranderde eisen aan de zorgmedewerker is ook de werkwijze veranderd. Medewerkers (moeten) beschikken over een hoger opleidingsniveau en andere competenties. Van een kleine groep medewerkers wordt gevraagd om over specifieke aandoeningen expertise te ontwikkelen. Van een grote groep professionals wordt flexibiliteit gevraagd om op verschillende plaatsen en voor verschillende doelgroepen inzetbaar te zijn. Veel banen in de zorg hebben een bredere invulling gekregen, nieuwe taken zijn bijvoorbeeld het vervullen van een poortwachtersrol, signalering en het begeleiden van mantelzorgers. Ook het leggen van verbindingen in het netwerk van zorg en ondersteuning maakt deel uit van de nieuwe functieprofielen (Invoorzorg, 2014). Avelijn investeert in het verbinding leggen met het netwerk van cliënten. De driehoek cliënt, verwant en begeleider heeft een nadrukkelijke positie in de visie van Avelijn.

Van zorgorganisaties wordt sinds 2010 verwacht dat zij meer doen met hun geld met minder middelen. Zorgorganisaties zijn voorzien met minder financiële en personele middelen in een grotere en stijgende zorgvraag. Zij ondersteunen mensen met een zorgvraag thuis, in de omgeving van de cliënt. Voor het team Pathmos geldt dat zij dit op de woonlocatie doen. Het feit dat de hulpvraag van cliënten vaak complexer wordt heeft ook geleid tot andere werk- en organisatievormen, bijvoorbeeld het werken in een krachtig en zelfstandig team (Invoorzorg, 2015).

2.5 Conclusie

In deze paragraaf worden conclusies op de theoretisch onderstaande deelvragen gegeven.

- *Wat is een krachtig en zelfstandig team?*
- *Wat is er in de literatuur beschreven over de competenties van medewerkers in een krachtig en zelfstandig team?*
- *Wat is er in de literatuur beschreven over de teamcompetenties van een krachtig en zelfstandig team?*
- *Hoe kan het ontwikkelen naar krachtige en zelfstandige teams geplaatst worden in de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg?*

2.5.1 Krachtig en zelfstandig team

Concluderend kan gesteld worden dat er in de literatuur weinig bekend is over een krachtig en zelfstandig teams. Zo gebruiken organisaties in de zorg verschillende definities en benamingen voor teams zoals: zelfsturend of zelforganiserend. Maar de termen krachtig en zelfstandig zijn nieuw. Deze zijn door Avelijn aangedragen. In de kern zitten er enkele overeenkomsten met zelfsturende teams, maar aangezien Avelijn niet werkt met zelfsturende teams hebben zij dit omschreven als een krachtig en zelfstandig team.

2.5.2 Competenties medewerkers

De competenties van zorgmedewerkers zijn de afgelopen jaren onderhevig aan forse veranderingen. De ontwikkelingen binnen de zorgsector zijn hier de grootste oorzaak van. De Wmo is in 2007 in werking getreden. Het doel van de overheid met deze wet is het 'meedoen'. Mensen moeten zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en kunnen meedoen in de samenleving (Rijksoverheid, 2017). De zorgvraag, het zorgaanbod en extra taken waar zorgmedewerkers mee te maken krijgen, vragen ook nieuwe competenties van zorgmedewerkers. Organisaties en instellingen vragen vaker personeel dat hoger opgeleid en/of specifieke kennis en kunde heeft. Zo wordt er van zorgmedewerkers anno 2017 verwacht dat zij niet alleen zorg leveren maar ook signaleren, preventief te werk gaan en een poortwachtersrol vervullen (Invoorzorg, 2015). Begeleiding van mantelzorgers en netwerk wordt ook gestimuleerd, om de cliënt in zijn eigen kracht te zetten (TNO, 2010). Hierbij moet iedere zorgmedewerker vakbekwaam en resultaatgericht te werk gaan. De medewerkers baseren zich op het beroepsprofiel, de beroepsstandaarden en de beroepscode.

2.5.3 Teamcompetenties

Er zijn ontwikkelingsdimensies waarin een team zich kan ontwikkelen om krachtiger en zelfstandiger te worden. Zo is het binnen een team van belang dat er een gemeenschappelijk doel is, een zogenoemde stip aan de horizon. Ook is het voor het team van belang dat ieder teamlid betrokken, gemotiveerd en op een zelfstandige manier te werk kan gaan. Uit de ontwikkelingsfase van Tuckman kan geconcludeerd worden dat een krachtig en zelfstandig team zich in fase vier bevindt, de performing fase, waarin geen onderlinge spanningen tussen teamleden zijn. Wel is het van belang dat een zelfstandig en krachtig team gecoacht wordt, zodat er wel een bepaalde sturing wordt gegeven aan het team.

2.5.4 Maatschappelijke ontwikkelingen

De overheid geeft de gemeente de verantwoordelijkheid omdat zij het beste weet wat de eigen inwoners nodig hebben. De uitvoering van de Wmo is dan ook een taak van de gemeente. Twee veelvuldig genoemde termen binnen de Wmo zijn participatie ook wel participatiesamenleving genoemd en zelfredzaamheid en het stimuleren ervan. De maatschappij wordt steeds complexer en steeds meer egocentrisch. Het verdwijnen van eenvoudig werk uit Nederland en de steeds hogere eisen die de maatschappij stelt aan individuen zorgen voor een toename van het aantal mensen dat hieraan niet kan voldoen. In een krachtig en zelfstandig team wordt er van de professional gevraagd om meer zorg op maat te bieden. Dit zorgt er voor dat een professional meer dan voorheen als een spin in een web fungeert tussen de cliënt en verschillende instanties. In een krachtig en zelfstandig team gaan professionals te werk vanuit de kaders van de Wmo waarbinnen de eigen kracht van de client gestimuleerd wordt. In een krachtig en zelfstandig team komt de eigen kracht en samenwerking ook naar voren.

Hoofdstuk 3 – Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden verschillende aspecten van het onderzoek beschreven. Er wordt ingegaan op het type onderzoek, onderzoeksmethode, de populatie, dataverzamelingsmethode, procedure, betrouwbaarheid van onderzoek, validiteit en de ethische overwegingen die binnen het onderzoek van toepassing zijn. Zo wordt overzichtelijk weergegeven op welke manier het onderzoek praktisch toepasbaar is.

3.1 Type onderzoek

Het onderzoekstype dat wordt gebruikt is een inventariserend onderzoekstype. Een inventariserend onderzoek wordt toegepast voor het in beeld brengen van een situatie. Allereerst is er een literatuuronderzoek gedaan. Deze is gedaan aan de hand van verschillende bronnen zoals; artikelen, boeken of internet. In de analyse gaat het erom te ontleden en te expliciteren welke aspecten relevant zijn, maar ook het zoeken naar patronen of samenhang in interviews. Om tot resultaten te komen wordt er gebruik gemaakt van het coderen of labelen van tekst (Migchelbrink, 2004).

3.2 Onderzoeksmethode en dataverzamelingsmethode

Voor het uitvoeren van een onderzoek bestaan verschillende methodieken. Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is niet gekoppeld aan cijfermatige gegevens, maar er wordt ingegaan op de beleving van de respondenten. In het boek Baarda, de Goede en Teunissen (2009) is kwalitatief onderzoek beschreven als onderzoekstype waarbij gebeurtenissen, situaties en relaties van mensen worden beschreven en geïnterpreteerd door middel van kwalitatieve gegevens. Kwalitatieve gegevens zijn bijvoorbeeld belevingen of ervaringen van ondervraagden. Dit kan onder andere gedaan worden aan de hand van observaties of interviews. Dit onderzoek wordt op een kwalitatieve manier benaderd, omdat er getoetst wordt wat de beleving is van de teamleden van Pathmos. De praktische deelvragen gaan in op de beleving en het perspectief van de teamleden. Naast de kwalitatieve gegevens is er een literatuuronderzoek gedaan. Literatuuronderzoek kan ook de basis zijn voor het onderzoek. Veel onderzoeken binnen de praktijk worden uitgevoerd zonder literatuuronderzoek. Literatuuronderzoek is een voorwaarde om een gedegen onderzoek uit te voeren (Verhoeven, 2011).

De dataverzamelingsmethode die gebruikt wordt binnen het onderzoek is een halfgestructureerd interview. Door gebruik te maken van interviews wordt inzicht gecreëerd in de beleving van de respondenten. Voor het onderzoek is gekozen om gebruik te maken van half-gestructureerde interviews. Volgens Migchelbrink (2004) is in deze interviewvorm structuur aangebracht in het interview met behulp van een topiclijst. De topiclijst wordt net als de gestructureerde vragenlijst ontwikkeld op basis van de elementen uit de vraagstelling. De volgorde van onderwerpen, de formulering van de vragen en de formulering van de antwoorden liggen niet vast.

3.3 Populatie en steekproef

De populatie van het onderzoek zijn de medewerkers van Aveleijn locatie Pathmos. Dit is het domein van alle eenheden waarover in het onderzoek uitspraken worden gedaan (Verhoeven, 2011). Het is (vrijwel) ondoenlijk om alle personen of eenheden in de populatie te ondervragen. In het onderzoek wordt een deel van de populatie benaderd. De steekproef van de medewerkers van team Pathmos betreft 13 van de 25 teamleden. In de steekproef wordt een willekeurige selectie gemaakt aan de

hand van beschikbaarheid. De selectie hiervan is a-select verlopen (Verhoeven, 2011).

In dit onderzoek worden meerdere medewerkers geïnterviewd uit verschillende lagen van het team: manager, senior begeleider, persoonlijk begeleider, ondersteunend begeleider, locatie assistent en een medewerker van personeel en organisatie van Aveleijn. Binnen het team hebben de verschillende lagen ook verschillende aantallen van medewerkers. Zo zijn er binnen het team meer ondersteunend begeleiders dan persoonlijk begeleiders. Er zijn meer persoonlijk begeleiders dan locatie assistenten. In het team is maar één manager en één senior begeleider. Alle functielagen worden onderzocht en getracht verhoudingsgewijs in beeld te brengen voor de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten in het onderzoek. Om de uitvoering en uitwerking van het interview praktisch realiseerbaar te maken is er gekozen voor het afnemen van 13 interviews. Dit is de helft van het aantal medewerkers in het team.

De populatie wordt weergegeven door middel van de functieomschrijving, aantallen en de initialen van de persoon in deze functie:

Populatie			
Functieomschrijving:	Aantal:	Nummer:	Initialen:
Locatiemanager	1x	1	
Senior begeleider	1x	1	
Persoonlijk begeleiders	4x	1	
		2	
		3	
		4	
Ondersteunend begeleiders	4x	1	
		2	
		3	
		4	
Locatie assistenten	2x	1	
		2	
P&O functionaris	1	1	

* In overleg met de opdrachtgever is besloten om geen volledige namen te gebruiken in de verslaglegging. In het onderzoek worden medewerkers afgekort met initialen.

3.4 Instrument

Het dataverzamelingsinstrument bestaat uit interviews. Door middel van dit instrument word inzicht verkregen in de beleving en ervaringen van de onderzoekspopulatie met betrekking tot dit onderwerp. De vragenlijst die gebruikt is voor het interview is bijgevoegd in bijlage 2 van dit rapport.

De vragen zijn opgesteld aan de hand van topics. De topics komen voort uit de literatuur die is behandeld in hoofdstuk twee. Binnen de vragenlijst wordt er op micro-, meso- en macroniveau ingegaan op een krachtig en zelfstandig team. Vooraf worden de respondenten geïnformeerd over het doel van het onderzoek, het belang van het onderzoek en de werkwijze bij het afnemen van de vragenlijst (Migchelbrink, 2004).

Allereerst wordt er in de vragenlijst ingegaan op de term krachtig en zelfstandig en wat de motivatie is voor de medewerkers van team Pathmos is. Door het stellen van de schaalvraag aan het begin van het interview willen de onderzoekers waarden welk rapportcijfer team Pathmos krijgt. Daarnaast wordt door middel van de competenties op microniveau ingegaan op een krachtig en zelfstandig team. Om op mesoniveau in te gaan op het onderzoeksthema worden de vier teamcompetenties centraal genomen. Door de kernwaarden van Aveleijn centraal te stellen wordt op macroniveau ingegaan op een krachtig en zelfstandig team. Verder wordt aan de hand van de wondervraag het ideaalbeeld van een krachtig en zelfstandig team volgens de medewerkers geschetst. Tot slot wordt nogmaals de schaalvraag gesteld om te meten of het beeld van de medewerker over een krachtig en zelfstandig team is veranderd.

Door de vragenlijst op micro-, meso- en macroniveau op te stellen worden de onderzoeksvragen op verschillende niveaus benaderd.

3.5 Analyse van verzamelde data

Kwalitatieve gegevens hebben de vorm van teksten, geschreven woorden en zijn talig. Wat mensen gezegd hebben, situaties en gebeurtenissen zijn vastgelegd in tekstmateriaal. Dit materiaal vormt het basismateriaal voor de analyse (Migchelbrink, 2004).

Volgens Baarda, de Goede en Teunissen (2009) moeten interviews letterlijk uitgetypt worden in een tekstverwerkingsprogramma. Een gangbare tekstverwerkingsprogramma is Word. Ook geven zij aan dat het interview transcriberen het beste zo snel mogelijk na afloop van het interview gedaan wordt, zodat de herinneringen nog vers zijn.

De interviews zijn opgenomen met voice-recorders. Hierna zijn de interviews getranscribeerd, gereduceerd en gefragmenteerd via het tekstverwerkingsprogramma Word. Omdat het interview is opgebouwd, op micro- (individueel), meso- (team) en macroniveau (Aveleijn) zijn deze als topics gebruikt. Aan de hand van de fragmenten zijn er nieuwe hoofd labels geplaatst die relevant zijn voor de onderzoeksvraag. Vervolgens zijn de labels nagelezen en per label opgenomen in een tabel, het labelschema is terug te vinden in bijlage 3. Op die manier konden er per label, sublabels worden geplaatst die als deelonderwerpen relevant zijn voor de onderzoeksvraag.

3.6 Procedure

In samenspraak met de respondenten is een datum, locatie en tijdstip van interview bepaald. De locatie van afname van interview was tijdens alle afgenomen interviews op locatie Pathmos. Tussen het plannen van het eerste interview tot aan het laatste interview zaten ongeveer veertien dagen. Binnen de geselecteerde respondenten was een respondent door omstandigheden niet in de gelegenheid om aan het interview deel af te nemen. Hierop hebben de onderzoekers een andere respondent geselecteerd. De opdrachtgever is mondeling, evenals via de mail, meerdere malen op de

hoogte gebracht van de vordering binnen het onderzoek. Er hebben meerdere momenten plaatsgevonden waarop feedback werd gegeven en de mogelijkheid werd geboden om kritisch te kijken naar het onderzoek.

3.7 Betrouwbaarheid

In dit onderzoek is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Toevallige fouten kunnen tijdens het onderzoek gemaakt worden. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten hangt samen met terugdringen van toevallige fouten (Verhoeven, 2011). Het onderzoek moet herhaalbaar zijn om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen. Hoewel je in sociale beroepscontexten vooral met mensen te maken hebt, is het nauwelijks mogelijk om een onderzoek meerdere malen op exact dezelfde wijze uit te voeren (Van der Donk & Van Lanen, 2011). Echter wordt er wel rekening gehouden met randvoorwaarden waaraan het onderzoek moet voldoen. Zo worden alle interviews opgenomen met geluidsopname apparatuur. Er is gekozen om de interviews af te nemen op de werklocatie van de medewerkers van Aveleijn. Alle interviews worden gehouden in de vergaderruimte en op de locatie uitgevoerd, om de omstandigheden voor één ieder te normaliseren. Door met bovenstaande randvoorwaarden rekening te houden wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek bevorderd.

Voor de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is het belangrijk dat de onderzoekers in goede samenwerking te werk gaan. De onderzoekers moeten alert zijn op dezelfde aspecten in het onderzoek en binnen het interview is het belangrijk dat er op dezelfde wijze te werk wordt gegaan. Wanneer onderzoekers verschillende criteria hanteren kunnen er mogelijk verschillen in resultaten naar voren komen (Van der Donk & Van Lanen, 2011). Vooraf wordt er ook kritisch gekeken naar de topic-/vragenlijst voor het interview. Om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan is er ruimte voor verdieping. In de topic-/vragenlijst is er gekozen om open vragen te stellen en hier mogelijke verdiepvragen bij te stellen.

Na het afnemen en transcriberen van de interviews zal er een peer examination plaatsvinden om de betrouwbaarheid te vergroten. Peer examination vergroot de betrouwbaarheid doordat collega onderzoekers de resultaten kunnen nameten of nalazen (Verhoeven, 2011). Binnen dit onderzoek wordt peer examination toegepast door gebruik te maken van de intervisiegroep. Een deel van de intervisiegroep zal de resultaten nameten of nalezen.

Verder is een onderzoeker werkzaam binnen team Pathmos en om te betrouwbaarheid te waarborgen, zijn hiervoor een aantal maatregelen getroffen. Zo heeft de onderzoeker interviews afgenomen met collega's met wie hij niet (zo vaak) of nauwelijks samenwerkt. Verder zijn de interviews door beide onderzoekers geïnterpreteerd en maakt de kans op toevallige fouten minimaal. Tot slot zijn data en analyse voorgelegd aan de intervisiegroep om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

3.8 Validiteit

Validiteit verwijst naar de juistheid van metingen. De geldigheid en zuiverheid van het onderzoeksresultaten dienen valide te zijn. Voor het onderzoek is het belangrijk dat er geen systematische fouten worden gemaakt en dat er gemeten wordt wat er gemeten dient te worden.

De echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek geeft de validiteit van het onderzoek weer. De twee belangrijkste vormen van validiteit zijn de geldigheid van het meetinstrument en die van de onderzoeksgroep. Hoe minder fouten het onderzoek bevat, hoe meer de resultaten van het onderzoek een goede afspiegeling geven van de werkelijkheid (Verhoeven, 2011).

Interne validiteit betekend het trekken van juiste conclusies over de resultaten. Het gaat daarbij om de geloofwaardigheid van het onderzoek te waarborgen. Voorafgaand aan het onderzoek is dit besproken en in het onderzoeksplan beschreven wat van invloed kan zijn op het onderzoek. Om de dialoog validiteit te waarborgen is het van belang om meerdere malen een gesprek met de opdrachtgever te plannen om kritisch naar het onderzoek te kijken. Om de resultaten validiteit te waarborgen is er een zo optimaal mogelijk beeld geschetst van de huidige situatie binnen dit onderzoeksthema. Om de resultaten validiteit extra te waarborgen zijn de onderzoeksmethoden en dataverzamelingstechnieken zo passend mogelijk gemaakt.

Bij externe validiteit wordt onder andere gekeken of de onderzoeksgroep een juiste afspiegeling is van de populatie. De steekproef moet bijvoorbeeld een aantal relevante kenmerken bevatten van de populatie. Wanneer dit het geval is kan er gesproken worden van een representatieve steekproef en mogen de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd worden richting de populatie. Dit wordt ook wel populatievaliditeit genoemd (Verhoeven, 2011). De populatie is in dit onderzoek 13 medewerkers van team Pathmos van Aveleijn. Het onderzoek heeft een populatievaliditeit, omdat de personen willekeurig zijn gekozen uit de onderzoeksgroep waarin het onderzoek zal plaatsvinden en heeft een juiste omvang om een goede afspiegeling weer te geven. Het onderzoek, de conclusies en aanbevelingen kunnen binnen Aveleijn-breed gebruikt worden. Ook andere zorginstellingen zouden gebruik kunnen maken van het de onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen.

3.9 Ethische overwegingen

Voor het onderzoek zijn een aantal ethische overwegingen van toepassing. Om het onderzoek aan ethische overwegingen te onderwerpen zijn de volgende punten belangrijk:

- De uitkomsten van het onderzoek mogen geen nadelig effect hebben op de respondent.
- De interviews zullen worden afgenomen in een vertrouwelijke sfeer.
- De resultaten worden anoniem verwerkt.
- Er wordt op geheel vrijwillige en anonieme basis meegewerkt aan het onderzoek.
- Er zullen geen gegevens van het onderzoek bekend gemaakt worden zonder toestemming van de opdrachtgever (Migchelbrink, 2004).

Met de opdrachtgever is besproken dat het interview ten allen tijd niet nadelig mag zijn voor de respondenten. Zo zullen de interviews binnen dit onderzoek worden gedaan op de locatie van de opdrachtgever om de vertrouwelijkheid van de informatie te vergroten. Verder zijn de namen van de respondenten afgekort met initialen om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. De gegevens van het onderzoek zullen niet worden vrijgegeven zonder toestemming van opdrachtgever.

Hoofdstuk 4 – Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek beschreven. Deze zijn weergegeven aan de hand van de topics uit de vragenlijst (Bijlage 2). In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de algemene kenmerken van de respondenten. Paragraaf 4.2 beschrijft de definitie van een krachtig en zelfstandig team en wat een krachtig en zelfstandig team volgens respondenten en wat dit voor hen betekent. Paragraaf 4.3 gaat in op de motivatie van de respondenten voor het ontwikkelen naar een krachtig en zelfstandig team. Paragraaf 4.4 beschrijft de individuele competenties van de respondenten en de teamcompetenties. In paragraaf 4.5 komen de kernwaarden van Aveleijn aan bod en de wijze waarop deze volgens respondenten vorm kan krijgen in een krachtig en zelfstandig team. In paragraaf 4.6 wordt het ideaalbeeld geschetst van een krachtig en zelfstandig team volgens respondenten.

4.1 Respondenten

De respondenten uit het onderzoek bestaan uit locatie assistenten, ondersteunend begeleiders, persoonlijk begeleiders, een senior begeleider, een manager en een professional van de afdeling personeel en organisatie (P&O). De respondenten zijn allen werkzaam binnen team Pathmos van Aveleijn met uitzondering van de professional van P&O.

Er zijn 2 locatie assistenten, 4 ondersteunend begeleiders, 4 persoonlijk begeleiders, de senior begeleider, de manager en een P&O functionaris geïnterviewd.

De werkzame jaren binnen team Pathmos verschillen per respondent. Drie respondenten zijn tussen 0 en 3 jaar werkzaam te zijn in het team. Eén respondent is tussen de 3 en 6 jaar werkzaam in het team. Vier respondenten zijn tussen de 6 en 9 jaar werkzaam zijn in het team. En vier respondenten werken al langer dan 10 jaar in team Pathmos.

4.2 Definitie krachtig en zelfstandig team

Om concreet te krijgen wat een krachtig en zelfstandig team inhoudt volgens de respondenten is hen gevraagd wat zij hieronder verstaan. In dit onderzoek is op basis van literatuur een definitie gekozen voor een krachtig en zelfstandig team. Tijdens het interview is er gevraagd aan de respondenten of zij dit een passende definitie vinden. Het laatste gedeelte van paragraaf 4.2 is gericht op de waardering van het team door respondenten. De respondenten konden hun waardering over het huidige team uitdrukken in een rapportcijfer, waarin een 0 betekent dat het team totaal niet krachtig en zelfstandig is en een 10 betekent dat het team totaal krachtig en zelfstandig is.

Betekenis krachtig en zelfstandig team volgens respondenten

Het merendeel van de respondenten vindt dat zelfstandigheid een belangrijk aspect is binnen een krachtig en zelfstandig team. Respondent 4 zegt hier het volgende over:

“ Een krachtig en zelfstandig team is een team, een combinatie van mensen, die met elkaar alle voorkomende taken en ook verantwoordelijk met elkaar kan regelen. Zonder tussenkomst van een officiële leider of leidinggevende. ”

Naast dat ieder teamlid zelfstandig te werk kan gaan, geven teamleden ook aan dat ze gezamenlijke verantwoordelijkheden dragen, zowel op teamniveau als op cliëntniveau. Respondent 2 omschrijft

het als volgt:

“Dat je gewoon met het team onderling alle taken kunt uitvoeren en wat daarbij komt kijken. Alle teamtaken en alle processen rondom de cliënten, dat je daar als team verantwoordelijk voor bent.”

Een aantal respondenten geeft aan dat binnen een krachtig en zelfstandig team, ieder teamlid in zijn of haar eigen kracht wordt gezet. Dat ieder teamlid in een situatie komt, waarin persoonlijke kwaliteiten benut worden. Dit komt tot uiting in de volgende citaat:

“Een team wat elkaar ondersteunt en aanvult. Waarbij ieder eigenlijk in zijn eigen kracht wordt gezet en kan doen waar die goed in is en daar ook de ruimte voor kan krijgen. In ieder geval mogen zijn wie ze zijn.” (Respondent 12)

Volgens de meerderheid van de respondenten is de communicatie in een krachtig en zelfstandig team ook een belangrijk aspect. Respondent 1 omschrijft dit als volgt:

“Naar elkaar luisteren, mensen die elkaar respecteren ondanks dat men andere waarden en normen heeft. [...] Dat je op elkaar kunt bouwen en steunen en transparant zijn.”

Als laatst geeft een aantal respondenten aan dat teamdiversiteit en samenwerking belangrijke aspecten zijn binnen een krachtig en zelfstandig team.

Definitie onderzoek

Binnen het onderzoek is de volgende definitie gekoppeld aan een krachtig en zelfstandig team (Fousert, 1996):

“Een krachtig en zelfstandig team is een team werknemers dat de verantwoordelijkheid heeft zichzelf en de taken die men doet te leiden. Leden van het team houden zich bezig met taakopdrachten als werkindeling, procesgerelateerde beslissingen en het identificeren danwel actie nemen op problemen binnen hun werkgebied. Medewerkers binnen een krachtig en zelfstandig team hebben minimaal toezicht nodig bij hun dagelijks werk.”

Aan de respondenten is gevraagd of zij dit een passende definitie vinden van een krachtig en zelfstandig team. Het merendeel van de respondenten geeft aan het een passende definitie te vinden met kloppende termen. Zij vinden dat de definitie omvat wat een krachtig en zelfstandig team is.

Verder vinden enkele respondenten dat de definitie aangevuld moet worden. Volgens twee respondenten wordt in de definitie niks gezegd over de samenwerking in een krachtig en zelfstandig team.

“Wat ik een beetje mis in eerste instantie denk ik het gedeelte samenwerking. Ik haal dat er nog niet helemaal uit. [...] Want ik denk dat een goede samenwerking en transparante samenwerking een absolute voorwaarde is.” (Respondent 11)

Volgens een aantal respondenten moet de definitie worden aangevuld met een gedeelte over samenwerken en zou het team zelf een definitie moeten bepalen voor een krachtig en zelfstandig

team. Respondent 6 zegt hier het volgende over:

“ Ik kan me in deze definitie niet vinden. [...]. Ik denk ook dat wij als team er nog samen over moeten hebben. [...] Wat houdt deze definitie in en in hoeverre staat iedereen hier achter? ”

Waardering huidig team

De respondenten is gevraagd om het team, voorafgaand aan het interview, een cijfer te geven. Het gaat erom hoe krachtig en zelfstandig team Pathmos in de huidige situatie is. Het gemiddelde cijfer van de respondenten is afgerond een 7,3.

“ Een 10 is denk ik helemaal niet haalbaar gezien hoe Aveleijn er zelf tegenover staat. [...] Nou ik wil onszelf geen onvoldoende geven. Ik denk dat we goed op weg zijn, een klein zesje. ” (Respondent 6)

De overige respondenten geven aan dat het team groeiende is maar dat er vooralsnog ruimte voor verbetering is. Respondent 9 zegt hier het volgende over:

“ Ik denk dat we redelijk goed op weg zijn, maar dat we onze individuele taken, kwaliteiten nog verder kunnen ontwikkelen. ”

Om te meten of het begin cijfer dat gegeven is door de respondenten, is veranderd door het interview, is de schaalvraag na het interview nogmaals gesteld aan de respondenten. Uiteindelijk veranderde het gemiddelde cijfer niet en bleef het gemiddelde cijfer een 7,3. Wel paste respondent 4 het cijfer aan:

“ Ik denk als je zo eens verder door praat en het in een breder perspectief plaatst dat er ook nog wel heel veel dingen te doen zijn. [...] Dan denk ik dat een 8 misschien nog wel iets te optimistisch is. Ik denk dat 7 beter de lading dekt. Het is wel voldoende. ”

4.3 Motivatie

Om de motivatie van de respondenten in kaart te brengen is binnen het praktijkonderzoek gevraagd aan de respondenten of zij intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn om te werken in een krachtig en zelfstandig team. De twee verschillende vormen van motivatie zijn uiteengezet in bevorderende en belemmerende factoren.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie komt vanuit de persoon zelf. Volgens het merendeel van de respondenten is het goed uit willen voeren van de taken een bevorderende factor voor de intrinsieke motivatie van teamleden. Verder geeft een aantal respondenten aan dat het meedenken in beleidsmatig werken een bevorderende factor is.

“ Om mee te denken in het hele proces en daarbij te gaan kijken van [...], wat staat er nu eigenlijk en welke kanten willen we nog meer op. Dat zet mij wel aan het denken. ” (Respondent 6)

Respondent 7 geeft aan dat een bevorderende factor voor de intrinsieke motivatie is om het team sterker te maken :

“Maar ik denk dat dat wel iets is wat in jezelf zit. Naast dat je het leuk vindt om nieuwe dingen te gaan doen om het team sterker te maken.”

Volgens een aantal respondenten kan een belemmerende factor zijn dat teamleden niet op zoek gaan naar uitdaging. Respondent 11 zegt hier het volgende over:

“Die uitdaging moet je zelf zoeken hier. Het is niet zo, dat je dat zo krijgt aangeboden.”

Verder geven enkele respondenten aan dat een te hoge werkdruk en het niet aan durven geven van grenzen belemmerende factoren kunnen zijn voor de intrinsieke motivatie.

“Ik heb best een pittige caseload gehad en was ik er niet happig op om extra taken daarbij te nemen. Dan vond ik het prima als een ander dat deed.” (Respondent 12)

Extrinsieke motivatie

De extrinsieke motivatie voor de respondenten komt niet vanuit het individu maar van buitenaf. Zo geven respondenten aan dat een bevorderende factor voor de motivatie komt door collega's. Dat de waardering van werken door collega's en het uitvoeren van taken voor collega's een bevorderende factor is.

Eén respondent geeft aan dat een belemmerende factor voor de extrinsieke motivatie is dat er geen uitdaging van bovenaf is. Respondent 9 zegt hier het volgende over:

“Van het team misschien wel maar van echt helemaal hogeraf niet. Ik doe gewoon mijn ding en ik doe eigenlijk gewoon wat ik wil doen. Wel rekening houdend met de cliënt en het team.”

Verder is een belemmerende factor dat er een eerste aanzet nodig is van buitenaf, voordat iemand gemotiveerd is.

“Ik heb iets concreets nodig. Dat mij terug gegeven wordt waar ik iets mee kan en daar heb ik de volledig inzet dan voor.” (Respondent 8)

4.4 Competenties

De competenties van de medewerkers zijn in het onderzoek opgesplitst in individuele en teamcompetenties. Het eerste gedeelte is gericht op de individuele competenties van de respondenten. Wat is huidige situatie, wat is de verandering door het krijgen van nieuwe taken en verantwoordelijkheden en waar lopen respondenten tegenaan. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4.1. aangegeven welke competenties men dient te hebben om te kunnen werken in een krachtig en zelfstandig team en waar individuele respondenten zich nog in kunnen ontwikkelen. Hierbij is gebruik gemaakt van een competentielijst voor Social Workers (Movisie, 2013).

Het tweede gedeelte, paragraaf 4.4.2. is gericht op het team en de teamcompetenties. Bij dit gedeelte is gebruik gemaakt van het model van Kommers en Dresen (2010). Het model van Kommers en Dresen is gebaseerd op ontwikkelingsdimensies van Fry (1981). Dit is vervolgens weer onderverdeeld in de harde kant (structuur, afspraken, taken en verantwoordelijkheden) en zachte kant (onderlinge relaties, gevoelens en wederzijds vertrouwen) van het team. De visie van

respondenten over het team wordt weergegeven, evenals de sterke punten en ontwikkelpunten met betrekking tot de harde en zachte kant van het team.

Huidige situatie - Nieuwe taken en verantwoordelijkheden

De meeste respondenten geven aan dat ze meer verantwoordelijkheidsgevoel hebben doordat ze meer verantwoordelijkheid voelen voor de taken die ze hebben. Enkele respondenten geven aan dat ze het prettig vinden dat ze meer 1 op 1 begeleiding mogen doen. Er zijn ook respondenten die aangeven dat ieder teamlid zich in de huidige situatie meer kan ontwikkelen binnen het team.

“ Ik denk dat het medewerkers in zijn kracht zet. Er is binnen Pathmos gekeken naar welke taken je zou willen doen, waar ben je competitief in, wat vind je leuk. [...] Hierdoor neemt ieder zijn verantwoordelijkheid. ” (Respondent 2)

“ De verantwoordelijkheid is te zien in mijn uren, de flexibele uren die ik heb gekregen. [...] Dat vind ik toch wel heel mooi. [...] Ik ben aan het spelen met mijn eigen rooster en ik mag dit ook. Als het maar niet ten koste gaat van de cliënt. ” (Respondent 3)

De helft van de respondenten geeft aan dat de eigen kracht van de medewerkers wordt gestimuleerd door de mogelijkheid te krijgen om nieuwe taken en/of verantwoordelijkheden op zich te nemen.

“ Positief is denk ik het enthousiasme, het gevoel grip te hebben op je eigen werkzaamheden en ook grip te hebben op met wie je samenwerkt. ” (Respondent 4)

Een aantal respondenten geeft aan dat de afwisseling in het werk als zeer prettig ervaren wordt. Er zijn respondenten die aangeven dat je door de opdeling van taken, soms afhankelijk bent van anderen. Dit betekent dat je afhankelijk bent van de al dan niet geleverde kwaliteit van de ander.

Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat er wel voor gewaakt moet worden dat een teamlid niet te veel verantwoordelijkheden of taken op zich neemt. Taken zullen wel evenredig verdeeld moeten worden en wanneer je er niet uitkomt of de verantwoordelijkheid niet kunt dragen dien je dit ook te delen met je teamleden. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat transparante feedback geven een essentieel onderdeel is binnen een krachtig en zelfstandig team.

Er zijn enkele respondenten die aangeven dat het wel kan zorgen voor meer bureaucratie.

“ Het is zo ontzettend veel papierwerk, ofja het is meer digitale ellende. Daar gaat in mijn optiek veel te veel tijd in zitten en dat gaat in mijn optiek zeker ten koste van waar het echt om gaat, cliënten ondersteunen. ” (Respondent 12)

Wat een aantal respondenten ook bezighoudt is de flexibele schil in team Pathmos. De teamsamenstelling fluctueert en dat betekent ook dat taken en verantwoordelijkheden ook bij teamleden liggen die misschien over een x-aantal jaar niet meer werkzaam zijn binnen het team. Om de continuïteit van taken en verantwoordelijkheden te bewaken dient hier rekening mee gehouden te worden. Er moet volgens deze teamleden nogmaals kritisch gekeken worden naar de taakverdeling.

Er is één respondent die aangeeft dat er misschien nog onvoldoende zichtbare kaders zijn. Een krachtig en zelfstandig team is een mooi gegeven maar in hoeverre is het ook allemaal haalbaar en realistisch?

“Ik denk dat sommige vraagstukken nog best lastig kunnen liggen. [...] In hoeverre staat Avelijn daar wel of niet voor open. Wat mogen wij wel en wat niet?” (Respondent 6)

Wat respondenten aangeven is dat er tijd en ruimte wordt geboden om te onderzoeken wat er nodig is om tot een optimaal functionerend krachtig en zelfstandig team te komen. Er zal tussentijds gemeten moeten worden hoe het gaat en waar ontwikkelingen nodig zijn. In dit proces is feedback geven en ontvangen essentieel volgens enkele respondenten.

4.4.1 Individuele competenties

In deze paragraaf wordt ingegaan op welke competenties men dient te hebben om te werken in een krachtig en zelfstandig team en waar individuele teamleden zich nog in kunnen ontwikkelen. Hierbij is gebruik gemaakt van een competentielijst voor Social Workers (Movisie, 2013).

Benodigde competenties

Elke respondent geeft aan dat je alle competenties nodig hebt om een goede professional te zijn. Respondenten geven aan dat ze wel weten dat je natuurlijk niet overal even goed in kunt zijn. Toch zijn er verschillen naar vorengekomen in wat respondenten belangrijkere individuele competenties vinden binnen het werk in een krachtig en zelfstandig team.

Een ruime meerderheid van de respondenten geeft aan dat ‘samenwerken en het netwerk versterken’ de belangrijkste competentie is in een krachtig en zelfstandig team. De meesten geven aan dat dit zowel gericht is op werken in teamverband als gericht op de cliënt. Het gebruik maken van deskundigheid van anderen en aanpakken van taken in (interdisciplinaire) samenwerking wordt eveneens als zeer belangrijk ervaren binnen het werk.

‘Versterkt eigen kracht en zelfregie’; ‘is zichtbaar en gaat op mensen af’; ‘verbindt gezamenlijke en individuele aanpak’ worden door een aantal respondenten benoemd als belangrijke competenties voor een professional.

‘Stimuleert verantwoordelijk gedrag’; ‘stuurt aan op betrokkenheid en participatie’; ‘benut professionele ruimte en is ondernemend’ worden door respondenten als benodigde individuele competentie voor een krachtig en zelfstandig team ervaren.

Individuele competenties die minder worden benoemd voor een krachtig en zelfstandig team zijn ‘verheldert vragen en behoeften’; ‘beweegt zich in uiteenlopende systemen’; ‘doorziet verhoudingen en anticipeert op veranderingen’.

“Ik vind dat we hier een groep begeleiders hebben werken die op al deze aspecten, de een wat meer dan de ander [...] wel uit de verf komen.” (Respondent 4)

Ontwikkeling competenties

De respondenten is gevraagd in welke individuele competenties ze zich nog in zouden kunnen ontwikkelen. Een aantal respondenten geeft aan dat ze 'zichtbaar willen zijn en op mensen af willen stappen'. Deze respondenten geven aan dat ze meer op de voorgrond willen treden, om meer zichtbaar te zijn in het werk wat ze doen.

De competentie: 'samenwerken en versterken van netwerken', zou volgens meerdere respondenten ontwikkeld kunnen worden. Ervaringen delen en gebruik maken van elkaars expertise zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Respondent 11 zegt hier het volgende over:

"Netwerken, ik denk dat je daar altijd in kunt verbeteren. Je weet niet altijd wat er om je heen gebeurt. [...] De zorg is groot en er zijn zoveel ontwikkelingen."

De competentie 'stimuleert verantwoordelijk gedrag' wordt door enkele respondenten benoemd als een ontwikkelingscompetentie. Voornamelijk het loslaten van taken wordt door respondenten als lastig ervaren. De verantwoordelijkheid bij een ander leggen en daardoor zelf de controle niet meer hebben.

Enkele respondenten geven aan dat de competenties 'verheldert vragen en behoeften' en 'versterkt eigen kracht en zelfregie' ontwikkelt kunnen worden om tot een krachtig en zelfstandig team te komen. Bij de competentie 'versterkt eigen kracht' geeft respondent 4 het volgende citaat:

"De eigen kracht gebeurt ook al wel een beetje [...] Ik toch ook nog wel de term 'Hotel Pathmos'. Dus ik denk dat het wel een blijvend aandachtspunt is."

'Stuurt aan op betrokkenheid en participatie' en 'beweegt in uiteenlopende systemen' zijn twee verschillende competenties die beide door respondenten worden genoemd als ontwikkelpunt.

"Ik beweeg heel makkelijk in de leefwereld van de cliënten. Maar wat moeilijker in beleid van organisaties." (Respondent 9)

Twee respondenten geven aan dat ze het verbinden van een gezamenlijke en individuele aanpak nog een ontwikkelingspunt vinden voor het zichzelf en het team. Beide geven aan dat er nog geen duidelijk gezamenlijk doel is waaraan gewerkt kan worden.

Er zijn geen respondenten die aangeven dat het benutten van de competentie 'professionele ruimte en ondernemend zijn' een ontwikkelcompetentie is.

4.4.2 Teamcompetenties

Bij dit gedeelte is gebruik gemaakt van het model van Kommers en Dresen (2010). Het model van Kommers en Dresen is gebaseerd op ontwikkelingsdimensies van Fry (1981).

De vier teamdimensies waar het team over bevraagd is zijn de volgende:

1. Gezamenlijk doel en resultaat (harde kant)
2. Rol- en taakverdeling (harde kant)
3. Afspraken over werkwijze en procedures (harde kant)
4. Onderlinge verhoudingen en omgaan met verschillen (zachte kant)

Team dimensies

Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan dat ‘onderlinge verhoudingen en omgaan met verschillen’ het belangrijkste is binnen een krachtig en zelfstandig team.

“ Ik vind de onderlinge verhoudingen heel belangrijk, dat dit goed is. Het omgaan met verschillen. Dan zie ik dat er geen groepsvorming is en dat het één team is. ” (Respondent 3)

De respondenten geven aan dat een ‘gezamenlijk doel en resultaat’ belangrijk is binnen een krachtig en zelfstandig team. Respondent 7 verwoordt dit als volgt:

“ Ik denk dat het heel goed is als je weet waar je als team voor staat. Dat je weet wat je doel is, waar je naartoe wil werken. ”

‘Afspraken over werkwijze en procedures’ vinden respondenten verhoudingsgewijs minder urgent voor een krachtig en zelfstandig team. Dit geldt volgens respondenten ook voor de rol- en taakverdeling.

Sterke competenties

De onlangs gemaakte taakverdeling is voor een aantal respondenten duidelijk en wordt gezien als een sterk punt in het team. De taakverdeling zorgt er volgens enkele respondenten voor dat je vanuit je taak een andere verantwoordelijkheid hebt. Mensen moeten elkaar nu aanspreken, toespreken of aansturen.

De werksfeer wordt door de respondenten als prettig ervaren. Dit wordt door enkele respondenten als de basis gezien van waaruit het team te werk zou moeten gaan. Er zijn twee teamleden die aangeven dat het team flexibel is.

“ Ik vind ons team ook heel flexibel. Bij ziekte of bij afwezigheid wordt er altijd overgenomen van elkaar. ” (Respondent 6)

Er zijn een tweetal respondenten die aangeven dat hun ervaring is dat het team ook resultaatgericht te werk gaat. Zij geven aan dat bij de meesten de cliënt centraal staat. Over de onderlinge verhoudingen in het team geeft respondent 12 het volgende aan:

“ Er is wel meer openheid ontstaan dan voorgaande jaren en er is nauwere samenwerking. Deels ook door het met elkaar, supervisie en intervisie te doen. ”

Ontwikkelcompetenties

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat er geen duidelijk gezamenlijk teamdoel is. Respondenten geven aan dat ze niet het gevoel ervaren dat iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft. Er zijn soms onduidelikheden over doelen en resultaten en de te bewandelen weg ernaartoe. Respondent 9 omschrijft dit als volgt:

“ Gezamenlijk doel en resultaat. Dat is er wel maar het kan soms wat meer op één lijn. Er willen nog wel eens mensen van de lijn afwijken waardoor het iets moeilijker wordt om het doel te behalen. ”

Respondent 4 verwoordt het als volgt:

“ Als ik kijk vanuit de visie van Aveleijn, dan weet ik niet of iedereen die visie zo helder op zijn netvlies heeft. [...] Wat de visie is, wat er in het beleidsplan staat, waar we naartoe willen de aankomende jaren. Dat is bij een aantal mensen heel erg helder, maar niet altijd bij het hele team. ”

Enkele respondenten ervaren soms wel eens groepsvorming binnen het team. Zij zien dit als een ontwikkelpunt binnen het team. Hierbij geeft één respondent aan dat iedereen bij het team betrokken moet worden ongeacht functie of dat je nieuw in het team bent. Er zijn ook respondenten die benoemen dat de onderlinge verhoudingen wel een boost kunnen gebruiken.

De flexibele schil wordt door een aantal respondenten ook omschreven als een punt van aandacht. Het houdt in dat er geen continuïteit is in de teamsamenstelling. Volgens deze respondenten zal dit een aandachtspunt blijven.

“ Vooral omdat je hier natuurlijk met die wisselende contracten werkt en dan heb je nooit hetzelfde team. Er komen altijd nieuwe mensen bij en er gaan mensen weg. Ook stabiele factoren in het team gaan weg. ” (Respondent 5)

Door wijzigingen in de teamsamenstelling wordt de continuïteit bemoeilijkt in een gezamenlijke werkwijze. Hier zeggen respondenten over dat de werkwijze verschilt. Er is een respondent die aangeeft dat teamleden andere interpretaties hebben van bepaalde zaken.

“ Ik denk qua afspraken en werkwijze dat daar nog veel verschillen in zitten. Het is een utopie dat iedereen dit hetzelfde doet. [...] We werken allemaal anders en gaan anders om met procedures en ook met afspraken. ” (Respondent 1)

Er is een aantal respondenten dat aangeeft een duidelijke hiërarchie in het team terug te zien. Hierbij geeft een tweetal respondenten aan dat er gewerkt kan worden aan deze beeldvorming. Het geven van feedback wordt hierin als belangrijk ervaren.

“ Durft er openlijk feedback gegeven te worden? Dat vraag ik me nog wel eens af. [...] Sommigen hebben toch meer moeite met bijvoorbeeld de functieomschrijving. ” (Respondent 6)

Harde kant

De rol- en taakverdeling wordt door de meerderheid van respondenten beschouwd als het sterke punt van het team. De respondenten geven aan dat ze weten wat er van hen verwacht wordt ten aanzien van de nieuwe taakverdeling. Daarnaast is er volgens respondenten meer duidelijkheid over de rol- en taakverdeling.

“ Die rol- en taakverdeling, vind ik wel een sterk punt. Maar dat komt gewoon omdat het zwart op wit is en iedereen weet wie wat doet. ” (Respondent 5)

Het verantwoordelijkheidsgevoel van de respondenten wordt door een aantal als een sterke eigenschap gezien. Er wordt gezorgd voor een goede overdracht en het leidt er toe dat er nieuwe dingen worden ondernomen. Een bijkomend pluspunt is dat er de tijd en ruimte geboden wordt om

in je nieuwe rol en/of taak te groeien.

Er zijn wel punten met betrekking tot de harde kant waar het team zich nog in kan ontwikkelen. Zo geven diverse respondenten aan dat er geen gemeenschappelijk doel is met betrekking tot het team. Respondent 11 zegt hier het volgende over:

“ Gezamenlijk doel en resultaat. We hebben.. ja, niet echt een gezamenlijk doel vind ik. ”

Verder geven twee respondenten aan dat regels en afspraken een ontwikkelpunt is. Deze worden anders geïnterpreteerd of anders na geleefd. Een respondent voegt hieraan toe dat dit tot miscommunicatie kan leiden.

“ Ik denk dat het ook wel belangrijk is dat je op één lijn ligt en als er dan één knikje in de kabel zit, dan kan dat misgaan. ” (Respondent 5)

Volgens enkele respondenten is alertheid ook geboden bij registratie. Het gaat hierbij om rapportage en medicatie. Als laatste punt benoemd een respondent dat er gewaakt moet worden dat de hoeveelheid taken evenredig verdeeld wordt in het team.

Zachte kant

Het sterkste punt van het team met betrekking tot de zachte kant van het team is het respect hebben voor elkaar, dit geeft een flinke meerderheid van de respondenten aan. Er zijn respondenten die hier aan toevoegen dat er een veilige en open omgeving is waarin gewerkt wordt.

“ Je wordt wel geaccepteerd zoals je bent. Dat het niet alleen maar om je rol gaat. ” (Respondent 10)

“ We proberen wel met zijn allen om [...] een veilige omgeving te creëren. ” (Respondent 9)

Door respondenten wordt benoemd dat het team gemotiveerd is. Dit is terug te zien in de openheid van het team en de manier waarop teamleden elkaar ondersteunen. Er is ook een gunfactor binnen het team. Een respondent benoemd dat de training die onlangs is gevolgd door het team hieraan heeft bijgedragen. Hierin is getraind hoe ga je met elkaar om, hoe geef je elkaar feedback en hoe transparant ben je in het team.

Toch geven diverse respondenten aan dat dit nog wel een aandachtspunt is. Er wordt ervaren dat niet iedereen de ander zomaar aanspreekt op zijn of haar gedrag.

“ Dat mensen toch een beetje bang zijn om iets van of over een ander te zeggen of over iemands handelen. ” (Respondent 5)

Respect hebben voor elkaar wordt door een enkele respondent ook aangemerkt als ontwikkelpunt. Zij geven aan dat (voor)oordelen soms makkelijk klaar liggen, maar dat hier wel voor gewaakt moet worden. Normen en waarden kunnen verschillen, maar ook daar dient rekening mee gehouden te worden. Als laatste wordt openheid benoemd als ontwikkelpunt door respondenten. Er wordt benoemd dat er soms nog wel ruis is in de wandelgangen.

Ondersteuning team

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij in probleemsituaties specifiek naar een aantal collega's gaan. Beweegredenen hiervoor zijn: Wie kan mij het best helpen? Bij wie voel ik mij het meest op mijn gemak en met wie wil ik dit bespreken?

“Ik heb denk ik wel een beeld heb wie mij daar het best in zou kunnen ondersteunen. Dat is afhankelijk welke collega's die competenties benutten. Dat is voor mij niet afhankelijk van een bepaalde functie.” (Respondent 6)

Enkele respondenten geven aan dat zij op willekeurige collega's afstappen. Redenen hiervoor zijn: Ik zoek mensen die anders denken en ik kijk wie er aanwezig is. Er zijn ook respondenten die gebruik maken van hun 'maatje'.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij collega's kunnen helpen met het komen tot nieuwe inzichten. De reden hiervoor is bijvoorbeeld dat sommige teamleden wat meer weten over een cliënt. Het verhelderen van de vraag van collega's wordt door enkele respondenten benoemd als iets dat zij een collega kunnen bieden. Er zijn diverse respondenten die aangeven dat zij proberen collega's te ondersteunen waar nodig en respondenten die aangeven dat altijd iemand voor je klaar staat. Een luisterend oor bieden wordt door bijna de helft respondenten benoemd als wat zij kunnen bieden aan collega's. Respondent 12 zegt hier het volgende over:

“Over het algemeen weten mensen mij wel te vinden. [...] Ik bekijk dingen soms wat anders dan de meesten en dan kan heel prettig zijn.”

Er zijn ook een aantal respondenten die afzonderlijke antwoorden geven over wat zij team kunnen bieden. Zo geeft respondent 4 het volgende aan over stimuleren van collega's:

“Ik denk wel dat ik kan stimuleren om de kwaliteiten ook te benutten. Om ook wel te activeren om dingen te gaan doen.”

4.5 Kernwaarden Aveleijn

Om op macroniveau te kijken naar de ontwikkeling van een krachtig en zelfstandig team is er binnen het interview gebruik gemaakt van de drie kernwaarden van Aveleijn. Dagelijks werken de respondenten vanuit de drie kernwaarden: ontmoeten, ontwikkelen en ondersteunen (Aveleijn, 2017). Hoe komen de kernwaarden terug in een krachtig en zelfstandig team?

Ontmoeten

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat aandacht hebben voor elkaar en cliënt, een belangrijk aspect is binnen de kernwaarde ontmoeten. Een gevolg hiervan kan zijn dat teamleden elkaar en cliënten beter leren kennen. Respondent 4 zegt hier het volgende over:

“Die oprechte aandacht, want dat is natuurlijk ontmoeten. Dat je oprechte aandacht hebt voor de cliënt, zij die er ook echt toe doen.”

Verder geven enkele respondenten aan dat intervisie en het maatjesproject een belangrijk aspect is

binnen het ontmoeten. Respondenten geven aan dat het beter leren kennen van elkaar bij de kernwaarde ontmoeten past. Verder geven respondenten aan dat gelijkwaardigheid een belangrijk aspect is in het ontmoeten.

“Gelijkwaardigheid, ik denk dat dat wel belangrijk is. Want als je zo’n hiërarchie krijgt, daar zit niemand op te wachten. Ik denk dat dat niet werkt.” (Respondent 5)

Ontwikkelen

Bij de kernwaarde ontwikkelen geven respondenten aan dat het feedback geven aan elkaar binnen de kernwaarde past. Een tweetal respondenten geeft aan dat er voldoende mogelijkheden zijn om je als professional verder te ontwikkelen en dat het specificeren in de individuele taak een belangrijke rol daarin speelt.

“Als je naar specifieke taken gaat kijken dan, [...] zou het kunnen dat je nog wat gericht gaat ontwikkelen.” (Respondent 7)

Enkele respondenten geven aan dat teamleden elkaar moeten uitdagen en aansporen tot ontwikkeling. Zo geeft een respondent aan dat teamleden zich bewust moeten worden waarin ze zich nog willen ontwikkelen. Respondent 2 zegt hier het volgende over:

“Bewustwording, want ik weet van heel weinig collega’s waar ze zich dan in willen ontwikkelen en dan moet je echt gaan nadenken, heb ik dat ooit een keer gezien van die persoon.”

Ondersteunen

Bij de kernwaarde: ondersteunen, geven respondenten aan dat het luisteren naar collega’s een belangrijk aspect is. Respondent 12 zegt hier het volgende over:

“Iedereen staat altijd wel voor elkaar klaar dat is een zeker pluspunt van het team. Maar het echt naar elkaar luisteren daar kan het team zich nog wel in verbeteren.”

Een tweetal respondenten geeft aan dat het er voor elkaar zijn ook binnen de kernwaarde ondersteunen past en dat humor een belangrijke rol speelt in deze ondersteuning. De waardering uitspreken naar elkaar is volgens de respondenten iets wat binnen de kernwaarde ondersteunen past.

“Wat meer waardering voor elkaar, ik denk dat we dat wel wat meer naar elkaar kunnen uiten. [...] Ik denk dat we dat wel een beetje vergeten.” (Respondent 1)

In de taakverdeling zoals deze nu is, geeft een respondent aan dat meerdere personen per taak een pluspunt is. Daarnaast geven respondenten aan dat samenwerken binnen de kernwaarde ondersteunen past. Respondent 13 zegt het volgende over de samenwerking:

“Ze ondersteunen elkaar in complexe situaties. In de professionele ruimte die zij ervaren brengen ze verbeteringen aan in werkprocessen. Het teamwerk draagt bij aan motivatie en werkplezier.”

Verder geeft een respondent aan dat reflectieve praktijk een belangrijk aspect is binnen de

kernwaarde ondersteunen. Respondent 4 zegt hier het volgende over:

“Ondersteunen is natuurlijk ook de reflectieve praktijk. Ik denk dat in een zelfstandig team de mensen de noodzaak zien om dit te doen en niet dat dit van bovenaf opgelegd hoeft te worden. Het wordt steeds meer in de systemen verankert.”

4.6 Ideaalbeeld

Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van de wondervraag. Met de wondervraag is geïnventariseerd wat het ideaalbeeld van de respondenten is van een krachtig en zelfstandig team. Naast het ideaalbeeld van de respondenten is ook gevraagd wat er volgens hen nodig is om het ideaalbeeld te bereiken.

Een aantal respondenten geeft het volgende ideaalbeeld van een krachtig en zelfstandig team: iedereen let op zijn eigen taken en verantwoordelijkheden en er heerst grote saamhorigheid binnen het team.

“Ik denk dat er sterke mensen rondlopen met een lach op het gezicht. [...] Het gevoel van dat we het samen hebben gedaan, samen toch iets hebben gemaakt.” (Respondent 3)

Meerdere respondenten geven aan dat een open communicatie als ideaalbeeld wordt gezien binnen een krachtig en zelfstandig team. Dit houdt in dat teamleden meer face-to-face met elkaar communiceren en dat het daarbij van belang is dat er wordt geluisterd naar collega's. Er zijn ook respondenten die aangeven dat zij dan meer plezier ervaren in het werk.

Individueel geven respondenten aan dat er meer gelijkwaardigheid is in het team, meer tijd is voor werkzaamheden, de manager minder op locatie is, er meer transparantie heerst binnen het team en dat een krachtig en zelfstandig team duidelijke kaders heeft waarin het te werk kan gaan.

Verder geeft een respondent ludiek aan dat er dan een totale leegloop is van cliënten.

“Bij een wonder? Dan zou er geen cliënt meer op Pathmos zijn. Iedereen zelfstandig en verhuisd. Dan loopt het leeg hier.” (Respondent 3)

Wat is hiervoor nodig?

Om tot het ideaalbeeld te komen geven respondenten aan dat er draagvlak moet zijn om het ideaalbeeld te bereiken binnen het team. Respondent 7 zegt hier het volgende over:

“Dat iedereen zich denk ik zo belangrijk vindt en voelt om daar ook in mee te gaan en de motivatie daarvoor heeft.”

Het opstellen van teamdoelen is een belangrijk aspect. Daarin moet tijd en ruimte gegeven worden om tot teamdoelen te komen. Respondenten geven aan dat het in gesprek gaan met elkaar van belang is.

“Ik denk dat je dan meer met elkaar in gesprek moet gaan. Om meer van elkaar te weten en te leren. Wat speelt er bij jou? Wat er in het privé leven speelt. Dat is misschien wel waarom jij zo reageert op sommige dingen.” (Respondent 10)

Zo geven enkele respondenten aan dat er ruimte moet zijn voor ontwikkeling, zowel op individueel als op teamniveau. Verder geeft een respondent aan dat vastigheid in teamsamenstelling een belangrijk aspect is om tot het ideaalbeeld van een krachtig en zelfstandig team te komen.

Als laatste geeft een aantal respondenten aan dat het delen van enthousiasme, het complimenteren van elkaar en het bewust worden over ontwikkelpunten van het team belangrijke aspecten zijn om tot het ideaalbeeld te komen.

Hoofdstuk 5 – Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 5 staan de conclusies van het onderzoek centraal. In paragraaf 5.1 ingegaan op de conclusies binnen de gestelde praktische deelvragen. Paragraaf 5.2 staat de conclusie en het antwoord op de gestelde hoofdvraag centraal. De aanbevelingen die voortkomen uit de conclusies van de praktische deelvragen worden in paragraaf 5.3 beschreven. Vervolgens zijn de sterktes en zwaktes van dit onderzoek beschreven in paragraaf 5.4. Tot slot wordt in paragraaf 5.5 een discussie beschreven.

5.1 Conclusies praktische deelvragen

5.1.1 Wat houdt volgens de medewerkers een krachtig en zelfstandig team in?

De definitie die na het onderzoek kan worden opgesteld bestaat uit een gedeelte literatuur en is aangevuld door respondenten. De alomvattende definitie van een krachtig en zelfstandig team zou kunnen zijn:

“ Een krachtig en zelfstandig team is een team werknemers dat de verantwoordelijkheid heeft zichzelf en de taken die men doet te leiden. Leden van het team houden zich bezig met taakopdrachten als werkindeling, procesgerelateerde beslissingen en het identificeren danwel actie nemen op problemen binnen hun werkgebied. Medewerkers binnen een krachtig en zelfstandig team werken op transparante wijze samen, hebben oog voor het team, het proces en hebben minimaal toezicht nodig bij hun dagelijks werk. ”

Teamleden van team Pathmos vinden *zelfstandigheid* een belangrijk aspect in een krachtig en zelfstandig team. In de praktijk richt de zelfstandigheid zich vooral op het feit om zonder tussenkomst van leider of manager *als team beslissingen te nemen*. De teamleden geven aan dat in een krachtig en zelfstandig team *elk teamlid verantwoordelijkheden draagt*. Niet alleen met betrekking tot de *cliënt* maar ook op *teamniveau*.

Het optimaal *benutten van elkaars kwaliteiten* en het *in de kracht zetten van de medewerkers* wordt ook onder een krachtig en zelfstandig team verstaan. Dit houdt in dat elk teamlid werkt in de context waarin die persoon wil werken. Verder komt uit praktijkonderzoek naar voren dat een krachtig en zelfstandig team *open communiceert en eenduidig samenwerkt*.

Het ideaalbeeld van een krachtig en zelfstandig team is dat ieder teamlid let op zijn of haar *eigen taken* en *verantwoordelijkheden*. Evenals *saamhorigheid* en een *open communicatie*. Er wordt in het team Pathmos meer *face-to-face met elkaar communiceert en geluisterd*. Verder is ieder teamlid bij een ideaalbeeld *gelijkwaardig*.

Door het opstellen van teamdoelen en het creëren van voldoende tijd en ruimte met het team kan er draagvlak volgens medewerkers worden gerealiseerd om door te kunnen ontwikkelen naar een krachtig en zelfstandig team.

Uit praktijkonderzoek blijkt dat team Pathmos ingeschaald is door haar medewerkers met een 7,3. Volgens medewerkers is het team groeiende en is er ruimte voor verbetering.

5.1.2 Wat is de motivatie volgens de medewerkers binnen het werken in een krachtig en

zelfstandig team binnen locatie Pathmos van Avelijn?

Er kan gesteld worden dat het team *open staat voor het ontwikkelen* naar een krachtig en zelfstandig team. Binnen een krachtig en zelfstandig team worden ieders *kwaliteiten optimaal benut* worden. Iedereen betrekken bij dit proces is essentieel om de *motivatie* van het team te *waarborgen*. *Waardering* krijgen voor hetgeen je doet is wel een belangrijke graadmeter om de motivatie van de teamleden hoog te houden.

Het blijkt dat teamleden meer *intrinsiek gemotiveerd* zijn om door te ontwikkelen naar een krachtig en zelfstandig team zijn. Dit komt doordat het team vanaf de start *betrokken* is bij de ontwikkeling naar een krachtig en zelfstandig team. Een wezenlijk onderdeel uitmaken van dit proces leidt ertoe dat het team hierdoor gemotiveerd is. Het is belangrijk dat iedere stem wordt gehoord in het team.

De extrinsieke motivatie komt mede doordat de manager de *randvoorwaarden* schept en de *tijd en ruimte* biedt om de ontwikkeling naar een krachtig en zelfstandig te maken.

Echter is er nog wel scepsis over de herverdeling van taken. Niet iedereen zit te wachten op meer taken en verantwoordelijkheden of draagt deze *verantwoordelijkheid* liever *met meerdere personen*.

5.1.3 Welke competenties zijn volgens de medewerkers van belang om te werken in een krachtig en zelfstandig team?

Er kan geconcludeerd worden dat *werkt samen en versterkt netwerken* een competentie is die de teamleden aangeven als belangrijk. Dit is ook waar de maatschappij op gericht is. Samenwerken betekent dat je elkaar persoonlijk leert kennen. Maar alleen persoonlijk contact is niet genoeg. Zorg en welzijn hebben verschillende manieren van werken en ook die moet je van elkaar leren kennen. Een goede manier blijkt het bespreken van casuïstiek. Je ontdekt dan hoe de ander denkt en werkt en je krijgt meteen goede feedback (Movisie, 2014). Naast dat de genoemde competentie als belangrijk wordt ervaren kan ook gesteld worden dat dit een ontwikkel competentie is voor de individuele competenties van de medewerkers.

Op teamniveau kan geconcludeerd worden dat *onderlinge verhoudingen en omgaan met verschillen* een belangrijke competentie is en dat de competentie *afspraken over werkwijze en procedures* minder van belang is om te werken in een krachtig en zelfstandig team. Verder geven de teamleden aan dat er geen heldere, duidelijke en eenduidige team doelstelling is. Teamleden geven wel aan dat het begeleiden en ondersteunen van cliënten de prioriteit heeft. Het hebben van doelen, is door het opzetten en formuleren van een missie, een goed fundament voor goed teamwork. Doelen geven sturing aan het team, laten zien waar het team staat, definiëren waar het team heen gaat en verenigen alle individuele inspanningen om het doel te bereiken (Groepsdynamiek, 2015).

Verantwoordelijkheidsgevoel is een van de bevorderende factoren voor het uitvoeren van werkzaamheden. Verder worden de medewerkers in hun eigen kracht gezet. Maar dat de keerzijde hiervan is dat medewerkers te veel taken en verantwoordelijkheden op zich kunnen nemen, waardoor dit ten koste kan gaan van de cliënt.

5.1.4 Hoe komen de kernwaarden van Avelijn terug in een krachtig en zelfstandig team?

De kernwaarde *ondersteunen* komt volgens het team meer terug in een krachtig en zelfstandig team dan de kernwaarde *ontmoeten* en *ontwikkelen*. Volgens het team past het bieden van een luisterend binnen de kernwaarde *ondersteunen*. De waardering uitspreken en/of het complimenteren van elkaar past binnen de kernwaarde *ondersteunen*.

Het aansluiten bij de leef- en belevingswereld van de cliënten wil Aveleijn de ander oprecht *ontmoeten* (Aveleijn, 2017). Vooral het aandacht hebben en het beter leren kennen van teamleden en cliënt is hierin leidend. Intervisiebijeenkomsten en het maatjesproject worden als bevorderende aanvulling genoemd voor het *ontmoeten*.

De kernwaarde *ontwikkelen* komt terug in een krachtig en zelfstandig team. De persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers staat binnen Aveleijn hoog in het vaandel. Feedback geven en ontvangen is binnen een krachtig en zelfstandig team belangrijk. Dit past binnen de kernwaarde *ontwikkelen*. Het team staat open om zich op meerdere gebieden te ontwikkelen. Belangrijk is om elkaar hierin te motiveren en stimuleren.

Er kan geconcludeerd worden dat de drie kernwaarden 'ontmoeten, ontwikkelen en ondersteunen' van Aveleijn volgens medewerkers terug komen in een krachtig en zelfstandig team.

5.2 Conclusie hoofdvraag

Welke competenties hebben de medewerkers van locatie Pathmos van Aveleijn nodig om te werken in een krachtig en zelfstandig team en wat betekent dit voor de verandering in het team?

Uit dit praktijkonderzoek kan geconcludeerd worden dat het grootste deel van de competenties uit de competentielijst voor Social Workers (Movisie, 2013) als belangrijk worden ervaren door het team. Alle competenties moeten bij verschillende teamleden aanwezig zijn om een krachtig en zelfstandig team te kunnen vormen. De individuele teamleden bezitten nog niet alle competenties en dat betekent dat zij zich hier nog in kunnen ontwikkelen. Het team wordt gezien als complementair. Dit betekent dat de teamleden elkaar kunnen aanvullen bij sterktes en zwaktes. Het benutten van elkaar sterktes en het aanvullen van elkaars zwaktes kan het team vooruit helpen. Er kan geconcludeerd worden dat er tijd en ruimte wordt geboden om te ontwikkelen naar een krachtig en zelfstandig team.

Welke competenties bij de medewerkers naar voren komen in een krachtig en zelfstandig team is lastig te zeggen. De ontwikkeling naar een krachtig en zelfstandig team is sinds kort gaande. Om hier inzicht in te krijgen is het belangrijk dat er tijdens het proces gekeken wordt naar waar het team tegenaan loopt. Het is voor het team belangrijk dat er heldere kaders worden gesteld waarbinnen het team kan functioneren. Op deze manier kan er gericht gekeken worden naar de ontwikkeling en wordt deze meetbaar. Dan kan er gericht feedback worden gegeven, iets wat in dit team extra aandacht behoeft.

De kernwaarden van Aveleijn passen binnen een krachtig en zelfstandig team. Om tot een krachtig en zelfstandig team te komen zal het team zich nog moeten blijven ontwikkelen. Uit praktijkonderzoek komt naar voren dat medewerkers van team Pathmos gemotiveerd zijn om te ontwikkelen. Teamleden zijn bevlogen en staan open voor verandering in het team.

Team Pathmos heeft geen duidelijk gemeenschappelijk doel heeft. Hierdoor weten de teamleden niet waar het team op korte of lange termijn naartoe werkt. Het is belangrijk dat een team niet alleen haar eigen doelen goed kent, maar ook de verbinding daarvan met de organisatiedoelen kan leggen (Molleman & Van der Zwaan, 1994). Er zijn nog onduidelijkheden over afspraken omtrent werkwijzen, procedures en kaders waarbinnen gewerkt kan worden in een krachtig en zelfstandig team.

Team Pathmos heeft een duidelijke rol en taakverdeling. Voorwaarde hiervoor is het herkennen, erkennen en benutten van de verschillende kwaliteiten (Kommers, 2010). Daarnaast komt naar voren dat de huidige verdeling werkt. Doordat er in samenspraak met teamleden afgestemd is wat teamleden zelf willen in de verdeling. Binnen het team zijn geen onderlinge spanningen, wat maakt dat het team in de performing fase zit. Teams leveren in deze fase hun beste prestaties, omdat hun ritme niet verstoord wordt door interpersoonlijke spanningen (Remmerswaal, 2007). Dit betekent dat het team een grote mate van zelfstandigheid aan kan.

5.3 Aanbevelingen

Vanuit de resultaten en conclusies kunnen aanbevelingen worden gedaan. Het doel hiervan is om inzichtelijk te maken wat het team mogelijk zou kunnen doen om de ontwikkeling naar een krachtig en zelfstandig team te bevorderen.

Aanbeveling 1: Team Ontwikkel Plan (TOP)

Uit dit onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat teamleden geen teamdoel hebben. Hierdoor kan er onduidelijkheid ontstaan over de taken en verantwoordelijkheden van de teams. Voor de verdere ontwikkeling naar een krachtig en zelfstandig team is het belangrijk dat er meer duidelijkheid komt over waar het team gezamenlijk naar streeft.

Ten eerste werken de teamleden aan een gezamenlijke missie. Een team ontleent haar bestaansrecht aan de verwezenlijking van een gemeenschappelijk doel. Ten tweede is er bij een team sprake van functionele samenhang. Dat wil zeggen dat de verschillende rollen van de teamleden met elkaar verweven zijn. Wanneer beide genoemde kenmerken van toepassing zijn, wordt over een team gesproken. Bij een goed functionerend team zijn de teamleden doordrongen van het gemeenschappelijke doel en zijn de onderlinge activiteiten goed op elkaar afgestemd en de teamleden op elkaar ingespeeld. Er is dan sprake van synergie (Vogelaar & Essens, 2007).

Vanuit de gezamenlijke missie kan team Pathmos haar gezamenlijke teamdoel bepalen. Volgens van Amelsvoort en Scholtes (1994) is een duidelijk gemeenschappelijk teamdoel een voorwaarde om een team te laten slagen. Deze moeten concreet uitgewerkt worden in meetbare gewenste resultaten. Als er niet aan deze eisen wordt voldaan zal de teameffectiviteit hieronder lijden, omdat het team dan aan het werk is binnen verschillende uitgangspunten en verschillende richtingen hanteert (Baak, Kamminga & Schouten, 2007).

Voor het opstellen van heldere kaders, doelen en werkwijze is het belangrijk dat je draagvlak creëert in het team. Gezamenlijk brainstormen en hierover in gesprek gaan zou hierbij bevorderend werken. Het opstellen van een TOP (teamontwikkelplan) zou prima kunnen passen binnen team Pathmos.

Voortvloeiend uit het teamontwikkelplan zou nog aandacht kunnen worden besteed aan het geven en ontvangen van feedback. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat hier al aandacht voor is doormiddel van interviews en een maatjesproject. Maar dit heeft nog wel extra aandacht.

Aanbeveling 2: Ontwikkeling individuele competenties

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er ruimte en behoefte is voor het uitbreiden of het verder ontwikkelen van individuele competenties. Werkplekleren is niet alleen belangrijk in de beroepsopleiding, het begin van de loopbaan of bij (in)werken in een nieuwe functie, maar ook bij innoveren en leren in veranderende werksituaties (Hoeve, Jorna & Nieuwenhuis, 2006). Sommige teamleden geven aan dat alle individuele competenties aanwezig dienen te zijn binnen een krachtig en zelfstandig team en dat de competenties complementair moeten zijn. Dit houdt wel in dat ieder teamlid zo compleet mogelijk moet kunnen functioneren binnen het team. Om teamleden de mogelijkheid te geven om zich verder te ontwikkelen kan er gebruik worden gemaakt van trainingen. Deze trainingen zijn gericht op de specifieke individuele competenties. De trainingen bestaan uit 5

stappen (Movisie, 2014):

1. Introductie van de competentie
2. Teamopdrachten
3. Individuele opdrachten
4. Leervorm
5. Casuïstiek

Deze onderdelen zouden mogelijk in een werkbepreking aan de orde kunnen komen. Werken in teams aan complexe problemen stelt eisen aan wat werknemers kennen en kunnen, maar biedt ook interessante nieuwe leermogelijkheden (Tjepkema, 2003). Op deze manier ben je als team of individueel actief bezig om je in een geselecteerde individuele competentie te ontwikkelen. Verder heeft team Pathmos de mogelijkheid om de trainingen online te volgen en kan ieder teamlid leren wanneer het hem of haar uitkomt. Daarnaast kan het team ervoor kiezen om de training te organiseren of te volgen op een afgesproken locatie.

5.4 Sterktes en zwaktes onderzoek

In deze paragraaf worden de sterktes en zwaktes van dit onderzoek beschreven.

Sterktes

Half gestructureerde vragenlijst: Door bij de respondenten een half gestructureerde vragenlijst af te nemen, stonden de topics vast en kon de beleving van de respondenten ondervraagd worden. Door het afnemen van een halfgestructureerd interview kon er doorgevraagd worden en kon er meer diepgang binnen de topics worden aangebracht.

Verwerking van gegevens: De tijd tussen het afnemen van het interview en het verwerken hiervan bedroeg in geen geval meer dan vijf dagen. Dit maakt dat de onderzoekers toevallige fouten tijdens het transcriberen voor een deel konden voorkomen. Daarnaast hebben collega onderzoekers de uitgeschreven interview gecontroleerd en in de intervisiegroep besproken om de betrouwbaarheid te vergroten.

Contactmomenten tussen respondenten, opdrachtgever en onderzoekers: Tijdens elke fase van het onderzoek is er contact geweest tussen onderzoekers en opdrachtgever. Dit contact verliep digitaal maar ook mondeling. Het voordeel was dat een onderzoeker al bekend was binnen de organisatie.

Kritische houding: Tijdens het onderzoek is door de onderzoekers kritisch gekeken naar het onderzoek. Zo zijn verschillende keren in samenspraak de deelvragen aangescherpt, en daarnaast is er ook door de opdrachtgever en docenten van het Saxion kritisch naar het onderzoek gekeken.

Zwaktes

Opzet interviewvragen: Een aantal vragen die de respondenten voorgelegd kregen, overlappen elkaar. In het vervolg kan dit ondervangen worden door een peer interview te houden. Door het houden van een peer interview kan de opzet van de interviewvragen aangepast worden.

Concept krachtig en zelfstandig team: Het concept krachtig en zelfstandig team is in de theorie lastig

te operationaliseren, omdat de definitie door Aveleijn is bedacht en er verder nog geen onderzoek naar is gedaan. Wel is er een definitie gevonden van een krachtig en zelfstandig team die volgens de medewerkers passend is.

Bijhouden logboek: Tijdens het onderzoek hebben de onderzoekers nauwelijks tot geen gebruik gemaakt van het bijhouden van een logboek. Hierdoor kon er lastig terug worden gekeken naar de verschillende fases in het onderzoek. Dit kan ten koste zijn gegaan van de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Onderzoeker: Een onderzoeker is medewerker van Aveleijn en binnen team Pathmos werkzaam. In het kader van betrouwbaarheid van onderzoek en ethische overwegingen is het niet aan te raden om onderzoek te doen binnen het team waar iemand werkzaam is.

Geen gebruik gemaakt van methodische triangulatie: Binnen het onderzoek is geen gebruik gemaakt van meerdere dataverzamelingsmethoden. Dit had mede te maken door de gekozen invulling van het onderzoeksonderwerp. Door middel van observeren hadden de onderzoekers gebruik kunnen maken van triangulatie en had dit de validiteit van onderzoek vergroot.

5.5 Discussie

In het onderzoek wordt ingegaan op een krachtig en zelfstandig team. Zo kan de term krachtig en zelfstandig op verschillende manieren opgevat worden. Maar wat maakt dat er voor een krachtig en zelfstandig team gekozen wordt in plaats van een traditionele teamorganisatie? Wij als onderzoekers vragen ons af of een andere sociotechnische benadering altijd werkt. Een krachtig en zelfstandig team lijkt qua inhoud sterk op een zelfsturend of zelforganiserend team. Maar werkt een zelfsturend, zelforganiserend of een krachtig en zelfstandig team altijd?

In de Nederlandse participatiemaatschappij is 'eigen kracht' een veelvoorkomende term. Door het invoeren van een krachtig en zelfstandig team wordt een beroep gedaan op de eigen kracht van medewerkers. Ofwel door het invoeren van een krachtig en zelfstandig team worden medewerkers meer in hun 'eigen kracht' gezet. Er wordt gekeken waar de kwaliteiten van de medewerkers liggen en waar de mogelijkheden voor medewerkers liggen. Maar zijn hier ook nadelen voor te bedenken?

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers binnen een zelforganiserend team het risico lopen op een minder goede werk-privébalans. Indien deze balans niet goed is, kan langdurig verzuim een van de gevolgen zijn (Zorginstellingen, 2014). Verder stelt hoogleraar sociologie Justus Uitermark (2012) dat er binnen zelforganiserende teams vaak een beroep wordt gedaan op wat medewerkers leuke taken en verantwoordelijkheden vinden. Maar dat men in het team hierdoor vaak de rotklussen laat liggen, omdat die gewoonweg niet worden gekozen door de medewerkers.

Daarnaast vormt de flexibele schil ook een bedreiging voor teams in de zorg. Zo stelt de grootste vakbond van Nederland, de FNV, dat het flexibel werken op langere termijn schadelijk is voor de organisatie (Zipconomy, 2012). Dit komt doordat organisaties met veel flexibele medewerkers aan concurrentiekracht verliezen. De flexibele medewerkers zijn medewerkers met tijdelijke contracten, zzp'ers en uitzendkrachten. Doordat zorgorganisaties veelal geen geld investeren in het opleiden van tijdelijke medewerkers en daardoor de kwaliteit stagneert. Verder stelt het FNV dat er een verhoogd risico is op stress, doordat medewerkers niet verzekerd zijn van een vaste baan en zich

graag willen bewijzen. Tot slot stelt het FNV dat er kans is op verminderde loyaliteit van de flexibele medewerker, voor de organisatie of het team waarin de medewerker werkzaam. Omdat de medewerkers geen direct belang heeft bij het functioneren van de organisatie (Zipconomy, 2012).

Het ontwikkelen naar een krachtig en zelfstandig team is niet altijd makkelijk, maar het geeft hulpverleners wel meer verantwoordelijkheden en regelvrijheid in werkzaamheden. Indien de taken en verantwoordelijkheden niet ten koste gaan van de kwaliteit van zorg. Doordat medewerkers in een krachtig en zelfstandig team meer taken en verantwoordelijkheden krijgen kan de focus te veel komen te liggen op randzaken of papierwerk, wat van invloed kan zijn op de zorg voor de cliënt.

Een krachtig en zelfstandig team kan alleen slagen als het team de tijd, ruimte en motivatie heeft om een krachtig en zelfstandig team te worden. Daaronder kan een gemeenschappelijk doel en visie een belangrijke rol spelen om de slagingskans te vergroten. Men moet de overtuiging en motivatie hebben om samen een krachtig en zelfstandig team te worden.

*Een overtuiging die door alle mensen wordt gedeeld, wortelt in de werkelijkheid - Aristoteles
(Groeiacademie, 2017).*

Het werken in een krachtig en zelfstandig team is zoals wij het zien mogelijk binnen team Pathmos. Wij denken dat het belangrijk is dat er draagvlak is binnen het team om een krachtig en zelfstandig team te worden en dat medewerkers gemotiveerd zijn om te blijven ontwikkelen. Het is van belang dat team Pathmos daar de tijd en ruimte voor neemt en op individueel- en teamniveau aan de slag gaat. De teamcoach neemt team Pathmos aan de hand om de ontwikkelstappen verder uit te zetten.

Literatuurlijst

- Aveleijn. (2016). *Over ons*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 van <http://www.aveleijn.nl>
- Aveleijn. (2016). *Missie*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 van <http://www.aveleijn.nl>
- Aveleijn. (2016). *Visie*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 van <http://www.aveleijn.nl>
- Aveleijn. (2017). *Hoe wij werken*. Geraadpleegd op 6 mei 2017 van <http://www.aveleijn.nl>
- Baak, A., Kamminga, W. & Schouten, J. (2007). *Verbeteren van teams*. Zaltbommel: Schouten en Nelissen
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Uitgeverij: Noordhof Uitgevers B.V.
- Belbin, R. M., Snijders, M., & Bast, B. (1998). *Teamrollen op het werk*. Amsterdam: Academic Service.
- Benders, J. & Amelsvoort, P. van. (2000). *Zelfsturende team is de dienstverlening*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers
- Berkel, K. (2002). *Zelfsturende teams*. Amsterdam: Business Contact.
- Bouman, F. & Koopmans, M. (2006). *Teamleiderschap*. Zaltbommel: Schouten en Nelissen.
- Competentiekaart. (2017). *Wat zijn competenties?*. Geraadpleegd op 28 maart 2017 van <http://www.compententiekaart.nl>
- Derks & Derks. (2013). *Competenties van verzorgenden en zorgteams*. Geraadpleegd op 28 maart 2017 van <http://www.derksenderks.nl>
- Donk, C. van der, & Lanen, B. van. (2011). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Encyclo. (2017). *Competenties*. Geraadpleegd op 28 maart 2017 van <http://www.encyclo.nl>
- Fousert, D. (1996). *Zelfsturende teams: een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer: Kluwer
- Fry, R. (1981). *Dynamics of groups that execute or manage policy*. New York: Groups at Work.
- Groeiacademie. (2017). *'Een overtuiging die door alle mensen wordt gedeeld, wortelt in de werkelijkheid.'*. Geraadpleegd op 20 mei 2017 van <http://www.groeiacademie.be>

Groepsdynamiek (2015). *GRPI*. Geraadpleegd op 17 mei 2017 van <http://www.groepsdynamiek.nl>

Hitchcock, D.E. & Willard, M. (1995). *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago: Irwin.

Invoorzorg. (2014). *De langdurende zorg in 2020: trends zorgmedewerker*. Geraadpleegd op 14 februari 2017 van <http://www.invoorzorg.nl>

Invoorzorg. (2015). *De langdurende zorg in 2020: trends organisatie*. Geraadpleegd op 14 februari 2017 van <http://www.invoorzorg.nl>

Invoorzorg. (2015). *Werkboek teamontwikkeling*. Geraadpleegd op 27 februari 2017 van <http://www.invoorzorg.nl/ivz/tool-werkboek-teamontwikkeling.html>

Kommers, H. (2010). *Vormgeven aan teams in het onderwijs*. Vlijmen: ST-Groep.

Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum.

Lambregts, J. & Grotendorst, A. (2012). *Leren van de toekomst. Verpleegkundigen & Verzorgenden 2020*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Leliveld, R. & Vink, M.J. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Baarn: H. Nelissen B.V.

Migchelbrink, F. (2004). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: Uitgeverij SWP

Molleman, E., & Van der Zwaan, A. (1994). *Grenzen van zelforganisatie*. Geraadpleegd op 28 maart 2017 van <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl>

Movisie. (2014). *Samenwerken in zorg en welzijn: iedereen moet om!*. Geraadpleegd op 17 mei 2017 van <http://www.movisie.nl>

Nivel. (2015). *Competenties in een veranderende zorg*. Geraadpleegd op 28 maart 2017 van <http://www.nivel.nl>

NJI. (2017). *Wat werkt bij het versterken van eigen kracht?*. Geraadpleegd op 17 mei 2017 van <http://www.nji.nl>

Nyfer. (2012). *Het Nieuwe Werken in de zorg*. Geraadpleegd op 14 februari 2017 van <http://www.nyfer.nl>

Remmerswaal, J. (2007). *Begeleiden van groepen, Groepsdynamica in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Rijksoverheid. (2017). *Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)*. Geraadpleegd op 14 februari 2017 van <http://www.rijksoverheid.nl>

Socialevraagstukken (2012). *Hoogleraar Justus Uitermark: 'zelforganiserend is inspirerend, maar mislukt ook vaak'*. Geraadpleegd op 23 mei 2017 van <http://www.socialevraagstukken.nl>

Testcentrumgroei. (2017). *Wat zijn competenties?*. Geraadpleegd op 17 mei 2017 van <http://www.testcentrumgroei.nl>

Tijdschrift voor Coaching. (2012). *Teamontwikkeling? Een uitdaging*. Geraadpleegd op 2 maart 2017 van <http://www.tvc.nl>

Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelfsturende teams*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

van Amelsvoort, G., & van Jaarsveld, J. (2002). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. ST-groep.

van Amelsvoort, P., & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST groep.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma

Vermeer, A., & Wenting, B. (2013). *Zelfsturende teams in de praktijk*. Amsterdam: Reed Business Information.

Vogelaar, A. L. W., & Essens, P. J. M. D. (2007). *De effectiviteit van 'command teams'* Geraadpleegd op 15 mei 2017 van <http://www.militairespectator.nl>

ZIP. (2010). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg*. Geraadpleegd op 14 februari 2017 van <http://www.mijnvakbond.nl>

Zipconomy. (2012). *De voor- en nadelen van flexibel werken*. Geraadpleegd op 17 mei 2017 van <https://www.zipconomy.nl>

Zorginstellingen. (2014). *Zelforganiserende teams ervaren slechte werk-privebalans*. Geraadpleegd op 23 mei 2017 van www.zorginstellingen.nl

Bijlage 1 Interview

Start interview:

Individu: (*micro*)

1. Wat is jouw functie binnen het team?
 - Taken
2. Wanneer ben je begonnen met deze functie?
3. Wat is of wat betekent voor jou een krachtig en zelfstandig team?
4. Op een schaal van 0 tot 10, waar 10 betekent dat het team krachtig en zelfstandig is en 0 betekent dat het team totaal niet krachtig en zelfstandig is. Waar staat het team momenteel?

Allereerst wil ik je de definitie geven die aan het onderzoek gekoppeld is. In het onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt van een krachtig en zelfstandig team:

“Een krachtig en zelfstandig team is een team werknemers die de verantwoordelijkheid heeft zichzelf en de taken die men doet te leiden. Leden van het team houden zich bezig met taakopdrachten als werkindeling, procesgerelateerde beslissingen en het identificeren danwel actie nemen op problemen binnen hun werkgebied. Medewerkers binnen een krachtig en zelfstandig team hebben minimaal toezicht nodig bij hun dagelijks werk (Fousert, 1996).”

5. Vind jij deze term passend bij een krachtig en zelfstandig team?
6. Wat vind jij ervan dat je meer verantwoordelijkheid krijgt en waarin is dit terug te zien?
 - ☐ Positieve kant ?
 - ☐ Negatieve kant ?
7. Wat vindt u ervan dat taken en/of verantwoordelijkheden bij het personeel op de werkvloer wordt neergelegd?
8. In hoeverre is jouw werk verandert door de verdeling van (nieuwe) taken en/of verantwoordelijkheden?
9. In hoeverre wordt je uitgedaagd om (nieuwe) taken en/of verantwoordelijkheden op je te nemen?
 - ☐ Eigen motivatie *Intrinsiek (bottom-up)*
 - ☐ Motivatie van buitenaf *Extrinsiek (top-down)*
10. Welke individuele competentie(s) heb je nodig om jouw (nieuwe) taken en/of verantwoordelijkheden uit te voeren?
11. In welke competentie(s) dien je in te ontwikkelen?
12. Gaan taken en verantwoordelijkheden ten koste kunnen gaan van uw overige werk?
13. Wat zijn de voordelen van eigen (persoonlijke) taken en/of verantwoordelijkheden?
14. Wat zijn de nadelen van eigen (persoonlijke) taken en/of verantwoordelijkheden?

Team - Taakgebied/Functie: (*meso*)

15. Als zich problemen voordoen in het team de samenwerking met wie zou jij dit bespreken?
 - ☐ manager/senior begeleider/persoonlijk begeleider/ondersteunend begeleider/locatie assistent of geen voorkeur
16. Wat maakt dat je met deze persoon contact op neemt?
17. Wat kun je vanuit je functie betekenen voor collega's?

18. Wat is je gevoel over de ondersteuning die er vanuit het team wordt geboden?

Team competenties

- Gezamenlijk doel en resultaat (harde kant)
- Rol- en taakverdeling (harde kant)
- Afspraken over werkwijze en procedures (harde kant)
- Onderling verhoudingen en omgaan met verschillen (zachte kant)

19. Welke teamcompetenties zijn belangrijk voor een krachtig en zelfstandig team en waarom?

20. Wat zijn de sterke competenties van het team en waarom is dat?

21. Wat zijn de competenties waar het team zich kan ontwikkelen van het team en waarom is dat?

22. Hoe zie je de harde kant van het team (structuur, afspraken en taken)?

- ☐ Wat zijn de sterke punten van de harde kant van het team?
- ☐ Wat zijn de zwakke punten van de harde kant van het team?

23. Hoe ziet je de zachte kant van het team (onderlinge relaties, gevoelens, wederzijds vertrouwen)?

- ☐ Wat zijn de sterke punten van de zachte kant van het team?
- ☐ Wat zijn de zwakke punten van de zachte kant van het team?

Organisatie: (macro)

25. Hoe komen de kernwaarden van Aveleijn (ondersteunen, ontwikkelen & ontmoeten) naar voren in een krachtig en zelfstandig team?

- ☐ Ondersteunen:
- ☐ Ontwikkelen:
- ☐ Ontmoeten:

26. Ik ga je nogal een vreemde vraag stellen. Stel nu, dat u straks naar huis gaat en je maakt de dag af zoals je dat al van plan was. Terwijl je slaapt, voltrekt zich een 'wonder'. Team Pathmos is in een keer geheel krachtig en zelfstandig. Wat zouden, als je morgenvroeg wakker wordt, de grootste verschillende zijn?

- ☐ Wat heb je nodig om tot deze situatie te komen?
- ☐ Wat heeft het team nodig om naar deze situatie toe te werken?

27. Nu komt nogmaals de schaalvraag.

Op een schaal van 0 tot 10, waar 10 betekent dat het team krachtig en zelfstandig is en 0 betekent dat het team totaal niet krachtig en zelfstandig is. Waar staat het team momenteel?

Wil je jouw antwoord nog aanpassen?

Dit was het interview.

Heb je nog aanvullingen of opmerkingen?

Dan willen wij je hartelijk bedanken voor de antwoorden en tijd.