

2016

De meerwaarde van assessmentinstrumenten bij de omslag naar zelfsturing: 3 case studies



Thesis Master of Health
Business Administration
Erasmus Universiteit
Rotterdam
Marieke van de Ven-Dijkman
Psychiater, lid directieteam
Dijk en Duin
16-04-2016



Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Master of Health Business Administration

“De MHBA is een internationaal geaccrediteerd bedrijfskundig masterprogramma voor managers in de zorgsector. Het richt zich op optimaal vraaggerichte en efficiënte zorgverlening. Een strategisch perspectief wordt gecombineerd met de toepassing van innoverende bedrijfsconcepten. Het programma is een “executive MHBA program”. Het richt zich op managers die gevorderd zijn in hun loopbaan en zich eerder in leergangen en of de praktijk het gangbare bedrijfskundig instrumentarium hebben eigen gemaakt.”

<http://www.erasmuscmdz.nl/>

Deze studie is de masterproef van bovengenoemde opleiding, onder begeleiding en beoordeling van: Drs. L. (Lucie) C.M. Boonekamp & Prof. Dr. I. (Inge) M.C. Bongers

VOORWOORD

Voordat ik van wal steek, wil ik hier graag een beeld schetsen van de organisatie waar ik werk, welke exemplarisch is voor veel instellingen.

Ik ben psychiater en sinds december 2015 lid directieteam van GGZ Dijk en Duin (D&D). Voor die tijd was ik manager zorg ambulant volwassenen.

Van oudsher is D&D een kleine GGZ. Er heerst een familiale sfeer waarin iedereen elkaar kent, vaak verschillende generaties binnen 1 gezin werkzaam zijn en waarin de basishouding is: niet lullen maar poetsen.

Met alle bezuinigingen binnen de GGZ kon D&D financieel niet meer eigenstandig voort blijven bestaan. In 2008 is D&D daarom gefuseerd met de Parnassia Groep.

Passend bij de afspraken uit het Bestuurlijk akkoord en bij de financiële situatie op dat moment moest D&D ambulantiseren, wat versnelde afbouw van bedden inhield. Een van de klinische settingen werd in 2009 daarom gesloten (over de noodzaak daarvan was weinig discussie). Het personeel werd verspreid over de gehele organisatie en een gehele cliëntenstroom, inclusief medewerkers, werd overgedragen aan PsyQ. Voor een kwalitatieve verbetering veranderde de aansturing van regionaal naar sectoraal en de tot die tijd solitair opererende managers bedrijfsvoering werden aangevuld met managers zorg.

In 2011 werd het midden management verdund: tot die tijd had ieder team een teamleider, deze functie kwam te vervallen en er kwamen teammanagers die ieder ongeveer 40 FTE aanstuurden. Door al deze veranderingen werd beoogd en deels bereikt dat de indirecte kosten omlaag gingen, dat er door de organisatie heen meer eenduidig gewerkt werd, dat er meer transparantie kwam en dat verantwoordelijkheden lager belegd werden. In 2013 en 2014 zijn opnieuw volgens de afspraken van het bestuurlijk akkoord verschillende klinische settingen gesloten en werd ambulant uitgebreid. Tegelijkertijd was er sprake van nieuwbouw, waarmee de veranderingen fysiek gestalte kregen.

Dit alles heeft voor de cliënten, de medewerkers en de werkwijzen grote consequenties gehad. Deze veranderingen hebben naast een positieve blik op de toekomst ook regelmatig tot onrust en onzekerheid geleid bij de medewerkers.

Er ligt alweer een nieuw opdracht. Deze houdt de overstap naar zelfsturing in. Hierbij hoort het verder verkleinen van de managementlaag en het neerleggen van nog meer verantwoordelijkheden in de teams.

Wat was, is niet meer.

In deze thesis neem ik factoren die helpend zijn bij de implementatie van zelfsturing onder de loep. Idealiter had ik dat gedaan vanuit een stabiele situatie waarin enkele veranderingen plaatsvonden en dat zouden dan mijn onderzoeksobjecten zijn. Maar zoals het in het echte leven gaat, was er geen laboratoriumopstelling waarin ik kon bepalen wat er moest veranderen. Er veranderde van alles tegelijk, inclusief mijn eigen leidinggevende rol. Zowel het perspectief van teams en teamleden als mijn eigen perspectief veranderde. Omdat al deze veranderingen op dit moment de realiteit zijn in de gezondheidszorg, vond ik het mooi om juist zicht te krijgen op wat ondersteunend is ten tijde van verandering. Daar richt ik me dus op in deze thesis.

“Es geht auch anders, doch so geht es auch”
Brecht

Ik ben veel dank verschuldigd aan enkele mensen die ik graag bij naam noem: Allereerst Elly Breedveld, Inge Bongers en Aad de Roo: jullie waren de hoofdfiguren in de MBA die ik de afgelopen 2 jaar heb mogen doorlopen.

Op de voet gevolgd door Lucie Boonekamp, mijn thesisbegeleidster. Jij begreep dat er vele ballen in de lucht gehouden moesten worden en wist de juiste accenten te benadrukken.

Alle docenten van de opleiding: hartelijk dank voor alle inspiratie en nieuwe inzichten en ook dank voor het moeten door ploeteren van materie, die ik anders mogelijk nooit had beroerd.

Paul de Bot, mijn leidinggevende die me in de gelegenheid stelde om deze studie en ontwikkeling door te maken.

Mijn directe collega's die mij ruimte gaven.

Alle teamleden die bereid waren de vragenlijsten voor mij in te vullen en mee te werken aan de interviews.

Bart, Pien en Douwe, jullie hebben mij gesteund en ik heb jullie verwaarloosd. Dank jullie wel!

Ik zal de afwezigheid van de afgelopen twee jaar helemaal inhalen, te beginnen door samen uit te waaien op het Wad.

Mijn ouders en schoonouders die mij steunden en vertrouwen hielden.

Allen heel hartelijk bedankt!

April 2016, Marieke van de Ven-Dijkman

SAMENVATTING

Dat de kosten in de gezondheidszorg de afgelopen jaren onbeheersbaar zijn gestegen is geen nieuws. Dat daarnaast de bekostiging en de verantwoording daarvan steeds complexer zijn geworden ook niet. Dit vraagt om anders organiseren. Binnen de gezondheidszorg en ook binnen de GGZ is een trend gaande om over te gaan naar zelfsturing. Zelfsturing kan leiden tot verlaging van kosten, toename van flexibiliteit en innovatiekracht, waar deze tijd om vraagt.

Valkuil hierbij is de gedachte dat zelfsturende teams makkelijk zijn te implementeren en de oplossing zijn voor alles, terwijl de omslag naar deze werkwijze een zeer gedegen voorbereiding vraagt, een breed draagvlak vereist en verstrekkende gevolgen heeft binnen de organisatie.

Dit was voor mij aanleiding om voor deze thesis een onderzoek te doen naar methodieken die ondersteunend zijn bij het effectief implementeren van zelfsturing.

Ik heb onderzocht of teamleden door 2 specifieke assessment instrumenten (de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst) meer zelfkennis, teamkennis en inzicht in de teamdynamiek verkrijgen en of zij dit als ondersteunend ervaren in de voorbereiding/omkanteling naar zelfsturing.

Ik heb dit in kaart gebracht middels literatuuronderzoek en middels 3 case studies, waarna ik de literatuur en de empirie met elkaar geconfronteerd heb.

Ik heb in de literatuur 6 categorieën van slaagfactoren voor zelfsturing gevonden zijn. Dit zijn:

Harde randvoorwaarden (mensen en middelen), betekenisgeving, verbondenheid, vertrouwen, diversiteit en kunnen bijsturen. Deze factoren uit de literatuur werden in alledrie de case studies teruggevonden. Verder werd in alledrie de case studies gevonden dat de inzet van de Birkman methode en de Lencioni Vragenlijst als ondersteunend werd ervaren bij de omkanteling naar zelfsturing. Deze assessmentinstrumenten hielpen bij de bewustwording van de gevonden factoren betekenisgeving, verbondenheid, vertrouwen, diversiteit en kunnen bijsturen.

De teamleden gaven aan de combinatie van de 2 instrumenten van meerwaarde te vinden.

Het verdient echter aanbeveling te onderzoeken of de effectiviteit door inzet van 1 van beide instrumenten lager uitvalt dan wanneer beide instrumenten worden ingezet. Dat viel niet binnen het bestek van deze studie. Ook heb ik geen vergelijkend onderzoek gedaan tussen verschillende assessmentinstrumenten en kan ik daarom niet de Birkman methode of de Lencioni vragenlijst aanraden ten nadele van andere assessment instrumenten. Het verdient daarom ook aanbeveling om nader vergelijkend onderzoek te doen naar verschillen in effectiviteit van verschillende assessmentinstrumenten die persoonlijkheidsprofielen en teamdynamiek in kaart brengen.

SUMMARY

The costs in health care have risen out of control in recent years. In addition the funding and accountability thereof have become increasingly complex. This asks for new strategies. Within the health care system and also within the mental health care system there is a trend going on to move towards self-management. Self-management can lead to reduction in costs, increase in flexibility and to innovative strength. This is what this time asks for. Caveat here is the idea that self-organizing teams are easy to implement and that they are the solution for everything. While the cover to this method requires a very thorough preparation, broad support and has far-reaching consequences within the organization. This prompted me to do research into methodologies that support the effective implementation of self-management for this thesis.

I examined whether team members obtained more self-knowledge, team knowledge and understanding of the team dynamics by using two specific assessment instruments (the Birkman method and the Lencioni questionnaire) and whether they experience these instruments as supportive in the preparation to self-management .

I examined this by studying literature and by means of 3 case studies, after which I confronted the literature with the empirical data.

In the literature I found 6 categories of success factors for self-management.

These are: boundary conditions (people and resources), purport, connectedness, trust, diversity and giving direction/control. All these factors were found in all three case studies.

Furthermore, in all three case studies, the team members experienced the use of the Birkman method and the Lencioni questionnaire as supportive to the preparation to self-management.

The assessment tools helped raise awareness of the found success factors: purport, connectedness, trust, diversity and giving direction/control. The team members also stated that they perceived added value by the use of the combination of the 2 instruments.

For future research I advice to examine whether the effectiveness of the use of 1 assessment instrument is indeed lower than the effectiveness of both instruments.

Further, I have done no comparative study between different assessment instruments and therefore I cannot recommend the Birkman method or the Lencioni questionnaire to the detriment of other assessment instruments that assess personality profiles en team dynamics.

For future research I therefore also advice to compare different assessment instruments that assess personality profiles en team dynamics and their added value to effective implementation of self-management compared tot the Birkman method and the Lencioni questionnaire.

INHOUD

Master of Health Business Administration	1
VOORWOORD	2
SAMENVATTING.....	4
SUMMARY	5
INHOUD.....	6
1. INLEIDING.....	8
2. DOELSTELLING.....	9
3. VRAAGSTELLING	
3.1 Centrale vraagstelling voor het literatuuronderzoek	10
3.2 Centrale vraagstelling voor het empirisch onderzoek	11
3.3 Onderzoeksmodel	12
4. THEORIE	
4.1 Wat is zelfsturing/zelforganisatie en wat maakt het tot het fenomeen, dat het nu is?	14
4.2 Welke variëteiten in zelfsturing/zelforganisatie zijn er?	15
4.3 Welke slaagfactoren dragen bij aan het succesvol invoeren van zelforganiserende teams?	16
4.4 Welke barrières voorkomen het succesvol invoeren van zelforganiserende teams?	19
4.5 Waaraan voldoen goed functionerende zelforganiserende teams?	19
4.6 Welke rol speelt zelfkennis, teamkennis en teamdynamiek hierin?	20
4.7 Welke rol spelen assessmentinstrumenten hierin?	23
4.7.1 Over de Birkman Methode	25
4.7.2 Over de Lencioni vragenlijst.....	27
5. CONCEPTUEEL MODEL.....	30
6. TECHNISCH ONTWERP	
6.1 De onderzoeksstrategie.....	33
6.2 Het onderzoeksmateriaal	33
6.3 De onderzoeksopzet.....	34
6.4 Uitwerking van de vraagstelling voor het empirisch onderzoek.....	35
6.5 Uitwerking vragen in vragenlijst voorgelegd aan alle teamleden	36
6.6 Teambarometer volgens Van Amelsvoort	37
7. RESULTATEN	
7.1 Fact team 1	
7.1.1 Beschrijving van Fact team 1	37
7.1.2 Uitslag Birkman on Demand Fact team 1.....	38
7.1.3 Uitslag Lencioni vragenlijst Fact team 1	39
7.1.4 Uitslag teambarometer Fact team 1	39
7.1.5 Uitslag vragenlijst Fact team 1.....	40
7.1.6 Interview Fact team 1 naar aanleiding van de vragenlijst..	41

7.2 Fact team 2	
7.2.1 Beschrijving van Fact team 2	43
7.2.2 Uitslag Birkman on Demand Fact team 2.....	44
7.2.3 Uitslag Lencioni vragenlijst Fact team 2	44
7.2.4 Uitslag teambarometer Fact team 2.....	45
7.2.5 Uitslag vragenlijst Fact team 2.....	46
7.2.6 Interview Fact team 2 naar aanleiding van de vragenlijst..	47
7.3 Fact team 3	
7.3.1 Beschrijving van Fact team 3	49
7.3.2 Uitslag Birkman on Demand Fact team 3.....	50
7.3.3 Uitslag Lencioni Vragenlijst Fact team 3	50
7.3.4 Uitslag teambarometer Fact team 3.....	50
7.3.5 Uitslag vragenlijst Fact team 3.....	51
7.3.6 Interview Fact team 3 naar aanleiding van de vragenlijst..	53
8. CONCLUSIE	
8.1 Boomstructuur Fact team 1	55
8.2 Boomstructuur Fact team 2	57
8.3 Boomstructuur Fact team 3	59
8.4 Conclusies	61
9. AANBEVELINGEN	64
10. NABESCHOUWING	65
11. LITERATUUR	68
Bijlagen:	
1. Nadere uitleg over de kwadranten van de Birkman methode	72
2. Topiclijst categorieën die benoemd worden als slaagfactoren voor zelfsturing.	73
3. Uitslag Birkman on Demand met uitgebreide beschrijving van Interesses, Voorkeursstijlen, Behoeften/Stressreactie van Fact team 1 door Birkman consulent	74
4. Uitslagen Lencioni vragenlijst Fact team 1	77
5. Teambarometer Fact team 1.....	78
6. Antwoorden vragenlijst Fact team 1.....	80
7. Uitslag Birkman on Demand met uitgebreide beschrijving van Interesses, Voorkeursstijlen, Behoeften/Stressreactie van Fact team 2 door Birkman consulent	86
8. Uitslagen Lencioni vragenlijst Fact team 2	87
9. Teambarometer Fact team 2.....	87
10. Antwoorden vragenlijst Fact team 2	92
11. Uitslag Birkman on Demand met uitgebreide beschrijving van Interesses, Voorkeursstijlen, Behoeften/Stressreactie van Fact team 3 door Birkman consulent	98
12. Uitslagen Lencioni vragenlijst Fact team 3	100
13. Teambarometer Fact team 3.....	102
14. Antwoorden vragenlijst Fact team 3	104

1. INLEIDING

De veranderingen in de zorg vragen om anders organiseren. Binnen de Gezondheidszorg en ook binnen de GGZ wordt in toenemende mate gekozen voor zelfsturing/zelforganisatie. De patiënt komt meer voorop te staan, hetgeen tot uitdrukking komt in de ambitie die achter zelfsturing/ zelforganisatie schuil gaat, namelijk: herstelgericht organiseren. “Patiënten bevelen ons van harte aan, doordat wij samenwerken op basis van eigen kracht en verantwoordelijkheid” is als voorbeeld hiervan het uitgangspunt binnen de Parnassia Groep.

Een van de uitgangspunten in deze nieuwe wijze van organiseren is dat de verantwoordelijkheid en de beslissingsbevoegdheid zo dicht mogelijk bij de teams en teamleden komt te liggen om professionals optimaal ruimte te bieden. Daarmee worden teams voor een belangrijk deel zelf verantwoordelijk voor de organisatie van het werk. Het is voor iedereen die dit aangaat een ingrijpende verandering ten opzichte van de manier van werken die we gewend waren, nl. de klassieke aansturing door leidinggevenden. De natuurlijke kaders en de daarbij horende omgangsvormen tussen leidinggevenden en medewerkers vallen voor een deel weg. De paradox hierbij is dat datgene wat houvast biedt (het institutionele kader) wordt veranderd. Dit geeft verwarring en strijd, maar kan ook ruimte voor nieuwe denk- en handelwijzen geven, inspirerende en onverwachte ontmoetingen. Het gedachtegoed ligt er, de uitdaging is om er nu handen en voeten aan te geven.

Staan teams er alleen voor? Als het goed is niet. Dan is er ondersteuning door teamcoaches/coachend leidinggevende, teamadviseurs en andere collega's. Binnen zelfsturende teams zullen teamrolhouders het voortouw op bepaalde onderwerpen moeten nemen; bijvoorbeeld Kwaliteit, HRM, Financiën, Registratie en Externe relaties. Team-overstijgend moet er aandacht blijven voor de vakinhoudelijke ontwikkeling. Binnen de GGZ staan we samen aan het roer om deze zelfsturing/organisatie vorm te geven. Het roept natuurlijk ook vragen op: wie gaat welke teamrol vervullen, welke vaardigheden vraagt dit, hoe komt de besluitvorming tot stand en ga zo maar door. Leidinggevenden hebben de uitdaging de teams te ondersteunen bij het ontdekken van alle mogelijkheden die het nieuwe organisatiemodel te bieden heeft. Medewerkers moeten ondersteund worden om de eigen kracht, ambities en kwaliteiten goed in beeld te krijgen.

Dit kan middels het inzetten van vragenlijsten. Een vragenlijst die hiertoe wordt gebruikt is de vragenlijst voor teamsamenwerking ontwikkeld door Patrick Lencioni (2002). De Lencioni vragenlijst is een gevalideerde gestructureerde vragenlijst gericht op het in kaart brengen van de teamdynamiek. Lencioni benoemt vijf grote frustraties waarmee teamleden vaak worstelen. Hij laat zien hoe deze hindernissen in de samenwerking ontstaan en hoe je ze achter je kunt laten. Met de resultaten in de hand kunnen medewerkers zelf samen doelen stellen voor de samenwerking en daar vervolgens op sturen.

Een tweede aanvullende vragenlijst die bij verscheidene instellingen wordt gebruikt is de Birkman Methode®. De Birkman is een gevalideerde vragenlijst die iemands persoonlijkheidsprofiel in kaart brengt aan de hand van 4 dominante perspectieven (doeners, praters, beheerders, denkers). Binnen deze vier perspectieven geeft het Birkman profiel weer wat iemand kenmerkt wat betreft: interesses, voorkeursstijlen, behoeften en stressreacties.

De Birkman wordt binnen de Parnassia Groep, die met 8000 medewerkers de grootste GGZ-instelling van Nederland is, al een tiental jaren gebruikt bij alle leidinggevendenden om vanuit een groepsprofiel naar de teamdynamiek te kijken of voor individuele begeleiding en ondersteuning in de persoonlijke ontwikkeling dan wel het uitstippelen van de carrière.

Binnen de Birkman Methode is een speciale variant ontwikkeld, die teams helpt bij de dialoog over de teamsamenwerking aan de hand van gedragsbeschrijvingen en een groepsprofiel: wie welke rol het beste past en wat aandachtspunten zullen zijn, omdat het perfecte team nu eenmaal niet bestaat. Het laatste kan teams helpen om hun ondersteuningsvraag goed te formuleren. Deze rapportagevorm wordt de "Birkman On Demand" genoemd.

Voor mijn thesis wil ik inventariseren, hoe de teameffectiviteit van de teams die omkantelen naar zelfsturing zo goed mogelijk tot stand komt en in hoeverre zelfkennis en teamkennis (mede verkregen middels de testen van Birkman en de Lencioni) hierin een stimulerende rol spelen.

Ik ga dit in kaart brengen middels literatuuronderzoek en middels een diagnostisch, praktijkgericht, kwalitatief onderzoek in de vorm van 3 case studies: wat zegt literatuur (niet) en wat vind ik bij empirisch onderzoek.

2. DOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is het kunnen doen van aanbevelingen aan directies en management van organisaties, die willen overgaan van klassiek aangestuurde teams naar zelfsturende/zelforganiserende teams, om de implementatie van zelfsturing/zelforganisatie succesvol(ler) te laten verlopen door met juiste inzet van team assessment instrumenten zelfkennis en teamkennis (voortkomend uit de Birkman) in samenhang met kennis van de teamdynamiek (voortkomend uit de Lencioni) bij teamleden te verhogen waardoor het team beter op elkaar ingespeeld raakt en effectiever wordt.

De scope van de aanbeveling is:

De rol die team-assessment-instrumenten (de Birkman en de Lencioni) hebben bij het bewerkstelligen van de veranderde teamsamenwerking, die nodig is om een zelfsturend team effectief te laten zijn. De keuze voor deze scope is gemaakt, omdat de hypothese is dat goede teamsamenwerking een noodzakelijke factor is voor het effectief

functioneren van een zelfsturend team en dat goede samenwerking niet vanzelfsprekend tot stand komt. De Birkman en de Lencioni zijn beide gevalideerde meetinstrumenten die wereldwijd worden ingezet om prestaties van individuen en teams te optimaliseren. Inzet van deze specifieke instrumenten bij omslag naar zelfsturing wordt in de literatuur echter nergens beschreven.

Het onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek en empirisch onderzoek bij 3 startende zelfsturende/organiserende teams binnen Dijk en Duin.

Hierbij onderzoek ik de mogelijke meerwaarde voor succesvol omkantelen van klassiek aangestuurde teams naar zelfsturing/organisatie door inzet van de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst voorafgaand aan de omkanteling.

3. VRAAGSTELLING

3.1 Centrale vraagstelling voor het literatuuronderzoek

Wat zijn kernelementen en randvoorwaarden voor effectieve samenwerking binnen een zelfsturend team en hebben meetinstrumenten die zelfkennis, teamkennis en teamdynamiek in kaart brengen hierop een positief effect.

Nadere uitwerking centrale vraagstelling voor het literatuuronderzoek

- 1 Wat is zelfsturing/zelforganisatie en wat maakt het tot het fenomeen, dat het nu is?
- 2 Welke variëteiten in zelfsturing/zelforganisatie zijn er?
- 3 Welke slaagfactoren dragen bij aan het succesvol invoeren van zelforganiserende teams?
- 4 Welke barrières voorkomen het succesvol invoeren van zelforganiserende teams?
- 5 Waaraan voldoen goed functionerende zelfsturende/zelforganiserende teams ?
- 6 Welke rol spelen zelfkennis, teamkennis, teamdynamiek en teamfase hierin?
- 7 Welke rol spelen assessment-instrumenten hierin?
- 7.1 Is de Birkman methode eerder ingezet om zelfsturing/zelforganisatie voor te bereiden (literatuuronderzoek)?
Zo ja, hielp dit de zelfsturing/zelforganisatie succesvol te implementeren?
Zo nee, wat zijn elementen die de hypothese kunnen staven dat voorbereiding met de Birkman methode helpend is/ om de zelfsturing/zelforganisatie succesvol te implementeren?
- 7.2 Is de Lencioni vragenlijst eerder ingezet om zelfsturing/zelforganisatie te stimuleren (literatuuronderzoek).
Zo ja, hielp dit de zelfsturing/zelforganisatie succesvol te implementeren?

Zo nee, wat zijn elementen die de hypothese kunnen staven dat voorbereiding met de Lencioni helpend is om de zelfsturing/zelforganisatie succesvol te implementeren?

- 7.3 Welke meerwaarde levert de combinatie van de Birkman methode (m.b.t. zelfkennis en teamkennis) en de Lencioni vragenlijst (m.b.t. teamdynamiek, met aanknopingspunten voor verbeterpunten) op?

3.2 Centrale vraagstelling voor het empirisch onderzoek

Verkrijgen teamleden door de Birkman methode en/of de Lencioni vragenlijst meer zelfkennis, teamkennis en inzicht in de teamdynamiek en ervaren zij dit als ondersteunend in de voorbereiding/omkanteling naar zelfsturing?

Landelijk is er een trend om over te gaan naar zelfsturende/organiserende teams om organisaties flexibeler en daadkrachtiger te laten zijn. Binnen de Parnassia Groep is deze beweging ook ingezet. Concreet beschreven methodieken kunnen ondersteunend zijn bij het omkantelen naar effectieve zelfsturende/organiserende teams. Ik richt mij in het empirisch onderzoek in het kader van deze thesis op de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst als mogelijk ondersteunende methodieken.

Het feit dat er een trend gaande is om over te gaan naar zelfsturing/organisatie legitimeert een onderzoek naar methodieken die ondersteunend zijn bij het effectief implementeren van zelfsturing/organisatie.

**WAAROM BINNEN
JE COMFORTZONE
BLIJVEN
ALS DAARBUITEN
VEEL MEER
TE BELEVEN VALT**

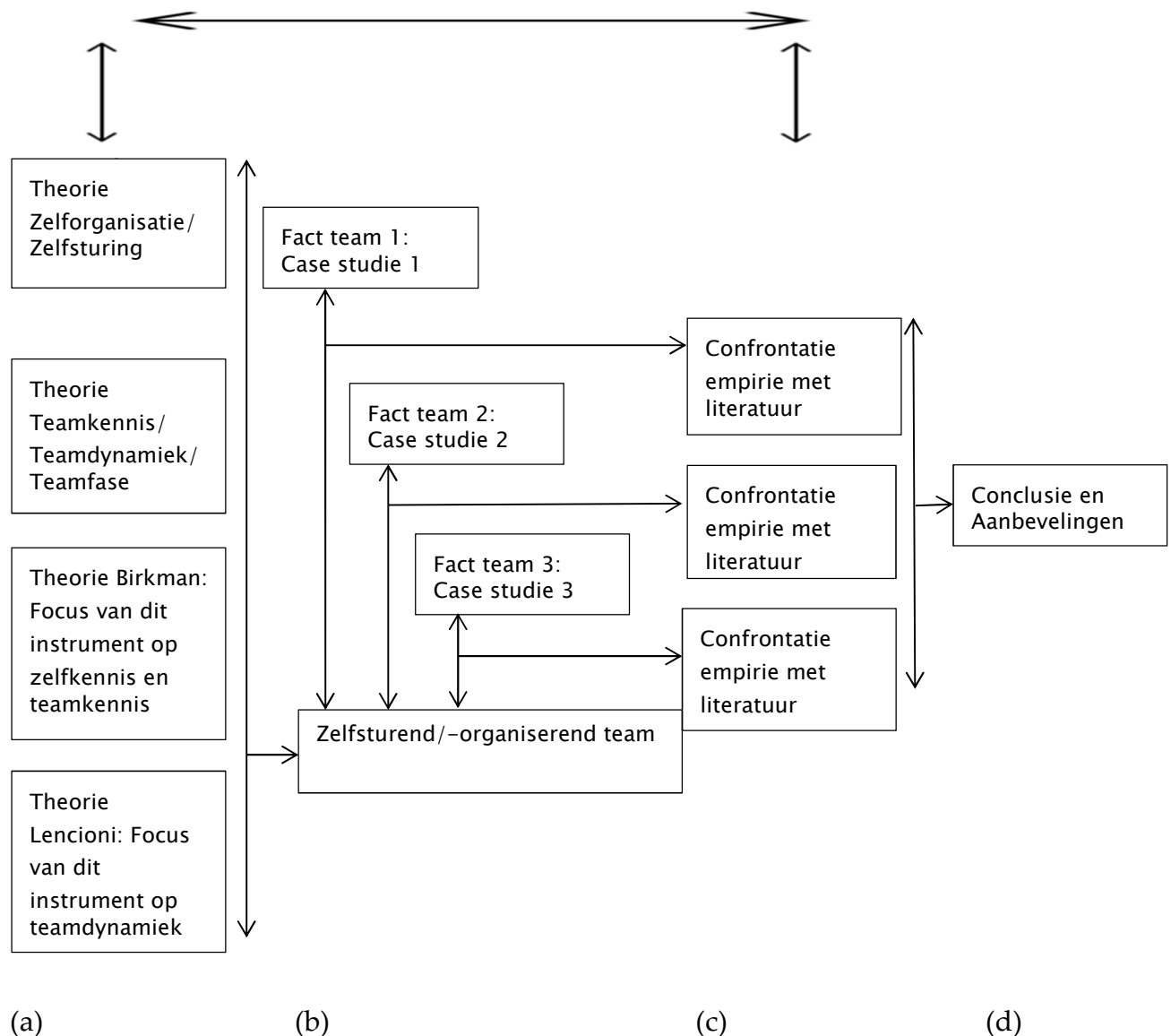
Loesje

**VERANDER
MUREN IN
DEUREN**

Loesje

Postbus 1045 6801 SA Arnhem www.loesje.nl

3.3 Onderzoeksmodel



Figuur 1: onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel betreft een diagnostisch/beschrijvend praktijkgericht onderzoek met een deel literatuuronderzoek en een deel naturalistisch, empirisch, kwalitatief onderzoek middels 3 case studies. Aangezien er sprake is van een feitelijke huidige situatie (klassiek aangestuurde teams binnen Dijk en Duin) en een gewenste toekomstige situatie (zelfsturende teams binnen Dijk en Duin) die nog niet is gerealiseerd, maar waarvoor wel al de voorbereidingen zijn getroffen is het nog niet mogelijk een hypothese toetsend onderzoek of een kwantitatief onderzoek te verrichten. Gezien de veelheid aan factoren die van invloed zijn op het laten slagen van zelfsturing koos ik ervoor niet Parnassia-Groep-breed van vele teams enkele gegevens te verzamelen, dat zou geen recht doen aan de complexiteit van de samenhang, maar belicht ik enkele teams van alle kanten middels case studies.

Binnen Dijk en Duin is net begonnen met de omslag naar zelfsturing. Pas bij 3 van de 31 teams zijn zowel de Birkman methode als de Lencioni vragenlijst afgenomen om de huidige teamsamenstelling, teamkennis en teamdynamiek in kaart te brengen. Daarom koos ik ervoor om deze drie teams tot onderwerp van de thesis te nemen. Deze teams vertegenwoordigen dus geen aselechte steekproef, maar zijn doelgericht gekozen omdat zij voorlopende teams zijn, die als eerste de omkanteling naar zelfsturing maken.

Het model wordt als volgt verwoord:

- (a) Een bestudering van de theorie over zelfsturing, gezien in het licht van slaagfactoren voor de invoering van deze organisatieverandering.
- (b) Een beoordeling van de ontvankelijkheid en de meerwaarde van zelfkennis/teamkennis en kennis van teamdynamiek voortkomend uit de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst bij alle medewerkers uit 3 teams van Dijk en Duin (de onderzoeksobjecten), ten behoeve van de invoering van zelfsturing.
- (c) Een confrontatie van de uitkomsten met de theorie laat zien of en wanneer inzet van de Birkman en de Lencioni helpend zijn bij invoering van zelfsturing .
- (d) hieruit volgen de conclusies en de aanbevelingen. (Verschuren & Doorewaard, 2015).



4 THEORIE

4.1 Wat is zelfsturing/zelforganisatie en wat maakt het tot het fenomeen, dat het nu is?

Voor een goed begrip van de aard van het concept zelfsturing ga ik terug naar de wortels. Die liggen in de sociotechniek, een organisatiebenadering die in Nederland ook bekend staat als 'integrale organisatievernieuwing' (Van Amelsvoort, 2007). Kenmerkend voor deze stroming is een holistische manier van kijken: 'sociale' en 'technische' aspecten van organisaties worden in samenhang beschouwd en op elkaar afgestemd. Er is aandacht voor verbetering van de organisatie. 'Zelfsturende teams' zijn binnen de sociotechniek 'ontdekt' en als concept verder ontwikkeld. Begin vijftiger jaren van de vorige eeuw stuitten onderzoekers van het Tavistock Institute in Londen op een alternatieve vorm van werkorganisatie, die in enkele Britse mijnen werd toegepast. In de periode van de wederopbouw van Groot-Brittannië was men op zoek naar organisatievormen die de productiviteit zouden doen toenemen. De onderzoekers vonden in de betreffende mijnen 'semiautonome werkgroepen', bestaande uit acht mijnwerkers die samen verantwoordelijk waren voor een volledige werkcyclus in het proces van kolenwinning. Voor die tijd (de principes van arbeidsdeling waren dominant) was dat een revolutionaire aanpak. De resultaten van deze groepen bleken beter, en ook vormden ze een prettiger werkomgeving. Trist, 1963 (geciteerd in Van Eijnatten, 1992) rapporteerde al onder andere een lager verzuim, hogere output en lagere kosten. Het heeft lang geduurd voordat dit systeem van werkorganisatie, waarbij werknemers in teamverband een grote eigen verantwoordelijkheid krijgen, op grote schaal werd ingevoerd. Gedurende lange tijd werd het concept binnen de specifieke sociotechniekstroming verder ontwikkeld, met de Volvo-fabrieken als beroemd voorbeeld, maar bleven meer op de bureaucratische principes gebaseerde organisatiemodellen dominant in theorie en praktijk (Van Eijnatten, 1992). Daar is in de jaren negentig van de vorige eeuw verandering in gekomen. Steeds meer organisaties gingen experimenteren met 'zelfsturende teams', autonome taakgroepen, of varianten daarvan. Niet alleen in productiebedrijven (waar het concept ontwikkeld is) maar ook in de zakelijke dienstverlening, gezondheidszorg, overheid en het onderwijs. Van 'marge concepten' zijn zelfsturing en teamwerk meer mainstream geworden. Niet gebonden aan een specifieke organisatiestroming, maar breed herkenbaar in diverse organisatiekundige modellen. De klassieke principes van splitsing van werk in kleine taken en het verdelen van management-en uitvoerende taken worden navenant minder dominant.

De termen zelfsturend en zelforganiserend worden in de literatuur door elkaar gebruikt. Hoewel de naamgeving doet vermoeden dat zelfsturing een grotere mate van vrijheid inhoudt dan zelforganisatie, blijkt dit niet uit de gegeven definities en behelzen de termen hetzelfde. Binnen de Parnassia Groep en dus ook binnen Dijk en duin wordt structureel de term zelforganisatie gebezigd. Aangezien in de literatuur

de term zelfsturing vaker wordt gebezigd dan zelforganisatie en de termen beide hetzelfde behelzen, kies ik er voor om in deze thesis vanaf hier structureel de term zelfsturing te gebruiken.

Wat bedoelen we precies met de term 'zelfsturende teams'? Het concept is niet meer weg te denken uit hedendaagse organisaties. Dat het zo wijdverspreid is, maakt het afbakenen ook lastiger. Je hoeft maar tien mensen in een team te vragen naar hun definitie van 'zelfsturing' om tien invullingen van het concept te krijgen. Een analyse van veertig definities leverde de volgende omschrijving op (Tjepkema, 2003): 'Een zelfsturend team is een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als team de verantwoordelijkheid dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten, nodig om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, zelf verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die men uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie en hulpmiddelen (resources) en beschikt het over de autoriteit of regelruimte om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijvoorbeeld om problemen op te lossen of het proces te optimaliseren).'

Het feit dat het team de verantwoordelijkheid draagt voor het managen van zichzelf en de eigen taak is misschien wel het centrale element in de omschrijving. In het klassieke bureaucratische organisatiemodel worden de 'regel'-taken (zoals planning, coördinatie en controle) uitgevoerd door managers, terwijl medewerkers worden ingezet voor de 'doe'-taken (het primaire proces). De gedachte daarachter is efficiëntiewinst. Het effect is dat medewerkers in feite alleen hired hands zijn. In een zelfsturend team is die scheiding niet aanwezig: het team is verantwoordelijk voor zowel de regel- als de uitvoerende taken. Medewerkers zijn ook hired heads (zie onder meer Sips & Keunen, 1996). Deci en Ryan (2000, 2002) constateerden dat een van de drie basisbehoeften, naast de behoefte om bezig te zijn met waar je goed in bent en de behoefte aan sociale verbondenheid, de behoefte is om in zekere mate autonoom te zijn. Elk individu wenst meer of minder ruimte voor zelfsturing. Zowel vanuit meer efficiënte bedrijfsvoering als vanuit een meer fundamentele constatering dat individuen behoefte aan autonomie hebben, is zelfsturing een belangrijk principe.

4.2 Welke variëteiten in zelfsturing/zelforganisatie zijn er?

Het is belangrijk te bedenken dat niet ieder team evenveel regeltaken heeft. Anders gezegd: niet alle 'zelfsturende' teams zijn even zelfsturend (o.a. De Leede & Stoker, 1996; Molleman & Van der Zwaan, 1994). Daarom staat er ook 'tot op zekere hoogte' in de definitie. Dat is een belangrijk aspect omdat het in de praktijk vaak tot verwarring leidt. Medewerkers die te horen krijgen dat zelfsturend moeten gaan werken, krijgen daar soms heel andere denkbeelden bij dan in de praktijk door het

management bedoeld wordt. Het is daarom heel belangrijk de regelruimte specifiek te bepalen. Afhankelijk van factoren zoals de aard van het werk, de organisatie, de teamleden en de organisatiecultuur kiezen organisaties voor een meer of minder verregaande vorm van zelfsturing (Lawler, 1986). De ene organisatie kiest ervoor vrijwel alle managementbeslissingen aan het team over te laten, terwijl andere organisaties besluiten tot minder radicale keuzes. Ook kan het binnen 1 organisatie van team tot team verschillen in welke taken een team zelfsturend is.

Van Amelsvoort & Scholtes (1994) geven de volgende opties:

- team beslist zelfstandig;
- team beslist in overleg met management;
- team geeft advies;
- team heeft geen invloed op de beslissing.

Hoe dan ook, geen enkel zelfsturend team zal voor honderd procent zelf verantwoordelijk zijn voor alle activiteiten. Een bepaalde mate van verantwoordelijkheid en sturing zal altijd op het management niveau en anders op het bestuursniveau blijven. Zelfsturende teams zijn altijd zelfstandig binnen grenzen, ze hebben beslissingsvrijheid binnen een vastgesteld domein, en zijn gebonden door specifieke regels en veelal vooraf overeengekomen performanceafspraken (Sips & Keunen, 1996; Trist, 1981).

4.3 Welke slaagfactoren dragen bij aan het succesvol invoeren van zelforganiserende teams?

Leliveld en Vink (2000), Mastenbroek (2008), De Blok (2010), Van Dalen (2012) staan uitgebreid stil bij voorwaarden voor het succesvol invoeren van zelfsturende teams. Zij benoemen de volgende slaagfactoren:

1. Geef net als bij ieder verandertraject aandacht aan het waarom en het creëren van voldoende motivatie en draagvlak gedurende het hele verandertraject. Binnen de Parnassia Groep is een belangrijke reden van overgaan naar zelfsturing de consistent aangegeven wens van medewerkers en leidinggevendenden om meer eigen regelruimte te krijgen (Parnassia groep, 2014 en 2015). Een andere reden is de noodzaak om flexibeler te kunnen reageren op de veranderende vragen van stakeholders, voortkomend uit de forse stelselwijzigingen. Dit vraagt een grote interne flexibiliteit die met zelforganisatie gerealiseerd zou kunnen worden.
2. Houd aandacht voor de 4 V's: dit is een ezelsbruggetje voor alle grote verandertrajecten: Visie, Vertrouwen, Veranderingsbereidheid en Volhouden. Zoals bij ieder verandertraject is het hebben van een lonkend perspectief passend bij waartoe je als organisatie op aard bent (visie) een noodzakelijk drijvende kracht. Deze visie is pas echt krachtig indien deze gedeeld wordt door alle medewerkers. Vertrouwen dat de organisatie de juiste ondersteuning zal geven en dat de collega's binnen het team de klus met elkaar kunnen klaren, wordt

door alle auteurs ook als noodzakelijke voorwaarde voor slagen genoemd. Wanneer het waarom, de visie en het vertrouwen er zijn, ontstaat er vaak ook motivatie en draagvlak om de verandering in te gaan, dit is de veranderingsbereidheid. Een wezenlijke verandering wordt echter nooit zonder slag of stoot verwezenlijkt, daarom is het ook noodzakelijk om vol te blijven houden. Volhouden lukt alleen wanneer het einddoel voldoende lonkend is, gedeeld wordt door een ieder en er vertrouwen is in elkaar.

3. Maak keuzen in doelen en maak deze concreet. Gebruik hierbij concrete meetinstrumenten. Het werkt in teams vaak goed om een 'teamtaakmatrix' te maken: een overzicht van de taken of activiteiten van het team, met daarbij per onderdeel de mate van zelfsturing gespecificeerd.
4. Wees expliciet over waar de grenzen liggen (een stap die niet zelden wordt overgeslagen of onzorgvuldig gebeurt, wat tot wrijvingen tussen leidinggevenden en teamleden kan leiden).
5. Zorg dat het team over de noodzakelijke randvoorwaarden (tijd, geld, competenties) beschikt om de regeltaken uit te voeren.
6. Geef voldoende aandacht aan management van de verandering (zeker bij een omslag in een bestaande organisatie).
7. Volg een integrale aanpak: richt je niet alleen op de structuur maar ook op de mensen, hun samenwerking en de cultuur.

Dilemma's voor het management bij zelfsturing zijn:

1. Geef richting, maar voer niet te strak regie.
2. Stuur niet te snel op kostenreductie, dit vermindert de effectiviteit van een team.
3. Omslag brengt onzekerheid, maar buig behoefte aan beheersing toch om in geloof in zelfsturing.
4. Durf je eigen positie en functioneren ter discussie te stellen.

Argumenten zoals kostprijsreductie, kwaliteitsverbetering en verbeteren van de klantgerichtheid spelen vaak een belangrijke rol bij de keuze voor zelfsturing als organisatieconcept (Wellins, Byham & Wilson, 1991). Zelfsturing kan leiden tot verhoging van productieaantallen, verlaging van kosten, teruglopen van doorlooptijd, afname van ziekteverzuim en toename van werkplezier (Pasmore e.a, 1982). Maar de belangrijkste verklaring voor de hoge vlucht die het concept heeft genomen, is de sterkere noodzaak van flexibiliteit en innovatie, die steeds meer organisaties ervaren. Die doet ondernemingen en organisaties zoeken naar wendbare organisatiestructuren waarin medewerkers ruimte krijgen om hun eigen creativiteit en leervermogen in te zetten. De wens om kennis productieve, lerende, ondernemende organisaties te bouwen doet managers en directeurs steeds vaker kiezen voor zelfsturing. Valkuil hierbij is de gedachte dat zelfsturende teams makkelijk zijn te implementeren, terwijl de omslag naar deze werkwijze verstrekende gevolgen heeft binnen een organisatie en een zeer breed draagvlak en een goede voorbereiding vraagt. Ook is een valkuil het idee dat zelfsturende teams

de oplossing voor alles zijn. Leidinggevend en verwachten gemiddeld op 6 tot 8 terreinen verbeteringen door het invoeren van zelforganiserende teams (Vink, 1997). Dit leidt tot onduidelijkheid over het doel en de verwachtingen van het overgaan naar zelfsturing.

Werknemers hebben competenties nodig om hun werk goed te kunnen doen. Competenties zijn ontwikkelbare vermogens van mensen om in voorkomende situaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en resultaatgericht te handelen, dat wil zeggen passende procedures te kiezen en toe te passen om de juiste resultaten te bereiken. Competenties kunnen gekarakteriseerd worden naar hun inhoud, naar het beheersingsniveau en naar zingeving (Onstenk, 1997). Het zingevingaspect is belangrijk, omdat het verwijst naar iemands innerlijke drijfveren: geen bekwaamheid zonder persoonlijke betekenisgeving en betrokkenheid. Competenties zeggen iets over de persoon (waar ben je goed in, waar wil je goed in worden?) en hebben het vermogen mee te groeien met ontwikkelingen die niet geheel te voorspellen zijn. Bij zelfsturing komt niet de vraag centraal te staan wat er vereist wordt, maar de vraag welke competenties mensen nodig hebben om mee te kunnen met veranderingen of aan die veranderingen mede vorm te geven. Competentieontwikkeling van de beroepsbeoefenaar draagt bij aan de effectiviteit van zelfsturing (Onstenk & Kessels, 1999).

Hoewel een zelfsturend team in principe een gunstige leeromgeving vormt, vindt het leren op de werkplek niet altijd 'vanzelf' plaats. Onderzoek laat zien dat er een aantal specifieke factoren zijn die ervoor zorgen dat het 'leerpotentieel' van de werkplek in zelfsturende teams niet altijd volledig wordt benut (o.a. Onstenk, 1997). Werkdruk of een tekort aan personeel leidt er soms toe dat mensen juist solistisch gaan werken of langer een bepaalde taak uitvoeren, omdat ze die taak heel snel en geroutineerd kunnen uitvoeren. Dan is van taakverbreding of samenwerking weinig sprake. Om efficiënt te kunnen werken, maken teams soms taakverdelingen waarbij sommige teamleden hele simpele taken uitvoeren, terwijl anderen zich bezighouden met de veeleisender aspecten van het werk, zoals kwaliteitsbewaking, planning en coördinatie. Taakverrijking ontstaat dan niet voor iedereen en ook blijft brede inzetbaarheid van verschillende teamleden dan achter. Het helpen van collega's wordt niet altijd als 'werk' gezien, met als gevolg dat daar soms weinig faciliteiten of tijd voor beschikbaar worden gesteld (intervisie, werkoverleg, mentoring- of buddysysteem). Niet doelbewust, maar men denkt er soms gewoon niet aan. Terwijl beschikbaarheid van faciliteiten en tijd ertoe kan leiden dat het gehele team op een hoger niveau wordt gebracht.

4.4 Welke barrières voorkomen het succesvol invoeren van zelforganiserende teams?

Balkema en Molleman (1999) classificeerden 4 categorieën potentiële barrières voor het succesvol invoeren van zelfsturing.

Categorie 1: De mogelijkheden geboden door het management. Grootste barrière hierin is de veranderde hiërarchische structuur: met zelfsturing is minder sprake van hiërarchie. Management krijgt een coachende rol en management wordt deels overbodig. Als het management deze verandering niet aangaat, is dit een grote barrière.

Categorie 2: De denkbeelden van de medewerkers, deze zijn gerelateerd aan hun psychologische behoeften en aan hun competenties. Deze zijn per definitie zeer verschillend tussen verschillende medewerkers. Dit kan spanningen en misverstanden geven. Inzicht hierin is onontbeerlijk. Op deze categorie richt deze thesis zich.

Categorie 3: De ontwikkelmogelijkheden van medewerkers. Deze zijn zeer verschillend. Binnen de ontwikkelmogelijkheden bestaat enerzijds de ontwikkeling van technische vaardigheden en anderzijds de ontwikkeling van sociale vaardigheden. Beide vaardigheden zijn vereist voor een goed functionerend zelfsturend team. Inzicht hierin en ontwikkeling zijn onontbeerlijk. Ook op deze categorie richt deze thesis zich.

Categorie 4: Voorzien in randvoorwaarden: voldoende mensen en middelen.

4.5 Waaraan voldoen goed functionerende zelforganiserende teams?

Van Dalen (2010) beschrijft dat bij Buurtzorg en Esdegee Reigersdaal (innoverende en toonaangevende instellingen op het gebied van zelfsturing) naast de boven beschreven 7 slaagfactoren er de volgende overeenkomsten waren:

- De zorginhoud is sturend.
- Er is sprake van concrete doelen/resultaten die behaald moeten worden, maar de manier waarop wordt op basis van ervaringen door de teams (double loop learning) steeds aangepast, dit wordt normatieve controle genoemd. Deze ontwikkeling heeft een sterk incrementeel karakter.
- Er is een duidelijk verband tussen vertrouwen-ondersteuning (coachend leiding geven)- en normatieve controle. In een klassiek aangestuurd team bepaalt de leidinggevende de regels en heeft deze de controle. Bij zelfsturing heeft een team een concrete opdracht over het te behalen resultaat, maar bepaalt het team zelf (in meer of mindere mate) de regels hoe dit resultaat bereikt moet worden en past het team de regels aan, als deze niet goed voldoen. De leidinggevende neemt een andere rol aan en wordt in plaats van sturend meer coachend. Vertrouwen is het uitgangspunt.
- Bestuurders fungeren als hitteschild voor externe eisen, zijn faciliterend en weten de administratieve druk te verminderen.

- Er is oprechte aandacht voor betekenisgeving: Leidende principes, visie en identiteit vormen een verbindende rol, die richtingbepalend is. Gemeenschappelijke taal is hierin belangrijk.
- Er is samenhang tussen de verschillende (zelfsturende) onderdelen. In de samenhang ligt de kracht.

Leeropbrengsten die Van Dalen daarom noemt zijn:

- Zoek gezamenlijk naar leidende principes
- Geef woorden aan wat vanzelfsprekend is
- Ga in dialoog over interpretaties
- Het hebben van een gemeenschappelijke taal is van meerwaarde
- Bovenstaande zorgt voor internalisatie van een gezamenlijk gedragen verhaal en daar gaat veel kracht van uit.

4.6 Welke rol spelen zelfkennis, teamkennis en teamdynamiek hierin?

In de theorie over zelfsturing is samenwerken in teams een leidend principe (Tjepkema 2003, Van Amelsvoort & Scholtes 1994, Kessels 2011). Het verschil dat individuen maken ten opzichte van anderen en hoe men gezien wil worden door anderen, speelt hierbij een belangrijke rol. Sociale identiteit en het bewustzijn om tot een bepaalde groep te horen en door anderen als zodanig behandeld te worden, speelt een belangrijke rol.

Deze sociale identiteit, ook wel het geheel aan rollen dat iemand vervult, beïnvloedt het handelen, net als de persoonlijke identiteit waarmee je je onderscheidt binnen de groep.

Dankzij onze sociale identiteit weten we wat ons te doen staat, wordt onzekerheid minder en voelen we ons verbonden. Dit principe vormt dan ook een belangrijke basis voor zelfsturende teams, namelijk het vervullen van je eigen rol en als zodanig behandeld worden, in samenwerking met anderen, die ook hun eigen rol vervullen en als zodanig behandeld worden (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes 2003, Van Dalen 2011).

Het is mensen eigen om zichzelf in verschillende sociale categorieën te plaatsen, omdat het helpt bij het ordenen van de sociale omgeving en je eigen plaats daarin. Teams binnen organisaties kunnen dienen als een sociale categorie. Lid zijn van een team helpt bij het vormen en bepalen van je eigen identiteit door je deels te onderscheiden van en je tegelijkertijd te binden aan anderen (Hogg & Terry 2000, Martin 2002). Gedragsregels, die soms blind uitgevoerd, onarmd of genegeerd kunnen worden, spelen hierbij een belangrijke rol (Mills 1988). Dat geldt ook voor de manier waarop met elkaar gecommuniceerd wordt (Schall 1983) en welke overtuigingen en waarden gedeeld worden (Davis 1984, Martin 2002). Door samen te werken kunnen we maximaal gebruikmaken van elkaars competenties en kwaliteiten

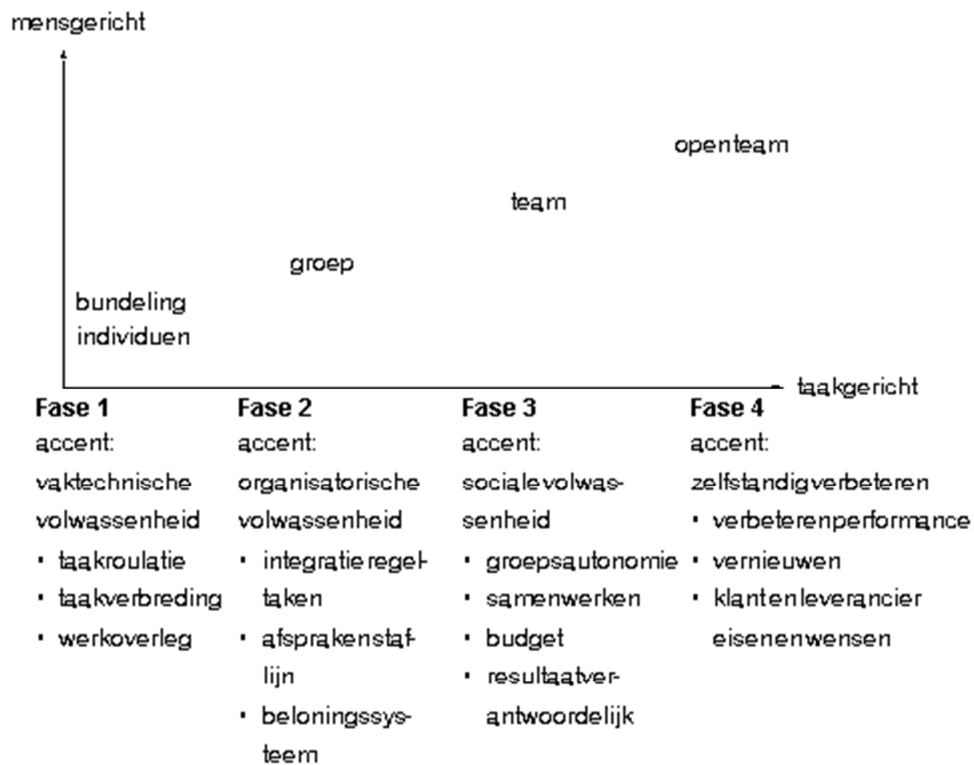
(Van Dalen 2012), hoe moeilijk het soms ook kan zijn om tot consensus te komen (Weick 1999).

Rollen in het dagelijks werk kunnen verschillen van rollen die mensen in hun privéleven hebben. Dit kan leiden tot spanning. Ook omdat rollen weer kunnen veranderen als de omstandigheden daarom vragen. Vermindering van deze spanning vraagt om een continue aanpassen van de eigen identiteit aan de (sociale) rollen die men toebedeeld krijgt (Watson 2008). Het maakt verschil hoe we zelf zien wat of hoe we zijn (zelfidentiteit) en hoe we, bijvoorbeeld vanuit cultureel perspectief, gezien worden (sociale identiteit). Ook maakt het verschil of de rollen die we hebben, aansluiten bij onze interesses, met andere woorden: of onze sociale identiteit aansluit bij onze individuele identiteit (Birkman).

Wanneer werkprocessen tot op zekere hoogte vast staan en medewerkers met name in teamverband werken, zoals bij zelfsturing, nemen aandacht en ruimte voor het individu en de individuele identiteit binnen organisaties vaak af (Kärreman & Alvesson 2004). Individuele identiteit verdient echter ook aandacht, want naast de behoefte aan sociale verbondenheid en de behoefte om bezig te zijn met waar je goed in bent, hebben mensen het ook nodig om in zekere mate autonoom te zijn (Deci & Ryan 2000, 2002). Na een periode waarin aandacht en ruimte voor het individu en de eigen identiteit binnen organisaties ondergeschikt waren aan productie en efficiëntie (Kärreman & Alvesson 2004), verschuift het accent meer van het beïnvloeden van gedrag naar aandacht voor de “binnenkant” van medewerkers: wat zijn hun interesses, ambities, wensen, angsten, waar komen zij hun bed voor uit (Deetz 1995, Birkman).

Individuele identiteit verdient ook aandacht, omdat het in belangrijke mate bepalend is voor het keuzerepertoire en de manier waarop een individu zijn keuzes maakt uit dit repertoire (Tompkins & Cheney 1985).

Teamautonomie is geen statisch gegeven, maar verandert in de loop van de tijd, ook omdat een team geleidelijk meer verantwoordelijkheid voor verschillende taken op zich neemt (o.a. Carroll 1996, Hitchcock & Willard 1995) en kan nemen. Een team is niet van vandaag op morgen zelfsturend, maar ontwikkelt zich hier naartoe. Op basis van welke verantwoordelijkheden een team op zich kan nemen, kan je spreken van verschillende fases in de ontwikkeling van een bundeling van individuen tot een echt team (Van Amelsvoort en Scholtes 1994, Van Amelsvoort 2004). Zie figuur 2.



Figuur 2: Model van teamontwikkeling, volgens Van Amelsvoort (2004)

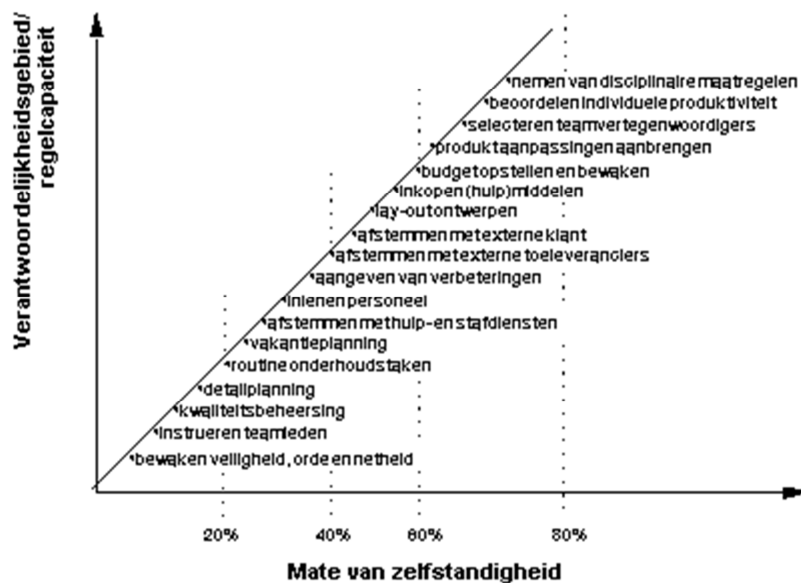
Dit model is een model voor de groei van zelfstandigheid en effectiviteit van een team. Binnen het model worden 4 fasen onderscheiden. Per fase wordt de betrokkenheid van de individuele medewerkers bij het team steeds groter en de samenhang steeds hechter. Van een bundeling individuen wordt via een groep een team gevormd. Later groeit het team door naar een open team. Een open team heeft een cultuur die open staat voor de omgeving en voor verandering en werkt nauw samen met (interne) leveranciers en klanten. Met andere woorden het team is sterk doel- en prestatiegericht.

Het model van teamontwikkeling is gebaseerd op 4 dimensies:

1. Vakvolwassenheid: vergroten van de operationele of professionele bekwaamheden/ de procesbeheersing en de brede inzetbaarheid van teamleden.
2. Organisatorische zelfstandigheid: vergroten van het regelvermogen door integratie van de regeltaken en verbeteren van coördinatie in en tussen groepen.
3. Samenwerken/ sociale bekwaamheden: verbeteren van de onderlinge betrekkingen, ontwikkelen van besluitvorming en teamoverleg.
4. Doel- en prestatiegerichtheid: vergroten van de prestatiegerichtheid en het op eigen initiatief verbeteren van prestaties. Dit vraagt om verbeterbekwaamheden.

Hoewel de accenten per fase verschuiven, werkt een team in iedere fase aan de vier elementen van zelfsturing: Vakvolwassenheid, organisatorische zelfstandigheid, samenwerken, en doel- en prestatiegerichtheid. Zie figuur 3 voor Model van

verantwoordelijkheidsgebieden gekoppeld aan mate van zelfstandigheid, volgens Van Amelsvoort (2004)



Figuur 3: Model van verantwoordelijkheidsgebieden gekoppeld aan mate van zelfstandigheid (fase 1 tot 4), volgens Van Amelsvoort (2004)

In de praktijk blijkt de meest voorkomende valkuil bij implementeren van zelfsturende teams dat er wordt gestart in teamfase 4. Dit houdt in dat een team van de een op de andere dag als compleet zelfstandig wordt beschouwd. Er wordt verwacht dat teamleden elkaar aanspreken op gedrag en verantwoordelijkheden naar zich toe trekken. Het team voelt zich dan echter het bos ingestuurd en leidinggevend zijn teleurgesteld door het gebrek aan initiatief en discipline in het team. Het team moet zich samen met de leidinggevende, die zich als coachend leidinggevende gaat opstellen, ontwikkelen tot een volwassen zelfsturend team en de bovenbeschreven fasen hiertoe doorlopen.

4.7 Welke rol spelen assessmentinstrumenten hierin?

Om het goed te kunnen doen in een team, de samenwerking met collega's effectief vorm te geven en de zelfsturing te kunnen hanteren, is het belangrijk om te weten wat de eigen motivatie, drijfveren en talenten zijn en wat niet. (Kessels & Keursten 2001, Dewulf 2009, Birkman). In loopbaan- en personeelsbeleid binnen organisaties is er een verschuiving gaande naar een op (competentie)ontwikkeling gerichte (Human Resource Management) benadering (Sadler 1998, Reynolds & Trehan 2000). Dat wil zeggen: organisaties en de mensen die daarin werken, hebben er behoefte aan zicht te krijgen op hun functioneren om dit vervolgens te kunnen verbeteren. Inzicht in de ontwikkeling van competenties vormt de basis van elke lerende, kennisproductieve of kennisintensieve organisatie (Drucker 1999). Assessmentinstrumenten kunnen helpen om inzicht in de ontwikkeling van competenties te vergroten. Gelet op de

strategische en ontwikkelingsgerichte visie in organisaties zijn er vijf belangrijke motieven te noemen voor het investeren in assessmentinstrumenten (zie ook Berghenegouwen et al. 2003):

1. Vergroten van de inzetbaarheid van individuele medewerkers;
2. Screenen van de specifieke functie-uitoefening van medewerker(s) op de werkplek;
3. Bevorderen van mobiliteit in de organisatie via selectie, plaatsing en functiewaardering;
4. Ondersteunen van veranderings- en ontwikkelingsprojecten;
5. Gericht belonen van prestaties van medewerkers.

Wat nog van belang is om te noemen is het feit dat bij het afnemen van assessment instrumenten specifieke factoren altijd een belangrijke rol spelen, onafhankelijk van welk instrument er wordt afgenomen: het feit dat er extra aandacht is voor de medewerker door het afnemen en terugkoppelen van het assessment instrument en de eigen verwachtingen over de meerwaarde van een assessment bij de medewerker doen op voorhand vaak al de meerwaarde van het assessment instrument toenemen. Een variant hierop in de literatuur is het Hawthorne effect: het enkele feit dat er meer aandacht van het management is voor een bepaald proces, zorgt er al voor dat het proces beter gaat lopen.

In de literatuur wordt geen onderzoek gevonden specifiek gericht op de meerwaarde van inzet van de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst bij omkanteling naar zelfsturing. Binnen de Parnassia Groep en dus ook binnen Dijk en Duin is wel gekozen om te werken met de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst, omdat daar binnen de groep al langer mee gewerkt wordt. Alle leidinggevenden binnen de Parnassia Groep moeten sinds de afgelopen 10 jaar de Birkman methode doen als assessmentinstrument dat inzicht geeft in persoonlijke drijfveren, gedragsstijlen en behoeften (verwachtingen binnen de samenwerking met anderen). Iedere leidinggevende krijgt een individuele terugkoppeling en een groepsterugkoppeling binnen het eigen managementteam. De leidinggevenden ervaren deze methodiek als ondersteunend voor de eigen effectiviteit en de groepseffectiviteit. Dit is binnen de Parnassia Groep nooit kwantitatief gemeten, maar buiten de Parnassia groep door de Birkman onderzoeksgroep (zie literatuur Birkman) wel. Binnen de Parnassia Groep wordt de inzet van de Birkman methode wel regelmatig besproken binnen management en directies en deze wordt steeds positief geëvalueerd. Alle leidinggevenden binnen de Parnassia Groep hebben jaarlijks een dag van de leidinggevenden en op deze dag is er altijd een opdracht waarin de profielen van de Birkman methode een rol spelen. Iedere leidinggevende kent zijn/haar eigen Birkman profiel en raakt met dit profiel steeds vertrouwd, maar ook hoe hij/zij omgaat met/reageert op de andere profielen en de meerwaarde van de variëteit in de profielen. De Birkman methode heeft binnen de groep van leidinggevenden in de Parnassia Groep geleid tot een gemeenschappelijke taal waarin de 4 kleuren en de profielen een centrale rol spelen en waardoor gedragingen en interacties van en tussen leidinggevenden neutraal besproken kunnen worden. Ook met de Lencioni

wordt binnen de Parnassia Groep al langer gewerkt. De Lencioni is echter minder geworteld. Dit komt doordat de Lencioni niet zoals de Birkman bij alle managementteams wordt afgenomen maar met name wordt ingezet wanneer er interactieproblemen binnen een team spelen. Ook binnen de dag van de leidinggevendenden wordt de Lencioni niet ingezet bij opdrachten.

4.7.1 Over de Birkman methode

Met de Birkman methodiek worden interesses, de voorkeurs gedragsstijl, de persoonlijke behoeftes en mogelijk gedrag onder invloed van stress van een respondent in kaart gebracht. De methode is ontwikkeld door de Amerikaanse gedragswetenschapper Birkman, gevalideerd op basis van grootschalig onderzoek en heeft een hoge test-retest reliability. Uitgangspunt van de Birkman methode is om de sociale perceptie en de zelfperceptie van medewerkers te meten, de positieve kanten en het belang van individuele verschillen te benadrukken. Dit is van waarde voor zowel het individu als voor de organisatie. Wanneer er tegemoet gekomen wordt aan de persoonlijke behoeftes en interesses, dan kan men de persoonlijke kwaliteiten ontplooiën en inzetten in de dagelijkse praktijk. De achterliggende hypothese bij dit meetinstrument is dat er een nauwe relatie bestaat tussen hoe een individu motiveert, opvattingen en gedragingen van anderen beoordeelt en hoe zijn eigen karakteristieke motiveert, opvattingen en gedragingen zijn. Kort gezegd is de hypothese: een individu is, hoe hij anderen ziet. De methode helpt om interactiepatronen te doorgronden door te typeren hoe iemand op anderen reageert en wat iemand van mensen in zijn omgeving verwacht. Hierbij is het uitgangspunt dat iedereen zijn taken *vanuit zijn eigen persoonlijke blik* op de wereld benadert. Omdat iedereen de wereld ziet door zijn eigen filters, zijn overtuigingen en dus ook handelingen nogal eens gebaseerd op misvattingen.

De theorie van Birkman is gebaseerd op vier hoofdvariabelen, waarbij de combinatie van deze variabelen leidt tot vier persoonlijkheidstypen. De vier hoofdvariabelen zijn taakgericht versus mensgericht en introvert versus extravert. De vier persoonlijkheidstypen die hier uit voortkomen zijn: praters, denkers, beheerders en doeners. Deze persoonlijkheidstypen kunnen variëren wat betreft: interesse, voorkeursstijl, behoeftes en stressreactie. Waarbij behoeftes en stressreactie altijd overeen komen. Iemand kan dus voor interesse, voorkeursstijl en voor behoefte en stressreactie 3 verschillende persoonlijkheidstypen hebben.

In **Interesse** zitten je drijfveren. Daar kom je je bed voor uit, het brengt je in beweging. Hier gaat het om **wat** je *leuk* vindt, wat je wilt bereiken. Dit is niet te zien door anderen.

In de **Voorkeursstijl** gaat het erom **hoe** je iets doet om je interesse te realiseren. Dit betreft dus zichtbaar **gedrag**.

Behoeften vertegenwoordigen **normen, waarden** en **aannames**. Die zijn niet te zien door anderen. Zolang er aan behoeften wordt voldaan, merk je daar niks van. Als dat

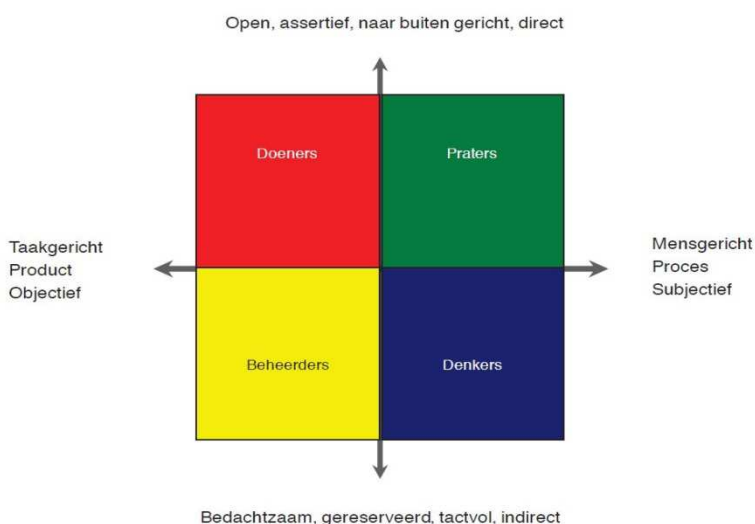
(langdurig) niet het geval is, kan er stress ontstaan met bijpassend **Stressgedrag**, dit **gedrag** is wel te zien door anderen.

Met de Birkman is een speciale variant ontwikkeld, die bedoeld is om teams met elkaar in gesprek te laten gaan over de teamsamenwerking aan de hand van een groepsprofiel (door bijeenbrengen van de verschillende individuele profielen van de teamleden). Dit kan teams helpen om hun ondersteuningsvraag goed te formuleren. Deze rapportagevorm wordt de “Birkman On Demand” genoemd (BOD).

Uitgangspunten zijn hierbij:

- Een effectief team stemt haar menselijk kapitaal af op de doelen die zij wil behalen.
- Elke medewerker draagt met zijn/haar sterke punten en capaciteiten bij aan het geheel.
- Birkman legt deze sterke punten en kwaliteiten bloot en brengt de som der delen in kaart om zo samen effectief en prettig teamdoelen te bereiken.

De profielen volgens Birkman:



Voor nadere uitleg over de kwadranten, zie bijlage 1.

Rood zijn de doeners, **Groen** zijn de praters.

Rood en **Groen** houden van een directe communicatie. Open, assertief, naar buiten gericht.

Blauw zijn de denkers. **Geel** zijn de beheerders.

Blauw en **Geel** zijn bedachtzaam, gereserveerd, tactvol en indirect.

Rood en **geel** zijn taakgericht, houden van feiten en objectieve informatie.

Groen en **Blauw** zijn mensgericht, subjectief en gericht op het proces.

Wanneer bij een team de Birkman on Demand is afgenomen, wordt er niet automatisch een beschrijvende tekst gegenereerd. Een Birkman consulent (die trainingen hierin heeft gehad) maakt naar aanleiding van de uitslagen een beschrijvende tekst. Het opstellen van deze tekst vraagt om ervaring.

4.7.2 Over de Lencioni vragenlijst

De Lencioni is een gevalideerde gestructureerde vragenlijst gericht op het in kaart brengen van de teamdynamiek. Lencioni benoemt vijf grote frustraties waarmee teamleden vaak worstelen. Hij laat zien hoe deze hindernissen in de samenwerking ontstaan en hoe je ze achter je kunt laten. De volgorde in deze frustraties is niet willekeurig. Het overwinnen van de eerder genoemde frustratie is een voorwaarde om de volgende te kunnen overwinnen. Vertrouwen is de basis. De 5 frustraties die Lencioni benoemt zijn:

1. Gebrek aan vertrouwen
2. Het niet nemen van verantwoordelijkheid
3. Angst voor conflicten
4. Te weinig betrokkenheid
5. Te weinig aandacht voor resultaten.



Het model dat Lencioni heeft ontwikkeld maakt zichtbaar welke dimensies in een team mogelijk aandacht vragen en welke verwijzen naar de intrinsieke kracht. Het model gaat ervanuit dat als alle dimensie goed en voldoende ontwikkeld zijn, het team tot de beste resultaten kan komen. Uitgangspunt is ook dat teams onderhoud nodig hebben en dat het zelden voorkomt dat alle samenwerkingsdimensies in het groen staan. Wat houden de dimensies in?: Voor iedereen geldt dat persoonlijke informatie alleen wordt gedeeld in een situatie waarin je een ander vertrouwt, je je veilig voelt bij iemand. Dat is ook zo in het werk. Ontbreekt het aan vertrouwen dan ontstaat er een probleem in de communicatie: onzekerheden en twijfels worden niet meer gedeeld en meningsverschillen (in de constructieve betekenis van het woord) worden niet meer uitgesproken. Dat belemmert de creativiteit en het leren: immers andere zienswijzen staan aan de basis van nieuwe ideeën of creatieve oplossingen.

Maar om een meningsverschil met elkaar te willen uitpraten, is wel vertrouwen nodig. Komen meningsverschillen niet op tafel dan kun je dat merken aan “kunstmatige harmonie”. Vaak zijn besluiten dan ook niet goed doorgedraaid wat ze “vaag en onduidelijk” kan maken. Dat leidt dan vanzelf tot afnemende betrokkenheid. Je committeert je niet echt aan besluiten als je het idee hebt, dat je er niet aan hebt kunnen bijdragen. Dan wordt het “iets van de ander”, niet van jou. Dat wil niet zeggen dat het nodig is, dat alles wat je zegt gehonoreerd wordt. Je kunnen uitspreken en erop bevestigd worden is psychologisch belangrijker dan honoreren van wensen. Vaak wordt een compromis bereikt, of consensus. Beide hebben als kenmerk dat meerdere ideeën een bijdrage leveren aan de gekozen oplossing. Afnemende betrokkenheid leidt tot verwijdering van management en teams: je voelt je betrokken bij het team, niet bij de organisatie. Simpelweg doordat het gevoel bestaat dat je op organisatorische vraagstukken geen invloed hebt. Is er sprake van weinig betrokkenheid en commitment, dan komen we al snel uit bij het volgende probleem: hoe kan er eigenaarschap ontstaan als ik mij niet echt betrokken voel? Als ik het idee heb dat ik iets moet doen voor een ander, zonder te kunnen zien hoe dat bijdraagt. Bij verantwoording, gaat het om eigen gedrag en het aanspreken van anderen op gedrag. Elkaar scherp houden op hoe we constructief bijdragen aan het beoogde doel. In veel teams verdient deze dimensie de meeste aandacht. Elkaar aanspreken is “gevoelige” materie. Wil men geen verantwoording afleggen, dan ontstaat “middelmatigheid”. En zo komen we bij het laatste probleempunt. Immers als zaken onduidelijk en vaag blijven en er geen verantwoording afgelegd hoeft te worden over gedrag, dan zal er ook weinig aandacht zijn voor het behalen van resultaten. Persoonlijke belangen en persoonlijke resultaten gaan dan domineren. De aandacht zit meer op het ego en de eigen positie, dan bij hetgeen het team als doelstellingen heeft geformuleerd. In de Lencioni vragenlijst worden verschillende stellingen over deze thema’s gewaardeerd. De normering om tot een beeld te komen van de sterktes van het team en de onderlinge samenwerking daarbinnen is verdeeld in drie ranges. Dit geeft een beeld volgens het “stoplicht” model. Bij “rood” blijven er te veel kwaliteiten liggen, komen de talenten waar het team over beschikt te weinig tot hun recht. In deze situatie is nog veel energie vrij te maken en kunnen prestaties nog aanmerkelijk worden verbeterd. Het is belangrijk om met elkaar te bespreken waar de meeste kansen blijven liggen. Door daar in de teamsamenwerking meer focus te leggen kan het team zijn functioneren versterken. Bij “oranje” is het functioneren van het team gemiddeld ontwikkeld en kunnen talenten en kwaliteiten nog veel beter worden ingezet en benut. De samenwerkingsvaardigheden versterken (over de volle breedte) en door ontwikkelen is veelal het belangrijkste aandachtspunt. Bij “groen” zijn alle dimensies goed ontwikkeld en met elkaar in balans. Het team functioneert optimaal en kan een voorbeeld zijn voor andere teams. Desondanks is het altijd interessant om naar de details te kijken en vast te stellen of er bepaalde aspecten zijn die nog beter kunnen.

Lencioni adviseert om naast de Lencioni vragenlijst een vragenlijst af te nemen gericht op de individuele profielen. Binnen de Parnassia groep wordt dat gedaan met de Birkman methode.

Dijk en Duin wil door gebruik te maken van de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst de inzetbaarheid van haar medewerkers vergroten.

De stappen in het ontwerpproces van de assessmentprocedure voor Dijk en Duin zijn:

1. Vaststellen van doelen en achtergronden van het assessment:

Binnen de teams van Dijk en Duin betekent dat inzicht krijgen in de teamsamenstelling/ het teamprofiel en de teamdynamiek, zodat duidelijk wordt welke ondersteuning teams nodig hebben om bij omkanteling te komen tot effectieve zelfsturing.

2. Definiëren van de te evalueren situaties:

Binnen Dijk en Duin zijn dat alle medewerkers uit de teams die overgaan tot zelfsturing.

3. Selecteren van werktaken:

Binnen Dijk en Duin worden de rollen binnen de zelfsturende teams (rol kwaliteit, rol HRM, rol registratie, rol financiën en rol externe relaties) binnen het team mede verdeeld op basis van de persoonlijke voorkeursstijlen van medewerkers en van de teamdynamiek.

4. Ontwerpen, kiezen van instrumenten:

Binnen Dijk en Duin is gekozen voor inzet van de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst, omdat deze instrumenten al langer gebruikt worden binnen de organisatie en zij inzicht verschaffen in zelfkennis, teamkennis en teamdynamiek.



5. CONCEPTUEEL MODEL (Van der Velde, Jansen, Dijkers 2013)

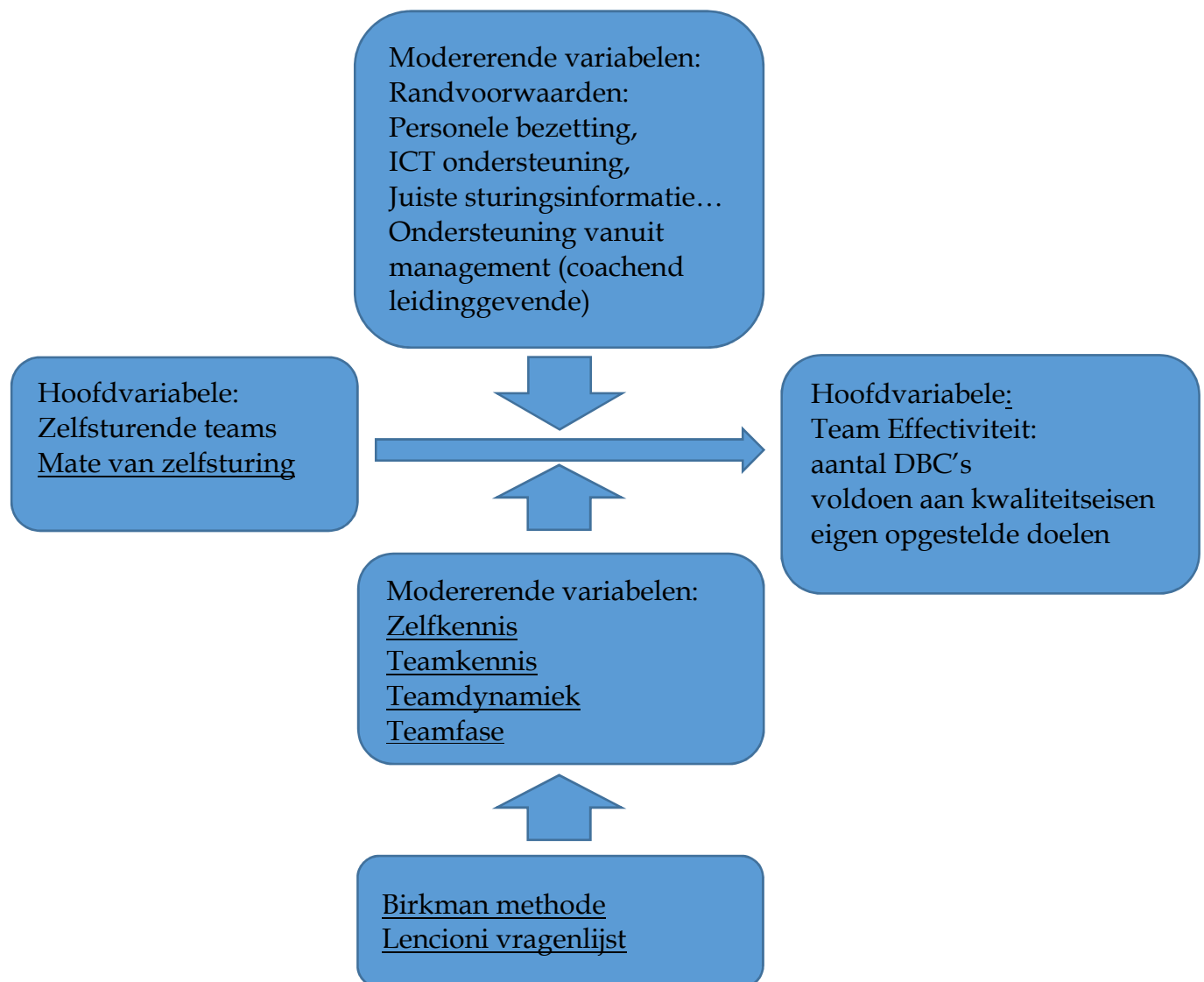
In het conceptueel model geef ik de werkelijkheid modelmatig weer. De effectiviteit van zelfsturing wordt door vele variabelen beïnvloed.

De hoofdvariabele uit dit conceptueel model, die ik nader ga onderzoeken, is:

Mate van zelfsturing.

De modererende variabelen uit dit conceptueel model, die ik nader ga onderzoeken, zijn:

Zelfkennis, teamkennis, teamdynamiek en teamfase.



Figuur 5: Specifiek Conceptueel model

Onderstaand schema is een nadere uitwerking van de onderstreepte variabelen uit het conceptueel model. De onderstreepte variabelen worden hier nader uitgewerkt in dimensies en aspecten. Ook wordt het passende meetinstrument genoemd.

Kernbegrip	Dimensie	Aspect	Meetinstrument
Mate van zelfsturing (Van Amelsvoort)	1. Uitvoering	1a Inzetbaarheid 1b Kwaliteit van uitvoering 1c Continu leren	Teambarometer volgens Van Amelsvoort: Geeft inzicht in de ontwikkelfase van een team: 1. Bundeling individuen 2. Groep 3. Team
	2. Organiseren en coördineren	2a Regeltaken 2b Coördinatie in en tussen teams 2c Probleemoplossing	
	3. Samenwerking en besluitvorming	3a Overleg, rollen en communicatie 3b Hanteren conflicten 3c Besluitvorming	
	4. Doel- en prestatiegerichtheid	4a Missie en doelen 4b Prestatiesturing 4c Klanttevredenheid 4d Externe contacten	
Zelfkennis	Persoonlijkheidsprofiel: 1. Doener 2. Prater 3. Denker 4. Beheerder	1. Interesses 2. Voorkeursstijl 3. Behoeftes 4. Stressreactie	Birkman methode
Teamkennis	Combinatie van alle persoonlijkheidsprofielen: 1. Doeners 2. Praters 3. Denkers 4. Beheerders	Totaal van alle 1. Interesses 2. Voorkeursstijlen 3. Behoeften 4. Stressreacties van alle individuele medewerkers	Birkman on Demand
Teamdynamiek	1. Vertrouwen	1a. Fouten erkennen 1b. Open over zwakheden 1c. Zonder aarzeling hulp vragen 1d. Elkaar vragen om input 1e. Elkaars vaardigheden en kennis erkennen 1f. Gemakkelijk verontschuldigen 1g. Open en oprecht 1h. Spreken over privé	Lencioni vragenlijst

	2.Aangaan conflicten	2a Passie en openheid 2b Vergaderingen boeiend 2c Moeilijkste onderwerpen worden besproken 2d Open mening geven 2e Op zoek naar elkaars mening 2f Meningsverschillen afhandelen	
	3.Betrokkenheid/commitment	3a Conformereren aan besluiten 3b Na discussie concrete besluitvorming 3c Gezamenlijke doelen 3d Besluitvaardig 3e Vasthouden aan besluiten 3f Groepsbesluiten steunen	
	4. Nemen van verantwoording	4a Aanspreken op improductiviteit 4b Wijzen op problemen bij uitvoering 4c Elkaar bevragen over methoden 4d Voor ieder gelijke standaard 4f Afspraken nakomen 4g Constructieve feedback	
	5.Aandacht voor resultaten	5a Snel andermans bijdrage benoemen 5b Team staat bekend om hoge prestaties 5c Ieder neemt individuele verantwoordelijkheid voor teamprestatie 5d Teamleden brengen offers 5e Teamleden zoeken weinig krediet 5f Team bereikt consequent doelen 5g Gezamenlijk succes staat boven individueel succes 5h Team hecht weinig waarde aan titels/status	

Figuur Uitwerking kernbegrippen uit conceptueel model

6. TECHNISCH ONTWERP

6.1 De onderzoeksstrategie

Het onderzoeksmodel betreft een diagnostisch/beschrijvend praktijkgericht onderzoek met een deel literatuuronderzoek en een deel naturalistisch, empirisch, kwalitatief onderzoek in de vorm van 3 case studies. De focus ligt op het begrijpen en doorgronden van de huidige praktijk, door onderzoek van binnenuit. De belangrijkste kenmerken van deze benadering zijn: een zoekende houding, voortdurend vergelijken van theoretische concepten met empirische gegevens, en een zorgvuldige en consequente toepassing van procedures en technieken.

Aangezien er sprake is van een feitelijke huidige situatie (klassiek aangestuurde teams binnen Dijk en Duin) en een gewenste toekomstige situatie (zelfsturende teams binnen Dijk en Duin), is het nog niet mogelijk hypothese toetsend onderzoek te verrichten. Hoewel bij alle leidinggevendenden binnen de Parnassia Groep de Birkman methode al standaard werd afgenomen, werd dit bij medewerkers tot de omslag naar zelfsturing nooit gedaan.

Binnen Dijk en Duin is een start gemaakt met de omslag naar zelfsturing en is op het moment van onderzoek voor deze thesis bij 3 van de 31 teams zowel de Birkman methode als de Lencioni vragenlijst afgenomen en teruggekoppeld aan het team. Bij enkele andere teams zijn de uitslagen nog niet teruggekoppeld of is vanuit kostenoverweging alleen de Birkman methode afgenomen of alleen de Lencioni vragenlijst. Bij de overige teams moeten de metingen nog gedaan worden.

Gezien de veelheid aan factoren die van invloed zijn op het laten slagen van zelfsturing en het beperkte aantal teams, waarbij wel de Birkman methode en de Lencioni Vragenlijst was afgenomen, is ervoor gekozen niet Parnassia Groep breed van vele teams slechts enkele gegevens te verzamelen. Dit doet namelijk geen recht aan de complexiteit van de samenhang. Daarom koos ik ervoor alleen de drie teams binnen Dijk en Duin middels case studies te belichten, waarbij beide meetinstrumenten zijn afgenomen. Deze teams vertegenwoordigen dus geen aselechte steekproef, maar zijn doelgericht gekozen, omdat zij als eerste de omkanteling naar zelfsturing hebben gemaakt.

6.2 Het onderzoeksmateriaal

De gegevens die gebruikt worden voor het onderzoek zijn:

- De uitkomsten van de Birkman on Demand assessments (met goedkeuring van de teams).
- De uitkomsten van de Lencioni vragenlijsten (met goedkeuring van de teams).
- Management gegevens: aantal FTE, aantal DBC's.
- Uitkomsten van de teambarometer afgenomen in de teams door de teammanagers.
- Uitslagen van de Fact certificeringsrapporten.

- Antwoorden op de voor dit onderzoek opgestelde vragenlijst aan de teamleden uit de startende zelfsturende teams.
- Informatie uit de interviews met teamleden n.a.v. de vragenlijst.

Selectie van de 3 teams: Van deze 3 teams hebben 2 teams zichzelf aangemeld om als voorloper te starten met zelfsturing, het 3^e team stond daarna als eerste ingedeeld om op te gaan voor zelfsturing, vanwege goede behaalde resultaten (voldaan aan aantal DBC's, binnen begroting gebleven).

6.3 De onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgezet in verschillende onderdelen die hier onder worden toegelicht.

De onderzoeksactiviteiten zijn in chronologische volgorde:

1. Bestudering van de theorie over zelfsturing:
 - zelfsturing in historisch perspectief
 - definitie van zelfsturing
 - de variëteiten van zelfsturing
 - de slaagfactoren van zelfsturing
 - de barrières van zelfsturing
 - waaraan voldoen goed functionerende zelfsturende teams
 - welke rol speelt zelfkennis, teamkennis en kennis van teamdynamiek bij zelfsturing
 - welke rol spelen assessmentinstrumenten bij zelfsturing
2. Uit deze theorie destilleer ik een topiclijst van categorieën die benoemd worden als slaagfactoren voor zelfsturing (bijlage 2), die ik meeneem in het empirisch onderzoek naar de meerwaarde van assessmentinstrumenten bij de omkanteling naar zelfsturing. De vervolgstappen zijn:
3. Nadere uitwerking van de centrale vraagstelling voor het empirisch onderzoek op basis van de literatuur- en de topiclijst.
4. Opstellen van een vragenlijst voor de medewerkers uit de 3 geselecteerde teams, op basis van de uitwerking van de vraagstelling.
5. Empirisch: Uitzetten van de vragenlijst bij alle medewerkers van de geselecteerde teams.
6. Empirisch: Interviewen van enkele medewerkers per team naar aanleiding van de vragenlijst.
7. Empirisch: Invullen van de teambarometer volgens de theorie van Van Amelsvoort om de teamfase in kaart te brengen. Invullen gebeurt door de teammanager.
8. Empirisch: Na goedkeuring van de teams verzamelen van: uitslagen Birkman methode, uitslagen Lencioni vragenlijst, management gegevens, Fact certificeringsrapporten.
9. De informatie uit de vragenlijsten, interviews, teambarometers, Birkman on Demand, Lencioni vragenlijst, management gegevens en Fact

certificeringsrapporten per team bij elkaar brengen. In de bijeengebrachte informatie alle fragmenten onderstrepen die een betekenisvol geheel vormen en passen bij een categorie uit de topiclijst. Daarna per team alle fragmenten per categorie samenbrengen en comprimeren en tot een boomstructuur samenbrengen. Dit is de confrontatie van de empirie met de literatuur. Deze werkwijze heet axiaal coderen (Boeije, 2005).

Dit leidt tot:

- 10 Conclusies en
- 11 Aanbevelingen aan bestuurders van GGZ-instellingen om te komen tot een advies over de inzet van de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst bij omkanteling naar zelfsturing.

6.4 Nadere uitwerking van de vraagstelling voor het empirisch onderzoek, na bestudering van de literatuur

Naar aanleiding van de literatuur en de daaruit opgestelde topiclijst heb ik de vraagstelling voor het empirisch onderzoek nader uitgewerkt.

De centrale vraagstelling was: Verkrijgen teamleden door de Birkman methode en/of de Lencioni vragenlijst meer zelfkennis, teamkennis en inzicht in de teamdynamiek en ervaren zij dit als ondersteunend in de voorbereiding/omkanteling naar zelfsturing?

De nadere uitwerking van de vraagstelling leidt tot de volgende deelvragen:

- 1 Verkrijgen teamleden door de Birkman methode meer zelfkennis en teamkennis?
- 2 Ervaren teamleden de verkregen kennis uit de Birkman methode als ondersteunend in de voorbereiding naar zelfsturing?
- 3 Verkrijgen teamleden door de Lencioni vragenlijst meer teamkennis en inzicht in de teamdynamiek?
- 4 Ervaren teamleden de verkregen kennis uit de Lencioni vragenlijst als ondersteunend in de voorbereiding naar zelfsturing?
- 5 Wat zijn randvoorwaarden voor teamleden om over te gaan naar zelfsturing/organisatie.
- 6 Prefereren teamleden de Birkman methode of de Lencioni vragenlijst?
- 7 Ervaren teamleden meerwaarde uit de combinatie van de Birkman methode met de Lencioni vragenlijst?
- 8 Is de mate van samenwerking in een team van invloed op het ervaren van meerwaarde van de kennis voortkomend uit de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst?

6.5 Uitwerking vragen in vragenlijst voor alle teamleden per team

Naar aanleiding van de nadere uitwerking van de vraagstelling voor het empirisch onderzoek stelde ik de volgende vragenlijst op om voor te leggen aan de medewerkers uit de startende zelfsturende teams:

1. Je gaat met je team over naar zelforganisatie, wat houdt dit in?
2. Wat mag je nu zelf bepalen?
1. Wat ligt vast/waar moet je aan voldoen?
2. Wat zijn naar jouw idee randvoorwaarden om over te kunnen gaan tot zelforganisatie?
3. Wordt hieraan naar jouw idee voldaan?
4. Heb je er vertrouwen in dat jouw team de juiste mensen heeft om zelforganiserend te zijn?
5. Ervaar je je leidinggevende in dit proces als ondersteunend?
6. Werk je in een team of zijn jullie een serie individuen?
7. De Birkman laat zien dat iedereen een andere zienswijze heeft en dat iedere zienswijze waardevol is. Heb je hier iets aan gehad?
8. Heeft dit je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, kan je die beschrijven.
9. Kijk je nu anders naar teamgenoten? Zo ja, kan je hier een voorbeeld van geven?
10. Kijk je nu anders naar de verschillen in je team? Zo ja, kan je beschrijven wat je nu anders ziet?
11. Mis je bepaalde zienswijzen/profielen in je team (uitgaande van doeners, praters, beheerders en denkers)?
12. Merk je dat je de kennis uit de Birkman gebruikt of niet?
13. Benoem je nu gedrag in je team in de kleuren van de Birkman?
14. Herken je de aandachtspunten voor samenwerking uit de Lencioni? Zo ja, welke?
15. Hebben de uitkomsten van de Lencioni je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, welke?
16. Merk je dat je de kennis uit de Lencioni gebruikt? Zo ja, kan je hier een voorbeeld van geven?
17. Wat zijn naar jouw idee de verschillen tussen de Birkman en de Lencioni?
18. Heb je meer aan de Birkman of aan de Lencioni? Of zijn ze even waardevol en waarom?
19. Vullen de Birkman en de Lencioni elkaar naar jou idee aan? Zo ja, op welke manier?
20. Geven de Birkman en de Lencioni ondersteuning voor starten met zelforganisatie? Zo ja/nee, waarom?

6.6 Teambarometer volgens Van Amelsvoort

Zoals in de onderzoeksopzet staat beschreven, is in het kader van het empirisch onderzoek de teambarometer afgenomen. In hoofdstuk 4 wordt de theorie van Van Amelsvoort besproken, met de verschillende fasen die een team doorloopt, voordat het als een echt team functioneert: eerst de fase van bundeling van individuen, daarna de fase van groep om uiteindelijk als een team te functioneren.

Lucie Boonekamp heeft op basis van deze theorie een instrument opgesteld, genaamd de Teambarometer. Ik heb deze teambarometer iets aangepast voor de situatie binnen de teams van Dijk en Duin.

De teambarometer brengt de fase van samenwerking in een team in kaart, op 4 verschillende gebieden:

1. Vakvolwassenheid/uitvoering: operationele en professionele bekwaamheden en de brede inzetbaarheid van teamleden.
2. Organisatie en coördinatie: vergroten van het regelvermogen door integratie van de regeltaken en verbeteren van coördinatie in en tussen groepen.
3. Samenwerking en besluitvorming: verbeteren van de onderlinge betrekkingen, ontwikkelen van besluitvorming en teamoverleg.
4. Doel- en prestatiegerichtheid/ Ondernemen en klanttevredenheid: vergroten van de prestatiegerichtheid en het op eigen initiatief verbeteren van prestaties.

Ieder gebied heeft verschillende items. Per item moeten punten verdeeld worden over de 3 fasen. Hierdoor wordt in kaart gebracht in welke fase het team voor dat item zit (het item met de meeste punten). Alle items opgeteld geven de totaalscore voor het gebied. Per gebied kan het samenwerkingsniveau verschillen. (zie bijlage 5,9,13)

7 RESULTATEN

Hieronder volgt per team een overzicht van alle gegevens.

In hoofdstuk 8 worden alle gegevens uit dit hoofdstuk geordend aan de hand van de categorieën uit de topiclijst (6.4), die is samengesteld na bestudering van de literatuur. Deze ordening wordt vormgegeven in een boomstructuur volgens het principe van axiaal coderen zoals ik dat in paragraaf 6.3 heb beschreven.

7.1 Fact team 1

7.1.1 Beschrijving Fact team 1

Fact team 1 is een multidisciplinair team, heeft een caseload van 166 cliënten, bestaat uit 11 teamleden en het gemiddeld aantal cliënten per FTE komt op 22,1. Het team heeft het hoogste aantal FTE per cliënt van alle Fact teams van D&D, de laagste instroom van nieuwe cliënten en biedt per DBC de meeste zorg. Dit is van oudsher het geval. Het team heeft veel tijd geïnvesteerd in het neerzetten van een breed

groepsaanbod. Het team stelt hoge eisen aan kwaliteit van zorg en werkt vanuit de inhoud. Het team draagt activiteiten moeilijk over aan derden/ketenpartners en cliënten worden niet snel overgedragen aan de huisarts of aan de basis GGZ. Sinds 2015 worden de aantallen FTE per Fact team geleidelijk meer gelijk getrokken. In verband met enkele langdurig zieken in Fact team 1 is de 'boven formatie' in 2015 bewust gecontinueerd. In 2016 wordt de 'boven formatie' door het management wel iets afgebouwd ten bate van andere Fact teams. Dit dwingt Fact 1 om activiteiten over te dragen aan ketenpartners, dit valt hen zwaar. Er is door het management voor gekozen om bij deze afbouw in formatie niet meteen ook de beperkte in- en doorstroom mee te nemen. Indien die werd meegenomen, zou er nog meer formatie naar andere Fact teams moeten worden overgedragen en dat zou een te grote verandering in werkwijze vragen van het team. Fact 1 heeft zelf gekozen als eerste op te gaan voor zelfsturing, ook vanuit de gedachte dat zij dan meer invloed hebben op beslissingen aangaande hun formatiegrootte. Zij hebben in het najaar van 2015 de aftrap tot zelfsturing genomen. In het tweede kwartaal van 2016 zal de huidige teammanager officieel al zijn taken aan het team overdragen en valt het team direct onder het directieteam.

Tekst overgenomen uit auditrapport voor Fact certificering dd. 29-2-2016:

“Over FACT team Castricum, Dijk en Duin

Het team heeft een caseload van 166 cliënten en een teamomvang van 7,75 fte. Het is een al lang bestaand team, waarin goed wordt samengewerkt. Het team kenmerkt zich door een ruim groepsaanbod, zowel op het gebied van behandeling (overwegingsgroep, VERS training, health4you, running groep) als op het gebied van herstel en zingeving (wandegroep, themagerichte herstelwerkgroep, WRAP cursus). Team Castricum Dijk en Duin is een enthousiast, hardwerkend team, waarin een prettige en positieve sfeer aanwezig is. Er is een grote betrokkenheid naar elkaar en naar cliënten. Er is veel deskundigheid aanwezig en men maakt gebruik van elkaars kwaliteiten. Het team is een zelforganiserend team, waarbij aan teamleden taken zijn toegewezen. Er lijkt sprake te zijn van een serieuze taakopvatting. Aanbevelingen uit de vorige audit zijn zichtbaar opgepakt. Professioneel werken wordt ondersteund door meer intervisie en door scholing. Er zijn ontwikkelingen op het gebied van herstel door de aanstelling van een ervaringsdeskundige en door de scholing van twee teamleden tot specialist rehabilitatie. Verslavingsdeskundigheid heeft nog meer aandacht gekregen door de aanstelling van een verslavingsdeskundige. Hoewel de mogelijkheden om te verbeteren zijn opgepakt, heeft dit niet geleid tot een verbetering van de totaalscore. Wel is er een goede basis gelegd om te komen tot een PDCA verbetercyclus met meerjarenplan en verbeterplannen per half jaar.”

7.1.2 Uitslag Birkman on Demand Fact team 1

Voor de uitslag en uitgebreide beschrijving van de Interesses, de Voorkeursstijlen en de Behoeften/Stressreactie voor Fact team 1 door de Birkman consulent, zie bijlage 3. Hier volgt de samenvattende beschrijving, geschreven door de Birkman consulent:

Als dit team in haar kracht is, kunnen we verwachten dat het in hoge mate effectief kan zijn, omdat het de mix heeft van zowel doeners, praters, denkers als beheerders. Dan moet het wel alle verschillende kwaliteiten situationeel goed weten in te zetten om de verschillende sterktes goed te benutten. Onder druk kunnen teamleden wat stagnatie ervaren in de besluitvorming. Zij zullen het dan lastiger vinden om de verschillen te overbruggen en indien de dialoog in de besluitvorming achterwege blijft, hun eigen invulling geven aan een besluit. Daarmee kunnen ze wat van elkaar verwijderd raken. Tegelijkertijd veronderstelt dit profiel dat zij goed zouden kunnen samenwerken. Het zal verschil maken of een besluit onder druk vanuit het team zelf ontstaat (meningsverschil over te volgen koers) of van buiten komt (in die situatie zullen mensen meer individueel positie kiezen). De optelsom van de kwaliteiten in denken en doen laat zien dat teamleden oog hebben voor elkaar, de rust kunnen bewaren; dit vertaalt zich waarschijnlijk in aandacht voor elkaar: delen, luisteren. Dit draagt naar verwachting bij aan het onderling vertrouwen en het gezamenlijk commitment.

Het team herkende zich in deze beschrijving

7.1.3 Uitslag Lencioni vragenlijst Fact team 1

Voor de gehele uitslag van de Lencioni vragenlijst, zie bijlage 4.

Samenvattend geeft de Lencioni vragenlijst het volgende beeld van Fact team 1:

Fact team 1 is een harmonie zoekend team, waar een groot vertrouwen in elkaar bestaat en een hoog commitment: de teamleden zitten op 1 lijn, zijn daarin besluitvaardig en houden zich aan de gemaakte afspraken. Teamleden vinden het lastig om openlijk hun mening te geven, zeker als deze afwijkt en een conflict wordt liever uit de weg gegaan. Ook vinden teamleden het lastig elkaar te wijzen op onproductief gedrag. Het team haalt wel consequent haar doelen en staat bekend om hoge prestaties.

Dit wordt in het team herkend.

7.1.4. Uitslag teambarometer Fact team 1

De teambarometer van Van Amelsvoort is door Fact team 1 zelf met de teammanager afgenomen. Voor de gehele uitslag van de teambarometer, zie bijlage 5.

Hier volgt de verdeling van punten over de verschillende gebieden en fasen:

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Uitvoering	6	9	15
Organiseren en coördineren	5	10	15
Samenwerking en besluitvorming	5	9	16
Ondernemen en Klanttevredenheid	8	9	23
Totaal	24	37	69

De teambarometer geeft aan dat Fact team 1 voor alle 4 de gebieden merendeels functioneert als team, maar hierin ook nog een verdere groei kan doormaken. Het afgelopen jaar heeft het team hierin al een groei doorgemaakt. Dit wordt door het team zelf zo ook gezien en levert dus herkenning en verdere groeimogelijkheden op.

7.1.5 Uitslagen vragenlijst Fact team 1

Van de 11 teamleden hebben 7 teamleden de vragenlijst ingevuld. Voor de gehele uitslag van de vragenlijst zie bijlage 6. Hieronder staan de antwoorden in gecomprimeerde vorm:

De teamleden hebben een reëel beeld van wat zelfsturing inhoudt, en van wat zij wel en niet kunnen bepalen. Zij benoemen dat zij nu de taken zelf doen, die voorheen door de teammanager gedaan werden. Zij benoemen dat zij nu zelf organiseren binnen kaders die vooraf bepaald zijn. Zij vervullen rollen die duidelijk beschreven zijn. Alle teamleden hebben meer verantwoordelijkheid over beleidsmatige zaken. Zij noemen ook dat zij nu zelf collega's moeten aanspreken op bijv. onproductief gedrag.

"We zijn al best aardig op weg."

Zij noemen als randvoorwaarden om over te kunnen gaan tot zelforganisatie: voldoende personeel, dus tijd en voldoende teamleden om de rollen te kunnen verdelen, duidelijke vaste afspraken vanuit de organisatie, veiligheid om elkaar te kunnen aanspreken en onvoorwaardelijk vertrouwen van de organisatie met begeleiding, steun en sturing.

Aan deze voorwaarden is volgens de meeste teamleden voldaan.

Alle teamleden hebben er vertrouwen in dat dit team de juiste mensen heeft om zelforganiserend te zijn. Zij voelen zich een sterk, hecht team.

Hun directe leidinggevende ervaren zij op dit moment alleen nog als controlerend en niet als ondersteunend. De directie die verder op afstand staat en onder wie zij komen wanneer zij volledig zelfsturend zijn, ervaren zij wel als ondersteunend. Zij hebben geen druk ervaren om alles direct al zelf te moeten, maar nu willen zij wel graag alles.

De Birkman heeft veel herkenning en bevestiging gegeven. Duidt vooral individueel bij teamleden waarom zij dingen doen zoals zij ze doen. En laat binnen het team zien waar de krachten zitten. Dit heeft niet gemaakt dat zij anders naar elkaar zijn gaan kijken (mogelijk wel begripvoller) wel was het verhelderend en bevestigend en bevestiging was goed.

De teamleden herkennen dat verschillen soms nodig zijn ook al is het soms lastig. Zij vullen elkaar goed aan, en benutten elkaars kwaliteiten. Zij ervaren zich als een goed en compleet team met een goede mix. Zij hebben de Birkman terugkoppeling ook als een soort teambuilding ervaren. Kennis uit de Birkman is niet door iedereen gebruikt.

Verschillende teamleden hebben er wel met name individueel veel aan gehad en voor de verdeling van de teamrollen is het gebruikt. Er wordt niet gesproken in de kleuren van Birkman.

De Lencioni vragenlijst kon niet iedereen zich meer herinneren. Diegenen die dat wel deden, gaven aan de uitslagen te herkennen: dat zij betrokken zijn bij elkaar en verantwoordelijkheid nemen, maar ook elkaar moeilijk aanspreken en confrontatie uit de weg gaan. Hoewel dit herkend werd, was dit ook echt een nieuw inzicht. Dit heeft zeker een boost gekregen door de Lencioni. Elkaar aanspreken is een voorwaarde bij zelfsturing en dit inzicht is dus nuttig. "Een paar teamgenoten blijken niet snel hun mening te geven. Het werkt goed om ze aan te moedigen dit wel te doen. Ze hebben meer in huis dan ik dacht."

De meeste teamleden geven aan dat de Birkman hen meer zelfinzicht heeft gegeven en dat de Lencioni meer inzicht geeft in team en balans van het team. De meeste teamleden vonden de combinatie waardevol. De Birkman werd iets meer gewaardeerd.

De instrumenten werden als ondersteunend ervaren bij start met zelfsturing: "Verhelderend, stimuleert om met elkaar in gesprek te gaan over samenwerking, nuttig, ondanks dat we al een aardig inzicht hadden, die bevestiging is echt goed en nuttig. Birkman laat zien waar de krachten en valkuilen liggen. Je kunt er nog eens naar terugkijken om jezelf of een collega beter te snappen."

Het volgende geluid werd ook gehoord: "Het kan ook op een andere, en wellicht goedkopere manier. Maar de Lencioni vond ik toch van waarde." en "Ik denk dat we vooral een team zijn die gewoon aan de slag gaat en respect en ruimte heeft voor elkaar."

7.1.6 Interview met teamleden Fact team 1 naar aanleiding van de vragenlijst

Op 5 april 2016 zijn 2 teamleden na het invullen van de vragenlijst en na onderling overleg met het team met interviewer in dialoog gegaan naar aanleiding van de vragenlijst.

Uitspraken uit Interview Fact team 1 naar aanleiding van de vragenlijst:

Als voorwaarde voor zelfsturing wordt genoemd:

Het moet geen ordinaire bezuiniging zijn, dit wordt wel een beetje zo gevoeld (niet helemaal).

Er moet voldoende tijd zijn (die is er beperkt omdat er een krimp is in het personeel).

De kaders moeten heel helder zijn (dat is redelijk het geval).

Er moet goede informatievoorziening zijn vanuit management/directie (dat is redelijk het geval).

De ICT moet ondersteunend zijn (dat is redelijk het geval).

De leidinggevende moet vertrouwen geven en geleidelijk uitvoegen. Dit is gebeurd. Intussen is er een wisseling van teammanager gekomen. De huidige taken van de teammanager liggen op facilitair vlak en hebben te maken met het feit dat bepaalde autorisaties van systemen nog niet zijn overgedragen. Dit wordt daardoor alleen nog als controlerend en belemmerend ervaren.

Zelfsturing legt meer verantwoordelijkheid bij het team. Dit is tegelijk een voordeel en een nadeel: je hebt iets meer invloed op hoe je dingen doet, maar de verantwoordelijkheid legt ook een druk, die je meer mee naar huis neemt.

De keus om over te gaan tot zelfsturing is niet uit het team zelf gekomen, maar is van bovenaf opgelegd. Omdat het toch ging komen, heeft het team ervoor gekozen om als eerste op te gaan, om daardoor zoveel mogelijk zelf de controle te hebben over de te verdelen middelen.

Als zelfsturend team heb je niet de overview over andere teams, het is belangrijk dat de verbinding met andere teams wel blijft bestaan en er periodiek informatie wordt uitgewisseld. Dit moet nog geborgd worden.

Binnen het team konden veel teamleden zich niet herinneren wat de Lencioni ook alweer inhield en wat daar uit was gekomen.

De Birkman had iedereen nog wel scherp. De beide geïnterviewden gaven aan dat zij en de meeste teamleden de terugkoppeling van de Birkman en de Lencioni op het moment zelf als meerwaarde ervoeren.

Over de Birkman:

De individuele profielen die uit de Birkman kwamen waren zeer kloppend, iedereen herkende zichzelf hierin. Dit is als waardevol ervaren. De uitslagen waren bevestigend, gaven niet echt nieuwe informatie, maar deze bevestiging heeft wel vertrouwen gegeven, hetgeen belangrijk is in een periode van verandering. "Dat geeft rust".

De Birkman wordt in het interview beschreven als een instrument dat handvaten geeft om met anderen om te gaan/ om met verschillende types om te gaan. Ook maakt het je zelf bewust van je eigen gedrag en je reactie in stress, waardoor je hier meer rekening mee kan houden.

De meerwaarde ligt met name in bewustwording van je eigen individuele benadering en minder in toegenomen kennis van de teamdynamiek. Wel is er een bewustwording gekomen van het feit dat anderen anders denken en handelen, maar deze kennis blijft oppervlakkiger dan de kennis van de eigen individuele benadering en stressreactie.

"De Birkman maakte dat je procesmatig naar jezelf en je team gaat kijken." "Dat geeft woorden aan wat je eerder wel wist/voelde."

De uitslagen van de Birkman zijn helpend geweest bij het verdelen van de rollen in de teams.

Over de Lencioni:

“De Lencioni liet zien dat conflicten in ons team niet werden aangegaan”. Dit werd herkend door iedereen. Daarna is er met intervisie gestart en sindsdien worden spanningen meer benoemd. De Lencioni heeft geholpen in de bewustwording, dat wij conflictvermijdend zijn.

“De testen vormen een spiegel en het is fijn om jezelf in de spiegel te bekijken. Dit geeft energie en is constructief.”

De inzichten uit de Birkman en de Lencioni worden niet herhaald, hierdoor zakt het weer weg. Herhaling zou wel zinnig zijn. Hier is geen coach voor nodig, dat kan ook door onszelf in de intervisie, maar daar moeten we kennelijk wel op gewezen worden.

“Wij hebben wel een coach, maar daar maken we geen gebruik van.” “Wij hebben geen aanleiding, voelen niet de behoefte of de meerwaarde om met de coach in gesprek te gaan.”

“Het praten met de coach voelt als een verplichting en als tijdverspilling. We bespreken dingen liever onderling.”

7.2 Fact team 2

7.2.1 Beschrijving Fact team 2

Fact team 2 heeft het minst aantal FTE per cliënt van alle Fact teams van D&D. Dit is van oudsher het geval. Fact team 2 zou gezien de grootte van het verzorgingsgebied een uitbreiding van het aantal DBC's en daarmee ook een uitbreiding van het aantal FTE moeten krijgen, dit hebben zij scherp op een rij gezet in een brief, nadat zij zelforganiserend zijn geworden. Zij hebben deze brief gericht aan het directieteam, wat tot gevolg heeft gehad dat een voorgenomen afbouw in formatie is afgeblazen. Hieronder volgt een passage uit deze brief. Ook Fact team 2 heeft zelf gekozen als eerste op te gaan voor zelfsturing. Zij hebben dit gezien als een kans om meer invloed te krijgen op de eigen werkomstandigheden. In het najaar van 2015 hebben zij de officiële aftrap gehad. De huidige teammanager zal in mei haar taken officieel volledig overdragen aan het team. Het team valt dan direct onder het directieteam van Dijk en Duin.

Passage uit brief van Fact team 2 d.d. februari 2016:

“Het team heeft een caseload van 309 cliënten, een teamomvang van 13,2 FTE, waarvan 3,1 indirect personeel. Het gemiddeld aantal cliënten per FTE bedraagt 30,6. In 2015 heeft het team 106 aanmeldingen gehad. Hiervan zijn er 63 afgewezen of doorverwezen naar andere zorgaanbieders. Gezien de grootte van het verzorgingsgebied zouden er eigenlijk 2x zoveel cliënten in zorg moeten zijn en gezien het aantal aanmeldingen is de zorgvraag naar Fact ook groter dan nu geboden wordt. Gezien de huidige teamgrootte en het plafond op het aantal DBC's worden de selectiecriteria voor FACT 2 zeer streng gehandhaafd: alleen cliënten met instabiele EPA problematiek worden aangenomen. Om het aantal cliënten in zorg niet te laten

toenemen, is er ook een zeer actieve screening bij de lopende behandelingen op FACT indicatie. In 2015 zijn 53 cliënten uitgeschreven naar de huisarts of de basis GGZ. Het team is binnen de regio van D&D gelegen op de grootste afstand van de hoofdlocatie en ligt midden in de polders. Het polderen, sterk zijn in je eigen ding doen, is een groot goed in het team. Er is een cultuur waarbij je in goed overleg met alle betrokken partijen zorgt voor de juiste professionele zorg op maat. De keerzijde van deze houding is dat er een scheefheid is ontstaan in de teambelasting waarbij een geleidelijke toename van de zwaarte en de grootte van de caseload nu leiden tot een hoog ervaren werkdruk. Hierbij kan de bemoeizorgfunctie, in tijden van vakantie en ziekte van medewerkers niet altijd geleverd worden. Dit is een situatie die geleidelijk aan ontstaan is door de neiging van het team om geen NEE te zeggen, maar vanuit goed hulpverlenerschap alle veranderingen te accepteren en dit in te passen in directe zorg aan patiënten. Dit heeft geleid tot een zeer optimaal bedrijfsproces wat ook blijkt uit de scherpe DBC prijs.”

7.2.2 Uitslagen Birkman on Demand Fact team 2, d.d. augustus 2015

Voor de uitslag en de uitgebreide beschrijving van de Interesses, Voorkeursstijlen, Behoeften/Stressreacties door de Birkman consulent, zie bijlage 7.

Hier volgt de samenvattende beschrijving, geschreven door de Birkman consulent: Dit team zet de schouders eronder, zij zullen zaken bestuderen, even doordenken en dan vooral vertalen in praktische oplossingen en ook gemakkelijk ergens mee kunnen experimenteren. Denken en doen zijn waarschijnlijk dominant zodra de invalshoek is bepaald van waaruit het vraagstuk wordt aangepakt. Neemt de druk toe, dan kan er spanning ontstaan. Mensen raken dan wat van elkaar verwijderd, echter een aantal teamleden trekt dit waarschijnlijk boven tafel, zal geneigd zijn om de interactie en het proces ter tafel te brengen. Dit kan helpen om in contact met elkaar te blijven. Anderen zullen proberen de samenwerking te ondersteunen door druk te zetten op het doorhakken van knopen en het nemen van actie. Aandachtspunt onder druk is het verschil in beleving: verstand versus gevoel. Het is aannemelijk om te veronderstellen dat dit team voor weinig kwesties of vragen terugdeinst. Gemiddeld genomen mag verwacht worden dat zij zaken die op hun bord vallen (bijvoorbeeld zelfsturing) even bestuderen en dan maar ‘gewoon’ ter hand nemen. Daar schuilt veel kracht in.

Deze beschrijving wordt door het team herkend.

7.2.3 Uitslagen Lencioni Fact team 2, d.d. augustus 2015

Voor de complete uitslag van de Lencioni vragenlijst, zie bijlage 8. Samenvattend geeft de Lencioni vragenlijst het volgende beeld:

Het vertrouwen in elkaar is onderling hoog, hoewel teamleden zich niet makkelijk bij elkaar verontschuldigen. Conflicten worden uit de weg gegaan en meningen worden niet openlijk gedeeld met elkaar. Het commitment is wel hoog: de teamleden zitten op 1 lijn, hebben een duidelijke koers en houden zich daar ook aan. Als teamleden echter hun productie niet halen, worden zij hier onderling niet op aangesproken en het team neemt dan niet de teamverantwoordelijkheid om gezamenlijk deze productie wel neer te zetten. Het team bereikt hierdoor de afgesproken resultaten niet.

De teamleden herkenden bij de terugkoppeling dat zij niet goed registreerden en elkaar hier niet op aanspraken, waardoor zij productie misten. Zij herkenden echter niet dat zij conflictmijdend waren, zij waren niet bezig met de resultaten maar alleen met de inhoud en voelden daarom geen noodzaak om elkaar op de resultaten aan te spreken. Sinds de start van de zelfsturing en de terugkoppeling van de Lencioni vragenlijst zijn de teamleden structureel hun registratie en productie gaan controleren en spreken zij elkaar hierop wel aan. Zij blijken inderdaad niet conflictmijdend. Met de nieuw vergaarde inzichten en de verantwoordelijkheden die bij zelfsturing horen, weten enkele teamleden eventueel niet behalen van teamresultaten constructief te benoemen en daarmee het gedrag in het team om te buigen. Dit is kloppend met de conclusie uit de Birkman, waarbij het gedrag nu wel wezenlijk anders (positiever) uitpakt. De productiviteit van het team is sindsdien duidelijk verbeterd. Ook ruimen zij sindsdien tijd in om te brainstormen over complexe zaken. Uit deze brainstormsessies is ook de brief voortgekomen, die zij aan het directieteam hebben gestuurd. Dit zijn veranderingen die ook als doel zijn geformuleerd na de bespreking van de Lencioni vragenlijst. Bij navraag wat de teamleden aan de Lencioni vragenlijst gehad hebben, konden zij zich dit echter niet meer herinneren.

7.2.4 Uitslag teambarometer Fact team 2 , d.d. april 2016

Voor de volledige uitslag van de teambarometer, zie bijlage 9.

De teambarometer is ingevuld door de teammanager.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Uitvoering	0	13	17
Organiseren en coördineren	0	12	18
Samenwerking en besluitvorming	0	8	22
Ondernemen en Klanttevredenheid	0	14	26
Totaal	0	47	83

De teambarometer geeft aan dat Fact team 2 voor alle 4 de gebieden als team functioneert. In het afgelopen jaar heeft het team een enorme groei doorgemaakt, waarin zij van fase 2 naar fase 3 zijn doorgesloegen. Zo ervaren zij dit zelf ook.

7.2.5 Uitslagen vragenlijsten Fact team 2, d.d. april 2016

Voor de volledige uitslag van de vragenlijsten, zie bijlage 10.

Van de 15 teamleden hebben aanvankelijk 0 teamleden de vragenlijst ingevuld.

Zowel onderzoeker als het secretariaat had hier wel om gevraagd. Na herhaalde verzoeken zowel door het secretariaat, enkele teamleden, de teammanager en onderzoeker hebben 5 teamleden de vragenlijst ingevuld en aangeleverd. Van oudsher wordt er slecht geregistreerd en worden lijstjes slecht ingevuld in dit team. Sinds de zelfsturing is de registratie voor cliëntcontacten veel beter op orde en spreken de teamleden elkaar hier ook op aan. Als er echter geen consequenties zitten aan iets niet aanleveren en het team zelf de meerwaarde niet echt ziet, is de ervaring dat dit team het dan niet aanlevert, dat is ook bij deze vragenlijst gebleken.

Hieronder staan de antwoorden in gecomprimeerde vorm:

Het team weet goed wat zelfsturing inhoudt, wat zij wel en niet zelf mogen bepalen: Zij nemen 'voormalig management'-taken over, verdeeld over de teamleden. Zij hebben meer verantwoordelijkheden t.a.v. het behalen van goede cijfers, moeten meer uitzoeken hoe zaken werken en moeten onderling afspraken maken m.b.t. werkzaamheden.

De kaders binnen de Parnassia Groep zijn erg duidelijk, vrijheid binnen zelfsturing is beperkt; Je mag zelf de voor het team bepaalde schaarse middelen onderling verdelen.

Wat vastligt zijn: Productienorm, afspraken met verzekeraars, centrale overhead, kwaliteits- richtlijnen, deze zijn alle hetzelfde als voor de zelfsturing.

De randvoorwaarden voor zelfsturing die genoemd worden zijn:

Als heel belangrijke factor wordt genoemd: Voldoende wil om dingen zelf te gaan doen.

Verder: Tijd. Voldoende begeleiding en informatie.

Een goed functionerend, stabiel team met continuïteit waarin je je veilig voelt om dingen te kunnen en mogen bespreken. Teamleden met de juiste capaciteiten voor de rollen. Vertrouwen binnen het team en vertrouwen vanuit het management.

Duidelijkheid over de kaders, goede ICT.

Volgens de meeste teamleden is hieraan grotendeels voldaan, behalve aan voldoende tijd door een beperkte formatie.

Alle teamleden hebben er vertrouwen in, dat zij de juiste mensen hebben om zelfsturend te zijn. Zij ervaren zich als een echt team met veel individuele kwaliteiten die ook benut worden. De teamleden ervaren dat zij voldoende verschillen hebben binnen het team met ieder een eigen idee en zienswijze en dat de openheid in het team groot genoeg is om ieder zijn/haar mening te kunnen laten geven.

De leidinggevende is in het begin als ondersteunend ervaren in het team en daarna niet meer, de teamleden hebben veel zelf uitgezocht.

De teamleden geven over de Birkman aan dat deze op individueel niveau wel nieuwe inzichten heeft gegeven, met name over stressgedrag, maar vooral veel herkenning bracht. De meeste teamleden geven aan, dat zij hierdoor niet anders naar teamgenoten zijn gaan kijken omdat zij elkaar al goed kenden. Mogelijk heeft het nog iets meer begrip over en weer gebracht. Een teamlid geeft aan dat vooral de nieuwe situatie van zelfsturing nu nieuwe kwaliteiten naar boven brengt en niet de inzichten uit de assessmentinstrumenten. De Birkman uitslagen zijn wel gebruikt bij het verdelen van de teamrollen.

De kennis uit de Birkman wordt op individueel niveau nog wel gebruikt, maar zakt ook wel weg. De kleuren van de Birkman werden in het begin nog wel benoemd, maar nu niet meer.

De Lencioni vragenlijst kunnen velen zich niet meer herinneren.

Degenen die zich dit wel herinneren benoemen dat de teamleden vertrouwen hebben in elkaar, dat ze betrokken zijn, dat ze in het team soms te snel consensus zoeken, maar wel makkelijk besluiten nemen. Ze benoemen niet, dat er uit kwam dat het conflict wordt vermeden of dat men elkaar niet aanspreekt, wel dat er uit kwam dat de productie vaker besproken moet worden en dat ze elkaar in de praktijk humorvol feedback geven.

Over de beide instrumenten wordt gezegd dat het een leuke start van een nieuwe periode is en dat ze elkaar aanvullen. De Birkman geeft meer persoonlijke inzichten en blijft daardoor beter hangen. Bij een team dat elkaar al lang kent, geeft het niet veel nieuwe inzichten, maar kan het wel helpen om wat bewuster tegen eigen inbreng en bestaande (en beoogde) teamcultuur aan te kijken. Ook is het een vorm van teambuilding, omdat er allerlei grappige details van elkaar (her)ontdekt werden wat leidde tot hilarische grappen.

7.2.6 Interview met teamleden van Fact team 2 naar aanleiding van de vragenlijst, d.d.5 april 2016

Op 5 april 2016 gingen 3 teamleden met onderzoeker in gesprek naar aanleiding van de vragenlijst. Deze teamleden hadden de vragen van tevoren doorgenomen in het team (waarna iedereen dacht: ik heb nu mijn bijdrage geleverd en hoef de vragenlijst niet meer in te vullen).

Uitspraken uit Interview Fact team 2 naar aanleiding van de vragenlijst:

Er bestond al een behoefte aan eigen verantwoordelijkheid, daarom zijn wij op eigen verzoek als eerste opgegaan voor zelfsturing. De wens voor eigen verantwoordelijkheid zien wij als voorwaarde voor succesvolle zelfsturing. Ook zijn heldere kaders een voorwaarde: o.a. wie heeft welk mandaat.

Proces

Start zelfsturing werd gedaan met afnemen en terugkoppelen van de Birkman en de Lencioni. De terugkoppeling was erg leuk. Vorm van teambuilding. Ook een vorm van bewustwording van de verandering.

Bij terugkoppeling werd met name stilgestaan bij de Birkman, minder bij de Lencioni. De Lencioni is minder blijven hangen.

De Birkman werkt met kleuren, dat maakt misschien ook dat die beter blijft hangen. Doordat de Birkman profielen en de uitkomsten van de Lencioni vragenlijst niet periodiek terugkomen/worden besproken, zakt de kennis ook weer weg.

Over de rol van de leidinggevende zeggen de geïnterviewden:

We hebben het vertrouwen gekregen en we zijn losgelaten. Dit was een natuurlijk proces. We hebben de handschoen opgepakt om zelf verantwoordelijk te worden.

Om de verantwoordelijkheid te blijven nemen, is het wel belangrijk dat we als team beloond worden als we een goed resultaat draaien en onze 'winst' niet geheel af moeten dragen.

Inhoud

Uitslagen Birkman en Lencioni maken dat je je bewuster bent van jezelf, je eigen drijfveren en gedragingen en die van je teamgenoten. Echt nieuwe dingen kwamen niet aan het licht, wel veel herkenning, bevestiging en bewustwording en dat is heel waardevol.

Er was ook een medewerker pas kort in het team, zij hoorde meer nieuwe dingen.

Ook de medewerkers met kleinere contracten kregen meer inzichten.

Er kan wel meer op teamniveau worden ingezoomd, de terugkoppeling en de inzichten blijven met name individueel gericht.

De verbinding met zelfsturing was niet heel concreet.

De Birkman is wel gebruikt voor het invullen van bepaalde rollen, dit was wel concreet.

Over de Birkman:

Het is verbazend hoe kloppend de Birkman profielen zijn. Iedereen herkende zich in de eigen beschreven profielen. Veel open deuren, maar ook duidelijke blinde vlekken. Het gaf inzicht, herkenning, bevestiging en bewustwording en dat is heel waardevol.

Er wordt getwijfeld of deze profielen van meerwaarde zijn voor de verdeling van de rollen in het team, maar bij 1 rol zijn de Birkman profielen wel doorslaggevend geweest voor welk duo dit ging doen.

Over de Lencioni:

Het team is al lang samen, dat maakt dat zij al een modus hadden van hoe met elkaar om te gaan. Ook werd niet alles herkend wat uit de Lencioni vragenlijst volgde. Wel zorgde de uitkomst ervoor dat teamleden elkaar voortaan zijn gaan aanspreken op het (niet) behalen van resultaten en dit wordt als zeer waardevol ervaren.

Het team is een echt team. Het is een warm, veilig team waarin veel vertrouwen in elkaar heerst. Er is veel ervaring en er zijn veel verschillende kwaliteiten. Er wordt goed gebruikgemaakt van elkaars ideeën en kwaliteiten. Het team zoekt naar consensus.

Voor de zelfsturing bleven de teamresultaten (aantal DBC's, uren dienstverlening aan patiënt, binnen de kosten blijven) achter. Sinds de zelfsturing houden de teamleden de cijfers bij, spreken elkaar hier op aan en zijn de resultaten verbeterd.

De Birkman en de Lencioni geven een opening om dingen meer te bespreken. Het werkt ook drempelverlagend om gedragingen te bespreken.

Sinds de start van zelfsturing heeft het team meer brainstormsessies met elkaar.

De teamleden geven aan ruimte te ervaren in het verbeteren van het behandelaanbod. Sinds de zelfsturing zetten zij zich hier nog meer voor in dan daarvoor. Dit blijkt uit uitbreiding van het groepsaanbod, mede door het binnenhalen van een subsidie bij de gemeente.

7.3 Fact team 3

7.3.1 Beschrijving van Fact team 3

Fact team 3 heeft een caseload van 209 cliënten, een teamomvang van 9,6 FTE en een gemiddelde caseload per medewerker van 28,2 cliënten. Het team heeft een gemiddelde in- en doorstroom. Fact team 3 heeft ook de voordeurfunctie voor alle ambulante volwassenenteams van D&D en investeert veel tijd in het onderhouden van een goede relatie met alle verwijzers. Fact team 3 heeft binnen de Fact teams van D&D een gemiddeld aantal FTE per cliënt. Wel is dit aantal in de afgelopen 2 jaar (net zoals in alle Fact teams) geleidelijk opgelopen en is de werkdruk toegenomen. Fact team 3 heeft niet zelf gekozen op te gaan voor zelfsturing. Zij ervaren dit als een verplichting van bovenaf, maar zij zien hier ook kansen in en gaan de omkanteling positief tegemoet. In maart 2016 hebben zij de officiële aftrap naar zelfsturing gehad en is de Birkman en de Lencioni afgenomen en teruggekoppeld.

Tekst overgenomen uit auditrapport voor Fact certificering d.d. 6 juni 2013:

Fact team 3 is een enthousiast en zeer betrokken team. Het straalt een open sfeer uit met ruimte voor discussie en innovatie. Na de proefaudit, die door de organisatie werd uitgevoerd, is een verbetercyclus op gang gekomen. Naar aanleiding van de audit formuleren wij de volgende aanbevelingen.

1. We adviseren om ook een GZ psycholoog structureel in het team op te nemen. *(dit is in 2013 geëffectueerd)*
2. Herstel heeft zeker de aandacht van het team, maar het kan nog concreter en sterker. We adviseren om de hersteldoelen in behandelplannen concreter te beschrijven met uitwerkingen in acties, als team meer scholing in herstel

ondersteunende zorg te volgen en om meer outreachend te werken. (*methodiek behandelplannen en scholing zijn geëffectueerd*)

3. Woonzorg wordt veelal uitbesteed aan de BZW van de RIBW. BZW zit echter niet bij het FACT bord en deze cliënten hebben veelal een eigen woonplan, dat los staat van het behandelplan (en daarmee van de behandeling). Het zou goed zijn als (vertegenwoordiging van de) BZW medewerkers (natuurlijk in overleg) aanschuiven bij het FACT bord overleg. Overigens geldt bovenstaande ook voor de trajectbegeleider. (*dit is geëffectueerd*)

7.3.2 Uitslagen Birkman on Demand Fact team 3

Voor uitslag en uitgebreide beschrijving van Interesses, Voorkeursstijlen, Behoeften/Stressreactie door Birkman consultant zie Bijlage 11.

Hier volgt de samenvattende beschrijving, geschreven door de Birkman consultant: Dit team hecht eraan om met elkaar doelen te formuleren en deze vervolgens zorgvuldig uit te werken, in systeem te zetten en af te stemmen met de externe omgeving. Structuurordening en op die basis autonomie en zelfstandigheid zijn kenmerken, die we in dit team zullen herkennen. Niet te veel tijd verliezen in overleg en samenwerking, professioneel zelfstandig handelen staat voorop. Samenwerking ervaren ze eerder als effectief in kleiner verband, dan binnen de groep als geheel. Voor dit team is het belangrijk dat ze erop letten met elkaar in verbinding te blijven en niet te veel vanuit eigen autonomie en daarmee vanaf een eigen eiland te opereren. Ook kan de eis die ze stellen aan zorgvuldigheid ertoe leiden, dat ze in onduidelijke situaties niet tot actie komen.

7.3.3 Uitslagen Lencioni vragenlijst Fact team 3

Voor de complete uitslag van de Lencioni vragenlijst, zie bijlage 12.

Samenvattend geeft de Lencioni vragenlijst het volgende beeld:

In Fact team 3 zijn de teamleden open en oprecht tegen elkaar, maar zij hebben moeite om hun beperkingen of zwakheden te delen met elkaar. Zij zijn conflict vermijdend.

Zij zijn wel sterk betrokken bij elkaar, zitten op 1 lijn, zijn behoorlijk besluitvaardig (ook als niet alle informatie beschikbaar is), houden vast aan besluiten en volgen afspraken consequent op. Zij spreken elkaar niet aan op onproductief gedrag. Wel staan zij bekend om hun hoge prestaties. Zij waarderen teamprestaties hoger dan individuele prestaties en als het teamresultaat niet gehaald dreigt te worden, neemt ieder teamlid individueel de verantwoordelijkheid om de teamprestatie te verbeteren.

7.3.4 Uitslag teambarometer Fact team 3

Voor de gehele uitslag van de teambarometer, zie bijlage 13.

De teambarometer is ingevuld door de teammanager.

Hier volgt de verdeling van punten over de verschillende gebieden en fasen:

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Uitvoering	11	10	9
Organiseren en coördineren	0	14	16
Samenwerking en besluitvorming	10	13	7
Ondernemen en Klanttevredenheid	6	20	14
Totaal	27	57	46

De teambarometer geeft aan dat Fact team 3 per gebied in een andere teamfase zit. Op het gebied van organiseren en coördineren functioneren ze het meest als team. Dit is ook passend bij de voordeurfunctie die ze al lang uitvoeren en op dit punt zijn ze dus ook verder in hun ontwikkeling. Op het gebied van de uitvoering functioneren ze het meest als een serie individuen. In de komende periode zal er een ontwikkelslag gemaakt worden passend bij het overgaan naar zelfsturing. Het team herkent dat zij op sommige punten een bundeling individuen zijn en op sommige punten echt als team functioneren en hebben vertrouwen in het verder worden van een team.

7.3.5 Uitslagen vragenlijsten Fact team 3

Voor de volledige uitslag van de vragenlijsten, zie bijlage 14.

Van de 12 teamleden hebben 5 teamleden de vragenlijst ingevuld.

Hieronder staan de antwoorden in gecomprimeerde vorm:

Het team heeft behoorlijk scherp wat zelfsturing inhoudt en wat ze nu wel en niet zelf kunnen bepalen:

We gaan zelf taken uitvoeren, die tot nu toe door het middenmanagement worden gedaan. Bij vragen kunnen we terecht bij een coach en het hogere management. De taken zijn onderverdeeld in 5 teamrollen met secretariële ondersteuning. We zijn zelf verantwoordelijk voor de resultaten. Wij zullen gehouden worden aan externe eisen en interne spelregels: productieafspraken, eisen van de verzekeringsmaatschappijen, Parnassia regels, richtlijnen.

Als team kunnen we richting geven aan hoe (methodes en processen) we doelstellingen behalen.

Randvoorwaarden voor zelforganisatie zijn volgens het team:

Tijd, secretariële ondersteuning, kennis van de nieuwe taken, ergens terecht kunnen met vragen, scholing hoe taken uit te voeren, heldere informatie, goede overdracht van de huidige manager, juiste autorisaties, goede ICT.

Vertrouwen in je team hebben.

Teamleden ervaren niet dat zij voldoende tijd krijgen om extra taken uit te gaan voeren.

Zij zitten op dit moment midden in de informatieoverdracht in verband met de overgang. Zij overzien nu niet of dit voldoende is, maar geven ook niet aan nu hierin hiaten te ervaren.

De leidinggevende ervaren zij als ondersteunend en stimulerend.

Zij hebben er allemaal vertrouwen in dat zij het als team aan kunnen. Zij ervaren zichzelf als deels individueel bezig en deels als team. Bij uitzetten van een koers ervaren zij zich echt als team: Individuen met teamgeest.

De inzichten van de Birkman gaven herkenning, bevestiging, inzicht en verdieping en het werd ook heel leuk gevonden. Echt nieuwe inzichten gaf het niet, wel wat meer inzicht in hoe het eigen profiel zich verhoudt tot andere teamleden. De link met zelfsturing werd niet duidelijk gezien, hoewel het wel bewustwording gaf, dat niet alle visies in het team evenveel aanwezig zijn en het wel belangrijk is de verschillende benaderingen te gebruiken.

Het laat zien dat de een meer op proces zit, de ander meer op de menskant. De een meer van het overtuigen, de ander meer controle. Het helpt toch ook bij het invullen van een rol.

De teamleden merken nog niet dat ze de kennis van de Birkman gebruiken, wel benoemen ze soms onderling kleuren.

De uitslag van de Lencioni vragenlijst was 'negatiever' dan verwacht. Er was discussie over het punt: "geeft iedereen zijn eigen mening". De teamleden geven aan dat je mening geven niet altijd een voordeel is. Zij hebben het idee, dat er hierin wel evenwicht is en dat ze een laag 'twitter'-gehalte hebben. Het is een werkteam. Maar ze geven zelf ook aan, dat ze mogelijk wat meer zouden mogen discussiëren. Ze noemen ook dat ze allemaal sterk gericht zijn op de cliënten en minder op elkaar, maar dat de betrokkenheid goed is.

De Lencioni heeft het team aan het denken gezet over het belang van betrekken van ieders mening.

Over de verschillen tussen de Birkman en de Lencioni wordt genoemd:

De Lencioni is teamgericht en de Birkman individueel (wat uiteindelijk samen in teamverband wordt geplaatst). De meningen over de meerwaarde van een van beide instrumenten verschilt. De helft geeft aan dat de instrumenten even belangrijk zijn, omdat de Birkman persoonlijk inzicht geeft in je functioneren en de Lencioni inzicht geeft in het teamproces. De anderen geven aan dat de Lencioni van meerwaarde is, omdat die concrete verbeterpunten oplevert.

Alle teamleden ervoeren ondersteuning door de Birkman en de Lencioni bij het starten met zelfsturing.

“Het is goed om zowel individueel als op teamniveau te kijken naar eigenschappen, kenmerken en sterke en zwakke punten”, “Merk in de praktijk echter niet dat we binnen ons team daar nu actief mee aan de slag zijn.”

De vertaalslag moet nog steeds zelf gemaakt worden. Jammer genoeg is er geen link gelegd tussen de twee lijsten en HGO. Ook zou er een iets strakkere follow-up mogen zijn, nu is de kans aanwezig dat de bevindingen toch naar de achtergrond raken.

7.3.6 Interview met teamleden Fact team 3 naar aanleiding van de vragenlijst

Interview gehouden op dinsdag 5 april met 7 teamleden (secretaresse, psychiater, verpleegkundigen, psycholoog).

Het team is net gestart met de omkanteling naar zelfsturing. Zij hebben in de afgelopen periode informatie van de teammanager gekregen. De Birkman en de Lencioni zijn recent afgenomen en aan het team teruggekoppeld.

De teamleden geven aan dat zij niet hebben gekozen voor zelfsturing. Zij zijn eigenlijk tevreden met hoe de taken nu verdeeld zijn tussen hun en de teammanager. De taken die nu door de teammanager overgedragen gaan worden aan het team zien zij als extra werk. De angst wordt uitgesproken dat de balans in het werk kwijtraakt. “Het is wel erg veel allemaal.”

Zij geven aan dat zij weten dat zij niet de keuze hebben om de huidige manier van werken voort te zetten.

De leidinggevende heeft in de afgelopen periode veel laten zien van de taken, die het team geleidelijk moet gaan overnemen.

De teamleden hebben een periode een afwachtende houding aangenomen ten opzichte van de naderende omkanteling naar zelfsturing. Nu worden zij geleidelijk meer actief en meer onderzoekend. Zij zien ook de kansen die zelfsturing biedt. De teammanager draagt alles geleidelijk over en er wordt ervaren dat het team de tijd krijgt voor de overgang.

De teamleden staan er wisselend in: sommigen hebben zin in de verandering, anderen ondergaan het gelaten. Alle teamleden hebben wel vertrouwen in het team en hebben er vertrouwen in dat zij zelfsturend kunnen zijn. “Zoals we nu met elkaar omgaan, is dat goed genoeg om zelforganiserend te zijn.” Wel spreekt een teamlid haar zorgen uit over de toename van verantwoordelijkheid en de druk die dit met zich meebrengt. Zij zegt ook: “Eerst kon je bij een probleem naar je teammanager, nu moet je dat zelf binnen je team gaan oplossen, dat lijkt me moeilijk.”

Een teamlid zegt: “Dit team pakt eigenlijk altijd alles constructief en positief op, dus ik heb er vertrouwen in dat wij zelforganiserend kunnen zijn.”

“Dat positief oppakken is niet vanzelfsprekend; ik werk ook in een ander team en daar wordt de zelforganisatie helemaal niet opgepakt. Ik weet niet of het daar gaat lukken.”

Voorwaarden om over te kunnen gaan tot zelfsturing die de teamleden noemen zijn:

Voldoende tijd (deze wordt beperkt ervaren).

Scholing over alle rollen (staat gepland).

Goede ICT-ondersteuning (teamdashboard).

Helder kader (welke productieafspraken, waar op afgerekend).

Heldere taakoverdracht door teammanager: wat moet er, inclusief planning.

Over de Birkman:

De Birkman geeft inzichten in je eigen gedrag en dat van andere teamgenoten.

Iedereen vond de inzichten heel herkenbaar. Ook was er enkele echte eyeopener voor sommige teamleden. “De Birkman is echt handig om na te denken over de verdeling van specifieke teamrollen.”

De terugkoppeling was vooral erg leuk. De Birkman consulente die de terugkoppeling deed was heel enthousiasmerend en zij werkte echt als een soort katalysator voor het team.

Over de Lencioni:

“Deze geeft inzicht in hoe en wat je met elkaar bespreekt en wat tot nu toe niet.” Hij geeft meer concrete handvatten dan de Birkman.

Wij hebben als team soms moeite om knopen door te hakken.

De Lencioni is een neutraal instrument om dingen te bespreken.

Uit zowel de Birkman als de Lencioni komt dat wij een gematigd team zijn. Bijna alle teamleden zijn gematigd. Wij bekijken altijd verschillende kanten, kiezen wat we gaan doen en gaan aan de slag.

De Birkman is erg abstract, wel heel leuk, maar geeft geen concrete handvatten. De Lencioni is concreter. Ze vullen elkaar daarmee wel aan.

De terugkoppeling is met name als teambuilding ervaren, heeft weinig nieuwe inzichten gegeven. Mogelijk als de kennis regelmatig terugkomt, gaat het meer leven. Voor dit moment hebben we meer aan de Lencioni gehad, voor de langere termijn heb je misschien meer aan de Birkman, maar dan moet je die wel regelmatig terug laten komen.

8. CONCLUSIES voortkomend uit de confrontatie van de literatuur met de empirie

8.1 Boomstructuur topiclijst Fact team 1 naar aanleiding van confrontatie literatuur en empirie

1. Harde randvoorwaarden:

- Voldoende personele bezetting/ tijd: er is krimp in personeel, maar bezetting blijft binnen Fact normering.
- ICT-ondersteuning: Volgens teamleden in orde.
- Juiste sturingsinformatie: redelijk in orde middels dashboard + goede informatievoorziening vanuit het management/directie.
- Concrete meetbare doelen: Fact methodiek, productieafspraken, Parnassia Groep-afspraken, vervullen van rollen die duidelijk beschreven zijn.

2. Betekenisgeving:

- Waarom duidelijk: Keus tot zelfsturing is opgelegd. Toch gekozen als eerste op te gaan, om zoveel mogelijk controle te hebben over de te verdelen middelen (te behouden wat ze hebben) en de werkwijze binnen zelfsturing mede vorm te kunnen geven.
- Leidende principes: Zelfsturing legt meer verantwoordelijkheid bij het team: dit geeft meer invloed op hoe je dingen doet, maar legt ook druk. Wij hebben alles zelf in huis om dit te kunnen. Elkaar vertrouwen en elkaar aanspreken is wel een voorwaarde, hier wordt aan voldaan.
- Visie en identiteit: Herstelvisie wordt omarmd. Het is een team dat gewoon aan de slag gaat en respect en ruimte heeft voor elkaar. Lencioni: harmonie zoekend team, hoog commitment (op 1 lijn, op die lijn besluitvaardig), houdt zich aan afspraken, haalt consequent doelen en staat bekend om hoge prestaties. Wel conflict mijndend en moeite met aanspreken.
- Inhoud leidend: Team stelt behandelaanbod continu bij, stelt alles in het werk goed aanbod te behouden en liefst uit te breiden.

3. Verbondenheid:

- Gemeenschappelijkheid: Wij zijn een hecht team. Terugkoppeling Birkman en Lencioni vorm van teambuilding.
- Gemeenschappelijke taal: Birkman en Lencioni zetten aan tot dialoog. Ondanks dat je elkaar al goed kent, geeft dat woorden en bevestiging aan wat je eerder wel wist/voelde. Dat is goed/nuttig. Birkman blijft hangen, Lencioni zakt snel weg. Bijhouden in intervisie zinvol.
- Samenhang in team: Team voelt zich een sterk, hecht team. Birkman en Lencioni tonen krachten en valkuilen, dit geeft energie en is constructief. Uitslagen zijn bevestigend, geeft vertrouwen, "Dat is belangrijk in een periode van verandering."

- Samenhang tussen teams: Als zelfsturend team heb je niet de overview over andere teams, het is belangrijk dat de verbinding met andere teams wel blijft bestaan en er periodiek informatie wordt uitgewisseld. Dit moet nog geborgd worden.
4. **Vertrouwen:**
- Vertrouwen in teamgenoten: Dit team heeft een groot vertrouwen in elkaar. Alle teamleden hebben er vertrouwen in, dat dit team de juiste mensen heeft om zelforganiserend te zijn. Teamleden hebben aandacht voor elkaar, dit vergroot onderling vertrouwen en gezamenlijk commitment.
 - Vertrouwen in de organisatie: Team heeft vertrouwen in directieteam uitgesproken, ook zorgen geuit over bezuinigingen in de GGZ, waarop directie heel beperkt invloed heeft.
 - Vertrouwen krijgen: Leidinggevende gaf vertrouwen en voegde geleidelijk uit, dit was goed.
5. **Diversiteit:**
- Verschillen in denkbeelden: In team zijn alle profielen van de Birkman uitgesproken vertegenwoordigd. Als deze kwaliteiten situationeel goed worden ingezet, geeft dit een hoog effectief team. Onder druk neemt team moeilijker besluiten vanwege verschillende zienswijzen. Juist dan dialoog nodig, dat geeft gedragen besluit. Indien dialoog achterwege blijft, geeft ieder teamlid eigen invulling aan besluit. Meerwaarde ligt in bewustwording van je eigen gedrag en stressreactie en bewustwording, dat anderen anders denken en handelen.
 - Ruimte voor leren/fouten: teamleden herkennen dat verschillen nodig zijn, ook al is het soms lastig. Zij leren van elkaar, vullen elkaar aan en benutten elkaars kwaliteiten. Zij doen aan intervisie en scholing.
6. **Sturing:**
- Continu bijsturen: Het maakt verschil of een besluit vanuit het team zelf ontstaat of van buiten komt (bij van buiten minder commitment uit team). Voor bijsturen dialoog nodig.
 - Teamfase: team functioneert als team, maar kan hierin nog verdere groei doormaken.
 - Ondersteuning vanuit management: voldoende begeleiding, steun en sturing gegeven door leidinggevende. Leidinggevende gaf vertrouwen en voegde geleidelijk uit, dit was goed. Huidige taken teammanager alleen nog i.v.m. autorisaties. Dit is controlerend en belemmerend, team vraagt om alle autorisaties overgedragen te krijgen en direct onder de directie te komen.
 - De uitslagen van de Birkman waren helpend bij het verdelen van de rollen in de teams.

8.2 Boomstructuur topiclijst Fact team 2 naar aanleiding van confrontatie literatuur en empirie

1. Harde Randvoorwaarden:

- Personele bezetting: wordt te laag ervaren, waardoor werkdruk als hoog wordt ervaren, daarbij dreigende personele veranderingen wat onrust geeft. Ook hoge administratieve druk. Sinds zelfsturing wel meer inzicht en overzicht, wat ook rust geeft.
- ICT-ondersteuning: wordt als voldoende ervaren.
- Juiste sturingsinformatie: wordt met teamdashboard redelijk aan voldaan.
- Concrete meetbare doelen: De kaders binnen PG zijn duidelijk: productienormen (o.b.v. afspraken met verzekeraars), de doorrekening van centrale overhead, richtlijnen.

2. Betekenisgeving:

- Waarom duidelijk: Behoeftte aan eigen verantwoordelijkheid en zelf de keuzes kunnen maken voor de verdeling van de schaarse middelen.
- Leidende principes: Vertrouwen van het management en vertrouwen in het eigen team is noodzakelijk. De Lencioni en de Birkman maken je bewuster van jezelf, je eigen drijfveren en gedragingen en die van je teamgenoten.
- Visie en identiteit: Herstel voor EPA patiënten is richtinggevend. Birkman: Dit team zet de schouders eronder, bestudeert zaken, denkt even door en vertaalt dan in praktische oplossingen. Kan makkelijk experimenteren. Denken en doen zijn dominant, zodra de invalshoek is bepaald van waaruit het vraagstuk wordt aangepakt. Zij nemen zaken (bijvoorbeeld zelfsturing) 'gewoon' ter hand. Daar schuilt veel kracht in.
- Inhoud leidend: Sinds zelfsturing nog meer inzet, blijkt uit uitbreiding van het groepsaanbod door binnenhalen subsidie bij gemeente.

3. Verbondenheid:

- Gemeenschappelijkheid: Wij zijn een goed op elkaar ingespeeld team. Terugkoppeling Birkman en Lencioni was erg leuk, een vorm van teambuilding.
- Gemeenschappelijke taal: Iedereen herkende zich in de eigen beschreven profielen. Veel open deuren, maar ook blinde vlekken. Het gaf inzicht, herkenning, bevestiging en bewustwording en dat was heel waardevol. Birkman en de Lencioni geven opening om dingen meer te bespreken, ook drempelverlagend om gedragingen te bespreken. Laat tests periodiek terugkomen, dan zakt kennis niet weg, maar blijft levend.
- Samenhang in team: Het team zoekt naar consensus, maar consensus is geen doel.

- Samenhang tussen teams: We realiseren ons dat als wij goed draaien en andere teams niet, dat wij aan hun bijdragen. Als we echter alle 'winst' moeten afdragen, werkt dat demotiverend.
4. **Vertrouwen:**
- Vertrouwen in teamgenoten: Het onderlinge vertrouwen in elkaar is hoog. Er is veel vertrouwen in het team als team. Er is veiligheid om dingen te kunnen en mogen bespreken.
 - Vertrouwen in de organisatie: verbinding met Dijk en Duin en helemaal met de Parnassia Groep wordt beperkt gevoeld: 'Wij zitten op grootste afstand van de hoofdlocatie'.
 - Vertrouwen krijgen: het management heeft vertrouwen gegeven en ons losgelaten. Dit was een natuurlijk proces. Wij hebben de handschoen opgepakt.
5. **Diversiteit:**
- Verschillen in denkbeelden: Er is veel ervaring en er zijn veel verschillende kwaliteiten in het team. Er wordt goed gebruikgemaakt van elkaars ideeën en kwaliteiten.
 - Ruimte voor leren/lerend vermogen: door de Birkman nu meer ruimte (en begrip) voor inbreng over en weer.
6. **Sturing:**
- Continu bijsturen door teams: Teamleden registreerden aanvankelijk niet goed, spraken elkaar hier niet op aan en misten productie dus inkomsten. Zij waren niet bezig met resultaten, maar alleen met inhoud en voelden geen noodzaak om elkaar op resultaten aan te spreken. Sinds zelfsturing en bewustwording (door Lencioni) spreken zij elkaar structureel wel aan en is productie duidelijk verbeterd.
 - Mate van zelfsturing: Teambarometer geeft aan dat het team op alle gebieden zelfstandig als team functioneert.
 - Ondersteuning vanuit management: In het begin was de leidinggevende ondersteunend, maar al snel was dit niet zo duidelijk meer. Het meeste hebben we zelf uitgezocht. Ik zie het als een soort terugtrekkende overheid.
 - De Birkman uitslagen zijn gebruikt voor het invullen van bepaalde rollen.

8.3 Boomstructuur Fact team 3 naar aanleiding van confrontatie literatuur en empirie

1 Harde randvoorwaarden

- Personele bezetting: Deze wordt als beperkt ervaren door personele krimp afgelopen jaar.
- ICT-ondersteuning: teamdashboard, juiste autorisaties. Is geborgd.
- Juiste (sturings)informatie: Scholing over alle rollen, staat gepland, taakoverdracht door teammanager wordt nu gedaan: wat moet er, inclusief planning. Team overziet nu niet of dit voldoende is, maar ervaart nu geen hiaten.
- Concrete meetbare doelen: Wij zullen gehouden worden aan externe eisen en interne spelregels: productieafspraken, eisen van de verzekeringsmaatschappijen, Parnassia-regels, richtlijnen. Die zijn duidelijk.

2. Betekenisgeving:

- Waarom: Niet zelf gekozen voor zelfsturing. Voormalig taken teammanager, is extra werk. Angst dat balans in het werk kwijtraakt. Ook kansen. Teamleden staan er wisselend in: sommigen hebben er zin in verandering, anderen ondergaan het gelaten.
- Leidende principes: Vertrouwen in je team hebben.
- Visie en identiteit: Er wordt gewerkt vanuit de herstelvisie. Birkman: Dit team hecht eraan met elkaar doelen te formuleren en deze zorgvuldig uit te werken. Structuur, ordening en op die basis autonomie en zelfstandigheid zijn kenmerken van dit team. Niet te veel tijd verliezen in overleg en samenwerking, professioneel zelfstandig handelen staat voorop.
- Inhoud leidend: Professioneel zelfstandig handelen staat voorop.

3. Verbondenheid:

- Gemeenschappelijkheid: De Birkman geeft herkenning, bevestiging, inzicht en verdieping in drijfveren en gedrag en dat van teamgenoten. De terugkoppeling was een officiële aftrap en vooral erg leuk. De Birkman consulente was enthousiasmerend en werkte als katalysator voor het team. In de praktijk hier nog niet actief mee aan de slag; de vertaalslag naar zelfsturing in de praktijk moet nog gemaakt worden. Er is wel bewustwording gekomen, dat niet alle visies in het team evenveel vertegenwoordigd zijn en het wel belangrijk is de verschillende benaderingen in te zetten. Samenwerking is effectiever in kleiner verband dan binnen de groep als geheel.
- Gemeenschappelijke taal: Birkman geeft inzicht in hoe je eigen profiel zich verhoudt tot andere teamleden. Lencioni levert concrete verbeterpunten. Echt nieuwe inzichten niet, hoewel er toch enkele eyeopeners waren. De Birkman is erg abstract, moet je vaker laten terugkomen om er meer aan te hebben.

De Lencioni heeft het team aan het denken gezet over belang van betrekken van ieders mening. Er is een strakkere follow-up gewenst om bevindingen niet naar de achtergrond te laten raken.

- Samenhang in team: Lencioni: Teamleden zijn open en oprecht, maar hebben moeite met delen van beperkingen of zwakheden. Zij zijn conflictvermijdend, maar wel sterk betrokken bij elkaar (op 1 lijn, besluitvaardig op deze lijn). Houden vast aan besluiten en volgen afspraken consequent op. Zij staan zij bekend om hoge prestaties. Zij waarderen teamprestaties meer dan individuele prestaties en als het teamresultaat niet gehaald dreigt te worden, neemt ieder teamlid individueel de verantwoordelijkheid om de teamprestatie te verbeteren.
- Samenhang tussen teams: als voordeurteam onderhoudt het team contact met alle ambulante teams van Dijk en Duin. Zij zien als risico van zelfsturing de kans dat je meer intern gericht dan extern gericht raakt.

4. **Vertrouwen:**

- Vertrouwen in teamgenoten: Alle teamleden hebben vertrouwen in het team en vertrouwen dat zij zelfsturend kunnen zijn. “Dit team pakt eigenlijk altijd alles constructief en positief op, dus ik heb er vertrouwen in dat wij zelforganiserend kunnen zijn.”
- Vertrouwen in de organisatie: Teammanager draagt alles geleidelijk over en er wordt ook ervaren dat het team de tijd krijgt voor de overgang.

5. **Diversiteit:**

- Verschillen in denkbeelden: Uit zowel de Birkman als de Lencioni komt, dat wij een gematigd team zijn. Bijna alle teamleden zijn gematigd. Wij bekijken altijd verschillende kanten (alle profielen van Birkman zijn gematigd vertegenwoordigd), kiezen dan wat we gaan doen en gaan aan de slag: wij zijn een werkteam.
- Ruimte voor leren/lerend vermogen: Er was discussie over het punt: “geeft iedereen zijn eigen mening”. De teamleden geven aan dat je mening geven niet altijd een voordeel is. Zij hebben het idee dat er hierin evenwicht is en dat ze een laag ‘twitter’-gehalte hebben. Maar ze geven ook aan, dat ze mogelijk wat meer zouden mogen discussiëren. Ze noemen ook, dat ze allemaal sterk gericht zijn op de cliënten en minder op elkaar, maar dat de betrokkenheid goed is.
- Oog voor ontwikkelmogelijkheden medewerkers: Auditrapport voor Fact certificering: Het is een enthousiast en zeer betrokken team. Het straalt een open sfeer uit met ruimte voor discussie en innovatie.

6 Sturing:

- Continu bijsturen door teams: Bij uitzetten van een koers voelen zij zich echt een team. Zij kunnen richting geven aan hoe (methodes en processen) doelstellingen behaald worden. De eis die het team stelt aan zorgvuldigheid kan leiden tot uitblijven van actie.
- Mate van zelfsturing: De teambarometer: Het team functioneert op het gebied van organiseren en coördineren als team (passend bij voordeurfunctie), op het gebied van de uitvoering als een serie individuen en op het gebied van samenwerking, besluitvorming en ondernemen als groep. De teamleden herkennen dat zij op sommige punten een bundeling individuen zijn en op sommige punten echt al als team functioneren en hebben vertrouwen in het verder worden van een team.
- Ondersteuning vanuit management: Bij vragen kunnen we terecht bij een coach en het hogere management. De taken zijn onderverdeeld in 5 teamrollen met secretariële ondersteuning. De leidinggevende ervaren zij als ondersteunend en stimulerend. De leidinggevende heeft veel laten zien van de taken, die het team zal moeten overnemen. De teamleden hebben een periode een afwachtende houding aangenomen, nu worden zij geleidelijk meer actief en meer onderzoekend.
- De Birkman is echt handig om na te denken over de verdeling van specifieke teamrollen.

8.4 Conclusies

Ieder van de bestudeerde teams heeft zijn eigen specifieke regio, geschiedenis, samenstelling en daarbij horende dynamiek, zoals in het voorgaande hoofdstuk in kaart werd gebracht. Nu alle informatie op een rij staat, loop ik nu voor de 3 teams gezamenlijk de categorieën uit de topiclijst langs en beantwoord ik daarna de vragen voor het empirisch onderzoek.

In de literatuur worden categorieën benoemd als slaagfactoren voor zelfsturing. We zien bij de Fact teams dat zij alledrie aan al deze slaagfactoren voldoen:

1. Er wordt in ieder team (naar eigen zeggen) voldoende voldaan aan de harde randvoorwaarden.
2. In alledrie de teams is er sprake van betekenisgeving:
De teams werken volgens de herstelgerichte visie, dit wordt echt doorleefd en de inhoud is leidend.
Het waarom komt in 2 van de 3 teams uit het team zelf voort, wat het krachtiger maakt.
De teams hebben een eigen identiteit, die wordt verwoord in de Birkman en in de teams herkend en besproken wordt.
3. Er is een duidelijke verbondenheid in ieder team. De verbinding naar andere teams en de organisatie is minder sterk, maar ieder team benoemt dat het

verbonden is aan het geheel en dat er aandacht voor moet zijn om die verbinding goed te houden.

4. Er is een groot vertrouwen in de medeteamleden, ook voelen de teams zich gesteund en in verbinding losgelaten door de organisatie.
5. De teams zijn verschillend van samenstelling en teamleden hebben verschillende behoeften en competenties, maar in ieder team worden elkaars kwaliteiten gezien en probeert men elkaar daarin ruimte te geven.

Beantwoording van de vragen voor het empirisch onderzoek

- 1 *Verkrijgen teamleden door de Birkman methode meer zelfkennis en teamkennis?*
In alledrie de teams wordt aangegeven dat de Birkman methode met name zelfkennis en in mindere mate teamkennis doet toenemen. De methode geeft veel herkenning en inzicht in het eigen gedrag en dat van teamgenoten. Het gaf in ieder team enkele eyeopeners. Het geeft bewustwording van wat men wel voelde, maar nooit echt had benoemd en bewustwording dat anderen anders denken en handelen dan jij. Veel kennis is niet echt nieuw, maar meer een bevestiging van wat men al wist of voelde.
- 2 *Ervaren teamleden de verkregen kennis uit de Birkman methode als ondersteunend in de voorbereiding naar zelfsturing?*
De terugkoppeling werd in alledrie de teams ervaren als een ritueel, dat de opmaat naar zelfsturing symboliseerde en als een vorm van teambuilding. Dit was waardevol. Ook geeft de kennis woorden aan wat men al wist of voelde en dat geeft in alle teams vertrouwen. De kennis hielp concreet bij het verdelen van de teamrollen. Verder gaven alle teams aan de kennis wel heel abstract te vinden. De combinatie met een praktisch instrument als de Lencioni vragenlijst is daarom wel gewenst. Alle teams gaven aan dat herhaling zinvol is, omdat de manier van kijken dan meer eigen wordt.
- 3 *Verkrijgen teamleden door de Lencioni vragenlijst meer teamkennis en inzicht in de teamdynamiek?*
In alledrie de teams legde de Lencioni heel concreet aandachtspunten in de teamdynamiek bloot. Alle teams herkenden deze aandachtspunten en konden hier concreet mee aan de slag.
- 4 *Ervaren teamleden de verkregen kennis uit de Lencioni vragenlijst als ondersteunend in de voorbereiding naar zelfsturing?*
Alledrie de teams gaven aan de verkregen kennis ondersteunend te vinden. Juist omdat je binnen een zelfsturend team onderling alles moet regelen, is goede samenwerking noodzakelijk. De Lencioni geeft hierin heel concrete verbeterpunten.
- 5 *Wat zijn randvoorwaarden voor teamleden om over te gaan naar zelfsturing/organisatie?*
De randvoorwaarden die in ieder team genoemd werden, waren precies volgens het boekje: voldoende tijd, personeel, juiste ICT-ondersteuning, juiste sturingsinformatie en concrete doelen. In ieder team werd aangegeven, dat er

eigenlijk te weinig personeel was en dat de overige randvoorwaarden in orde waren. In Fact 1 en 2 was dit personeelstekort juist de reden geweest om als eerste op te gaan voor zelfsturing, vanuit de gedachte: dan kunnen we dat mogelijk beter beïnvloeden (en dat blijkt ook zo te zijn) en in Fact 3 was dit de reden dat zij liever nog niet waren gestart.

6 *Prefereren teamleden de Birkman methode of de Lencioni vragenlijst?*

Alliedrie de teams geven aan dat de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst beide zinnig zijn: De Birkman methode geeft inzicht in drijfveren, voorkeursstijlen en stressgedrag per individueel teamlid en de samenhang van al die individuele teamleden bij elkaar. Hier zit veel kennis en theorie achter, waardoor het veel inzicht en begrip oplevert, maar zeker een eerste keer ook erg abstract kan overkomen en dus vraagt om herhaling. De Lencioni vragenlijst is daarentegen heel concreet en inventariseert hoe er op het moment van de meting wordt samengewerkt en wat er beter kan. Hier kan direct een plan op gemaakt worden. Wat er anders moet, zegt de Lencioni dus en de Birkman helpt bij hoe dat bereikt moet worden. De Birkman methode helpt ook bij uitzoeken welk teamlid welke rol het beste past.

Als er weinig tijd is of als er maar 1 instrument kan worden afgenomen, gaat de voorkeur van de meeste medewerkers uit naar het meest praktische instrument en dat is de Lencioni vragenlijst.

7 *Ervaren teamleden meerwaarde uit de combinatie van de Birkman methode met de Lencioni vragenlijst?*

Alliedrie de teams geven aan dat de instrumenten elkaar aanvullen en dat de combinatie van meerwaarde is.

8 *Is de mate van samenwerking in een team van invloed op het ervaren van meerwaarde van de kennis voortkomend uit de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst?*

In alliedrie de teams is de teambarometer van Van Amelsvoort ingevuld om de mate van samenwerking in kaart te brengen. De mate van samenwerking op het gebied van uitvoering, organiseren & coördineren, samenwerking & besluitvorming en ondernemen en klanttevredenheid varieerde binnen de teams per gebied van bundeling individuen, naar groep tot team. Binnen deze 3 teams had de teamfase echter geen invloed op de aangegeven meerwaarde van de instrumenten.

Het antwoord op de centrale vraag voor het empirisch onderzoek:

Verkrijgen teamleden door de Birkman methode en/of de Lencioni vragenlijst meer zelfkennis, teamkennis en inzicht in de teamdynamiek en ervaren zij dit als ondersteunend in de voorbereiding/omkanteling naar zelfsturing?

Kan ook met 'ja' worden beantwoord.

9 AANBEVELINGEN

1. Bezint eer ge begint: omkanteling naar zelfsturing is een proces, dat gedegen voorbereiding vraagt.
 - o Er moet een gedragen visie onderliggen.
 - o Er moet voor aanvang voldaan zijn aan enkele harde randvoorwaarden: voldoende personele bezetting, goede ICT-ondersteuning, juiste sturingsinformatie en concreet beschreven rollen en doelen.
 - o De leidinggevendenden moeten voor aanvang ervan bewust gemaakt worden, dat zij geleidelijk een wezenlijk andere rol moeten gaan innemen. Zij zullen afhankelijk van de fase van een team een meer coachende in plaats van een leidinggevende rol moeten aannemen. Zij zullen zichzelf voor een deel ook overbodig gaan maken.
2. Wanneer wordt overgegaan tot zelfsturing moeten de teams hierop goed worden voorbereid:
 - o De teams moeten goede informatievoorziening krijgen.
 - o De teams moeten weten wat hun opdracht is en concreet meetbare doelen meekrijgen.
 - o De teams moeten niet te veel druk ervaren.Dit vraagt om een goede projectplanning.
3. De teams moeten ruimte krijgen voor hun eigen betekenisgeving.
4. De teams moeten ruimte krijgen voor inzicht in hun verbondenheid.
5. De teams moeten ruimte krijgen om stil te staan bij het onderling vertrouwen.
6. De teams moeten ruimte krijgen om zich bewust te worden van de diversiteit in het team en hoe die te benutten.
7. De teams moeten ruimte krijgen om zicht te krijgen hoe zij als team continu kunnen bijsturen.
8. Onderschat aanbeveling 3 tot en met 7 niet, want dit blijken essentiële factoren voor effectiviteit.
9. Voor punt 3 tot en met 7 is het van meerwaarde om de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst in te zetten. Deze instrumenten geven inzicht en bieden opening tot dialoog over bovengenoemde punten. De instrumenten vullen elkaar aan.
10. Indien gekozen wordt voor inzet van de Birkman methode, vraagt dit ook expertise van een Birkman consulent. De methode is veelzijdig, maar vraagt ook tijd voor uitleg en overbrengen van het begrippenkader.
11. De Lencioni vragenlijst is makkelijk door iedereen in te zetten.
12. Het verdient aanbeveling te onderzoeken of alleen het afnemen van de Birkman of alleen het afnemen van de Lencioni vragenlijst evenveel ondersteuning biedt.

10 NABESCHOUWING

Hoe generaliseerbaar is de in deze thesis vergaarde kennis? Generaliseerbaarheid zegt iets over de mate waarin de gevonden resultaten ook in andere situaties gevonden zouden worden. Met een case studie is deze mate van bewijs nooit te vinden, maar dat is ook niet de bedoeling van dit onderzoek. De bedoeling is meer begrip krijgen voor het hoe en waarom van de praktijk van alledag en hoe de medewerkers betekenis geven aan de samenhang daarin.

In deze thesis bleken 3 verschillende teams (andere regio, andere caseload, andere teamdynamiek) op alle slaagfactoren eigenlijk gelijk te scoren en op alle onderzoeksvragen eigenlijk ook gelijke antwoorden te geven. Ik benoemde bij mijn onderzoeksoptzet, dat het wel of niet slagen van een zelfsturend team van zeer veel factoren afhankelijk is en dat ik er daarom voor koos enkele teams van vele kanten te belichten om de complexiteit recht te doen. Deze eenduidige antwoorden lijken daarmee in strijd.

In 360 Magazine van 7 april 2016 las ik een voorpublicatie van een onderzoek binnen Google, dat de afgelopen 2 jaar plaatsvond onder 180 teams om te onderzoeken wat sterke teams gemeenschappelijk hebben (Duhigg 2016). Hieruit bleek dat uit mathematische programma's voor al de 180 teams geen aanwijzingen kwamen, dat kenmerken van medewerkers of specifieke samenstellingen bepalend waren voor het succes van een team. Karakters, vaardigheden, achtergronden, individuele slimheid, leiderschapskwaliteiten waren geen van allen doorslaggevend voor succes. Wat wel doorslaggevend bleek, waren bepaalde onderlinge normen, waardoor een collectieve intelligentie kon ontstaan. Deze normen hielden in, dat teams moeten geloven dat hun werk belangrijk is, dat voor individuele medewerker het werk betekenisvol moet zijn, dat teams duidelijke doelen en afgebakende rollen nodig hebben, dat teamleden op elkaar moeten kunnen rekenen en dat er in teams naar elkaar geluisterd moet worden en er psychologische veiligheid, tolerantie en empathie nodig is.

Dit zijn alle normen die niet vanzelfsprekend zijn. Ook in mijn literatuuronderzoek kwamen zij naar voren als succesfactoren en bij de onderzochte teams werden zij inderdaad gehanteerd.

Vanuit filosofische hoek zegt politiek filosoof Van Gunsteren (2010):

“Zelforganiserende structuren lossen problemen niet op via een intelligent sturingscentrum, maar door gebruik te maken van een heleboel betrekkelijk domme elementen. Het zijn complexe zich continu aanpassende systemen.” (Van Gunsteren, 2010 p.56). “De onmogelijkheid van uitoefenen van directe en volledige controle maakt het bewust aanvaarden en ontwikkelen van zelforganiserende systemen tot een hachelijke onderneming. Hierdoor wordt vertrouwen een kernelement.

Vertrouwen laat zich echter niet afdwingen.” (Van Gunsteren, 2010, p.60). Hij probeert antwoord te krijgen op de vraag: Welke voorwaarden zijn er nodig om een collectieve uitkomst van een baasloze interactie binnen een verzameling van mensen slimmer te maken? (Anders gezegd: wat maakt een zelfsturend team effectief). Hij combineert de emergentie theorie (de ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen, die bepaalde eigenschappen vertonen, die niet zichtbaar zijn door louter een reductie van hun samenstellende delen. Door interactie ontstaan eigenschappen, patronen, regelmatigigheden en/of geheel nieuwe entiteiten) met stadsantropologie en stelt dat er 4 voorwaarden zijn:

- 1 Er moet sprake zijn van een diversiteit aan meningen, waarbij deze meningen ook gedeeld moeten worden. Uit ervaringen moeten consequenties worden getrokken en deze consequenties moeten leiden tot herziening van de mening.
- 2 Er moet sprake zijn van patroonherkenning van soortgelijke ervaringen en gebeurtenissen.
- 3 Er moet sprake zijn van een mechanisme om de private meningen om te zetten in een collectieve beslissing. Er moet richting worden gegeven. Verantwoording is hierbij centraal.
- 4 Er moet sprake zijn van indirecte controle, gericht op het bevorderen van eigen initiatief door het geven van een richtinggevende visie, vertrouwen en het loslaten in verbinding. Dit vereist beslistheid, openheid en moed.

In zowel het empirisch onderzoek van Google als het filosofisch wetenschappelijk onderzoek van Van Gunsteren komen dezelfde elementen terug, die ik in mijn literatuuronderzoek en in mijn empirie vond: Er moet sprake zijn van betekenisgeving, verbondenheid, vertrouwen, diversiteit en er moet continu bijgestuurd worden.

Is het nu toeval dat in alledrie de onderzochte teams vergelijkbare uitkomsten gevonden worden? Binnen Dijk en Duin is pas begonnen met omkantelen naar zelfsturing, na een gedegen voorbereiding. Terugkomend op de vraagstelling voor mijn onderzoek: ‘Verkrijgen teamleden door de Birkman methode en/of de Lencioni vragenlijst meer zelfkennis, teamkennis en inzicht in de teamdynamiek en ervaren zij dit als ondersteunend in de voorbereiding/omkanteling naar zelfsturing?’, kan ik zeggen, dat door het afnemen en terugkoppelen van deze assessmentinstrumenten er aan de teams een kapstok is geboden om met elkaar in gesprek te gaan over hun visie en identiteit (betekenisgeving), hun gemeenschappelijkheden en hoe die meer te verwezenlijken, het wederzijds vertrouwen en hoe die meer te verwezenlijken, de diversiteit in het team en hoe daar mee om te gaan en hoe zij continu kunnen bijsturen. Alle teams geven aan dit waardevol te vinden en daarmee is dit een bevestiging van de huidige inzichten over wat zelfsturing succesvol maakt. Daarmee zijn de vergelijkbare uitkomsten voor de 3 teams geen toeval.

Er is in deze thesis geen vergelijkend onderzoek gedaan met andere assessmentinstrumenten. Het ligt in de lijn der verwachting dat ook andere assessmentinstrumenten ondersteunend zijn, indien zij aanzetten tot het bespreken van betekenisgeving, de mate van verbondenheid, het vertrouwen in elkaar, de diversiteit en de manier van continu bijsturen.

Het feit dat binnen een organisatie wordt gekozen voor het consequent gebruiken van dezelfde instrumenten zorgt door dat feit alleen al, voor meer verbondenheid en gemeenschappelijk taalgebruik, waardoor de keus binnen Dijk en Duin voor deze instrumenten van meerwaarde is.

11 LITERATUUR

- Amelsvoort G van. Teamontwikkeling. Model voor ontwikkeling van resultaat-verantwoordelijke groepen. Sigma, Kwaliteit in de praktijk, maart 2004.
- Amelsvoort G van. Fasenmodel voor de ontwikkeling van zelfsturende teams. St Groep Vlijmen.
- Amelsvoort P van. Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal. Rede bij het afscheid van de Faculteit Managementwetenschappen, leeropdracht Bedrijfskunde. Nijmegen: Radboud Universiteit 2007.
- Amelsvoort P van, Amelsvoort G van. Designing and developing self-directed work teams. Vlijmen: ST- groep 2000.
- Amelsvoort P van, Scholtes S. Zelfsturende teams: ontwerpen invoeren en begeleiden. Oss: ST-groep 1994.
- Balkema A, Molleman E. Barriers to the development of self-organizing teams. Journal of Managerial Psychology, Vol 14 – April 1999.
- Benders J, van Amelsvoort P van. Zelfsturende teams in de dienstverlening. Utrecht: Lemma BV 2001.
- Blok J de, Pool A. Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie. Den Haag: Boom Lemma uitgevers 2012.
- Boeije H. Stappenplan Kwalitatief onderzoek. Bijlage bij: Analyseren in Kwalitatief onderzoek. Amsterdam: Boom Onderwijs 2005.
- Carroll B. The power of empowered teams. National Productivity Review: the Journal of Productivity Management 1996, 15 (4), 85-92.
- Dalen A van. Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren. Den Haag: Boom Lemma uitgevers 2012.
- Deci E I, Ryan R M. Handbook of self-determination research. Rochester: University Press 2002.
- Dewulf L. Ik kies voor mijn talent. Brussel: LannooCampus 2009.
- Dijk en Duin. Medewerker tevredenheidsonderzoek 2014.
- Duhigg C. Googles zoektocht naar het perfecte team. In: 360 Magazine 7 april 2016. Voorpublicatie van: Duhigg C. Slimmer, sneller, beter – Het geheim van productiviteit thuis en op het werk. Koopman L, Veen R van (vert.) Amsterdam: Ambo/Anthos 2016.
- Eijnatten F M van. Ontwikkelingen in de sociotechniek. In: Nieuw handboek A&O-psychologie 1992; aflevering 8.
- Fousert J D. Zelfsturende teams. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie 1996.
- Gunsteren H van. Vertrouwen in democratie. Over de principes van zelforganisatie. Amsterdam: Van Gennep derde druk 2010.
- Hart W, Buiting M. Verdraaide organisatie. Terug naar de bedoeling. Deventer: Vakmedianet elfde oplage december 2015.
- Hitchcock D E, Willard M. Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams. Chicago: Irwin 1995.

- Kessels J W M. Knowledge productivity and the corporate curriculum. In: J.F. Schreinemakers (ed.), Knowledge management, Organization, competence and methodology. Würzburg: Ergon Verlag; 1996a: 168-174.
- Kessels J W M. Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid. Opleiding & Ontwikkeling 1999; 12 (1-2), 7-11.
- Kessels J W M. Learning in organizations: A corporate curriculum for the knowledge economy. Futures 2001; 33, 479-506.
- Kessels J W M, Keursten P. Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven aan een corporate curriculum. In: Kessels J W M & Poell R F(Eds.) Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren. Houten: Bohn Stafleu van Loghum 2011; 27-44.
- Kessels J, Poell R. Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, Springer Media; Tweede herziene druk 2011.
- Keursten P. Veranderen de regels van het spel? Een reflectie op Human Performance Technology en Kennisproductiviteit. Opleiding & Ontwikkeling 2000; 13 (4), 21-25.
- Lawler E E. High-involvement management. San Francisco: Jossey-Bass 1986.
- Leede J de, Stoker J I. Taakgroepen in de Nederlandse industrie: een concept met vele toepassingen. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 1996; 12 (4), 310-321.
- Leliveld R, Vink M J. Succesvol invoeren van zelfsturende teams. Baarn: Uitgeverij Nelissen, tweede druk 2001.
- Lipsky M. Street-level bureaucracy. New York: Russel Sage Foundation 1980.
- Mastenbroek W. Verandermanagement. Holland Business Publications, negende druk, 2008.
- Molleman E, Zwaan A van der. Grenzen van zelforganisatie. Gedrag & Organisatie 1994; 7, 451-471, 1994.
- Onstenk J. Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren. Proefschrift. Delft: Eburon 1997.
- Onstenk J. Leer- en scholingsbereidheid van werknemers. Gids voor de Opleidingspraktijk 1999a; 28, 6.35.Ons., 1-22.
- Onstenk J. Zelfsturende teams en brede vakbekwaamheid. In: S. Tjepkema (red.), Leren (werken) in zelfsturende teams: Opleiders in organisaties, Deventer: Kluwer Capita selecta 1999b; 37,125-141.
- Onstenk J, Kessels J. Employability: arbeidsmarkt, brede vakbekwaamheid en burgerschap. Comenius 1999; 19 (2), 113-132.
- Parnassia Groep. Herstelgericht organiseren. Patienten bevelen ons van harte aan doordat wij samen werken op basis van eigen kracht en verantwoordelijkheid. Beleidsdocument. Maart 2015.
- Sips K, Keunen L. Het paradoxale proces van autonome groepen in organisatiecontext. In: Bouwen R, Witte K de, Verboven J (red.). Organiseren en veranderen. Leuven/Apeldoorn: Garant 1996.

- Sunnstein C. Why societies need dissidents. Cambridge Mass.: Harvard UP 2003.
- Tjepkema S. Learning infrastructure of self managing work teams. Proefschrift, Universiteit Twente 2003.
- Tjepkema S. Verscheidenheid in Zelfsturende Teams. In: Teurlings C, Vermeulen, M, Buurkes de Vries H. Werken, leren en leven met groepen 2003.
- Trist E L. The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an Action Research Program. In: Ven A H van de, Joyce W F (Eds.). Perspectives on organization design and behavior. New York: Wiley 1981.
- Verschuren P J M, Doorewaard J A C M. Het ontwerpen van een onderzoek. Amsterdam: Boom Lemma 2015.
- Vink M J. Kosten en baten van zelfsturende teams. Eindhoven: Studiecentrum voor bedrijf en overheid 1997.
- Wellins R S, Byham W C, Wilson J M. Empowered teams. San Francisco: Jossey-Bass 1991.

Literatuur bij de Birkman Methode®

- Bernstein A B, Schaffzin N R. The Princeton Review: Guide to Your Career (3rd ed.), New York: Random House 1998.
- Birkman R W. The Birkman Method® Reliability and Validity Study. Houston: TX: Birkman International 2001.
- Broussard W J, Sadler T G, Mefferd R B jr. (). The Birkman Method®: An industrial psychometric tool applied to vocational counseling and career planning for an ex-offender population. Sociological Abstracts 1976; 66, 244. Texas Criminal Justice System and the Board of Pardons and Paroles 1972-1980.
- Larkey F R. The Birkman Method® Developmental Heritage: Reliability and Validity (1972). White paper 2002, <http://birkman.com/Researchppf.html>.
- Mefferd R B jr. Technique for minimizing the instrumental factor. Multivariate Behavior Research 1968; 3, 339-354.
- Mefferd R B jr. Use of individual differences in personnel selection. In: U.S. Army Advanced Material Concepts Agency Report, AMCA 1971; 71-010, 26-27.
- Mefferd R B jr. The Birkman Method® for manpower selection, classification, assessment, motivation counseling, and training: Its reliabilities and validities as of March 1972. Houston: Birkman & Associates 1972.
- Mefferd R B jr. The Birkman Method®: Reliabilities and validities for business and industry. Houston: Birkman & Associates 1975.
- Mefferd R B jr. Comments of the comparability of the Birkman Method® with other standard tests and inventories. Houston: Birkman & Associates 1977.
- Mefferd R B jr. Validity Report: The Birkman Method® interview guide. Houston: Birkman & Associates 1983; revised 1988.

Mefferd R B jr. (1992). Cross-cultural validity of the Birkman Method®: Comparison of Native American and Native Oriental graduate students in schools of business. Houston: Birkman & Associates 1992.

Mefferd R B jr. Manual for the Birkman Method®. Houston: Birkman & Associates 1993.

Literatuur bij de Lencioni vragenlijst

Lencioni P M. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. John Wiley & Sons 2010.

Lencioni P M. De vijf frustraties van teamwerk. Business Contact 2009.

Bijlage 1: Nadere uitleg over de kwadranten van de Birkman methode

Rood: opereert in het nu. Focus op productie. Zet mensen in om resultaten te bereiken.

- Interesses: bouwen, organiseren, construeren, repareren, problemen oplossen, praktisch werk doen, een tastbaar resultaat van werk zien.
- Voorkeursstijl: doen, regelen, besluiten nemen, open en vriendelijk, direct, energiek bezig zijn en zakelijk.
- Behoeften: besluitvaardigheid, zakelijke aansturing, taakgericht werken, bij de groep horen, duidelijkheid.
- Stressreactie: drammen, ongeduldig reageren, impulsief, ad hoc, afstandelijk, druk zijn om het druk zijn.

Groen: opereert in het nu. Focus op verkoop. Werkt met mensen om resultaten te bereiken.

- Interesses: beïnvloeden, verkopen, draagvlak creëren, netwerken, motiveren, enthousiasmeren, met mensen werken aan een doel.
- Voorkeursstijl: verkopen, assertief zijn, uitdagen, flexibel reageren, rusteloos, persoonlijk aanspreken.
- Behoeften: vrije ruimte, individuele beloningen, afwisseling en variatie, duidelijke spelregels en hiërarchie, hoofdlijnen.
- Stressreactie: dominant, cynisch, gebrek aan focus, ongeconcentreerd, eigenzinnig, niet luisteren.

Geel: opereert in het verleden. Focus op beheer. Zet systemen in om resultaten te bereiken.

- Interesses: Structuur aanbrengen, werkprocessen inrichten, met details werken, controle uitoefenen, met getallen werken.
- Voorkeursstijl: vertrouwen geven, loyaal zijn, gestructureerd werken, geconcentreerd, zorgvuldig, maakt zaken af.
- Behoeften: vertrouwen krijgen, gelijkwaardigheid in relaties, ongestoord kunnen werken, gedetailleerde instructie.
- Stressreactie: overgeconcentreerd, passief defensief weerstand bieden, onpersoonlijk worden, weerstand tegen verandering.

Blauw: opereert in de toekomst. Focus op innovatie. Werkt met ideeën om resultaten te bereiken

- Interesses: Vernieuwen, innoveren, met abstracties werken, nieuwe aanpakken verzinnen, (visie en strategie) ontwikkelen.
- Voorkeursstijl: beschouwen, nadenken, reflectie zoeken, selectief sociaal, intuïtief reageren, visionair zijn.
- Behoeften: persoonlijke erkenning krijgen, weinig sociale druk, ruimte om eigen agenda te bepalen, tijd voor complexe besluitvorming.
- Stressreactie: terugtrekken, asociaal reageren, besluiteloos worden, pessimistisch opstellen, tobben, overgevoelig reageren.

De positie van de verschillende symbolen binnen de grid is van belang bij de analyse van de sterktes en behoeften van een team en bij het bepalen van wat verwacht kan worden gezien de dominante teamdynamiek.

Uitgesproken interesses, stijlen, behoeften of stress vinden we in de gekleurde hoeken van de grid. Naarmate de symbolen meer naar het midden staan is er sprake van meer variatie, flexibiliteit in denken en handelen en is de interesse minder uitgesproken. Bevinden

symbolen zich aan de zijkant nabij de horizontale as of aan de bovenkant, de onderkant of nabij de verticale as, dan domineren de kleuren (links/rechts of boven/onder), waar het symbooltje zich bevindt.

Bijlage 2: Topiclijst categorieën die in de literatuur benoemd worden als slaagfactoren voor zelfsturing

Zoals in bovenstaande onderzoeksopzet staat heeft onderzoeker op basis van de verzamelde literatuur een topiclijst opgesteld van categorieën die benoemd worden als slaagfactoren voor zelfsturing. Deze topiclijst is gerangschikt op basis van de onderlinge verhouding van de categorieën middels een boomstructuur.

De categorieën zijn:

1. Harde randvoorwaarden (hierop haken de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst niet aan):

- Personele bezetting
- ICT ondersteuning
- Juiste sturingsinformatie
- Concrete meetbare doelen

De slaagfactoren waarop zelfkennis, teamkennis en teamdynamiek (dus de Birkman methode en de Lencioni vragenlijst) wel (kunnen) aanhaken (zie onderste helft model) zijn in verschillende categorieën onder te brengen.

2. Betekenisgeving:

- Waarom duidelijk
- Leidende principes
- Visie en identiteit
- Inhoud leidend

Dit leidt tot

3. Verbondenheid:

- Gemeenschappelijkheid
- Gemeenschappelijke taal (dialoog)
- Samenhang in team, samenhang geeft kracht
- Samenhang tussen teams

En tot

4. Vertrouwen:

- Vertrouwen in teamgenoten
- Vertrouwen in de organisatie
- Vertrouwen krijgen:

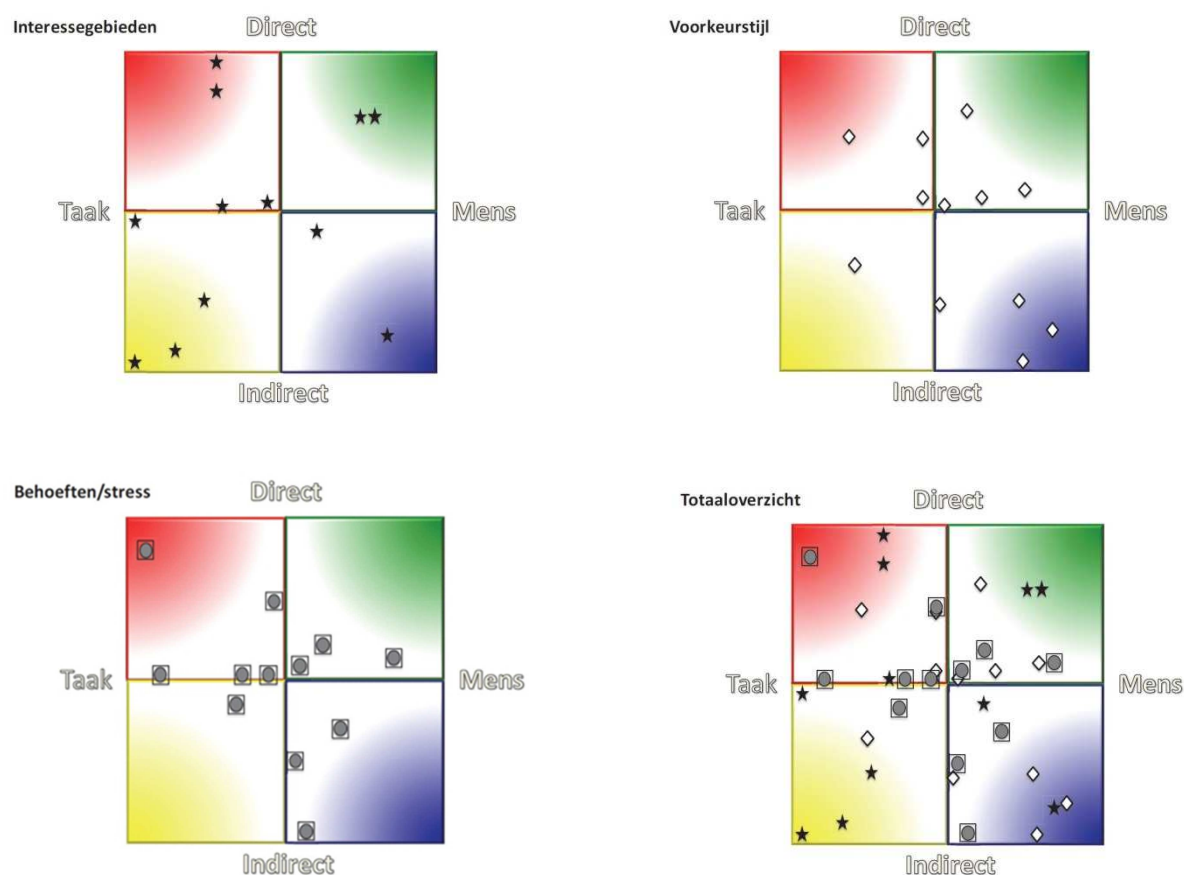
5. **Diversiteit:**

- Verschillen in denkbeelden (afhankelijk van Behoeften en Competenties)
- Ruimte voor leren/lerend vermogen
- Oog voor ontwikkelmogelijkheden medewerkers

6. **Sturing:**

- Continu bijsturen door teams
- Mate van zelfsturing
- Ondersteuning vanuit management

Bijlage 3: Uitslag Birkman on Demand met uitgebreide beschrijving van Interesses, Voorkeurstijlen, Behoeften/Stressreactie van Fact team 1 door Birkman consulent



Interesses Fact team 1

De interesses zitten mooi verdeeld in dit team. Dat wil zeggen dat teamleden verschillende perspectieven ter tafel brengen. Vooral omdat bij een deel van deze groep de interesses ook vrij uitgesproken zijn (zich nabij de hoekpunten dan wel randen van de grid bevinden). Voordeel hiervan voor een team is, dat er niet snel perspectieven buiten de discussie blijven als er een vraagstuk wordt ingebracht. Dat kan twee effecten hebben: mensen gaan op een "gezonde" manier schuren met elkaar, wat ertoe leidt dat een vraagstuk echt vanuit

meerdere invalshoeken wordt beschouwd of mensen gaan “ongezond” schuren met elkaar. Dan komen de perspectieven als het ware met elkaar in conflict en kunnen teamleden zich vastbijten in eigen meningen of standpunten.

Een ander deel van de groep bevindt zich meer in het midden van de grid. Zij hanteren meerdere perspectieven en kunnen daarmee tevens perspectieven bij elkaar brengen. Als andere teamleden dit toelaten, (hiervan gebruikmaken) kunnen deze teamleden de rol van verbindingsofficier spelen en tegengestelde opvattingen of meningen mogelijk bij elkaar brengen. Of zij dit doen, heeft te maken met de expressiviteit van hun gedragsstijl.

Wat verder opvalt is dat er wel een lichte dominantie zit in de interesses voor de taakgerichte invalshoeken (roder en geler). Dat betekent dat we kunnen verwachten dat dit team aandacht heeft voor het stellen van doelen, het concretiseren van afspraken en bovendien het experiment niet schuwt. Het team zal een voorkeur hebben voor “aan de slag” gaan, zaken praktisch aanpakken. “Organiseren en regelen” kenmerkt in hoge mate de teamdynamiek.

De lange termijn kan hierbij wat uit beeld blijven en ook kan het team door de focus op het hier en nu de omgeving wat uit het oog verliezen. Dit kan ertoe leiden dat het team relatief minder aandacht heeft voor visie en missie (waarom doen we wat we doen?) en andere belanghebbenden of belangstellenden in hun omgeving te weinig meeneemt (of benut) in hun proces.

Voorkeursstijlen Fact team 1

Op het moment dat het team effectief opereert (mensen in hun kracht staan) kunnen we een zekere mate van rust, ingetogenheid en bedachtzaamheid verwachten. We zien weinig uitgesproken scores en relatief meer scores aan de rechterzijde van de grid in het blauw en groen en/of rond de verticale as. In gedrag zien we hier een interessante “aanvulling” op de interesses. Het effect van de voorkeursstijl op de teamdynamiek is dat het team zaken wil aanpakken of oplossen (interesses), en dit op een “doordachte” wijze zal doen. Ter vergelijking, stel dat de voorkeursstijlen meer in de rode hoek zouden liggen, dan zou de combinatie tot meer “ad hoc gedrag” en “uitproberen” leiden: de korte termijn zou dan domineren. De gedragsstijl is meer gericht op het doordenken van het hele proces, of een kwestie van goed onderzoeken in plaats van direct handelen. Waarbij vanuit de individuele stijlen de balans wat meer een richting kan uitgaan van het ondernemen van een actie (rood), het aanzetten van de discussie (groen) of juist het ordenen van informatie dan wel het uitzoeken van details (geel) of nader analyseren en beschouwen (blauw). Dat kan in situaties waarin sprake is van uitgesproken gedrag teamleden ook van elkaar verwijderen. Kracht ontstaat als teamleden deze verschillende gedragsstijlen situationeel goed weten in te zetten.

Behoeften/Stress Fact team 1

Vanuit de behoeften en het bijbehorende ineffectieve stressgedrag dat mensen kunnen laten zien, krijgen we een beeld van de wijze waarop het team reageert onder druk.

De behoeften van het team lopen vanuit het centrum van de grid als een soort olievlek weg naar de vier kleuren. Dit betekent dat er geen dominante stressreactie van het team zal zijn in een bepaalde richting. Onder druk zal het team in eerste instantie wat stagneren, in twijfel schieten, tegelijkertijd zal er ook druk naar actie ontstaan vanuit de wat rodere en groenere stressreacties. Al met al kunnen we het op voorhand niet precies voorspellen. Wel zien we dat twee teamleden eruit springen, de ene zit linksboven in de rode hoek en zal druk geven

om gewoon iets te doen, een besluit te nemen, terwijl een collega vanuit het blauw zich juist in zijn eigen wereld zal terugtrekken en de kwestie vooral nog meer wil overdenken. Interessante vraag in dit verband is dus wie van de twee veel invloed heeft in het team. Immers dat kan bepalen welke stressreactie het meeste gewicht krijgt binnen het team. Wat we ook kunnen veronderstellen is dat dit team in ieder geval niet zal blijven hangen in stress. Vanuit het midden ontstaat na enig traineren en zoeken naar de eigen ruimte uiteindelijk drang om iets te gaan doen. Op het moment dat het besluit van het team geëffectueerd moet worden, is het belangrijk dat de afspraak duidelijk en concreet wordt gemaakt. Waarom? Omdat onder druk verwacht kan worden, dat de individuele behoefte overheerst bij het opvolgen van de afspraak. Dat kan leiden tot een zeer individuele invulling, als het besluit niet voldoende is geconcretiseerd, hetgeen meer onderlinge stress oplevert.

Bijlage 4: Uitslagen Lencioni vragenlijst Fact team 1

Vertrouwen

1. Teamleden geven hun fouten toe	3,83
2. Teamleden zijn open over hun beperkingen of zwakheden tegenover elkaar	3,33
3. Teamleden vragen zonder aarzeling om hulp	3,75
4. Teamleden vragen elkaar om input over hun eigen verantwoordelijkheidsgebied	3,25
5. Teamleden erkennen de vaardigheden en kennis van de ander en maken daar actief gebruik van	4,08
6. Leden van het team verontschuldigen zich gemakkelijk bij elkaar	2,82
7. Teamleden zijn open en oprecht tegenover elkaar	3,50
8. Teamleden praten gemakkelijk met elkaar over hun persoonlijke levens	3,42

uweffectiviteit.nl

Conflict

1. Teamleden zijn gepassioneerd en openhartig bij het bespreken van vraagstukken	3,92
2. Teamvergaderingen zijn boeiend en interessant (niet saai)	3,25
3. Tijdens teamvergaderingen worden de belangrijkste-en-moeilijkste onderwerpen besproken	3,67
4. Teamleden geven openlijk hun mening ongeacht het risico een meningsverschil te veroorzaken	3,00
5. Tijdens discussies nodigen teamleden elkaar uit om toe te lichten hoe hun conclusie of mening tot stand is gekomen	3,42
6. Teamleden gaan actief op zoek naar elkaars mening bij vergaderingen	3,25
7. Teamleden delen impopulaire meningen in de groep	2,75
8. Als er een conflict ontstaat, bespreekt het team dit en handelt het af voordat het overgaat op een ander onderwerp	3,00

uweffectiviteit.nl

Commitment

1. Teamleden verlaten de vergadering met het vertrouwen dat iedereen zich conformeert aan de genomen besluiten	3,92
2. Teamleden beëindigen discussies met heldere en specifieke besluiten en actieafspraken	3,42
3. Het team heeft de koers duidelijk voor ogen en weet welke prioriteiten gelden	3,92
4. Het team zit op een lijn wat betreft de gezamenlijke doelen	4,08
5. Het team is besluitvaardig, zelfs als niet alle informatie beschikbaar is	3,83
6. Het team houdt vast aan genomen besluiten	3,75
7. Teamleden steunen groepsbesluiten ook als zij het er in het begin mee oneens waren	3,58

Verantwoording

1. Teamleden wijzen elkaar op onproductief gedrag	2,00
2. Teamleden wijzen collega's op problemen bij de uitvoering van hun taken	2,75
3. Teamleden bevragen elkaar over hun benaderingen en daarbij gebruikte methoden	3,00
4. Het team zorgt ervoor dat teamleden die slechter presteren druk voelen om hun prestatie te verbeteren	2,33
5. Alle teamleden worden aangesproken op dezelfde hoge standaard voor het werk	3,75
6. Teamleden volgen afspraken en toezeggingen consequent op	3,83
7. Teamleden geven constructieve feedback aan elkaar	3,25

uweffectiviteit.nl

Resultaten

1. Teamleden benoemen snel de bijdrage en successen van andere teamleden	3,67
2. Het team staat bekend als een team dat hoge prestaties levert	4,67
3. Als het team er niet in slaagt gezamenlijke doelen te realiseren, neemt ieder teamlid individueel de verantwoordelijkheid om de teamprestatie te verbeteren	3,08
4. Teamleden brengen gemakkelijk offers op hun eigen terrein als dit het team ten goede komt	3,42
5. Teamleden zoeken niet snel krediet voor hun eigen bijdrage	2,58
6. Het team bereikt consequent zijn doelen	3,92
7. Teamleden waarderen gezamenlijk succes meer dan individuele prestaties	3,75
8. Teamleden hechten weinig waarde aan titels of status	3,25

uweffectiviteit.nl

Bijlage 5: Teambarometer Fact team 1

Categorie 1. Uitvoering						
Onderwerp	Bundeling van individuen	Aantal punten	Groep	Aantal punten	Team	Aantal punten
1. Inzetbaarheid	Teamleden zijn voldoende breed inzetbaar, zodat bij ziekte en verlof voor de belangrijkste taken vervanging aanwezig is. 80% van de gewenste flexibiliteit is bereikt.		2 Teamleden zijn op meerdere kerntaken inzetbaar en dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De gewenste flexibiliteit is bereikt en het team onderneemt acties om zich te blijven ontwikkelen. Het klantbelang staat boven het eigen belang.		3 Het team volgt ontwikkelingen in de branche en regelt zelfstandig de kennis- en kundehuishouding. Ook wordt buiten het team (denk aan specialistische team, facilitaire diensten e.a.) kennis en ondersteuning aangetrokken om lastige opdrachten te kunnen uitvoeren.	5
2. Kwaliteit van uitvoering	In het team is voldoende kennis en kunde van alle kerntaken. Beroepshouding voldoet aan de gestelde eisen.	2	Het team overziet de gevolgen van veranderingen voor de processen in het team en draagt zorg voor verbetering in de werkwijze.	3	Het team stemt de gevolgen van veranderingen in het uitvoerende proces af met klanten, management en ondersteunende diensten.	5
3. Continu leren	Teamleden willen van en aan elkaar leren.	2	Teamleden coachen elkaar op uitvoerende taken.	3	Teamleden beoordelen elkaar op de uitvoering van de werkzaamheden, aanwezige kunde, beroepshouding etc.	5
Totaal categorie	Fase 1.	6	Fase 2.	9	Fase 3.	15
Categorie 2. Organiseren en coördineren						
4. Regeltaken	Eenvoudige regeltaken worden door het team opgepakt. teammanager ondersteunt teamleden bij het aanleren van regeltaken (planning, indicatiebeheer, teambijeenkomsten, aanmelden voor training etc.).	2	De dagelijkse werkzaamheden regelt het team zelfstandig (80% van de regeltaken in het team). De teamleden hebben inzicht in gevolgen van hun handelen en dragen verantwoordelijkheid. Teamleden ondersteunen elkaar op regelende en coördinerende taken.	3	Het team verbetert zelfstandig de manier van regelen en onderhandelt met ondersteunende diensten en klanten over kwaliteit.	5
5. Coördinatie in en tussen de teams	In het werkoverleg worden de belangrijkste zaken besproken en gecoördineerd. Aandachtsgebieden worden door coördinerend behandelen gecoördineerd. De teammanager ziet hier op toe.	2	Meerdere teamleden coördineren voor het team de belangrijkste aandachtsgebieden. Namens het team wordt afgestemd met de andere teams.	3	Afstemmen tussen teams, klanten en de andere organisatieonderdelen wordt als vanzelfsprekend beschouwd en door teamrolhouders zorgvuldig teruggekoppeld naar het team.	5
6. Probleemoplossing	Teamleden worden betrokken bij het oplossen van operationele problemen. Zij signaleren problemen en denken mee indien nodig.	1	Team is actief betrokken bij operationele en regelproblemen. Zij signaleren problemen en zijn pro-actief in het bedenken van een oplossing.	4	Team lost zelfstandig operationele en regelproblemen op.	5
Totaal categorie	Fase 1.	5	Fase 2.	10	Fase 3.	15
Categorie 3. Samenwerking en besluitvorming						
7. Teamoverleg, communicatie en rollen	Het team heeft afgesproken hoe de teamleden onderling met elkaar willen omgaan en wat men van elkaar mag verwachten. Coördinerend behandelaar (ondersteund door teammanager) zorgt voor het teamoverleg.	1	Teamleden benutten elkaars kwaliteiten en de onderlinge communicatie wordt als open en eerlijk betiteld. Team zorgt zelf voor teamoverleg.	3	Teamleden voelen zich zeer op hun gemak in het team. Men spreekt elkaar aan op hun gedrag en ondersteunt elkaar. Het team organiseert eigen teamdagen. teamoverleg wordt continu verbeterd. Verwijzers of klanten zijn indien nodig aanwezig bij het teamoverleg.	6
8. Hanteren van conflicten	Onderlinge conflicten worden vaak uit de weg gegaan. De lieve vrede wordt bewaard. Af en toe een emotionele uitbarsting. Teammanager coacht en stimuleert conflicthantering.	2	Onderlinge conflicten worden in het team zorgvuldig besproken en teamleden proberen tot een oplossing te komen, zij gebruiken hiervoor ook hun coach.	3	Het team lost onderlinge conflicten zorgvuldig op. Teamleden vinden dat dit team een grote levensvatbaarheid heeft. Ook conflicten met de omgeving worden zelfstandig of met coach zorgvuldig opgelost.	5
9. Besluitvorming	Het team neemt besluiten over operationele zaken. Over verbeterzaken denken teamleden mee. Teammanager waakt over de besluitvorming	2	Het team neemt besluiten over verbeterzaken in overleg met de teammanager en denkt mee over organisatorische (en strategische) thema's.	3	Het team besluit zelf over verbeterthema's en stelt zelfstandig hun jaarplan op. Jaarplan past in de planning- en controlecyclus. Teamleden ervaren een grote invloed en betrokkenheid bij het langetermijnbeleid van de organisatie.	5
Totaal categorie	Fase 1.	5	Fase 2.	9	Fase 3.	16

Categorie 4. Ondernemen en klanttevredenheid						
10. Missie en doelen	Teamdoelen en te bereiken resultaten zijn bekend en teamleden zijn bewust van de bijdrage van het team aan de missie van de organisatie	2	Team geeft de teammanager advies bij het vaststellen van de hoogte van de teamdoelen. Teamleden stemmen de hoogte van de teamdoelen af met andere teams binnen Dijk en Duin.	2	Team stelt zelf de doelen vast en houdt daarbij rekening met de veranderende wensen en behoeften van de (interne) klanten.	6
11. Prestatiesturing	Teamprestaties (productie, ziekteverzuim, indicatiebeheer) zijn bekend bij de teamleden en teamleden denken mee over verbetermogelijkheden. Teammanager (en team) stellen een actieplan op.	2	Team weet resultaten bij te sturen. Teamleden analyseren de teamprestaties en zetten, waar nodig, verbeteracties in gang. Het teamactieplan past in de jaarlijkse beleidscyclus.	2	Teamresultaten voldoen aan de gestelde doelen. Soms worden enkele doelstellingen overtroffen.	6
12. Klantentevredenheid	Wensen, behoeften en eisen van (interne) klanten zijn bij de teamleden bekend en worden regelmatig besproken tijdens het teamoverleg.	2	Team heeft haar prestaties op gebied van klanttevredenheid onder controle en overlegt met klanten over mogelijke verbeteringen. Klanten zijn tevreden.	2	Er is regelmatig overleg over prestaties, verbeteracties, nieuwe diensten, verwachtingen en eisen met het oog op optimale klanttevredenheid.	6
13. Externe contacten	De verwijzers zijn in beeld bij de teamleden. De teamrolhouder onderhoudt relaties en de teammanager onderhoudt het contact met de verwijzers en samenwerkingspartners.	2	Meerdere teamleden onderhouden contacten met de verwijzers en samenwerkingspartners uit de wijk. De teamrolhouder onderhoudt externe relaties, delegeert en coördineert de externe contacten en zorgt ervoor dat bekendheid, pr en marketing regelmatig onderdeel is van het teamoverleg.	3	Het onderhouden van de contacten met de verwijzers is een vanzelfsprekendheid voor het team. Het team neemt zelf verantwoordelijkheid om onderwerpen als relatiebeheer en bekendheden de wijk te vertalen in pr- en marketingactiviteiten.	5
Totaal categorie	Fase 1.	8	Fase 2.	9	Fase 3.	23
Totale scores	Fase 1. Bundeling van individuen	24	Fase 2. Groep	37	Fase 3. Team	69

Bijlage 6: Antwoorden vragenlijst Fact team 1

1. Je gaat met je team over naar zelforganisatie, wat houdt dit in?

- Dit houdt een taakverdeling in binnen het team. Zaken waarvoor voorheen de teammanager langs kwam ga je zelf organiseren en vooral plannen. Wat de rol kwaliteit betreft voel je jezelf dus meer verantwoordelijk voor de planning, zoals van de veiligheidsscan, en analyse van incidenten. Wat de rol registratie betreft is er meer een aanspreekcultuur ontstaan.
- Dingen zelf doen die anders werden gedaan door een manager.
- Dat er verschillende rollen verdeeld zijn in het team, soort van aandacht functionaris.
- Leden van het team krijgen meer verantwoordelijkheden tav invulling werkstructuur, aanspreken van collega's onderling op bijv. productief functioneren. Eigen inbreng op gebied van financiën.
- We zijn al best aardig op weg met zelforganisatie, de rollen zijn verdeeld onder de teamleden. We hebben een agenda gemaakt waarin de diverse rollen in de vergadering aandacht krijgen. Dit vraagt naast de cliëntenzorg tijd om vrij te maken hiervoor. Wat de ene keer beter lukt als de andere.
- Dat alle leden van ons team meer verantwoordelijkheid krijgen over beleidsmatige zaken, binnen bepaalde kaders.
- Zelf organiseren binnen bepaalde kaders die vooraf bepaald zijn.

2. Wat mag je nu zelf bepalen?

- Weinig. Enige sturing en eigen inbreng
- Een klein deel financiën, met name uitgaven rondom je werkomstandigheden, financiële voorwaarde voor een betere cliëntenondersteuning.
- Ik denk dat we inhoudelijk al veel zelf bepaalden op gebied van hoe we de zorg willen bieden. Natuurlijk werken we volgens de fact methode en houden ons aan de zaken die voor de certificering nodig zijn. Maar verder is er veel ruimte voor eigen inbreng. Op het gebied van beleid denk ik dat er weinig veranderd is.
- Kaders zijn moeilijk te beschrijven. Helder vind ik dit niet.
- Vind ik moeilijk om te zeggen. Merk er niet zo veel van.
- In principe plan je zelf alleen de planning en je stelt prioriteiten. Voorheen werd (onder leiding van een manager) ook niet alles gedaan, noch werd alles perfect gedaan.
- Mag of moet? Bezuinigingen niet in ieder geval.

3. Wat ligt vast/waar moet je aan voldoen?

- De inhoud van de rol ligt vast. Wat financiën betreft ligt ook alles eigenlijk vast. Onderhandelingen met de zorgverzekeraar zijn al gedaan.
- Een heleboel. Productie en systematische zorgplanning.
- Zou het niet weten.
- Geen idee.
- De Fact methodiek ligt vast en we moeten voldoen aan de systematisch zorgplanning. Verder zijn er productieafspraken waaraan we als team maar ook individueel moeten voldoen. Ze voelen voor mij niet als vervelend om aan te voldoen.
- Productieafspraken, Parnassia brede afspraken, en FACT voorwaarde etc.
- Registratie/ kwaliteit/ financiën.

4. *Wat zijn naar jouw idee randvoorwaarden om over te kunnen gaan tot zelforganisatie?*
- Voldoende tijd/ begeleiding om op te starten en dat de randvoorwaarden voor de uitvoering geregeld zijn. Dat is niet goed gegaan.
 - Duidelijke kaders; de vaste afspraken vanuit de organisatie moeten duidelijk zijn.
 - Ik denk dat veiligheid de belangrijkste randvoorwaarde is. Binnen het team moet een gevoel aan veiligheid zijn. Dit is nodig om elkaar aan te kunnen spreken. Tijd is ook nog een aspect. Als verpleegkundige heb ik de neiging om cliënten zorg altijd voorrang te geven op HGO.
 - Voldoende personeel, dus tijd.
 - Het team moet voldoende groot zijn om de rollen te verdelen, waarbij er per rol minstens 2 verantwoordelijk moeten zijn.
 - Dat er duidelijke kaders zijn voor alle rollen.
 - Onvoorwaardelijk vertrouwen van organisatie, steun en sturing.

5 *Wordt hieraan naar jouw idee voldaan?*

- Redelijk.
- Ja.
- Bij ons team wel.
- Nee.
- Niet altijd.
- Ja.
- -

6 *Heb je er vertrouwen in dat jouw team de juiste mensen heeft om zelforganiserend te zijn?*

- Ja.
- Wij hadden al een sterk team waarvan alle leden de verantwoordelijkheid nemen op diverse gebieden.
- Dat denk ik van wel. Ik denk dat we al veel zelf deden. Wel denk ik dat het soms lastig is om de tijd te vinden. Ik zou me het liefst alleen richten op cliënten zorg. Ik had geen moeite met zoals het was, en zie zelfsturend nog niet direct als een toegevoegde waarde. Behalve kostenbesparend.
- Ja, maar vooral dankzij dat ons team toevallig zo divers is, dat er voor alle rollen vanzelf belangstelling was, voorkeuren waren.
- Ja.
- Ja.
- Ja.

7. *Ervaar je je leidinggevende in dit proces als ondersteunend?*

- Nee.
- Ik ervaar de teammanager als controlerend, dus niet ondersteunend. Ik ervaar het directieteam wel als ondersteunend. En merk dan, zoals het voorheen was, dat dat controleren juist averechts werkt. Laat het team zelf stappen nemen en van fouten leren. Dat geeft meer vertrouwen.
- We hebben een paar keer coaches in de vergadering gehad om uitleg en toelichting te geven.
- Ja

- Ik heb ondersteuning van leidinggevende niet echt gemerkt.
 - Ja, ik voel ook geen druk om het direct al te moeten doen maar zodanig dat we het kunnen leren.
 - Nee.
- 8 *Werk je in een team of zijn jullie een serie individuen?*
- Team
 - We zijn een hecht team waarin iedereen op zijn eigen gebied iets extra's doet.
 - Wij zijn een team. Binnen het team is ruimte voor een ieders kwaliteit en persoonlijkheid. Maar we werken echt als een team.
 - Team.
 - In een team.
 - Wat de rollen betreft zijn we een team. Het verbeterregister wordt bijvoorbeeld alleen met z'n allen besproken.
 - Team.
9. *De Birkman laat zien dat iedereen een andere zienswijze heeft en dat iedere zienswijze waardevol is. Heb je hier iets aan gehad?*
- Op zich wel, maar je weet dat de kosten voor de Birkman hoog zijn, waardoor je je afvraagt of dat het waard is.
 - Nee, niets wat we niet wisten.
 - Niet echt.
 - Ja.
 - Het heeft veel herkenning gegeven. De Birkman heeft vooral geduid waarom ik dingen doe zoals ik ze doe. En we konden binnen ons team zien waar onze krachten zaten.
 - Dat maakte het nog meer inzichtelijk.
 - Heel veel.
10. *Heeft dit je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, kan je die beschrijven.*
- Nee
 - Je hebt een beeld van iedereen zijn kwaliteiten en functioneren in het team, de Birkman gaf dit nog weer een bevestiging.
 - Ik ben een doener dat wist ik eigenlijk wel van mezelf.
 - Nee.
 - Dat ons team verschillende krachten heeft, meer dan ik dacht.
 - Ja, bejegening naar anderen toe, maar ook zelfinzicht verkregen door Birkman.
 - Nee alleen dat het een kleur heeft.
- 11 *Kijk je nu anders naar teamgenoten? Zo ja, kan je hier een voorbeeld van geven?*
- Niet anders, wel verhelderend en bevestigend.
 - Nee dat is niet veranderd.
 - Nee.
 - Ik denk doordat helder is geworden dat profielen binnen ons team elkaar goed aanvullen. Alle vakken aan de Birkman waren divers gevuld.
 - Er waren niet echt veel verassingen, bevestiging was goed.
 - Begripvoller.

12. *Kijk je nu anders naar de verschillen in je team? Zo ja, kan je beschrijven wat je nu anders ziet?*

- Dat verschillen soms nodig zijn, ook al is het soms lastig.
- Eigenlijk werken we al lang op deze zelfsturende manier, en wordt er nu meer specifiek naar bepaalde taken gekeken en bewuster mee gewerkt.
- Ik had altijd al het gevoel dat we elkaar goed aanvulden, dat we elkaars kwaliteiten benutten. Dus ik kijk niet anders naar mijn collega's.
- Probeert zo goed als het kan rekening te houden met verschillen.
- Nee, het is een soort teambuilding.
- Nee.
- Nee.

13 *Mis je bepaalde zienswijzen/profielen in je team (uitgaande van doeners, praters, beheerders en denkers)?*

- Nee.
- Nee, goed verdeeld, maar we wisten al dat we een goed team waren.
- Nee.
- Volgens mij hebben we een goede mix.
- Nee.
- We zijn een vrij compleet team, ik voel niet echt hiaten.
- Er zijn weinig denkers.

14. *Merk je dat je de kennis uit de Birkman gebruikt of niet?*

- Ja
- Met de verdeling van teamrolhouders hebben we daar gebruik van gemaakt.
- Ja, met name gericht op mijn eigen karaktereigenschappen.
- Nee.
- Ik gebruik deze kennis niet.
- Nee.
- Ja.

15. *Benoem je nu gedrag in de kleuren van de Birkman in je team?*

- Nooit.
- Nee, zag het wel laatst staan in een interne vacature.
- Nee.
- Nee.
- Soms bij wijze van grapje maar niet echt. Er is wel een klimaat waarbinnen we elkaar kunnen aangespreken op gedrag binnen het team.
- In het begin wel.
- Soms.

16. *Herken je de aandachtspunten voor samenwerking uit de Lencioni? Zo ja, welke?*

- Verbeteren van aanspreekcultuur.
- Heel leerzaam voor ons team was het aanspreken van elkaar, dit heeft zeker een boost gekregen door de Lencioni.
- Lencioni kan ik niet meer herinneren en dus niet veel over zeggen.
- Nee

- Jazeker, mede doordat we in groepjes uit elkaar gingen. Dan ontstaat er meer openheid over tekortkomingen en krachten.
- Open en eerlijk zijn, hulp vragen en steun, op elkaar kunnen rekenen. Zoiets?
- Binnen ons team is confrontatie aangaan een aandachtspunt. We gaan dit uit de weg. Dit herken ik inderdaad.

17. *Hebben de uitkomsten van de Lencioni je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, welke?*

- De betrokkenheid en verantwoordelijkheid die we enorm waarborgen was voor mij welbekend. Echter als we confrontatie niet uit de weg zouden gaan komt dat de samenwerking nog meer ten goede. Dit inzicht heb ik wel gekregen, ik denk echter dat we dit nog niet altijd doen of durven.
- Nee.
- Ja.
- Nee.
- Weet ik niet meer.
- De zwakke en sterke punten van het team zijn verduidelijkt, zoals het aanspreken, het oprekken van grenzen, de clientengerichtheid. Het teamgevoel. De veiligheid in het team. De voorwaarde daarvoor.
- Dat iedereen aanspreken moeilijk vindt, maar iedereen staat er voor open.

18. *Merk je dat je de kennis uit de Lencioni gebruikt, zo ja kan je hier een voorbeeld van geven?*

- Ja, bij zelforganiseren moet je aanspreken.
- We kijken beter naar onszelf maar ook naar wie wat het beste kan doen.
- Nee.
- Een paar teamgenoten blijken niet snel hun mening te geven. Het werkt goed om ze aan te moedigen dit wel te doen. Ze hebben meer in huis dan ik dacht.
- Nee, ik gebruik deze kennis niet.
- Nee.
- Wordt nog niet echt benut.

19 *Wat zijn naar jouw idee de verschillen tussen de Birkman en de Lencioni?*

- De Birkman heeft me niet veel geleerd,
- De Lencioni is prettig voor de teamsfeer en aanspreekcultuur.
- Ik weet het niet meer.
- Heb er nooit zo naar gekeken.
- Ik denk dat Lencioni zich nog meer richt op teamwork. En dat Birkman de persoonlijke kwaliteiten van het team in beeld brengt.
- Birkman meer persoonlijk, Lencioni je persoonlijkheid in het team.
- Lencioni meer teamgericht, Birkman meer individueel.

20. *Heb je meer aan de Birkman of aan de Lencioni, of zijn ze even waardevol en waarom?*

- Evenveel. Zelfinzicht belangrijk maar inzicht in team en balans van team ook belangrijk.
- Ze sluiten erg goed bij elkaar aan. Als je alleen je eigen eigenschappen weet, ben je nog afhankelijk van de rest van het team. Dit komt veel beter uit in de Lencioni.
- Birkman.
- Ik denk dat de Birkman iets meer de diepte ingaat.

- -
- ??
- Ik vond de Birkman wel fijn omdat door de persoonlijke kwaliteiten het team vorm kreeg.

21. *Vullen de Birkman en de Lencioni elkaar naar jou idee aan? Zo ja, op welke manier?*

- Wat mij betreft was de Birkman voldoende geweest
- Nee
- ??
- -
- Ja terwijl er ook overlap is.
- Aanvullend: Lencioni meer team, Birkman meer individueel.
- Ja, door van jezelf en teamgenoten de Birkman te weten, kun je op teamniveau ook beter met elkaar rekening houden.

22. *Geven de Birkman en de Lencioni ondersteuning voor starten met zelforganisatie? Zo ja/nee waarom?*

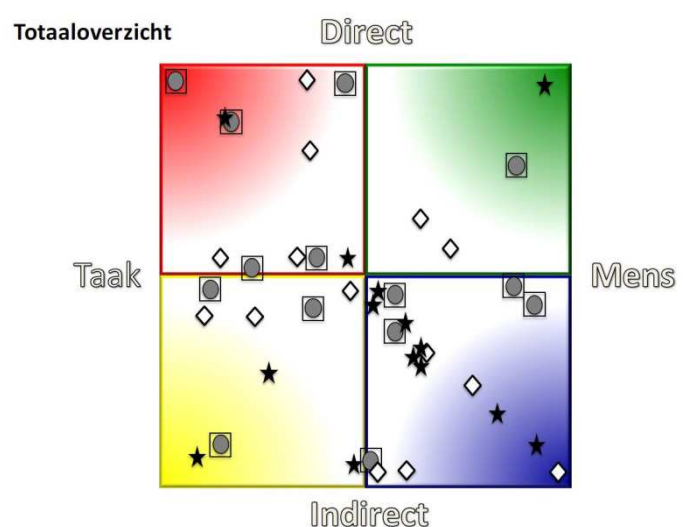
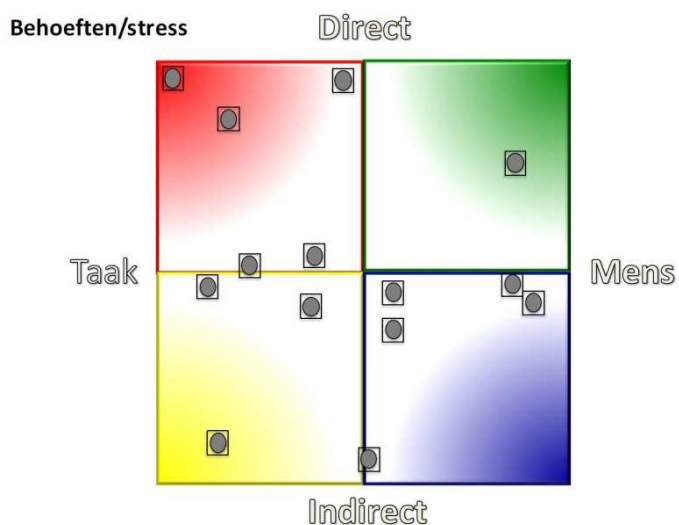
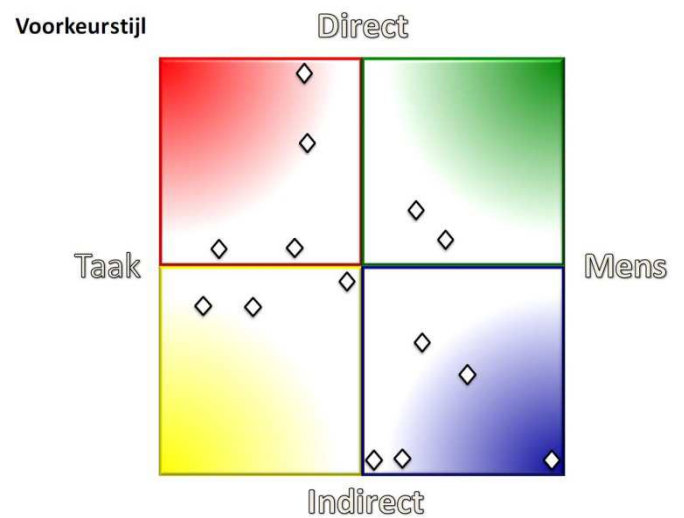
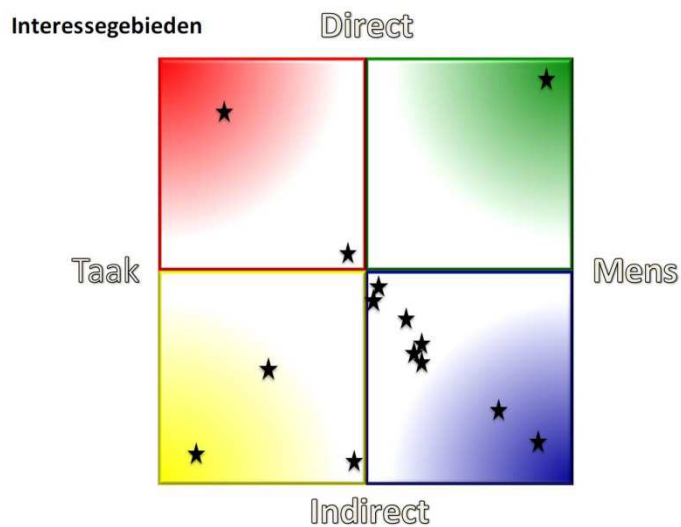
- Ja, het is verhelderend, stimuleert om met elkaar in gesprek te gaan over samenwerking wat weer helpt met zelforganisatie.
- Nuttig, ondanks dat we al een aardig inzicht hadden, die bevestiging is echt goed en nuttig.
- Birkman geeft redelijk goede ondersteuning. Laat zien waar de krachten en valkuilen liggen.
- Nee, totaal niet.
- Het kan ook op een andere en wellicht goedkopere manier. Maar de Lencioni vond ik toch van waarde.
- Weet ik niet, we zijn gewoon maar begonnen.
- Het was goed om te doen een keer met elkaar. Je kunt er nog eens naar terugkijken om jezelf of een collega beter te snappen. Echter ik denk dat we vooral een team zijn dat gewoon aan de slag gaat en respect en ruimte heeft voor elkaar.

Hoi Marieke,

Ik zou dit zorgvuldig willen beantwoorden maar het ontbreekt mij momenteel aan tijd om dit te doen. De Birkman vond ik zinnig en leverde mij veel info en bescheidenheid op. Daar zouden we meer mee kunnen doen. De Lencioni is te algemeen.
Het HGO levert mij veel extra werk op, maar ik zie het wel positief. We moeten de tijd hebben.

Groet.

Bijlage 7: Uitslagen Birkman on Demand met uitgebreide beschrijving van Interesses, Voorkeurstijlen, Behoeften/Stressreactie van Fact team 2 door Birkman consulent



Interesses Fact team 2

Binnen het team heeft een aantal teamleden een zeer uitgesproken interesse, waardoor het team als kracht kan hebben dat zij goed kunnen schakelen tussen verschillende perspectieven, als zij deze perspectieven situationeel weten te benutten of procesmatig de complementaire kracht goed inzetten. Een groot deel van het team hanteert wisselende perspectieven, de interesses zijn rond het midden van de grid gedomineerd. Voor hen is het prettig dat een aantal teamleden wat meer uitgesproken is wat betreft de invalshoeken die ze hanteren, dit kan de onderlinge afweging scherpte geven, of een laatste zetje geven aan een mogelijke oplossingsrichting. Hanteren de mensen in het midden mogelijk “many shades of grey”, de mensen in de hoekpunten zetten de opties die zij zien scherp neer. Keerzijde kan zijn dat de teamleden blijven hangen in het beschouwen van de verschillende invalshoeken of tegenover elkaar komen te staan wat betreft de aanpak, dan wel de beslissing gaan uitstellen. Een ander risico is dat besluiten onduidelijk worden doordat te veel een compromis wordt gezocht en teamleden daardoor een eigen invulling gaan geven aan wat is afgesproken. Of dat gebeurt hangt mede af van de voorkeursstijl (is deze dominant actiegericht of juist meer beschouwend) en de behoeften die onder druk gaan opspelen en naar nog meer reflectie of juist actie kunnen sturen.

Voorkeursstijlen Fact team 2

De voorkeursstijlen bewegen zich wat rond de blauw-rode diagonaal. Dat wil zeggen dat de situatie analyseren en praktisch aanpakken leidend zijn. Ook nu geldt dat de verbinding de kracht kan zijn of juist tot hapering leidt: vanuit de analyse komt een aantal teamleden met concrete voorstellen voor een aanpak of stellen simpelweg de vraag: wat gaan we doen? De omgekeerde situatie kan ook herkend worden: een aantal teamleden schiet meteen in de actie en anderen proberen dit dan terug te brengen naar nadenken over de situatie. Dit heeft als kracht dat het team ondernemend is wat betreft de handelingsstijl als zij in hun kracht zijn. Het gedrag vloeit dan als het ware tussen denken en doen heen en weer, zonder dat bepaald gedrag domineert. Experimenteren wordt afgewisseld met reflectie en zaken op een rij zetten, dan volgt weer een besluit en/of een experiment. Denken en doen volgen elkaar op. Veel minder aandacht is er daarbij voor zaken die structuur betreffen of het bewust beïnvloeden van de context. De oriëntatie is eerder praktisch dan competitief. Liever grote stappen en trial and error dan alles tevoren tot in detail uitzoeken.

Behoeften en Stress Fact team 2

Deze verspreiden zich rondom de horizontale as over het hele spectrum: van behoefte aan besluitvorming en taakgericht oplossen tot terug naar de kwestie en zaken nader analyseren, mede vanuit belangen die een rol kunnen spelen (binnen het team, het individu of in de context). Daarnaast heeft een aantal teamleden een uitgesproken behoefte die onder druk manifest kan worden. Er ontstaat ongeduld en “push” vanuit de rode behoeften, zij willen dat het team een besluit neemt en tot actie over gaat. Het teamlid dat op de grens van de verticale as (rood/groen) zit, spreekt daarbij mensen ook individueel aan of stelt het onderling proces aan de orde en kan daarbij steun krijgen van het teamlid dat zijn behoeften in het groen heeft. Dat kan ervoor zorgen dat zij vanuit hun behoeften bijdragen aan het ontwikkelen van een aanspreekcultuur, het boven tafel brengen van zaken die zich onder tafel voltrekken als er spanning is in het team. Daar zullen de mensen die ook vooral vanuit sensitiviteit en gevoel opereren (ronde de groen/blauwe as) dan op kunnen aansluiten.

Wat ontbreekt zijn uitgesproken rode (behoefte aan duidelijkheid, besluitvaardigheid en daadkracht) en uitgesproken gele behoeften (behoefte aan gelijkwaardigheid, loyaliteit en structuur/borging). Wat we kunnen verwachten is dat dit team vanuit de behoeften weloverwogen, zorgvuldig en tegelijkertijd voortvarend handelt. Ze gaan niet over een nacht ijs, nemen elkaar mee, pakken zaken concreet op waarbij zij enige “ambigüiteit” weten te hanteren en niet als excuus gebruiken om de actie uit te stellen. Een aanname kan zijn dat dit team veel leerpotentie heeft, doordat zij goed met onzekerheid weten om te gaan en in staat zijn om het avontuur te zoeken.

Tegelijkertijd kan in een situatie waarin de stress echt toeslaat verdeeldheid ontstaan: het deel van de groep dat met zijn behoeften meer aan de mensgerichte kant van het spectrum zit, gaat zaken persoonlijker maken, krijgt last van zijn/haar gevoelens, kan gaan piekeren of onrustig worden over de eigen positie in de groep, terwijl de andere helft juist doorschiet in het nemen van actie, vinden dat anderen zeuren, of het nodeloos ingewikkeld maken. Gewoon doen, we zien wel waar we uitkomen, zal meer hun motto zijn. Degene die zich eenzaam in de gele hoek bevindt, kan zich terugtrekken of gefrustreerd raken over mensen of de kwaliteit van de besluiten (bijvoorbeeld te abstract, te weinig doordacht). Deze persoon kan er ook last van krijgen als er strijd ontstaat of kan zich minder gehoord voelen in de groep. Met als resultante dat deze persoon zich wat isoleert of terugtrekt op het eigen eiland.

Bijlage 8. Uitslagen Lencioni vragenlijst Fact team 2

Vertrouwen

1. Teamleden geven hun fouten toe	3,50
2. Teamleden zijn open over hun beperkingen of zwakheden tegenover elkaar	3,43
3. Teamleden vragen zonder aarzeling om hulp	3,64
4. Teamleden vragen elkaar om input over hun eigen verantwoordelijkheidsgebied	3,64
5. Teamleden erkennen de vaardigheden en kennis van de ander en maken daar actief gebruik van	3,79
6. Leden van het team verontschuldigen zich gemakkelijk bij elkaar	3,07
7. Teamleden zijn open en oprecht tegenover elkaar	4,07
8. Teamleden praten gemakkelijk met elkaar over hun persoonlijke levens	3,43

Conflict

1. Teamleden zijn gepassioneerd en openhartig bij het bespreken van vraagstukken	3,71
2. Teamvergaderingen zijn boeiend en interessant (niet saai)	3,36
3. Tijdens teamvergaderingen worden de belangrijkste-en-moeilijkste onderwerpen besproken	3,14
4. Teamleden geven openlijk hun mening ongeacht het risico een meningsverschil te veroorzaken	3,21
5. Tijdens discussies nodigen teamleden elkaar uit om toe te lichten hoe hun conclusie of mening tot stand is gekomen	3,43
6. Teamleden gaan actief op zoek naar elkaars mening bij vergaderingen	3,64
7. Teamleden delen impopulaire meningen in de groep	3,07
8. Als er een conflict ontstaat, bespreekt het team dit en handelt het af voordat het overgaat op een ander onderwerp	3,71

Commitment

1. Teamleden verlaten de vergadering met het vertrouwen dat iedereen zich conformeert aan de genomen besluiten	3,57
2. Teamleden beëindigen discussies met heldere en specifieke besluiten en actie-afspraken	3,43
3. Het team heeft de koers duidelijk voor ogen en weet welke prioriteiten gelden	3,57
4. Het team zit op een lijn wat betreft de gezamenlijke doelen	3,79
5. Het team is besluitvaardig, zelfs als niet alle informatie beschikbaar is	3,43
6. Het team houdt vast aan genomen besluiten	3,43
7. Teamleden steunen groepsbesluiten ook als zij het er in het begin mee oneens waren	3,43

Verantwoordelijkheid nemen

1. Teamleden wijzen elkaar op onproductief gedrag	2,43
2. Teamleden wijzen collega's op problemen bij de uitvoering van hun taken	3,07
3. Teamleden bevragen elkaar over hun benaderingen en daarbij gebruikte methoden	2,93
4. Het team zorgt ervoor dat teamleden die slechter presteren druk voelen om hun prestatie te verbeteren	2,57
5. Alle teamleden worden aangesproken op dezelfde hoge standaard voor het werk	3,00
6. Teamleden volgen afspraken en toezeggingen consequent op	3,43
7. Teamleden geven constructieve feedback aan elkaar	3,57

Resultaten

1. Teamleden benoemen snel de bijdrage en successen van andere teamleden	3,29
2. Het team staat bekend als een team dat hoge prestaties levert	3,29
3. Als het team er niet in slaagt gezamenlijke doelen te realiseren, neemt ieder teamlid individueel de verantwoordelijkheid om de teamprestatie te verbeteren	3,29
4. Teamleden brengen gemakkelijk offers op hun eigen terrein als dit het team ten goede komt	2,86
5. Teamleden zoeken niet snel krediet voor hun eigen bijdrage	3,07
6. Het team bereikt consequent zijn doelen	3,00
7. Teamleden waarderen gezamenlijk succes meer dan individuele prestaties	3,43
8. Teamleden hechten weinig waarde aan titels of status	3,79

Bijlage 9: Teambarometer Fact team 2

Categorie 1. Uitvoering						
Onderwerp	Bundeling van individuen	Aantal punten	Groep	Aantal punten	Team	Aantal punten
1. Inzetbaarheid	Teamleden zijn voldoende breed inzetbaar, zodat bij ziekte en verlof voor de belangrijkste taken vervanging aanwezig is. 80 % van de gewenste flexibiliteit is bereikt.	0	Teamleden zijn op meerdere kerntaken inzetbaar en dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De gewenste flexibiliteit is bereikt en het team onderneemt acties om zich te blijven ontwikkelen. Het klantbelang staat boven het eigen belang.	4	Het team volgt ontwikkelingen in de branche en regelt zelfstandig de kennis- en kundehuishouding. Ook wordt buiten het team (denk aan specialistische team, facilitaire diensten e.a.) kennis en ondersteuning aangetrokken om lastige opdrachten te kunnen uitvoeren.	6
2. Kwaliteit van uitvoering	In het team is voldoende kennis en kunde van alle kerntaken. Beroepshouding voldoet aan de gestelde eisen.		Het team overziet de gevolgen van veranderingen voor de processen in het team en draagt zorg voor verbetering in de werkwijze.	4	Het team stemt de gevolgen van veranderingen in het uitvoerende proces af met klanten, management en ondersteunende diensten.	6
3. Continu leren	Teamleden willen van en aan elkaar leren.		Teamleden coachen elkaar op uitvoerende taken.	5	Teamleden beoordelen elkaar op de uitvoering van de werkzaamheden, aanwezige kunde, beroepshouding etc.	5
Totaal categorie	Fase 1.	0	Fase 2.	13	Fase 3.	17
Categorie 2. Organiseren en coördineren						
4. Regeltaken	Eenvoudige regeltaken worden door het team opgepakt. teammanager ondersteunt teamleden bij het aanleren van regeltaken (planning, indicatiebeheer, teambijeenkomsten, aanmelden voor training etc.).	0	De dagelijkse werkzaamheden regelt het team zelfstandig (80% van de regeltaken in het team). De teamleden hebben inzicht in gevolgen van hun handelen en dragen verantwoordelijkheid. Teamleden ondersteunen elkaar op regelende en coördinerende taken.	5	Het team verbetert zelfstandig de manier van regelen en onderhandelt met ondersteunende diensten en klanten over kwaliteit.	5
5. Coördinatie in en tussen de teams	In het werkoverleg worden de belangrijkste zaken besproken en gecoördineerd. Aandachtsgebieden worden door teammanager en teamrolhouder kwaliteit gecoördineerd.	0	Meerdere teamleden coördineren voor het team de belangrijkste aandachtsgebieden. Namens het team wordt afgestemd met de andere teams.	4	Afstemmen tussen teams, klanten en de andere organisatieonderdelen wordt als vanzelfsprekend beschouwd en door aandachtshouders zorgvuldig teruggekoppeld naar het team.	6
6. Probleemoplossing	Teamleden worden betrokken bij het oplossen van operationele problemen. Zij signaleren problemen en denken mee indien nodig.	0	Team is actief betrokken bij operationele en regelproblemen. Zij signaleren problemen en zijn pro-actief in het bedenken van een oplossing.	3	Team lost zelfstandig operationele en regelproblemen op.	7
Totaal categorie	Fase 1.	0	Fase 2.	12	Fase 3.	18
Categorie 3. Samenwerking en besluitvorming						
7. Teamoverleg, communicatie en rollen	Het team heeft afgesproken hoe de teamleden onderling met elkaar willen omgaan en wat men van elkaar mag verwachten. Coördinerend behandelaar (ondersteund door teammanager) zorgt voor het teamoverleg.	0	Teamleden benutten elkaars kwaliteiten en de onderlinge communicatie wordt als open en eerlijk betiteld. Team zorgt zelf voor teamoverleg.	3	Teamleden voelen zich zeer op hun gemak in het team. Men spreekt elkaar aan op hun gedrag en ondersteunt elkaar. Het team organiseert eigen teamdagen. teamoverleg wordt continu verbeterd. Verwijzers of klanten zijn indien nodig aanwezig bij het teamoverleg.	7
8. Hanteren van conflicten	Onderlinge conflicten worden vaak uit de weg gegaan. De lieve vrede wordt bewaard. Af en toe een emotionele uitbarsting. Teammanager/coach coacht en stimuleert conflicthantering.	0	Onderlinge conflicten worden in het team zorgvuldig besproken en teamleden proberen tot een oplossing te komen.	3	Het team lost onderlinge conflicten zorgvuldig op. Teamleden vinden dat dit team een grote levensvatbaarheid heeft. Ook conflicten met de omgeving worden zelfstandig en zorgvuldig opgelost.	7
9. Besluitvorming	Het team neemt besluiten over operationele zaken. Over verbeterzaken denken teamleden mee. Teammanager waakt over de besluitvorming	0	Teams nemen besluiten over verbeterzaken in overleg met de wijkmanager en denken mee over organisatorische (en strategische) thema's.	2	Teams besluiten zelf over verbeterthema's en bepalen zelfstandig hun jaarplan. Jaarplan past in de planning- en controlecyclus. Teamleden ervaren een grote invloed en betrokkenheid bij het langetermijnbeleid van de organisatie.	8
Totaal categorie	Fase 1.	0	Fase 2.	8	Fase 3.	22

Categorie 4. Ondernemen en klanttevredenheid						
10. Missie en doelen	Teamdoelen en te bereiken resultaten zijn bekend en teamleden zijn bewust van de bijdrage van het team aan de missie van de organisatie		Team geeft de teammanager advies bij het vaststellen van de hoogte van de teamdoelen. Teamleden stemmen de hoogte van de teamdoelen af afgezet tegen doelen andere fact teams	2	Team stelt zelf de doelen vast en houdt daarbij rekening met de veranderende wensen en behoeften van de (interne) klanten.	8
11. Prestatiesturing	Teamprestaties (productie, ziekteverzuim, indicatiebeheer) zijn bekend bij de teamleden en teamleden denken mee over verbetermogelijkheden. teammanager (en team) stellen een actieplan op.		Team weet resultaten bij te sturen. Teamleden analyseren de teamprestaties en zetten, waar nodig, verbeteracties in gang. Het teamactieplan past in de jaarlijkse beleidscyclus.	4	Teamresultaten voldoen aan de gestelde doelen. Soms worden enkele doelstellingen overtroffen.	6
12. Klanttevredenheid	Wensen, behoeften en eisen van (interne) klanten zijn bij de teamleden bekend en worden regelmatig besproken tijdens het teamoverleg.		Team heeft haar prestaties op gebied van klanttevredenheid onder controle en overlegt met klanten over mogelijke verbeteringen. Klanten zijn tevreden.	4	Er is regelmatig overleg over prestaties, verbeteracties, nieuwe diensten, verwachtingen en eisen met het oog op optimale klanttevredenheid.	6
13. Externe contacten	De verwijzers uit de wijk zijn in beeld bij de teamleden. De teamrolhouder externe relaties en de teammanager onderhouden het contact met de verwijzers en samenwerkingspartners.		Meerdere teamleden onderhouden contacten met de verwijzers en samenwerkingspartners uit de wijk. De teamrolhouder externe relaties delegeert en coördineert de externe contacten en zorgt ervoor dat bekendheid, pr en marketing regelmatig onderdeel is van het teamoverleg.	4	Het onderhouden van de contacten met de verwijzers is een vanzelfsprekendheid voor het team. Het team neemt zelf verantwoordelijkheid om onderwerpen als relatiebeheer en bekendheden de wijk te vertalen in pr- en marketingactiviteiten.	6
Totaal categorie	Fase 1.	0	Fase 2.	14	Fase 3.	26

Totale scores	Fase 1. Bundeling van individuen	0	Fase 2. Groep	47	Fase 3. Team	83
---------------	----------------------------------	---	---------------	----	--------------	----

Bijlage 10: Antwoorden vragenlijsten Fact team 2

1. *Je gaat met je team over naar zelforganisatie, wat houdt dit in?*
 - Meer verantwoordelijkheden t.a.v. het behalen van goede cijfers (zo lijkt het nu). We zouden als een zzp-er in een grote organisatie gezien kunnen worden. Hoe je het doet is wel gebonden aan regels. Ik zie het als een soort terugtrekkende overheid.
 - In teamverband geleidelijk de belangrijkste taken en verantwoordelijkheid zelf organiseren.
 - De taken van de teamleider worden verdeeld over een aantal teamleden
 - Meer verantwoording, meer uitzoeken hoe zaken werken, onderling afspraken proberen te maken mbt werkzaamheden.
 - Dit houdt in dat wij meer 'voormalig management'-taken overnemen, verdeeld over onze teamleden.
2. *Wat mag je nu zelf bepalen?*
 - Niet veel meer als meedenken in mijn beleving.
 - Dat is nog niet helemaal duidelijk, we bemoeien ons wel meer met beleid, gaan op zoek en stellen vragen om meer inzicht te krijgen.
 - Je mag zelf de voor het team bepaalde schaarse middelen onderling verdelen.
 - De kaders binnen PG zijn alsnog erg duidelijk, vrijheid binnen HGO is beperkt.
 - Taken van HRM, financiën e.d. worden overgenomen. Hierdoor hebben wij meer zeggenschap over hoe wij onze behandelingen naar de patiënten vormgeven en hoe de structuur van ons team eruit zal zien.
3. *Wat ligt vast/waar moet je aan voldoen?*
 - Goede cijfers, kwaliteit.
 - Productienorm, afspraken met verzekeraars, centrale overhead?
 - Alle normen, kwaliteits richtlijnen, doelen, targets etc zijn extern bepaald.
 - Zelfde afspraken als zonder HGO, wel meer zaken te regelen door HGO die voorheen door 3den werden gedaan.
 - De beperkingen liggen in de financiën. Er zijn kaders van de Parnassia waarin wij moeten werken.
4. *Wat zijn naar jouw idee randvoorwaarden om over te kunnen gaan tot zelforganisatie?*
 - Veel tijd om eea te leren/ inzichten te verkrijgen, veel overleg met elkaar, veel tijd om zaken voor te bereiden en op orde te hebben voor de besprekingen. Stabiliteit, continuïteit in het team zelf en vooral veilig voelen om eea te kunnen en mogen bespreken.

- Voldoende wil om dingen zelf te gaan doen, voldoende informatie vooraf en duidelijkheid over de kaders.
- Een goed functionerend team.
- Stabiliteit binnen team, vertrouwen binnen team, zelfde geldt voor vertrouwen vanuit management. Infrastructuur moet dusdanig zijn dat je er op de werkvloer makkelijk mee kan werken (computerprogramma's).
- Ons voordeel is dat wij talentvolle mensen hebben in ons team die in staat zijn om bijv. de financiën te doen. Het lijkt me lastig en zwaar als deze mensen ontbreken in een team. Verpleegkundigen gaan iets doen, waar ze niet voor zijn opgeleid. Verder vergt het tijd wat ten koste gaat van de productie. Begeleiding naar het overgaan is een voorwaarde.

5. *Wordt hieraan naar jouw idee voldaan?*

- Ja betreft open bespreken in het team zelf.
Nee, ik heb de tijd niet, productie maken blijft toch een punt. Ik ben niet opgeleid om dit te doen, hoewel het mijn interesse heeft, kan ik het niet doen in de tijd die ik werkzaam ben. In mijn ogen is het een opleiding op zichzelf. Het lukt al nauwelijks om bijscholing te doen, de registratie/ behandelplannen op orde hebben en doe al veel in vrije tijd en dit voelt alsof er nog meer taken bijkomen. Het blijft toch een punt in de organisatie dat er steeds getrokken wordt aan het verplaatsen van collega's of het willen tornen aan loon of functie wat heeeeel veeeeel onrust met zich meebrengt en maakt dat vpk zeggen het niet meer te willen doen.
- Info vooraf was beperkt en de kaders zijn ook nog niet helemaal duidelijk.
- Ja.
- Niet aan alle, tijdens HGO invoering bleek dat teambezetting moest veranderen, wanneer je op weg bent naar HGO zijn dat onwenselijkheden.
- De hulp van de gespecialiseerde personen wordt gegeven. Voor mij is de teamcoach een minder toegevoegde waarde.

6. *Heb je er vertrouwen in dat jouw team de juiste mensen heeft om zelforganiserend te zijn?*

- Zou kunnen.
- Ja, die latente behoefte was er al in het team.
- Ja.
- Mensen doen hun best om teamrol zo goed mogelijk in te vullen, echter zijn we opgeleid als verpleegkundige.
- Ja.

7. *Ervaar je je leidinggevende in dit proces als ondersteunend?*

- Nee.
- In het begin wel, maar al snel was dit niet zo duidelijk meer.
- -

- Beperkt, meeste is zelf uitgezocht.
 - Ja.
8. *Werk je in een team of zijn jullie een serie individuen?*
- We zijn een team.
 - Sinds start HGO meer als team functionerend.
 - Het goede van beide: individuen die een team vormen.
 - Team met ieder eigen kwaliteiten en kennis.
 - Team.
9. *De Birkman laat zien dat iedereen een andere zienswijze heeft en dat iedere zienswijze waardevol is. Heb je hier iets aan gehad?*
- Het was interessant.
 - Nee, dat was al bekend.
 - Alleen individueel.
 - Er kwamen weinig verrassingen uit de Birkman.
 - Ja.
10. *Heeft dit je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, kan je die beschrijven.*
- Voor mezelf doch ben het met sommige zaken niet eens
Dat we als team veel denkers hebben en weinig doeners.
 - Het kan helpen als je van je collega's net even wat meer eigenschappen opgesomd ziet.
 - Mijn eigen stressgedrag
 - Nee.
 - Met name inzicht in mezelf, terwijl ik dacht mezelf al aardig te kennen. Ik ben groen en dus een prater!
11. *Kijk je nu anders naar teamgenoten? Zo ja, kan je hier een voorbeeld van geven?*
- Niet echt, kunnen wel delen dat we meer actie willen maar dat deden we al.
We kennen elkaar al.
 - Meer ruimte (en begrip) voor inbreng over en weer.
 - Nee.
 - Nee, kon deze info over teamgenoten ook zonder Birkman bedenken.
 - Nee, ik kijk niet anders naar hen. Ik kende hun kwaliteiten en minder goede kwaliteiten omdat we al lang samenwerken.
12. *Kijk je nu anders naar de verschillen in je team? Zo ja, kan je beschrijven wat je nu anders ziet?*
- Geleidelijke verandering.
 - -
 - Nee.
 - Nee kijk niet anders naar team.

- Nee, ik kijk niet anders naar de verschillen, wel haalt de nieuwe situatie, nieuwe kwaliteiten in mensen naar boven.

13. *Mis je bepaalde zienswijzen/profielen in je team (uitgaande van de doeners, de praters, de beheerders en de denkers)?*

- Tot nog toe niet.
-
- We missen een doener.
- Ondanks dat we veel dezelfde kleuren hebben, zitten daar toch erg veel verschillen tussen en heeft ieder een eigen idee en zienswijze. De openheid in het team is groot genoeg dat ieder zijn/haar mening kan geven.
- Nee.

14. *Merk je dat je de kennis uit de Birkman gebruikt of niet?*

- In het begin wel, nu niet meer.
- In beginperiode wel, nu niet meer actief.
- Alleen individueel om stess gedrag en behoeftes te (h)erkennen.
- Nee wordt niet gebruikt.
- Alleen voor mezelf.

15. *Benoem je nu gedrag in de kleuren van de Birkman in je team?*

- In het begin wel, nu niet meer.
- Was wel onderwerp van gesprek maar na verdeling teamrollen niet meer.
- Alleen in het begin. Nu niet meer.
- Nee dat zou ik ook wel raar vinden om daar op over te stappen, binnen team benoemen we gedrag en ideeën naar elkaar.
- Soms.

16. *Herken je de aandachtspunten voor samenwerking uit de Lencioni? Zo ja, welke?*

- Het is te lang geleden, ik weet ze niet meer.
- Vertrouwen/veiligheid, niet te veel aan status hechten, betrokkenheid, verantwoordelijkheid nemen, richten op resultaten. Het bleek tot nu toe geen probleem om bij verschil van inzicht keuzes te maken/knopen door te hakken. Consensus hoeft geen doel te zijn.
- Nee, ik was toen afwezig.
- Sommige onderdelen ook zakelijk kunnen bekijken, ondanks openheid binnen team ook kritisch bespreken, bijv productie.
- We moeten opletten dat we niet te snel de consensus op zoeken.

17. *Hebben de uitkomsten van de Lencioni je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, welke?*

- Het is te lang geleden, ik weet ze niet meer.
- Misschien iets meer ruimte voor verschillen binnen team.
- Ik was toen afwezig.

- Ook vaker de productie bespreken binnen team.
- We moeten opletten dat we niet te snel de consensus op zoeken.

18. *Merk je dat je de kennis uit de Lencioni gebruikt, zo ja kan je hier een voorbeeld van geven?*

- Vermoedelijk niet dus (of onbewust?).
- Niet bewust.
- Ik was toen afwezig.
- Ook vaker de productie bespreken binnen team.
- In principe ben ik sterk voor een consensus, in de praktijk geven we elkaar feedback, vaak op een humorvolle manier.

19. *Wat zijn naar jouw idee de verschillen tussen de Birkman en de Lencioni?*

- Profielschetsen zijn leuk, maakt dat je weet waar je als team staat, maar dan moet je er nog iets mee doen. Ze vullen elkaar dus prima aan.
- Eerste houdt meer een spiegel voor aan individu binnen het team, bij tweede is teamdenken het uitgangspunt .
- Ik was toen afwezig.
- Individueel vs groepsgericht.
- Het lijkt wel een schriftelijke overhoring!

20. *Heb je meer aan de Birkman of aan de Lencioni, of zijn ze even waardevol en waarom?*

- Profielschetsen zijn leuk, maakt dat je weet waar je als team staat, maar dan moet je er nog iets mee doen. Ze vullen elkaar dus prima aan. Birkman is wel meer blijven hangen moet ik zeggen.
- Als je collega's niet goed kent, lijkt mij Birkman meer passend.
- Geen idee, ik weet niet wat de Lencioni is.
- Beide een start van een periode, vond ze niet bijzonder nuttig.
- Birkman heb ik het meest gelezen van mijn collega's en mijzelf. De Lencioni slecht 2 keer.

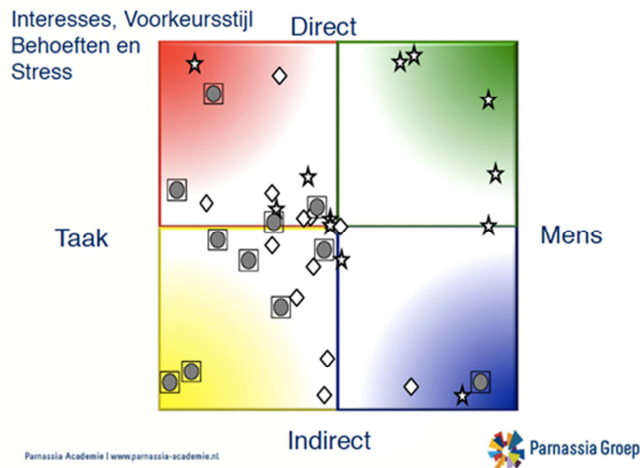
21. *Vullen de Birkman en de Lencioni elkaar naar jou idee aan? Zo ja, op welke manier?*

- Profielschetsen zijn leuk, maakt dat je weet waar je als team staat, maar dan moet je er nog iets mee doen. Ze vullen elkaar dus prima aan.
- Als je collega's niet goed kent, lijkt mij Birkman meer passend.
- Geen idee, ik weet niet wat de Lencioni is.
- Ze kunnen beide gebruikt worden voor beschrijving van hoe een team ongeveer in elkaar zit.
- Ja, ze vullen elkaar aan. Birkman persoonlijk en Lencioni op groepsniveau.

22. *Geven de Birkman en de Lencioni ondersteuning voor starten met zelforganisatie? Zo ja/nee waarom?*

- Denk dat dit zeker zou kunnen bij een team dat elkaar nog niet zo goed kent als wij doen.
- Het kan helpen om wat bewuster tegen eigen inbreng en bestaande (en beoogde) teamcultuur aan te kijken.
- Geen idee, ik weet niet wat de Lencioni is.
- Het is een leuke startdatum geweest voor de officiële aftrap richting HGO, inhoudelijk kon ik weinig nieuw zaken ontdekken, zeker voor de tijd die erin gestoken is.
- Ik vind dat de Birkman ondanks dat het persoonlijker gericht is, wat heeft gedaan op groepsniveau omdat we allerlei grappige detail van elkaar (her)ontdekten wat leidde tot hilarische grappen.

Bijlage 11: Uitslagen Birkman on Demand met uitgebreide beschrijving van Interesses, Voorkeursstijlen, Behoeften/Stressreactie van Fact team 3 door Birkman consulent



Interesses: ster; Voorkeursstijl: ruit; Behoeften en Stress: cirkel + vierkant

Interesses (ster)

Bovenstaande interesses verraden een team dat aan de ene kant gericht is op de lange termijn, visie ontwikkelt (blauwe invalshoek), terwijl tegelijkertijd de discussie hierover nadrukkelijk aanwezig zal zijn (groene interesse). Waarbij zij oog hebben voor de externe omgeving en hier afstemming mee zullen zoeken. Wel kan dit ertoe leiden dat er dominant een “praatcultuur” is waarin associatief en creatief wordt nagedacht over vraagstukken. Hier wordt slechts gedeeltelijk tegenwicht aan geboden. We zien een teamlid met een duidelijke voorkeur voor het organiseren en het operationeel aanpakken van vraagstukken (rood), die zal aansturen op praktische oplossingen. De overige teamleden bevinden zich rond het midden, waardoor we niet op voorhand precies weten welke accenten zij aan discussie mee geven. Zij kunnen de operationele invalshoek steunen, echter ook meegaan in het verkennen van opties en mogelijkheden vanuit het blauwe en groene domein. Ook kunnen zij een andere positie kiezen en juist aansturen op het benutten van systemen, procedures, protocollen: al met al het team willen bewegen om een oplossing vanuit regels en structuur te kiezen. Het feit dat ze hier niet heel uitgesproken in zullen zijn, kan betekenen dat deze teamleden minder prominent op de voorgrond treden of het lastig vinden, als ze dat doen, om vast te houden aan de gekozen invalshoek.

Voorkeursstijl (ruit)

Hoe het team vraagstukken uiteindelijk bij voorkeur aanpakt, verradt de voorkeursstijl. Dat wil zeggen als het team in haar kracht staat (onder druk bepalen de behoeften wat er gebeurt). Interessant is dat dit team wat samenklontert in en rondom het gele domein. Dit verradt dat dit team dominant kiest voor structuur maar ook voor gelijkwaardigheid. Slecht een teamlid kiest snel voor actie of wil gewoon iets uit proberen of hecht eraan een besluit te

nemen en in actie te komen. Alle anderen gedijen in een zorgvuldige, doordachte en redelijk precieze aanpak, waarin weinig aan het toeval wordt overgelaten. Ook is de onderlinge loyaliteit daarbij belangrijk, samen voor de goede zaak staan en bij meningsverschillen kunnen voelen dat mijn mening ertoe doet, dat deze net zo belangrijk is als die van een collega. Gelijkwaardigheid is een belangrijk motief dat achter het gedrag schuil gaat. Collega's zullen elkaar willen betrekken in lastige situaties. Tegelijkertijd opereren ze graag autonoom en zelfstandig, waarderen ze autonomie. Als zaken duidelijk zijn en ieder teamlid een taak heeft, kan het betekenen dat de teamleden zelfstandig opereren en minder oog hebben voor het zoeken van reflectie of of de kennis van een collega minder benutten door te sparren.

Behoeften/Stress (cirkel + vierkant)

De kracht van zelfstandigheid en autonomie die we in de voorkeursstijl zien, kan ertoe leiden dat de professionals vooral op het eigen werk gericht zijn en relatief minder aandacht aan elkaar geven. Liever bilateraal of in kleine groepen afstemmen, dan veel vergaderen met het hele team. Of dit ook zo is, kunnen we afleiden uit het behoeftepatroon. Ook dit clustert zich rond het gele domein. Zorgvuldigheid, serieus genomen worden, zelfstandigheid, loyaliteit en aandacht voor structuur, systemen en regels zijn daarbij dominante behoeften. Die van persoon tot persoon wat verschillen. Teamleden zullen de tijd willen nemen om zich zaken eigen te maken, goed te doordenken (soms ook tot in detail uit te zoeken), hoe ze iets willen aanpakken, dan wel wat er van hen wordt verwacht. Hoewel de interesse laat zien dat het omgaan met abstracties wel een vertrekpunt is, komt de actie pas tot stand als er sprake is van concrete (soms gedetailleerde) oplossingen en een duidelijke structuur. Dit team hecht aan zorgvuldigheid.

Dat betekent dat onder druk stagnatie kan ontstaan. Dan wordt in toenemende mate zekerheid gezocht, wat ertoe kan leiden dat zaken uitgesteld worden en/of nog eens nader tegen het licht worden gehouden. Onduidelijkheid kan het team dan frustreren. Degene die de behoefte rood in het rood heeft, zal vermoedelijk deze last willen ontlopen door maar zijn of haar eigen ding te gaan doen. Nog langer nadenken of zaken nog een keer op een rij zetten, past deze functionaris minder.

Het geel verraadt tevens een wat zakelijke stijl, waarbij de feiten voorop staan. Voor de teamleden die meer vanuit het blauw opereren, kan dit betekenen, dat zij het lastig vinden om de gevoelens die zij hebben of hun intuïtie kwijt te kunnen in het team. Zij zullen bovendien niet altijd ervaren, dat het het team oog heeft voor hun emoties. Onder druk kan dit betekenen dat ze zich wat afzonderen en in hun eigen wereld terugtrekken. Zij kunnen zich daardoor ook onzeker voelen, omdat ze het gevoel krijgen dat de gevoelens die ze hebben er niet mogen zijn.

Bijlage 12: Uitslagen Lencioni vragenlijst Fact team 3

Vertrouwen

	Gemiddelde	Laagste	Hoogste
1. Teamleden geven hun fouten toe	3,44	3	4
2. Teamleden zijn open over hun beperkingen of zwakheden tegenover elkaar	2,78	1	4
3. Teamleden vragen zonder aarzeling om hulp	3,33	3	4
4. Teamleden vragen elkaar om input over hun eigen verantwoordelijkheidsgebied	3,22	2	4
5. Teamleden erkennen de vaardigheden en kennis van de ander en maken daar actief gebruik van	3,67	3	4
6. Leden van het team verontschuldigen zich gemakkelijk bij elkaar	3,11	2	4
7. Teamleden zijn open en oprecht tegenover elkaar	3,78	3	5
8. Teamleden praten gemakkelijk met elkaar over hun persoonlijke levens	3,22	2	4

Gemiddelde score Vertrouwen

3,32

Meningsverschillen/conflict

	Gemiddelde	Laagste	Hoogste
1. Teamleden zijn gepassioneerd en openhartig bij het bespreken van vraagstukken	3,67	2	5
2. Teamvergaderingen zijn boeiend en interessant (niet saai)	3,11	2	4
3. Tijdens teamvergaderingen worden de belangrijkste en moeilijkste onderwerpen besproken	3,44	2	4
4. Teamleden geven openlijk hun mening ongeacht het risico een meningsverschil te veroorzaken	3,11	2	4
5. Tijdens discussies nodigen teamleden elkaar uit om toe te lichten hoe hun conclusie of mening tot stand is gekomen	3,00	2	4
6. Teamleden gaan actief op zoek naar elkaars mening bij vergaderingen	3,00	2	4
7. Teamleden delen impopulaire meningen in de groep	2,78	2	4
8. Bij een verschil van mening bespreekt het team dit en handelt het af voordat het overgaat op een ander onderwerp	3,22	2	4

Gemiddelde score Meningsverschillen/conflict

3,17

Verantwoording/accountability

	Gemiddelde	Laagste	Hoogste
1. Teamleden wijzen elkaar op onproductief gedrag	2,11	2	3
2. Teamleden wijzen collega's op problemen bij de uitvoering van hun taken van hun taken	3,22	2	4
3. Teamleden bevragen elkaar over hun benaderingen en daarbij gebruikte methoden	2,89	2	3
4. Als teamleden minder presteren dan de afgesproken norm dan worden zij daarop aangesproken door andere teamleden	2,44	2	3
5. Alle teamleden worden aangesproken op dezelfde hoge standaard voor het werk	3,33	1	5
6. Teamleden volgen afspraken en toezeggingen consequent op	3,67	3	4
7. Teamleden geven constructieve feedback aan elkaar	3,22	2	4

Gemiddelde score Verantwoording/accountability

2,98

Betrokkenheid/commitment

	Gemiddelde	Laagste	Hoogste
1. Aan het eind van een vergadering hebben teamleden het vertrouwen dat iedereen zich conformeert aan de genomen besluiten	3,67	2	4
2. Teamleden beëindigen discussies met heldere en specifieke besluiten en actie-afspraken	3,22	2	4
3. Teamleden ronden discussies af met heldere en specifieke besluiten en actie-afspraken	3,44	2	4
4. Het team zit op een lijn wat betreft de gezamenlijke doelen	3,78	3	5
5. Het team is besluitvaardig, zelfs als niet alle informatie beschikbaar is	3,44	2	5
6. Het team houdt vast aan genomen besluiten	3,78	3	4
7. Teamleden steunen groepsbesluiten ook als zij het er in het begin mee oneens waren	3,56	2	5

Gemiddelde score Betrokkenheid/commitment

3,56

Resultaten/results

	Gemiddelde	Laagste	Hoogste	
1. Teamleden benoemen snel de bijdrage en successen van andere teamleden	3,33	3	4	
2. Het team staat bekend als een team dat hoge prestaties levert	3,89	3	5	✓
3. Als het team er niet in slaagt gezamenlijke doelen te realiseren, neemt ieder teamlid individueel de verantwoordelijkheid om de teamprestatie te verbeteren	3,33	2	4	
4. Teamleden brengen gemakkelijk offers op hun eigen terrein als dit het team ten goede komt	3,33	3	4	
5. Teamleden zoeken weinig krediet voor hun eigen bijdrage	3,22	2	4	!
6. Het team bereikt consequent zijn doelen	3,44	3	4	
7. Teamleden waarderen gezamenlijk succes meer dan individuele prestaties	3,78	3	5	
8. Teamleden hechten weinig waarde aan titels of status	3,89	3	5	✓

Gemiddelde score Resultaten/results

3,53

Bijlage 13: Teambarometer Fact team 3

Categorie 1. Uitvoering						
Onderwerp	Bundeling van individuen	Aantal punten	Groep	Aantal punten	Team	Aantal punten
1. Inzetbaarheid	Teamleden zijn voldoende breed inzetbaar, zodat bij ziekte en verlof voor de belangrijkste taken vervanging aanwezig is. 80 % van de gewenste flexibiliteit is bereikt.	3	Teamleden zijn op meerdere kerntaken inzetbaar en dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De gewenste flexibiliteit is bereikt en het team onderneemt acties om zich te blijven ontwikkelen. Het klantbelang staat boven het eigen belang.	3	Het team volgt ontwikkelingen in de branche en regelt zelfstandig de kennis- en kundehuishouding. Ook wordt buiten het team (denk aan specialistische team, facilitaire diensten e.a.) kennis en ondersteuning aangetrokken om lastige opdrachten te kunnen uitvoeren.	4
2. Kwaliteit van uitvoering	In het team is voldoende kennis en kunde van alle kerntaken. Beroepshouding voldoet aan de gestelde eisen.	3	Het team overziet de gevolgen van veranderingen voor de processen in het team en draagt zorg voor verbetering in de werkwijze.	3	Het team stemt de gevolgen van veranderingen in het uitvoerende proces af met klanten, management en ondersteunende diensten.	4
3. Continu leren	Teamleden willen van en aan elkaar leren.	5	Teamleden coachen elkaar op uitvoerende taken.	4	Teamleden beoordelen elkaar op de uitvoering van de werkzaamheden, aanwezige kunde, beroepshouding etc.	1
Totaal categorie	Fase 1.	11	Fase 2.	10	Fase 3.	9
Categorie 2. Organiseren en coördineren						
4. Regeltaken	Eenvoudige regeltaken worden door het team opgepakt. teammanager ondersteunt teamleden bij het aanleren van regeltaken (planning, indicatiebeheer, teambijeenkomsten, aanmelden voor training etc.).	0	De dagelijkse werkzaamheden regelt het team zelfstandig (80% van de regeltaken in het team). De teamleden hebben inzicht in gevolgen van hun handelen en dragen verantwoordelijkheid. Teamleden ondersteunen elkaar op regelende en coördinerende taken.	6	Het team verbetert zelfstandig de manier van regelen en onderhandelt met ondersteunende diensten en klanten over kwaliteit.	4
5. Coördinatie in en tussen de teams	In het werkoverleg worden de belangrijkste zaken besproken en gecoördineerd. Aandachtsgebieden worden door teammanager en teamrolhouder kwaliteit gecoördineerd.	0	Meerdere teamleden coördineren voor het team de belangrijkste aandachtsgebieden. Namens het team wordt afgestemd met de andere teams.	4	Afstemmen tussen teams, klanten en de andere organisatieonderdelen wordt als vanzelfsprekend beschouwd en door rolhouders zorgvuldig teruggekoppeld naar het team.	6
6. Probleemoplossing	Teamleden worden betrokken bij het oplossen van operationele problemen. Zij signaleren problemen en denken mee indien nodig.	0	Team is actief betrokken bij operationele en regelproblemen. Zij signaleren problemen en zijn pro-actief in het bedenken van een oplossing.	4	Team lost zelfstandig operationele en regelproblemen op.	6
Totaal categorie	Fase 1.	0	Fase 2.	14	Fase 3.	16
Categorie 3. Samenwerking en besluitvorming						
7. Teamoverleg, communicatie en rollen	Het team heeft afgesproken hoe de teamleden onderling met elkaar willen omgaan en wat men van elkaar mag verwachten. Coördinerend behandelaar (ondersteund door teammanager) zorgt voor het teamoverleg.	3	Teamleden benutten elkaars kwaliteiten en de onderlinge communicatie wordt als open en eerlijk betiteld. Team zorgt zelf voor teamoverleg.	5	Teamleden voelen zich zeer op hun gemak in het team. Men spreekt elkaar aan op hun gedrag en ondersteunt elkaar. Het team organiseert eigen teamdagen. teamoverleg wordt continu verbeterd. Verwijzers of klanten zijn indien nodig aanwezig bij het teamoverleg.	2
8. Hanteren van conflicten	Onderlinge conflicten worden vaak uit de weg gegaan. De lieve vrede wordt bewaard. Af en toe een emotionele uitbarsting. Teammanager/coach coacht en stimuleert conflicthantering.	6	Onderlinge conflicten worden in het team zorgvuldig besproken en teamleden proberen tot een oplossing te komen.	1	Het team lost onderlinge conflicten zorgvuldig op. Teamleden vinden dat dit team een grote levensvatbaarheid heeft. Ook conflicten met de omgeving worden zelfstandig en zorgvuldig opgelost.	3
9. Besluitvorming	Het team neemt besluiten over operationele zaken. Over verbeterzaken denken teamleden mee. Teammanager waakt over de besluitvorming	1	Teams nemen besluiten over verbeterzaken in overleg met de wijkmanager en denken mee over organisatorische (en strategische) thema's.	7	Teams besluiten zelf over verbeterthema's en bepalen zelfstandig hun jaarplan. Jaarplan past in de planning- en controlecyclus. Teamleden ervaren een grote invloed en betrokkenheid bij het langetermijnbeleid van de organisatie.	2
Totaal categorie	Fase 1.	10	Fase 2.	13	Fase 3.	7

Categorie 4. Ondernemen en klanttevredenheid					
10. Missie en doelen	Teamdoelen en te bereiken resultaten zijn bekend en teamleden zijn bewust van de bijdrage van het team aan de missie van de organisatie	6	Team geeft de teammanager advies bij het vaststellen van de hoogte van de teamdoelen. Teamleden stemmen de hoogte van de teamdoelen af in vergelijking met andere fact teams	3	Team stelt zelf de doelen vast en houdt daarbij rekening met de veranderende wensen en behoeften van de (interne) klanten.
11. Prestatiesturing	Teamprestaties (productie, ziekteverzuim, indicatiebeheer) zijn bekend bij de teamleden en teamleden denken mee over verbetermogelijkheden. teammanager (en team) stellen een actieplan op.	0	Team weet resultaten bij te sturen. Teamleden analyseren de teamprestaties en zetten, waar nodig, verbeteracties in gang. Het teamactieplan past in de jaarlijkse beleidscyclus.	4	Teamresultaten voldoen aan de gestelde doelen. Soms worden enkele doelstellingen overtroffen.
12. Klanttevredenheid	Wensen, behoeften en eisen van (interne) klanten zijn bij de teamleden bekend en worden regelmatig besproken tijdens het teamoverleg.	0	Team heeft haar prestaties op gebied van klanttevredenheid onder controle en overlegt met klanten over mogelijke verbeteringen. Klanten zijn tevreden.	7	Er is regelmatig overleg over prestaties, verbeteracties, nieuwe diensten, verwachtingen en eisen met het oog op optimale klanttevredenheid.
13. Externe contacten	De verwijzers uit de wijk zijn in beeld bij de teamleden. De teamrolhouder externe relaties en de teammanager onderhouden het contact met de verwijzers en samenwerkingspartners.	0	Meerdere teamleden onderhouden contacten met de verwijzers en samenwerkingspartners uit de wijk. De teamrolhouder externe relaties delegeert en coördineert de externe contacten en zorgt ervoor dat bekendheid, pr en marketing regelmatig onderdeel is van het teamoverleg.	6	Het onderhouden van de contacten met de verwijzers is een vanzelfsprekendheid voor het team. Het team neemt zelf verantwoordelijkheid om onderwerpen als relatiebeheer en bekendheden de wijk te vertalen in pr- en marketingactiviteiten.
Totaal categorie	Fase 1.	6	Fase 2.	20	Fase 3.
Totale scores	Fase 1. Bundeling van individuen	27	Fase 2. Groep	57	Fase 3. Team
					46

Bijlage 14: Antwoorden vragenlijsten Fact team 3

1. *Je gaat met je team over naar zelforganisatie, wat houdt dit in?*
 - We gaan zelf taken uitvoeren die tot nu toe door het management worden gedaan. Dus zelf het personeelsbeleid, de registratie, de HRM etc. doen. Bij vragen waarop we de antwoorden niet weten, is er hulp bereikbaar van een coach en het hogere management.
 - Gebruikmaken van de kwaliteiten binnen het team om sturing te geven en verantwoording daarvoor te dragen.
 - Dat taken die voorheen door het middenmanagement werden opgepakt, nu door teamleden van het team zelf worden uitgevoerd.
 - Op basis van eigen kracht en verantwoordelijkheid taken die eerder door het management werden gedaan als team uitvoeren. De taken zijn onderverdeeld in 5 teamrollen met secretariële ondersteuning. Het team zal hierbij worden ondersteund door de teamcoach.
 - Herstelgericht organiseren. Het krijgen van eigen verantwoordelijkheid, ruimte krijgen om je werk in te richten op eigen manier. Zelf verantwoordelijk voor resultaten.
2. *Wat mag je nu zelf bepalen?*
 - Welk personeel we aannemen, welk type medewerker. Waar we meer en waar minder energie in steken. Aanpassen van processen rond zorgplanning?
 - Uitvoering van het proces rondom Kwaliteit, registratie, HRM, Financiën.
 - De invulling van wat binnen de kaders is vastgesteld.
 - Wij zullen gehouden worden aan externe eisen en interne spelregels. Als team kunnen we zelf richting geven aan werkmethodes en werkprocessen.
 - Zelf invullen hoe je je doelstellingen gaat behalen.
3. *Wat ligt vast/waar moet je aan voldoen?*
 - We moeten voldoen aan productieafspraken, aan Parnassia regels in het algemeen en t.a.v. patiëntenstroom. We behandelen cliënten volgens richtlijnen. We moeten voldoende omzet halen.
 - Is mij niet bekend.
 - Alles rondom de productie, eisen van de verzekeringsmaatschappijen, principes van de Parnassia.
 - Parnassia regels.
 - De structuur ligt vast; als team wordt je gehouden aan externe eisen en interne spelregels.
4. *Wat zijn naar jouw idee randvoorwaarden om over te kunnen gaan tot zelforganisatie?*
 - Goede planning: er moet tijd voor gemaakt worden. Zonder dat dit zich direct tot productie verhoudt. Men moet dus beter plannen.

Secretariële ondersteuning lijkt mij ook erg belangrijk. We moeten er voor waken dat we niet de taken van het secretariaat overnemen, om allerlei redenen lijkt me dat onverstandig. Er is kennis nodig van de nieuwe taak en we moeten ergens terecht kunnen met vragen.

- Scholing, hoe taken uit te voeren, heldere informatie.
 - Ergens ook een verlichting. Nu komt er alleen maar meer bij (hogere productienormen met minder mensen en dan ook nog nieuwe taken).
 - Goede overdracht van de werkzaamheden van de huidige manager. Juiste autorisaties voor bepaalde computerprogramma's etc.
 - Vertrouwen in je team hebben, goede overdracht vanuit huidig management, gefaciliteerd worden in de juiste programma's.
5. *Wordt hieraan naar jouw idee voldaan?*
- Voor zover mij bekend is er geen tijd ingeruimd. Als het lukt om efficiënter en beter te plannen lukt het wellicht. Als het erbij komt, gaat het of ten koste van deze nieuwe taak of ten koste van de tijd voor de cliënt. Of ten koste van vrije tijd.
 - Deels, nog geen scholing, wel informatie over productie, andere taken zijn mij onduidelijk in hoeverre daar aan wordt voldaan.
 - Nee, dat gevoel heb ik niet.
 - Daar kan ik nog niets over zeggen, er is nog geen uitgewerkt tijdpad.
 - Zitten nog volop in overdracht.
6. *Heb je er vertrouwen in dat jouw team de juiste mensen heeft om zelforganiserend te zijn?*
- Ja.
 - Ja.
 - Ja, aan de teamleden ligt het niet.
 - Ja.
 - Dat heb ik.
7. *Ervaar je je leidinggevende in dit proces als ondersteunend?*
- Ja.
 - Stimuleert wel, verder nog geen ondersteuning, behalve invullen enquêtes.
 - Ja, zij werkt heel hard.
 - Ja.
 - Ja
8. *Werk je in een team of zijn jullie een serie individuen?*
- Beide. Deels is men individueel bezig maar m.i. zijn we zeker een team. De Lencioni liet dat niet zo zien. Vanuit dit aspect heb ik geen zorgen, het is een goed team.
 - We zijn een team en ook allemaal andere individuen.

- Het is beide. Voornamelijk team bij koersbepaling, maar het uitvoerend werk is individueel.
 - Individen met teamgeest.
 - We zijn een serie individuen, maar als het erop aankomt, opereren we als team.
9. *De Birkman laat zien dat iedereen een andere zienswijze heeft en dat iedere zienswijze waardevol is. Heb je hier iets aan gehad?*
- Ja, het geeft inzicht en verdieping. En is leuk. Deels herkenbaar deels niet.
 - Geeft wel informatie, maar niet meer dan dat.
 - Ik vond het wel leuk om met mijn team te doen, maar ik heb er niet direct iets aan gehad voor de weg naar HGO.
 - Ja, soms heel herkenbaar.
 - Ja, op aantal punten herkenbaar.
10. *Heeft dit je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, kan je die beschrijven.*
- Ik heb meer inzicht in hoe mijn eigen Birkman zich verhoudt tot die van de anderen teamleden.
 - Het is meer een bevestiging hoe ik functioneer, geen nieuwe inzichten.
 - Het heeft voor mij bevestigd wat ik al vermoedde. Dat mensen die kiezen voor het bieden van zorg qua drijfveren, ambities en sterke eigenschappen (rood en blauw) verschillen van beleidsmakers (geel en groen).
 - Ja, een bevestiging van dat er veel "doeners" in ons team werken.
 - We hebben nogal wat "doeners" in ons team.
11. *Kijk je nu anders naar teamgenoten? Zo ja, kan je hier een voorbeeld van geven?*
- Van iemand die een duidelijk andere Birkman had dan de rest, kijken we nu naar hoe we daar meer gebruik van kunnen maken.
 - Kijk wel anders, collega's nemen initiatief om een rol op zich te nemen en dat had ik niet zo verwacht, reacties waren eerder nog niet zo.
 - Nee.
 - Nee nog niet, wellicht later in het proces.
 - Nog niet op dit moment.
12. *Kijk je nu anders naar de verschillen in je team? Zo ja, kan je beschrijven wat je nu anders ziet?*
- Het laat zien dat de een meer op proces zit, de ander meer op de menskant. De een meer van het overtuigen, de ander meer controle.
 - Zie nu mijn rol meer duidelijk en wat ik wel en niet wil, met name niet als het gaat om het invullen van een rol. Dat komt door mijn leeftijd (64) en het toewerken naar mijn pensionering. Het valt me op dat collega's dat wel accepteren van me, mijn verwachting was anders.
 - Nee, ik kijk niet anders naar de verschillen in mijn team

- Nog niet.
 - Nu nog niet.
13. *Mis je bepaalde zienswijzen/profielen in je team (uitgaande van doeners, praters, beheerders en denkers)?*
- Mogelijk wat te weinig denkers en vooral het vertalen naar het uitvoeren van plannen missen we.
 - Volgens mij is dat binnen ons team gelijk verdeeld en dat geeft ook de sterkte weer.
 - De beheerders en de praters zijn ondervertegenwoordigd. Vooral de beheerders zouden wel handig geweest zijn.
 - Ik denk te weinig denkers in het team voor het juiste evenwicht.
 - We missen wat beheerders.
14. *Merk je dat je de kennis uit de Birkman gebruikt of niet?*
- Ja, deze gebruik ik wel.
 - Ik pas het (nog) niet toe, het is meer een enquête en niet meer dan dat voor me.
 - Nee.
 - Nog niet.
 - Niet op dit moment.
15. *Benoem je nu gedrag in de kleuren van de Birkman in je team?*
- In enige mate, met name als het gaat om de doeners.
 - Nee.
 - Ja.
 - Veel geel en rood in het team.
 - Geel en rood hebben de overhand.
16. *Herken je de aandachtspunten voor samenwerking uit de Lencioni? Zo ja, welke?*
- Onze Lencioni was een stuk 'negatiever' dan verwacht. Per abuis was hij niet door een ieder ingevuld. Het gaf op deze manier goed inzicht in de leemtes. Tegelijkertijd was er ook discussie over dit punt: bijvoorbeeld het punt: "geeft iedereen zijn eigen mening". Als team denken we dat dit niet altijd een voordeel is. Wij hebben het idee dat er hierin wel evenwicht is en dat we een laag 'twitter' gehalte hebben in het team. Het is een werkteam, dat weten we. Maar we weten nu ook, dat we mogelijk wat meer zouden mogen discussiëren.
 - Nee.
 - Ja, dat we allemaal sterk gericht zijn op de cliënten en minder op elkaar. Maar dat heeft ook met prioriteit te maken.
 - Ja. Betrokkenheid/commitment veel geel en groen.
Verantwoording/accountability veel rood. We moeten waarschijnlijk nog leren discussiëren en minder in oplossingen denken.
 - Nee.

17. *Hebben de uitkomsten van de Lencioni je nieuwe inzichten gegeven? Zo ja, welke?*
- Er zijn zeker punten waar we op kunnen en zullen letten t.a.v. het betrekken en rekening houden met een ieders mening, als dit van belang is.
 - Nee.
 - Dat we echt aan de bak moeten om bij elkaar te kunnen blijven tijdens deze transitie
 - Een bevestiging van mijn inzicht min of meer.
 - We zullen met z'n allen hard aan het werk moeten om een echt team te gaan vormen.
- 18 *Merk je dat je de kennis uit de Lencioni gebruikt, zo ja kan je hier een voorbeeld van geven?*
- Het is een werkteam, dat weten we. Maar we weten nu ook dat we mogelijk wat meer zouden mogen discussiëren.
 - Ik gebruik het niet, nee.
 - Nee.
 - -
 - Nee.
- 19 *Wat zijn naar jouw idee de verschillen tussen de Birkman en de Lencioni?*
- -
 - De Birkman gaat om een bepaalde stijl van werken en doen voor een ieder persoonlijk. De Lencioni gaat over de samenhang in het team.
 - Daar heb ik eigenlijk geen idee over.
 - Lencioni is teamgericht en Birkman individueel (wat uiteindelijk samen in teamverband wordt geplaatst).
 - Birkman (persoonlijke) Lencioni (team)
 - Lencioni meet de teamsamenwerking en Birkman meer persoonlijk gericht
- 20 *Heb je meer aan de Birkman of aan de Lencioni, of zijn ze even waardevol en waarom?*
- De Birkman is uitgebreid en kan persoonlijk inzicht geven in je functioneren. Voor het teamproces is de Lencioni belangrijker. Ze zijn m.i. even belangrijk omdat het persoonlijk functioneren en het team functioneren beide relevant zijn.
 - Daar heb ik eigenlijk geen idee over.
 - Lencioni. Dat levert verbeterpunten op. De Birkman geeft alleen een beeld van de verdeling van stijlen.
 - Ik denk dat we als team meer aan de Lencioni hebben.
 - Als team hebben we meer aan Lencioni.
- 21 *Vullen de Birkman en de Lencioni elkaar naar jou idee aan? Zo ja, op welke manier?*
- Ja, dat denk ik wel, het is meer aanvullend dan overlappend.
 - Daar heb ik eigenlijk geen idee over.
 - Ik vind de Birkman niet veel meerwaarde hebben.

- Bij de BOD is er gekeken naar de individuen en bij de Lencioni naar het team. Een coach heeft een persoonlijke Birkman op de thema's van Lencioni gemaald, die moet ik verder nog bekijken. Net als het persoonlijke werkboek.

- -

22 *Geven de Birkman en de Lencioni ondersteuning voor starten met zelforganisatie? Zo ja/nee waarom?*

- Zeker, het is goed om als team te kijken naar eigenschappen, kenmerken en sterke en zwakke punten, zowel op individueel- als teamniveau.
- Geeft wel ondersteuning omdat het je eigen functioneren op de kaart zet. Merk in de praktijk echter niet, dat we binnen ons team daar nu actief mee aan de slag zijn.
- De Lencioni nog wel een beetje (hoop input om verbeterpunten uit te destilleren om de stap naar HGO te kunnen maken). Al moet de vertaalslag nog wel steeds zelf gemaakt worden. Jammer genoeg is er geen link gelegd tussen de twee lijsten en HGO. Op deze manier kan het ook weer allemaal snel wegzakken.
- Dat denk ik wel, het team is (individueel en als team) geanalyseerd op sterke/zwakke punten.
- Dat denk ik wel doordat ons team "doorgelicht" is. Alleen zou er een iets strakkere follow-up mogen zijn, nu is de kans aanwezig dat de bevindingen toch naar de achtergrond raken.