



HET BOUWEN AAN EEN VERBETERD TEAMKLIMAAT

EEN ONDERZOEK NAAR HET VERBETEREN VAN HET TEAMKLIMAAT

| 30-11-2023 | 464387 | Elizabeth van de Wetering
| JP van den Bent stichting | Team Kervel |



Informatiepagina

Student: Elizabeth van Dam – van de Wetering
Studentnummer: 464387
E-mailadres: 464387@student.saxion.nl
elizabethvdwetering@hotmail.nl

Onderwijsinstelling: Saxion Hogeschool Deventer
Opleiding: Toegepaste Psychologie
Specialisatie: Gezondheidspsychologie

Organisatie: JP van der Bent
Locatie: Kervel
Opdrachtgever: Willianne Muurling
E-mailadres: wmuurling@jpvandenbent.nl

Eerste begeleider: Marco Farfan Galindo
E-mailadres: m.a.farfangalindo@saxion.nl

Tweede begeleider: Sabine van der Donk
E-mailadres: s.c.vanderdonk.01@saxion.nl

Datum: 30-11-2023

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Het bouwen aan een verbeterd teamklimaat’. Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Toegepaste Psychologie op het Saxion in Deventer en in opdracht van stichting JP van den Bent, locatie Kervel in Vollenhove. In de periode van september 2022 tot december 2023 heb ik hard gewerkt om mijn opleiding met een goed beroepsproduct af te kunnen ronden. Ook heb ik mijn best gedaan om een beroepsproduct te ontwikkelen waar de opdrachtgever nuttig gebruik van kan maken.

Graag wil ik mijn opdrachtgever, Willianne Muurling, bedanken voor de waardevolle opdracht en de hulp en ondersteuning die zij heeft geboden gedurende het proces van het schrijven van mijn scriptie.

Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken naar mijn stagebegeleiders, Marco Farfan Galindo en Sabine van der Donk, voor hun feedback. In het bijzonder wil ik Marco bedanken voor zijn aanmoediging, wijze raad en ondersteunende gesprekken. Dit heeft mij geholpen door te zetten tijdens de uitdagende fasen van mijn scriptie.

Ook wil ik mijn man, David van Dam bedanken voor zijn steun en hulp gedurende de scriptieperiode.

Veel leesplezier gewenst.

Elizabeth van Dam – van de Wetering
Genemuiden, 2023

Samenvatting

Binnen de Kervel, een woonlocatie van de JP van den Bent stichting waar continue begeleiding beschikbaar is voor vijftien cliënten die professionele ondersteuning nodig hebben, heeft het team de afgelopen jaren te maken gehad met aanzienlijk personeelsverloop. Een analyse uitgevoerd door een teamcoach heeft aan het licht gebracht dat er binnen het team een gebrek aan onderlinge vertrouwen heerst, er een oppervlakkigheid in communicatie bestaat en er terughoudendheid is om elkaar opbouwende feedback te geven.

Onderzoek van Hicks (2022) identificeert zes dimensies die van invloed zijn op het teamklimaat. Een gezond teamklimaat, zo blijkt uit dit onderzoek, staat in verband met verbeterde productiviteit, werkplezier en behoud van medewerkers.

De centrale onderzoeksvraag voor deze scriptie richt zich op het verbeteren van het teamklimaat binnen de Kervel, onderdeel van de stichting JP van den Bent, aan de hand van de zes dimensies die Hicks (2022) heeft geïdentificeerd.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, is deze opgedeeld in zes deelvragen die in de verschillende fasen van de HCD-methodologie zijn behandeld. HCD staat voor Human-Centered Design, waarbij de behoeften, verlangens en pijnpunten van mensen centraal staan.

In de eerste fase, genaamd 'Inspiration', wordt er gekeken naar behoeften en verlangens door gebruik van secundair research, zoals literatuuronderzoek, om inzichten te verkrijgen over het teamklimaat, verbeteringsmethoden en ondersteunende werkvormen. Daarnaast zijn medewerkers en experts geïnterviewd om hun ervaringen en inzichten over het onderwerp te verzamelen.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat het versterken van de band binnen het team essentieel is om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Dit kan bereikt worden door middel van open gesprekken, actief luisteren, het aanmoedigen van kennismaking tussen collega's en het organiseren van gezamenlijke activiteiten. Medewerkers benadrukken een gebrek aan communicatie en feedback, terwijl er tevens een duidelijke vraag is naar erkenning en waardering.

De tweede fase, 'Ideation', richt zich op het genereren van mogelijke ontwerpen. Methodieken zoals het vinden van thema's, brainstormen, bundelen van ideeën en het creëren van een prototype worden hierbij toegepast. Vanuit de bundel 'Teambuilding' en de eisen van de medewerkers is er een prototype ontworpen. Door het ontvangen van feedback op het prototype is er uiteindelijk een beroepsproduct ontwikkeld. Dit beroepsproduct is het kaartspel 'Samen groeien'. 'Samen groeien' is een kaartspel dat bestaat uit drie categorieën die zijn ontwikkeld met oog op zowel literatuuronderzoek als de behoeften en verwachtingen van de medewerkers.

Concluderend kan er gesteld worden dat een teamactiviteit, zoals het gebruik van het kaartspel 'Samen groeien', een veelbelovende oplossing kan dienen voor het verbeteren van de het teamklimaat. Met dit kaartspel krijgen de teamleden de gelegenheid om elkaar beter te leren kennen, inzicht te verwerven in zowel henzelf als hun collega's, en kunnen ze oefenen met het geven van feedback.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Opdrachtgever.....	6
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doelgroep	9
1.4 Relevantie.....	10
1.5 Stakeholders	11
1.6 Doelstelling.....	11
1.7 Onderzoeksvragen.....	11
1.7.1 Hoofdvraag	11
1.7.2 Deelvragen:.....	11
1.8 Onderzoeksmethode	11
1.8.1 Aanpak.....	12
1.9 Ethiek.....	12
Hoofdstuk 2 Inspiration fase	13
2.1 Literatuuronderzoek.....	13
2.1.1 Onderzoeksmethode	13
2.1.2 Resultaten literatuuronderzoek	14
2.1.3 Conclusie deelvraag 4.....	19
2.2 Interview medewerkers	20
2.2.1 Onderzoeksmethode	20
2.2.2 De participanten: medewerkers de Kervel.....	20
2.2.3 Procedure	22
2.2.4 Data-analyse	23
2.2.5 Resultaten interviews medewerkers.....	23
2.3 Interview experts.....	27
2.3.1 De participanten: experts.....	27
2.3.2 Semigestructureerd interview.....	27
2.3.3 Procedure	28
2.3.4 Resultaten interviews experts.....	28
2.4 Conclusies deelvraag 1, 2, 3 en 5	31
Hoofdstuk 3 Ideation.....	34
3.1 Find Themes	34
3.2 Brainstorm	35
3.3 Bundle Ideas	39
3.4 Create a Concept	41

3.4.1 Kaartspel	41
3.4.2 Feedback ‘Samen Groeien’ kaartspel	42
3.4.3 Conclusie deelvraag 6.....	42
Hoofdstuk 4 – Conclusie, discussie en aanbevelingen	44
4.1 Conclusie	44
4.2 Discussie	45
4.3 Aanbevelingen	46
4.3.1 Implementeren van het beroepsproduct	46
4.3.2 Vervolgonderzoek	46
4.3.3 Creëren Teamnormen en Waarden	46
4.3.4 Inwerkprogramma	47
Literatuurlijst	48
Bijlagen	51
Bijlage 1: Checklist ethisch advies	51
Bijlage 2: Informatiebrief deelname interview medewerkers	53
Bijlage 3: Informed Consent	55
Bijlage 4: Topiclist interview medewerkers.....	56
Bijlage 5: Vragenlijst interview medewerkers.....	58
Bijlage 6: Topiclist interview experts.....	61
Bijlage 7: Vragenlijst interview experts.....	62
Bijlage 8: Find Themes.....	63

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de opdrachtgever, de probleemstelling, de doelgroep en de relevantie van het onderzoek beschreven. Daarnaast wordt de doelstelling toegelicht en worden de onderzoeksvragen, inclusief de hoofdvraag en deelvragen, behandeld, evenals de onderzoeksmethode HCD en de ethische overwegingen.

1.1 Opdrachtgever

De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd binnen de stichting JP van den Bent. JP van den Bent is opgericht in 1998 en is gevestigd in de provincies Flevoland, Friesland, Gelderland, Groningen en Overijssel. Bij JP van den Bent werken ruim 2700 mensen die 3800 mensen ondersteunen (Onze cultuur en waarden, 2022).

JP van den Bent is er voor mensen die professionele ondersteuning nodig hebben in hun leven. JP van den Bent biedt ondersteuning aan in alle fasen van iemands leven. Bij JP van den Bent is het belangrijk dat mensen met een beperking in de samenleving kunnen participeren en gebruik kunnen maken van bestaande maatschappelijke faciliteiten. De cliënt staat centraal en er wordt gekeken naar wat de cliënt nodig heeft. Medewerkers van JP van den Bent werken vraaggericht. Ze streven ernaar dat cliënten een zo normaal mogelijk leven leiden. Cliënten kunnen, binnen de grenzen van toelaatbaarheid, eigen keuzes maken voor hun levensomstandigheden en persoonlijke toekomst (JP van den Bent, 2017).

De gepresenteerde missie van JP van den Bent schets een ideaalbeeld waarbij de motivatie van medewerkers als intrinsiek wordt beschouwd. De organisatie stelt dat elke medewerker zijn eigen instrument vormt. Het idee is dat individuen zichzelf op een bepaalde manier inzetten als dit instrument. Er wordt gestreefd naar een gevoel van betrokkenheid en verbondenheid tussen collega's en cliënten. Het bevorderen van open gesprekken tussen medewerkers over elkaars gedrag staat centraal. Vragen als "Wat doen we?", "Hoe doen we dat?" en "Waarom doen we dat?" worden besproken. Daarnaast is het de bedoeling dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun werkzaamheden. Het wordt verwacht dat zij anderen betrekken bij hun werk en hun waarnemingen delen (JP van den Bent, 2017).

De locatie waar de afstudeeropdracht zal worden uitgevoerd is locatie de Kervel in Vollenhove. Locatie de Kervel is een woonlocatie waarbij 24 uur per dag begeleiding aanwezig is. Het team bestaat uit 18 medewerkers en er wonen vijftien cliënten op de locatie. Elke cliënt heeft een persoonlijke begeleider en daarnaast een schaduwbegeleider.

1.2 Probleemstelling

Op de locatie de Kervel van stichting JP van den Bent is er geconstateerd dat verschillende zaken niet goed gaan.

Ten eerste heeft er sinds de oprichting van locatie de Kervel acht jaar geleden voortdurend personeelsverloop plaatsgevonden. Meer dan vijftig collega's zijn vertrokken gedurende deze periode, waarbij velen elders binnen JP van den Bent zijn gaan werken. De huidige medewerkers hebben gemiddeld niet meer dan drie jaar ervaring binnen dit team. Daarnaast heeft de locatie te maken gehad met een reeks veranderingen in locatiecoördinatoren. Gedurende de startfase van de locatie heeft er een locatiecoördinator vier jaar lang gewerkt. Hierop volgde een periode van zes maanden zonder locatiecoördinator, waarbij coördinatoren van andere locaties tijdelijk zijn ingesprongen. Na deze periode van zes maanden trad een nieuwe locatiecoördinator aan, die echter niet vertrouwd was met de visie van JP van den Bent. Deze persoon legde meer nadruk op financiële aspecten en besteedde minder aandacht aan de behoeften van de medewerkers en cliënten. Na

anderhalf jaar heeft deze persoon het werk verlaten en is elders gaan werken buiten JP van den Bent. De huidige locatiecoördinator heeft daarentegen 12,5 jaar werkzaam binnen JP van den Bent en bekleedt sinds juni 2021 de rol van locatiecoördinator. Er wordt door de huidige locatiecoördinator aangegeven dat de veranderingen van locatiecoördinatoren het team beïnvloed heeft en het vertrouwen in leiderschap heeft geschaad (W. Muurling, persoonlijke communicatie, 7 oktober 2022).

Ten tweede was er sprake van werkdruk onder de werknemers op locatie de Kervel, waar verschillende cliënten ondersteuning ontvingen. Een specifiek aantal medewerkers begeleidde één cliënt vanwege een bijzondere begeleidingsstijl die niet alle medewerkers beheersten. Het vereiste minimaal een halfjaar ervaring voor een medewerker om met deze cliënt te mogen werken op de locatie. Deze beperking zorgde niet alleen voor werkdruk, maar leidde ook tot problemen met het werkrooster vanwege het feit dat niet alle werknemers in staat waren om alle cliënten te begeleiden.

Ten derde functioneert het team op locatie de Kervel niet als een goed samenwerkend geheel. Er heerst veel onrust, onzekerheid en angst binnen het team, wat onder andere tot uiting komt door het gebruik van roddels. Medewerkers zijn bezorgd over mogelijke vertrekken van collega's. Het onderlinge vertrouwen is verdwenen en over het algemeen hebben de medewerkers de mentaliteit van "Eerst zien en dan geloven" (W. Muurling, persoonlijke communicatie, 10 mei 2022).

Personeelsverloop

Het vertrek van personeel kent volgens W. Muurling diverse oorzaken (persoonlijke communicatie, 17 mei 2022). Allereerst geven de medewerkers die ontslag nemen aan dat zij op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen elders, mogelijk bij een andere locatie of organisatie. Ten tweede ervaren medewerkers uitdagingen bij het omgaan met de diversiteit binnen de cliëntengroep. Elke cliënt heeft een zeer uiteenlopende zorgbehoeften, variërend van volledige verzorging zonder communicatiemogelijkheden tot cliënten met moeilijk verstaanbaar gedrag en agressie, en zelfs een GGZ-cliënt met een hoger intelligentieniveau en autisme. Deze combinatie van verschillende zorgvragen vormt een uitdaging waar veel medewerkers niet eerder mee te maken hebben gehad in hun opleiding of eerdere werkervaring. Veel medewerkers tonen interesse in slechts één aspect van de zorg, terwijl deze werkplek vraagt om bekwaamheid aan beide kanten van de zorg. Tot slot ontdekken sommige medewerkers pas na hun sollicitatie dat deze diverse groep cliënten op de locatie verblijft. Het verschil tussen wat de medewerkers verwachten tijdens de sollicitatieprocedure en de werkelijke diversiteit van de cliëntengroep op de locatie kan van invloed zijn op het personeelsverloop (W. Muurling persoonlijke communicatie, 17 mei 2022).

Teamcoach

Om de situatie op deze specifieke locatie te onderzoeken, werd een teamcoach ingeschakeld. De teamcoach voerde een analyse uit van het team. Hierbij hebben de medewerkers een vragenlijst ingevuld, waarop aansluitend de teamcoach individuele gesprekken heeft gevoerd met de teamleden.

Uit de analyse (JP van den Bent, persoonlijke communicatie, 20 september 2021) kwam allereerst naar voren dat er in het verleden gebeurtenissen hebben plaatsgevonden die het onderlinge vertrouwen hebben geschaad. Daarnaast ervaren de medewerkers een situatie waarin ze zichzelf als degenen zien die alles moeten afhandelen, uit angst dat het werk anders niet wordt voltooid. Bovendien blijft de communicatie tussen de medewerkers aan de oppervlakte en mist deze diepgang. Verder heerst er een terughoudendheid om feedback te geven op elkaars werk, vanwege de angst voor mogelijke negatieve reacties.

Er is ook vastgesteld dat medewerkers niet bekend zijn met de ondersteuningsplannen en dat de werkzaamheden niet werden afgestemd op de doelen van de cliënten. Wanneer er meningsverschillen ontstaan tussen medewerkers, nemen zij allemaal hun eigen koers.

Daarnaast blijkt uit de analyse dat er weinig kennis is. Medewerkers weten niks of weinig over de visie van JP van den Bent. Een enkele medewerker heeft de trainingen 'dynamische driehoek, geef me de vijf, vraaggericht werken of cultuur' gevolgd. Overige werknemers zijn niet op de hoogte van deze trainingen of het gedachtegoed van deze trainingen.

Aanpassingen

Naar aanleiding van onder andere de analyse zijn er al verschillende aanpassingen doorgevoerd in het team.

Als gevolg van de analyse zijn er diverse aanpassingen doorgevoerd in het team. De sollicitatieprocedure heeft een aanpassing ondergaan. Sollicitanten lopen nu tijdens het sollicitatieproces mee met medewerkers, waarbij ze worden geïntroduceerd bij cliënten (W. Muurling, persoonlijke communicatie, 12 september 2022). Ondanks de aanpassing van het sollicitatieproces heeft de locatiecoördinator vernomen dat nieuwe medewerkers nog steeds onvoldoende worden ingewerkt. Zelfs na een maand inwerktijd hebben sommige nieuwe medewerkers nog niet alle cliënten ontmoet, wat kan resulteren in gevoelens van verwarring over de uit te voeren taken (W. Muurling, persoonlijke communicatie, 29 september 2022).

Daarnaast heeft de locatiecoördinator er sterk op aangestuurd op het zorgen dat alle medewerkers in staat zijn om alle cliënten te begeleiden. Momenteel worden enkele medewerkers nog ingewerkt voor het begeleiden van een specifieke GGZ-cliënt met een bijzondere begeleidingsstijl. Dit zou idealiter voor het nieuwe jaar moeten zijn afgerond. Het team merkt nu al veranderingen in de werkdruk en de problemen met het rooster. De werkdruk is verminderd en het opstellen van roosters is vereenvoudigd doordat nu bijna alle medewerkers inzetbaar zijn voor alle cliënten, in plaats van een selecte groep die deze taken op zich neemt (W. Muurling, persoonlijke communicatie, 29 september 2022).

De vaardigheden van de medewerkers zijn direct na de analyse aangepakt door middel van interviews. Alle medewerkers hebben de Belbin groepsrollen test ingevuld en dit is besproken met elkaar. Uit de Belbin test blijkt dan welke rol in het team de medewerker heeft. Een succesvol team bezit alle teamrollen (Belbin Nederland, z.d.). Sommige mensen bezitten volgens Belbin meerdere teamrollen. Er is ook aandacht besteed aan de methodiek 'Geef me de Vijf', die gebaseerd is op vijf essentiële pijlers: het begrijpen van autisme, het aangaan van positief contact, het creëren van basisrust, het oplossen van problemen en het bevorderen van ontwikkeling. De pijler genaamd 'Autisme begrijpen' richt zich op het verschaffen van inzicht in hoe mensen met autisme de wereld ervaren en informatie verwerken. 'Positief contact' draait om het op een positieve en duidelijke manier leggen van contact, met aandacht voor de specifieke behoeften en kenmerken van mensen met autisme. 'Basisrust creëren' houdt in dat een omgeving wordt gecreëerd die rust, structuur en voorspelbaarheid biedt, wat mensen met autisme helpt om beter om te gaan met prikkels en situaties. 'Problemen oplossen' richt zich op het aanleren van vaardigheden om problemen te identificeren en op te lossen, waardoor mensen met autisme meer zelfstandigheid kunnen ontwikkelen. 'Ontwikkeling bevorderen' stimuleert groei, ontwikkeling en zelfredzaamheid op verschillende gebieden, rekening houdend met de individuele mogelijkheden en uitdagingen van mensen met autisme (Geef me de 5 in de Zorg, z.d.).

Echter, blijft er ondanks de aanpassingen op de sollicitatieprocedure, begeleiding van alle cliënten en de verschillende interviews die zijn gevolgd een basisspanning hangen. Er heerst een gevoel van

onrust, onzekerheid en angst dat een volgende collega ontslag neemt (W. Muurling, persoonlijke communicatie, 10 mei 2022).

1.3 Doelgroep

De doelgroep is erg divers. Binnen het team zijn verschillende functies. De functies zijn: locatiecoördinator, begeleider, assistent begeleider, locatie assistent, huishoudelijke medewerker, leerling assistent en stagiaire.

Locatiecoördinator

De locatiecoördinator zet zich in voor de kwaliteit van de dienstverlening, de arbeid en de middelen op een locatie. Daarnaast zorgt de locatie coördinator ervoor dat de medewerkers de juiste ondersteuning krijgen. Door middel van gesprekken is de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers in beeld en worden eventuele zorgen gesignaleerd (*Vacature Locatiecoördinator - Open sollicitatie - Werken bij de JP, 2023*).

Begeleider

De begeleider zet zich in voor de cliënt. Voor de functie begeleider is een relevante mbo- niveau 4 of hbo- opleiding vereist. De begeleider schrijft de ondersteuningsplannen voor de cliënten. Een begeleider is daarnaast een persoonlijke begeleider van een cliënt. De persoonlijke begeleider is het aanspreekpunt van de cliënt en ouders of vertegenwoordigers. De begeleider houdt de regie over het maken van afspraken, het ondersteuningsplan en onderhoudt contact met betrokkenen (*Vacature Begeleider - Wijhe (minimaal 24 uur p/w) - Werken bij de JP, 2023*).

Assistent begeleider

Een assistent begeleider assisteert de begeleider. De assistent begeleider zorgt ervoor dat het ondersteuningsplan wordt uitgevoerd. Samen met collega's ondersteunt de assistent begeleider de cliënt doormiddel van de ondersteuningsplannen (*Vacature (Assistent) begeleider - Albergen (maximaal 28 uur p/w) - Werken bij de JP, 2023*).

Locatie assistent

De locatie assistent draagt geen verantwoordelijkheid over de cliënten, maar wordt aangestuurd door de (assistent) begeleiders. Een locatie assistent heeft geen echte begeleidingsmomenten en mag dan ook geen medicatie uitdelen. De locatie assistent zorgt voor de praktische zaken, zoals boodschappen doen met de cliënt, samen koken en schoonmaken met en bij een cliënt. Daarnaast kookt de locatie assistent in de gezamenlijke ruimte voor alle cliënten en zorgt voor de algemene schoonmaakwerkzaamheden (*Vacature Locatie assistent - Dronten (18 - 22 uur p/w) - Werken bij de JP, 2023*).

Huishoudelijke medewerker

De huishoudelijke medewerker zorgt voor een schone leefomgeving voor cliënten en medewerkers. De huishoudelijk medewerker heeft geen begeleidingsmomenten met de cliënten (*Vacature Huishoudelijk medewerker - Enschede (5 - 10 uur p/w) - Werken bij de JP, 2023*).

Leerlingbegeleider

Een leerlingbegeleider volgt een traject waarbij de medewerker leert en werkt tegelijkertijd. De leerlingbegeleider wordt hierin begeleid door een werkbegeleider van JP (*Vacature Leerling begeleider - Apeldoorn (uren in overleg) - Werken bij de JP, 2023*).

Stagiaire

De stagiaire loopt tijdens het begin van de stage mee met de begeleider of assistent begeleider. De stagiaire heeft op dat moment geen één op één begeleidingsmomenten met de cliënten. Naarmate

de stage vordert zal de stagiaire meer één op één momenten hebben met de cliënten. De stagiaire werkt volgens de ondersteuningsplannen van de cliënt (*Stagiair bij de JP - Werken bij de JP*, 2022).

Opleiding

De medewerkers hebben allemaal een gerelateerde mbo-niveau 3 of 4 opleiding gevolgd of volgen deze. Een enkeling heeft een hbo-opleiding gevolgd.

1.4 Relevantie

Uit de visie van JP van den Bent blijkt dat medewerkers vraaggericht werken. Uit de analyse van de teamcoach komt naar voren dat medewerkers de ondersteuningsplannen niet kennen en er niet gewerkt wordt vanuit de doelen van de cliënt. De medewerkers werken dus niet vraaggericht. Dit is in strijd met de visie van JP van den Bent. Daarnaast wordt in de missie van JP van den Bent aangegeven dat medewerkers op hun eigen handelen reflecteren, in gesprek gaan met elkaar en dat zij een ander deelgenoot maken van het werk dat er gedaan is. Uit de analyse van de teamcoach blijkt dat medewerkers al het werk zelf doen want anders wordt het niet gedaan en dat zij geen feedback durven te geven. Al de communicatie blijft boven de waterlijn en er is een gemis aan diepgang.

Het gebrek aan onderlinge vertrouwen door de gebeurtenissen in het verleden en het niet vragen om hulp bij taken droegen bij aan een aanhoudend hoge werkdruk. Wanneer medewerkers onder druk staan en er veel verloop is, kan dit zich uiten in het gedrag van een cliënt. Medewerkers kunnen dan meer te maken krijgen met verbale en fysieke agressie ('Meer agressie in de gehandicaptenzorg', 2017). Daarnaast is een stabiel team belangrijk voor de veiligheid van cliënten. Cliënten met gedragsproblemen hebben moeite om zich veilig te voelen. Begeleiders die een vertrouwensband hebben opgebouwd met de cliënt kunnen het gevoel van veiligheid vergroten. Begeleiders kennen de cliënt en kunnen problemen daardoor voorkomen of ombuigen (Embregts & Gerits, 2007).

Hofstede (in Cimmermans, 2018) beschrijft dat een teamklimaat alle denkbeelden, verwachtingen en gevoelens van leden binnen een team omvat. In het onderzoek van Settles et al. (2019) blijkt dat teamklimaat de waargenomen geheel van normen, attitudes en verwachtingen van een team is. Volgens Hicks (2022) is een gezond teamklimaat direct gecorreleerd aan productiviteit, werkplezier en behoud van medewerkers. Het teamklimaat is de waarneming van het gevoel om te functioneren in een bepaalde werkomgeving. De sfeer binnen een team beïnvloedt de individuele en groepsgedragspatronen. Dit komt door de complexe mix van normen, waarden, verwachtingen, beleid en procedures. Een gunstig klimaat zorgt voor een gemakkelijke en comfortabele werkplek. Dit leidt tot verhoogde teamprestaties. Het is bewezen dat zes dimensies van teamklimaat de teamprestaties beïnvloeden. Deze zes dimensies zijn duidelijkheid, betrokkenheid, uitmuntendheid, verantwoordelijkheid, erkenning en teamgeest. Om een idee te krijgen van het teamklimaat van een team kan er door middel van een enquête de dimensies uitgevraagd worden (Hicks, 2022).

Dit onderzoek is relevant omdat het gericht is op het werken in lijn met de visie van JP van den Bent. De analyse door de teamcoach toont ten eerste aan dat medewerkers niet vraaggericht werken omdat zij niet bekend zijn met de ondersteuningsplannen er niet gehandeld wordt volgens de doelen van de cliënten. Ten tweede is er een gebrek aan onderling vertrouwen tussen medewerkers en het ontbreken van feedback en reflectie hebben een negatieve invloed op het teamklimaat. Ten derde kan een verstoord teamklimaat resulteren in verhoogde werkdruk, personeelsverloop en een onveilige omgeving voor cliënten. Onderzoek toont aan dat de zes dimensies van Hicks (2022) van invloed zijn op de teamprestaties. De zes dimensies zijn: duidelijkheid, betrokkenheid, uitmuntendheid, verantwoordelijkheid, erkenning en teamgeest. Door deze zes dimensies uit te

vragen kan er gewerkt worden aan het verbeteren van de teamprestaties en de kwaliteit van de zorg voor de cliënten.

1.5 Stakeholders

Bij dit vraagstuk zijn een aantal stakeholders betrokken. De stakeholders hebben een gezamenlijk belang, namelijk een veilige werksfeer waarbij er onderling vertrouwen is.

De eerste stakeholder zijn de medewerkers van locatie de Kervel. Zij willen een stabiel team dat op elkaar kan vertrouwen. De medewerkers hebben veel belang en invloed op het vraagstuk.

De tweede stakeholder zijn de cliënten van locatie de Kervel. De wisseling van personeel en de werkwijze van de medewerkers hebben invloed op de cliënten. Zij krijgen de veranderingen ook mee en voor hen is een stabiel team erg belangrijk. Zij zullen veel belang hebben bij de uitkomst van het onderzoek maar zij hebben weinig tot geen invloed.

De derde stakeholder is de opdrachtgever. De opdrachtgever is de coördinator van locatie de Kervel. De opdrachtgever heeft een gemiddelde invloed en veel belang op het vraagstuk.

De vierde stakeholder is de JP van den Bent stichting. De organisatie heeft weinig invloed maar veel belang bij het onderzoek. De uitkomsten van het onderzoek kunnen ze mogelijk op andere locaties gebruiken.

1.6 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om te kijken naar het teamklimaat van het team de Kervel en aanbevelingen te doen om het teamklimaat te verbeteren. Dit doel wordt gemeten door onder andere het analyseren van interviews die worden afgenomen bij de medewerkers van het team de Kervel. Daarnaast wordt dit doel bereikt door middel van secondary research.

1.7 Onderzoeksvragen

1.7.1 Hoofdvraag

Hoe kan het teamklimaat van het team de Kervel, van de stichting JP van den Bent, verbeterd worden op basis van de zes dimensies van Hicks (2022)?

1.7.2 Deelvragen:

1. Hoe is het teamklimaat nu, op basis van de zes dimensies van Hicks (2022)?
2. Wat is er tot nu toe gedaan om het teamklimaat te verbeteren?
3. Wat zijn de wensen en behoeftes van de medewerkers ten aanzien van het teamklimaat?
4. Welke methodes bestaan er om het teamklimaat te versterken?
5. Wat zijn de eisen waaraan een eventuele oplossing moet voldoen?
6. Welke oplossing past het beste bij de medewerkers?

1.8 Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag en de deelvragen te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van de methodiek HCD. HCD staat voor Human-Centered Design. Het doel van deze methodiek is om de wensen, behoeftes en pijnpunten van de mens centraal te zetten en met deze informatie een product te ontwikkelen. Tijdens het ontwikkelingsproces zijn er drie fases. Inspiration, Ideation en Implimentation. De eerste fase Inspiration wordt gebruikt om de mens te begrijpen. Behoeftes en verlangens worden tijdens deze fase besproken. De tweede fase Ideation wordt gebruikt om zoveel mogelijk te brainstormen over de verkregen informatie. Mogelijkheden voor ontwerpen worden

bedacht en getest. De derde fase Implementation wordt gebruikt om het ontwerp te ontwikkelen en naar de markt te brengen (Landry, 2020).

1.8.1 Aanpak

De aanpak van het onderzoek is zichtbaar in tabel 1. In deze tabel zijn de fasen beschreven van het HCD-model.

Tabel 1

Aanpak HCD

Fase	Welke methode gebruik je en waarom?	Toelichting
Inspiration	<u>Methode 1 (Secondary Research)</u>	Om deelvraag 4 te beantwoorden wordt er gebruikt gemaakt van de methode Secondary Research. Daarnaast wordt literatuuronderzoek gebruikt om verdieping te krijgen in de zes dimensies van Hicks (2022) en het onderwerp teamklimaat.
	<u>Methode 2 (Interview)</u>	Om deelvraag 1, 2, 3 en 5 te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van de methode Interview.
Ideation	<u>Methode 1 (Find Themes)</u>	Er wordt gebruik gemaakt van de methode Find Themes om terugkerende thema's te vinden uit de interviews en literatuuronderzoek.
	<u>Methode 2 (Brainstormen)</u>	Om de bevindingen uit de inspiration fase te bespreken en te brainstormen wordt er gebruik gemaakt van de methode Brainstormen. Dit gebeurt samen met de opdrachtgever en medewerkers.
	<u>Methode 3 (Bundle Ideas)</u>	De methode Bundle Ideas wordt gebruikt om thema's uit het literatuuronderzoek en de interviews te bundelen.
	<u>Methode 4 (Create a Concept)</u>	Om deelvraag 6 te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van de methode Create a Concept. Van de gebundelde ideeën wordt nu een concept gemaakt.

1.9 Ethiek

De interviews worden afgenomen bij een gezonde populatie. De gegevens worden geanonimiseerd en er worden geen bijzondere persoonsgegevens verzameld. De data zal opgeslagen worden binnen een beveiligde cloud. Naast de onderzoeker heeft er één contactpersoon toegang tot deze beveiligde cloud. De onderzoeker is een onafhankelijke onderzoeker en heeft geen baat bij de uitkomsten van het onderzoek. In bijlage 1 bevindt zich de checklist ethisch advies.

Hoofdstuk 2 Inspiration fase

In de inspiratiefase worden de methodologieën en bevindingen met betrekking tot de deelvragen 1,2,3,4 en 5 gepresenteerd. Dit gebeurt aan de hand van diverse benaderingen die voortkomen uit de HCD-methodologie.

2.1 Literatuuronderzoek

2.1.1 Onderzoeksmethode

Om deelvraag 4 “Welke methodes bestaan er om het teamklimaat te versterken?” te beantwoorden, is er een literatuuronderzoek uitgevoerd. Literatuuronderzoek biedt de mogelijkheid om te kijken naar bestaande kennis en onderzoeken over het onderwerp. Hierdoor is er inzicht in de verschillende methoden die worden gebruikt om het teamklimaat te versterken. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de databanken EBSCO en Springerlink. Deze databanken zijn benaderd via Saxion Bibliotheek. Daarnaast is er gebruik gemaakt van Google Scholar. Google Scholar bevat een breed scala aan academische literatuur dat niet altijd beschikbaar is via EBSCO en SpringerLink.

Om inzicht te krijgen in het begrip teamklimaat is het van belang om te beginnen met het begrijpen van de definitie ervan. Hiervoor is de EBSCO Full Text – databank geraadpleegd met behulp van de zoekterm “team+climate”. Om recente onderzoeksresultaten te verkrijgen, is er een zoekopdracht uitgevoerd om bronnen te selecteren die gepubliceerd zijn in de periode van 2020 tot 2023.

Hierna is er gebruikgemaakt van Google om websites te vinden die informatie bevatten over het creëren van een positieve werkomgeving. De zoekterm die werd ingevoerd, was “positive work environment”. Hierdoor kwam de website Slack (z.d.) voren. Op basis van de inzichten die zijn opgedaan uit dit artikel, is vervolgens gebruik gemaakt van EBSCO FULL Text om te zoeken naar informatie met betrekking tot “onboarding new employees”. Na het bestuderen van het artikel van Lopushinsky (2022) over de voordelen van een buddysysteem werd de zoekterm “buddysysteem” geïdentificeerd. Met behulp van deze zoekterm is verder gezocht op de databases van Springerlink en Google Scholar. Hierdoor kon er een breder scala aan bronnen en inzichten worden verzameld om het begrip van het bevorderen van een positieve werkomgeving uit te breiden.

Er is ook onderzoek gedaan naar theorieën en onderzoeken over de normen en waarden binnen het team. Hiervoor is gebruikgemaakt van de EBSCO FULL Text – databank, waarbij specifiek is gekeken naar bronnen die niet ouder zijn dan 10 jaar. De zoekterm “Team norms” werd gehanteerd.

Tevens zijn relevante inzichten verzameld uit verschillende bronnen, waaronder het boek: *Groot Psychologische Modellenboek* (Van Der Horst, Wanrooy, Meyer, & Serlie, 2015), het boek: *Begeleiden van Groepen* (Remmerswaal, 2015), en het boek: *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. (Edmondson, 2019). Uit deze boeken is veel waardevolle informatie verkregen met betrekking tot het onderwerp feedback.

Om specifieke informatie met betrekking tot negatieve feedback op de werkvloer te verkrijgen, is er ook in de EBSCO FULL Text – databank gezocht naar de zoekterm “negative feedback + workplace”.

In de EBSCO FULL Text- database is gezocht naar informatie over negatieve feedback op de werkvloer. Dit is gedaan met behulp van de zoekterm ‘negative feedback + workplace’.

Tabel 2 geeft een samenvatting van de zoekresultaten weer, inclusief de gebruikte databanken en de toegepaste zoektermen.

Tabel 2*Samenvatting van zoekresultaten*

Databank	Zoekterm	Limiteren tot	Zoekresultaat
EBSCO Full text	Team+Climate	2020-2023	2077
		Full text	
EBSCO Full text	Onboarding new employees	2013-2023	926
		Full text	
Google Scholar	Buddysysteem inwerkperiode		6
Springerlink	Buddy system	2012-2023	8417
		Full text	
EBSCO Full text	Team norms	2013-2023	1737
		Full text	
EBSCO Full text	Negative feedback + workplace	2013-2023	351
		Full text	

2.1.2 Resultaten literatuuronderzoek

Om te onderzoeken welke methodes het teamklimaat versterken is er eerst onderzoek gedaan naar de definitie van teamklimaat.

Teamklimaat wordt volgens Espinoza, Peduzzi, Agreli en Sutherland (2018) gedefinieerd als de gedeelde perceptie van de vaste of semi-vaste werkgroep waaraan leden zijn toegewezen. Een positieve perceptie van een teamklimaat zorgt ervoor dat het team en patiënt tevredenheid toeneemt en vermindert werk gerelateerde spanning (Espinoza et al., 2018). In het onderzoek Min, Lee, Ryu, en Lee (2021) wordt teamklimaat gedefinieerd als “de gedeelde perceptie van teamleden over het soort gedrag, praktijken en procedures dat binnen het team wordt ondersteund”. Hicks (2022) stelt dat een gezonde teamomgeving rechtstreeks verband houdt met productiviteit, werktevredenheid en het behoud van medewerkers. Het teamklimaat is de waarneming van het gevoel om te functioneren in een bepaalde werkomgeving. De sfeer binnen een team beïnvloedt de individuele en groepsgedragspatronen. Dit komt door de complexe mix van normen, waarden, verwachtingen, beleid en procedures. Een gunstig klimaat zorgt voor een gemakkelijke en comfortabele werkplek. Dit leidt tot verhoogde teamprestaties. Hicks (2022) merkt op dat de zes dimensies van teamklimaat de teamprestaties beïnvloeden. Deze zes dimensies zijn duidelijkheid, betrokkenheid, uitmuntendheid, verantwoordelijkheid, erkenning en teamgeest. De definitie van de zes dimensies worden in tabel 3 aangeduid (Hicks, 2022).

Tabel 3*De zes dimensies*

Dimensie	Definitie
Duidelijkheid	De mate waarin teamleden de teamdoelen, hun functie eisen en de elementen van een goede organisatie begrijpen.
Betrokkenheid	De mate waarin teamleden toegewijd zijn aan hun rol en het bereiken van doelen.
Uitmuntendheid	De mate waarin de nadruk wordt gelegd op het stellen van hoge prestatienormen
Verantwoordelijkheid	De mate waarin teamleden zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk en zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten.
Erkenning	De mate waarin teamleden zich gewaardeerd en erkent voelen voor het leveren van goed werk.
Teamgeest	De mate waarin teamleden deel uitmaken van een samenhangende coöperatieve werkeenheid en het gevoel ervaren van trots dat voorkomt uit het deel uitmaken van het team.

Hicks (2022)

Buddysysteem

Uit het artikel van Slack (z.d.) kwam naar voren dat het belangrijk is om inwerkperiodes en trainingen te prioriteren. Dit zijn cruciale elementen voor het creëren van een positieve werkomgeving. Het bedrijf Microsoft heeft onderzoek gedaan naar het buddysysteem bij de inwerkperiode van nieuwe medewerkers (Klinghoffer et al., 2019). Uit het onderzoek van Klinghoffer et al. (2019) kwam naar voren dat het buddysysteem nieuwe medewerkers op drie verschillende vlakken kan helpen. Ten eerste biedt dit context. Het buddysysteem zorgt ervoor dat medewerkers onder andere ongeschreven regels te weten krijgen, op de hoogte zijn van culturele normen en de buddy's helpen de nieuwe medewerkers bepalen wie relevante belanghebbenden zijn. Ten tweede verhogen buddy's de productiviteit. Microsoft heeft onderzocht dat hoe vaker de buddy met de nieuwe medewerker sprak, hoe sneller de nieuwe medewerker productief werd in zijn rol. Ten derde verbetert het buddysysteem tevredenheid van nieuwe medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat nieuwe medewerkers met een buddy na hun eerste week op het werk 23% meer tevreden waren met hun inwerkperiode in vergelijking met nieuwe medewerkers zonder buddy's (Klinghoffer et al., 2019). Lopushinsky (2022) geeft aan dat een buddy fungeert als een primaire aanspreekpunt voor de nieuwe medewerker. Het is een organisatorische aanpak waarbij de pas aangeworven medewerker wordt gekoppeld aan een ervaren collega binnen het bedrijf. Uit onderzoek van Schrøder et al. (2022) is gebleken dat het werken met een buddysysteem als nuttig wordt ervaren. Dit systeem biedt peer- ondersteuning aan zorgverleners na nadelige gebeurtenissen. Het hebben van een buddy gaf medewerkers een gevoel van veiligheid en bevorderde een open en compassievolle cultuur. Ook werd het actief zijn als buddy voor een collega als lonend ervaren, zowel om elkaar te helpen als om na te denken over eigen ervaringen. Beusekom (2013) heeft een onderzoek uitgevoerd naar het

behoud van docenten binnen het hbo-onderwijs. Hieruit kwam naar voren dat van de vijf docenten er drie tevreden waren over de inwerkperiode doordat ze een mededocent als buddy hadden gehad om hun vragen aan te stellen. De twee docenten die minder tevreden waren hadden geen buddy gekregen tijdens hun inwerkperiode. Het blijkt dus, tijdens de inwerkperiode van nieuwe medewerkers, dat het gebruik van een buddysysteem positieve invloeden heeft. Een buddy zorgt voor een gevoel van veiligheid, bevordert een open en compassievolle cultuur (Schrøder et al. 2022). Daarnaast biedt het context, verhoogt het de productiviteit en verbetert de tevredenheid van nieuwe medewerkers (Klinghoffer et al. 2019).

Teamnormen en waarden

De dimensie 'Teamgeest' geeft aan dat er gekeken wordt naar de mate waarin de teamleden deel uitmaken van een samenhangende coöperatieve werkeenheid (Hicks, 2022). Uit de literatuur komt naar voren dat teamnormen gezamenlijk worden vastgesteld en vertegenwoordigen de waarde die een team als essentieel beschouwt (Stevens, z.d.). Volgens Stevens (z.d.) ontstaat er een gevoel van saamhorigheid en verbondenheid wanneer gezamenlijke overtuigingen (zowel waarden als normen) worden herkend en erkend. Dit bevordert de eenheid en zorgt ervoor dat alle teamleden dezelfde richting opgaan. Teamnormen zijn een reeks afspraken over hoe leden met elkaar samenwerken en hoe de groep als geheel zal functioneren. Deze overeengekomen gedragsregels stellen het team in staat om gezamenlijke prestaties te verbeteren door middel van constructieve discussies en duidelijkheid over doelen en rollen (Nawaz, 2018). Er zijn teamleden die zich conformeren aan de teamnormen en er zijn teamleden die zich niet conformeren. Over het algemeen is de meest voorkomende reden om zich te conformeren, dat de medewerker het eens is met de teamnorm. Echter, kan het ook zijn dat een teamlid aarzelt of weerstand voelt tegen een teamnorm. Dan zijn er verschillende motiverende factoren om zich aan te passen aan die normen. Dit kan variëren van vertrouwen in de groep tot de behoefte aan harmonie en acceptatie binnen het team. Er zijn ook teamleden die zich niet aan teamnormen conformeren om verschillende redenen, het kan zijn dat de teamnormen niet overeenkomen met hun persoonlijke waarden in het werk of leven of principiële overtuigingen of simpelweg een verlangen naar onafhankelijkheid (Blankestijn, 2023). Door het creëren van teamnormen en waarden in een team kan iedereen zijn mening geven over deze normen en waarden. Stevens (z.d.) beschrijft ook hoe men teamnormen en waarden kan ontwikkelen aan de hand van de volgende stappen.

Stap 1: Laat het team de vier voornaamste teamwaarden identificeren en expliciet maken wat ze hieronder verstaan.

Stap 2: Laat het team de bijbehorende gedragsnormen vaststellen die in lijn zijn met deze waarden.

Stap 3: Maak van deze normen wederzijdse teamafspraken.

Feedback

De dimensie 'Verantwoordelijkheid' gaat over de mate waarin teamleden zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk en zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten. De dimensie 'Erkenning' gaat over de mate waarin teamleden zich gewaardeerd en erkent voelen voor het leveren van goed werk (Hicks, 2022). Feedback fungeert als een krachtig instrument in het faciliteren van deze dimensies. Feedback wordt gebruikt om anderen te motiveren en te sturen. Door middel van feedback kan er een mening gegeven worden over iemands handelen of prestaties (Van Der Horst et al., 2015). Er zijn twee verschillende vormen van feedback. Zo is er positieve feedback en negatieve feedback. Positieve feedback is een vorm van feedback waarbij de gever gedrag benadrukt dat effectief, nuttig of prettig wordt gevonden. Het doel van positieve feedback is om

ervoor te zorgen dat de ontvanger het positieve gedrag blijft vertonen of zelfs vaker laat zien. Negatieve feedback heeft betrekking op iets dat de gever als ongewenst, ineffectief of onprettig ervaart. Het doel van negatieve feedback is dat de ontvanger het genoemde gedrag aanpast of vermindert (Dijkstra et al., 2010).

Om feedback effectief te geven en te ontvangen, is het essentieel dat er psychologische veiligheid heerst binnen een team. Wanneer teamleden geen gevoel van psychologische veiligheid ervaren, kan dit resulteren in momenten waarop ze cruciale informatie achterhouden. Op dergelijke momenten zijn medewerkers terughoudend vanwege de mogelijke sociale consequenties en kiezen ze ervoor om te zwijgen ("Sociale veiligheid Psychologische veiligheid in teams Feedback zonder gezichtsverlies", 2020). Met psychologische veiligheid wordt bedoeld dat de teamleden op een ondersteunende en niet-veroordelende wijze reageert op het gedrag of de zelfonthullingen van groepsleden. Elk teamlid moet het gevoel ervaren dat zijn gedachten en gevoelens veilig kan uiten en dat hij afweergedrag kan loslaten. Het blijkt dat gevoelsgerichte, positieve feedback sterk kan bijdragen tot effectief leren in groepen, tot vermindering van de afweerreacties en tot grotere participatie. Maar ook andere vormen van ondersteunend gedrag dragen hieraan bij (zoals actief luisteren, empathie, warmte, acceptatie en erkenning) (Remmerswaal, 2015). Ook Edmondson (2019) heeft onderzoek gedaan naar psychologische veiligheid. Zij benadrukt dat psychologische veiligheid in ruime zin is te definiëren als een klimaat waarin mensen zich op hun gemak voelen als ze zich uiten en zichzelf zijn. Wanneer mensen psychologische veiligheid op hun werk ervaren, kunnen ze gemakkelijk hun zorgen delen of over hun fouten vertellen zonder angst voor een ongemakkelijke situatie of vergelding.

IK- boodschap

Het model de IK-boodschap biedt volgens Van Der Horst et al. (2015) structuur voor een feedbackgesprek. De IK-boodschap bestaat uit vier stappen.

Stap 1: Gedrag

Tijdens de eerste stap is het van groot belang om uiterst specifiek te zijn bij het beschrijven van de waarnemingen van de feedbackgever over het gedrag van de ander. Het gebruik van specifieke details voorkomt verwarring bij de ontvanger van de feedback, omdat onduidelijke informatie vermeden wordt. Bijvoorbeeld, in plaats van een vage uitspraak zoals "Je komt vaak te laat," is het beter om te zeggen, "Je bent de afgelopen drie keer te laat gekomen." Het is raadzaam om het gedrag zo objectief en neutraal mogelijk te beschrijven, zonder enige vorm van waardeoordelen toe te voegen. Het is belangrijk om de focus te leggen op wat iemand doet, in plaats van te oordelen over wie iemand is. Op deze manier wordt de persoon aangesproken op gedrag dat veranderbaar is, en wordt vermeden om te raken aan aspecten van de persoonlijkheid die moeilijk aanpasbaar zijn.

Stap 2: Gevoel

In stap twee ligt de verantwoordelijkheid bij de feedbackgever om zijn/haar emoties te articuleren. Het is van groot belang dat de feedbackgever zich bewust wordt van de emoties die op dat moment spelen. Alle emoties kunnen worden ondergebracht in de vier basisemoties: bang, boos, bedroefd en blij. Een valkuil die vermeden moet worden, is het verzachten van de emoties, vaak uit angst om de ander te kwetsen of boos te maken. Niettemin is het cruciaal dat de feedbackgever uitdrukt hoe het gedrag van de ander van invloed is op zijn/haar eigen emoties en gemoedstoestand.

Stap 3: Gevolg

Stap drie richt zich op de gevolgen van iemands gedrag. Een voorbeeld hiervan is: "Ik heb opgemerkt dat je de afgelopen drie keer te laat bent gekomen, en dat veroorzaakt frustratie bij mij. Bovendien merk ik dat ik zelf ook minder strikt ben geworden met onze afspraken, en dat is niet wat ik wil." Het

is van essentieel belang dat de feedbackgever de nadruk legt op zijn/haar eigen ervaringen. Op deze manier deelt de feedbackgever zijn/haar reacties en gedachtegang met de ander, en biedt hij/zij de ander de mogelijkheid om hierop te reageren. Er zijn echter twee valkuilen bij het benoemen van deze gevolgen. Ten eerste kan de ontvanger de feedback als bedreigend opvatten. Ten tweede kan de feedbackgever bemoeizuchtig overkomen, wat de ontvanger het gevoel kan geven dat zijn/haar inbreng niet serieus wordt genomen, en dit kan een effectieve reactie op de feedback belemmeren

Stap 4: Gewenst gedrag

In de laatste stap, stap vier, geeft de feedbackgever aan welke verandering hij/zij graag zou willen zien of wat er anders zou moeten. In sommige gevallen kan het voorkomen dat de ontvanger van de feedback nog niet precies weet welk alternatief gedrag er van hem/haar wordt verwacht. In dergelijke situaties is het belangrijk dat er een duidelijk standpunt wordt ingenomen. Als de ontvanger echter al begrijpt wat er van hem/haar wordt verwacht, kan de feedbackgever juist gebruik maken van vragen. Het kan nuttig zijn om te verkennen welke mogelijkheden de ontvanger ziet, bijvoorbeeld door te vragen: "Herken je wat ik zeg?" of "Zou je willen nadenken over hoe het anders zou kunnen?". Het is van cruciaal belang dat de ontvanger van de feedback in deze fase een actieve rol speelt en beslissingen neemt.

Hattie en Timperley (2007) hebben onderzoek gedaan naar de kracht van feedback. Ze hebben vastgesteld dat er drie belangrijke feedbackvragen zijn: Waar wil ik naartoe? Hoe ga ik vooruit? en Wat is de volgende stap?. Het beantwoorden van deze vragen bevordert het leerproces wanneer er een verschil is tussen wat er begrepen wordt en wat er begrepen zou moeten worden. Feedback kan de inspanning, motivatie en betrokkenheid vergroten om dit verschil te verkleinen. Het geven van complimenten is zelden gericht op het beantwoorden van deze drie feedbackvragen en is daarom ineffectief om het leerproces te bevorderen. In het onderzoek van Hattie en Timperley (2007) komt naar voren dat als de feedback nadruk legt op het persoonsniveau dan proberen studenten vaak risico's te vermijden die gepaard gaan met het aangaan van uitdagende opdrachten. Ze minimaliseren hun inspanningen en hebben een grote angst om te falen. In het onderzoek van Zada et al. (2022) wordt benadrukt dat feedback van supervisors een belangrijke rol speelt bij het bereiken van organisatiedoelen en het welzijn van werknemers. Uit het onderzoek blijkt dat negatieve feedback van een leidinggevende gevoelens van schaamte kan opwekken bij medewerkers. Mensen met een positief zelfbeeld zijn in staat om hun prestaties te verbeteren na het ontvangen van negatieve feedback. Aan de andere kant ervaren mensen met een negatief zelfbeeld vaak geen verbetering in hun prestaties na het ontvangen van negatieve feedback, en kunnen zij sterker negatief beïnvloed worden

2.1.3 Conclusie deelvraag 4

Welke methodes bestaan er om het teamklimaat te versterken?

Door middel van literatuuronderzoek is gebleken dat er verschillende methodes zijn om het teamklimaat te versterken. Zo kan er gebruik gemaakt worden van een buddysysteem, het maken van teamnormen en waarden en feedback.

Een buddysysteem tijdens de inwerkperiode van nieuwe medewerkers heeft een positief effect. Het zorgt voor een gevoel van veiligheid, bevordert een open en compassievolle cultuur, biedt context, verhoogt productiviteit en verbetert de tevredenheid van nieuwe medewerkers. Teamnormen en waarden zijn cruciaal voor een effectieve teamwerking en het creëren van een gevoel van eenheid en verbondenheid. Feedback is daarbij een krachtig instrument voor leren en prestatieverbetering. Het is ook belangrijk dat feedback op de juiste manier wordt gegeven en ontvangen. Feedback moet constructief zijn, gericht op gedrag en prestaties in plaats van persoonlijke aanvallen.

2.2 Interview medewerkers

2.2.1 Onderzoeksmethode

Om de eerste, tweede, derde en vijfde deelvraag te beantwoorden, is er gebruikgemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode te weten: interviews. Om herhaling te voorkomen, wordt deze onderzoeksmethode slechts eenmaal in deze paragraaf beschreven. Bovendien is dezelfde onderzoeksmethode toegepast tijdens de interviews met de experts, wat de reden is dat deze methode niet opnieuw wordt besproken in paragraaf 2.3.

De deelvragen zijn als volgt:

Deelvraag 1: Hoe is het teamklimaat nu, op basis van de zes dimensies van Hicks (2022)?

Deelvraag 2: Wat is er tot nu toe gedaan om het teamklimaat te verbeteren?

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeftes van de medewerkers ten aanzien van het teamklimaat?

Deelvraag 5: Wat zijn de eisen waaraan een eventuele oplossing moet voldoen?

In dit onderzoek zijn de eerste, tweede, derde en vijfde deelvraag gericht op de attitudes, perspectieven en ervaringen van mensen. Om deze aspecten goed in kaart te brengen, is er gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Bij kwalitatief onderzoek gaat het erom inzichten te verkrijgen en ideeën te ontwikkelen. Dit in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarbij het doel is om numerieke gegevens te verzamelen en te analyseren (Baarda, 2014).

Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat er tijdens de interviews ruimte is voor diepgang. Dit komt doordat de interviewer mag doorvragen bij antwoorden van de geïnterviewde, waardoor er een semigestructureerd interview ontstaat. Dit betekent dat er een bepaalde structuur en een aantal vaste vragen zijn, maar dat de interviewer ook de vrijheid heeft om verder in te gaan op bepaalde antwoorden en zo meer diepgang kan creëren (Baarda, 2014).

2.2.2 De participanten: medewerkers de Kervel

Aanpak van de participantenwerving

Het eerste contact met de medewerkers werd gelegd tijdens een werkoverleg, waarbij de onderzoekster aanwezig was om zichzelf voor te stellen en informatie te verstrekken over het onderzoek. Een week later werden alle medewerkers per e-mail op de hoogte gesteld van het onderzoek, met de informatiebrief in de bijlage. Zie bijlage 2 voor de informatiebrief. Naast de informatiebrief werden de medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan interviews als onderdeel van het onderzoek. Medewerkers konden reageren op de e-mail en een voorkeursdatum opgeven om deel te nemen. Er werd geen respons ontvangen op de eerste e-mail. Na een week stuurde de onderzoekster een herinneringsmail met de oproep om deel te nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben acht medewerkers gereageerd op de mail. Echter, heeft één medewerker niet gereageerd om de afspraak te bevestigen waardoor er met zeven medewerkers afspraken zijn gemaakt. Tijdens de aanwezigheid van de onderzoekster op de locatie hebben nog twee medewerkers zich aangemeld als deelnemer aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben negen medewerkers deelgenomen aan het onderzoek. Het responspercentage bedraagt 50%.

Zowel de locatiecoördinator als de stagiairs zijn uitgesloten van deelname aan het onderzoek. De locatiecoördinator is uitgesloten vanwege haar dubbele rol als opdrachtgever van het onderzoek en als medewerker van de locatie. De stagiairs zijn uitgesloten vanwege hun niet- permanente aanstelling en hun positie buiten het vaste team.

De participanten

De groep participanten bestaat uitsluitend uit vrouwen met verschillende functies, wat een

diversiteit binnen de groep deelnemers creëert. De deelnemers vervullen de volgende functies: leerlingbegeleider, begeleider, assistent-begeleider, huishoudelijke medewerker en locatie-assistent. Bovendien is er sprake van diversiteit in de duur van hun dienstverband, variërend van enkele maanden tot enkele jaren.

Toestemming

In de e-mail was naast de informatiebrief ook een informed consent opgenomen als bijlage. Zie bijlage 3 voor de informed consent. De deelnemers hadden de gelegenheid om deze van tevoren door te nemen. Door middel van ondertekening gaven zij toestemming voor het afnemen van het interview en het opnemen van de audio met behulp van audioapparatuur. Iedere deelnemer heeft deze informed consent ondertekend op het moment van het afnemen van het interview.

Topiclist

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, een vorm van kwalitatief onderzoek. Ter voorbereiding op de interviews is een topiclist opgesteld met daarin de belangrijkste onderwerpen die in de scriptie aan bod komen. Deze onderwerpen zijn gebaseerd op het artikel van Hicks (2022). Dit artikel beschrijft zes dimensies die het teamklimaat beïnvloeden, zoals vermeld in hoofdstuk 2.1.2. Voor elke dimensie is een hoofdonderwerp opgesteld met bijbehorende sub onderwerpen. Daarnaast hebben de deelvragen als inspiratie gediend voor enkele hoofdonderwerpen. Zie bijlage 4 voor de volledige topiclist. De topiclist functioneert als leidraad voor de interviews.

Vragenlijst

Met behulp van de opgestelde topiclist zijn de vragen voor het semigestructureerde interview van de werknemers geformuleerd. De vragenlijst bestaat uit 24 open vragen, waarbij er ruimte was voor de respondent om uitgebreid te antwoorden en haar eigen ervaringen en inzichten te delen. Een volledig overzicht van de vragen is te vinden in bijlage 5.

Tijdens het interview is er op enkel vragen doorgevraagd om zo meer diepgang te creëren in de antwoorden en om nieuwe inzichten te verkrijgen. Dit is een belangrijk aspect van semigestructureerde interviews, omdat het de mogelijkheid biedt om verder te onderzoeken wat de respondent wordt gezegd (Baarda, 2014, p.21).

Voor het afnemen van de interviews is er enkel gebruik gemaakt van audioapparatuur om een spraakopname te maken.

2.2.3 Procedure

Alle interviews van de medewerkers zijn gehouden op de locatie de Kervel. Dit is de locatie waar de medewerkers werkzaam zijn. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een gemeenschappelijke ruimte die speciaal hiervoor beschikbaar werd gesteld en afgesloten werd tijdens de afnames om een rustige omgeving te garanderen en de privacy van de deelnemers te waarborgen. De interviews zijn individueel afgenomen en de tijdsduur van elke afname staat vermeld in tabel 4. Na het eerste interview is de vragenlijst aangepast, omdat er tijdens dat gesprek bleek dat de uitleg van dimensie 3 –uitmuntendheid- verduidelijking behoefte. De oorspronkelijke uitleg, “de mate van nadruk die wordt gelegd op het stellen van hoge prestatienormen”, is daarom aangepast naar “Het gaat om de hoeveelheid nadruk die JP (of het team) legt op de mate van functioneren.”.

Tijdens de interviews zijn er geluidsopnames gemaakt, die gebruikt zullen worden voor de analyse van de verzamelde data. Voorafgaand aan het interview is er toestemming gevraagd voor het maken van geluidsopnames. Dit is gebeurd middels een informed consent, waarin duidelijk werd aangegeven wat het doel van het onderzoek was, wat er van de deelnemers werd verwacht en wat er met de verzamelde gegevens zou worden gedaan. Alleen als de deelnemers hiermee instemden, werden er geluidsopnames gemaakt tijdens het interview.

De geluidsopnames zijn opgenomen met een beveiligde mobiele telefoon en zijn na afloop van het interview overgezet naar een beveiligde laptop. Vervolgens zijn de opnames opgeslagen op een beveiligde cloud, waar alleen de onderzoeker toegang tot heeft. Door deze zorgvuldige omgang met de opnames wordt de privacy van de deelnemers gewaarborgd en kunnen de gegevens veilig worden verwerkt en geanalyseerd.

Het voordeel van geluidsopnames is dat er achteraf altijd kan worden teruggegrepen op de exacte woorden van de deelnemers. Dit zorgt ervoor dat de kans op fouten en interpretatie verkleind wordt en dat maakt de data nauwkeuriger en betrouwbaarder om te analyseren.

Tabel 4

Tijdsduur interviews werknemers de Kervel

Interview	Tijdsduur van het interview
Interview 1	32 minuten en 4 seconden
Interview 2	51 minuten en 34 seconden
Interview 3	42 minuten en 13 seconden
Interview 4	29 minuten en 19 seconden
Interview 5	19 minuten en 24 seconden
Interview 6	25 minuten en 53 seconden
Interview 7	47 minuten en 45 seconden
Interview 8	45 minuten en 38 seconden
Interview 9	33 minuten en 40 seconden

2.2.4 Data-analyse

Na het afnemen van de interviews zijn de geluidsopnames nauwkeurig omgezet in geschreven tekst, een proces dat transcriberen wordt genoemd. Transcriberen is de techniek waarbij gesproken taal wordt vertaald naar schriftelijke tekst (Smits, 2021). Deze letterlijke transcripties behouden alle informatie en bieden inzicht in de manier waarop de deelnemers hun gedachten en uitspraken formuleren. Het proces van data-analyse zal alleen in hoofdstuk 2.2.5 worden beschreven om herhaling te voorkomen en zal niet opnieuw worden behandeld bij de data-analyse van de interviews met de experts.

Na het transcriberen van de interviews is de tekst gecodeerd. Coderen is een proces waarbij de data wordt geanalyseerd en geordend, zodat er betekenisvolle patronen en thema's zichtbaar worden. Voor dit onderdeel is er gebruik gemaakt van thematische analyse. Door het toepassen van thematische analyse kan de data op een gestructureerde en systematische methode geanalyseerd worden.

Bij thematische analyse worden opvallende of relevante zinnen of zinsdelen gemarkeerd met een kleur. Deze zinnen of zinsdelen krijgen een code, die correspondeert met een kleurmarkering. Hierbij wordt er gekeken naar de betekenis van de zinnen of zinsdelen.

Vervolgens worden alle codes verzameld in een tabel. Deze tabel wordt gebruikt om de verschillende codes te organiseren en te categoriseren. Door codes te combineren ontstaan er thema's. Een thema kan bestaan uit verschillende codes die betrekking hebben op hetzelfde onderwerp. Nadat de thema's zijn gemaakt, wordt er bij elk thema een samenvatting gemaakt om duidelijk te maken wat er precies wordt bedoeld met het thema.

2.2.5 Resultaten interviews medewerkers

Deelvraag 1: Hoe is het teamklimaat nu, op basis van de zes dimensies van Hicks (2022)?

Duidelijkheid

Twee medewerkers ervaren onduidelijkheid en binnen het team zijn er verschillende interpretaties rondom de missie en visie van de organisatie. Zij geven aan dat er moeite is met het aanspreken van collega's en er wordt een blinde vlek ervaren voor bepaalde taken en verantwoordelijkheden. Een medewerker geeft aan dat tijdgebrek en ziekte binnen het team ertoe leiden dat taken niet worden uitgevoerd en soms worden vergeten. Verbeteringen zoals het toewijzen van administratieve uren, betere samenwerking en communicatie, en een verbeterde inwerkperiode met een buddysysteem worden gewenst door vier medewerkers.

Betrokkenheid

Van de negen medewerkers geven twee medewerkers aan dat overmatige toewijding kan leiden tot overbelasting en burn-out. Zij ervaren ook dat er verschil is in toewijding tussen collega's, met name in specifieke taken zoals schoonmaken. Betrokkenheid varieert ook, waarbij sommige medewerkers zich minder betrokken voelen bij besluitvorming, mogelijk als gevolg van een gebrek aan kennis en veel ziekte in het team. Er heerst momenteel een 'eilandjescultuur' op de werkplek, waar medewerkers geïsoleerd werken en er weinig samenwerking plaatsvindt. De medewerker geeft aan: "Je merkt dat iedereen nu meer op een eilandje zit en dat we niet met elkaar verder gaan." Dit leidt tot oppervlakkige uitvoering van taken en weinig aandacht voor de behoeften van cliënten.

Uitmuntendheid

Er wordt door zeven medewerkers aangegeven dat zij gebrek ervaren aan duidelijke communicatie over verwachtingen omtrent prestaties en vaardigheden. Hun mening is dat het ontbreekt aan

feedback, en de locatie coördinator maakt mogelijkheden voor specifieke cursussen niet bekend. De hoge werkdruk belemmert medewerkers om cursussen te volgen. Een medewerker geeft aan: “Elke keer werk je meer omdat er ziekte is of, dus ja die tijd heb je eigenlijk niet meer om een cursus te volgen”. Een andere medewerker stelt voor dat bepaalde cursussen verplicht zouden moeten zijn voor nieuwe medewerkers.

Verantwoordelijkheid

Drie medewerkers ervaren ook een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel bij hun collega's, waarbij taken soms niet worden uitgevoerd na overdracht. Zij geven aan dat het aanspreken van collega's op hun verantwoordelijkheden als moeilijk wordt ervaren. Er is weinig communicatie, vertrouwen, feedback en overleg tussen de medewerkers. Een medewerker geeft aan: “Als ik niet het vertrouwen heb doe ik het alsnog zelf en dan blijf ik gewoon langer door met werken of ik begin dan eerder”. Daarnaast belemmert het bij drie medewerkers aan gebrek aan tijd en motivatie om meer verantwoordelijkheid te nemen.

Erkenning

Twee medewerkers uitten de wens voor meer waardering en erkenning van collega's. Deze medewerkers verlangen naast financiële bonussen die zij krijgen ook naar complimenten van zowel collega's als de locatie coördinator. Tijdgebrek bij een drukke dag en avonddiensten belemmert het uitspreken van waardering en het evalueren van situaties. Een medewerker zegt hierover: “We hebben weinig tijd. Daar loop je tegen aan. Zoals in de overdracht, dan heb je het over cliënten en geen tijd meer om waardering uit te spreken naar elkaar.”. Twee medewerkers geven aan dat er weinig contact en zicht op elkaars taken zijn tussen collega's tijdens hun dienst. Zij ervaren ook dat het ontbreekt aan een gezamenlijk moment om de dag af te sluiten vanwege verschillende diensttijden.

Teamgeest

Van de negen medewerkers ervaren vijf medewerkers dat zij behoefte hebben aan meer onderlinge steun en motivatie. Hun mening is dat de werkdruk en de lage bezetting obstakels vormen voor het team. Er is weinig samenwerking en teamgeest en er is sprake van ongelijke inzet tussen medewerkers. Een medewerker zegt: “Ik denk dat er wel twee kampen zijn. Een soort kamp die er nog helemaal voor wil gaan en een paar die het laten versloffen.”. Een medewerker ervaart dat de communicatie varieert afhankelijk van de periode, waarbij drukke periodes negativiteit met zich meebrengen. Daarnaast zijn er zorgen over de belastbaarheid van medewerkers en het risico van uitval als gevolg van overbelasting. Een medewerker geeft hierbij aan: “Je merkt nu gewoon dat iedereen aan het einde van zijn latijn is.”

Deelvraag 2: Wat is er tot nu toe gedaan om het teamklimaat te verbeteren?

Er heeft een teamcoachtraject plaatsgevonden waarbij drie medewerkers aangaven dat het nuttig was. Zij gaven aan dat het traject hulp bood, doordat het niet alleen over het werk ging maar ook over de collega's. Tijdens de laatste bijeenkomst met de teamcoach hebben de medewerkers verschillende oefeningen gedaan. Ze moesten onder andere Belbinrollen invullen om meer inzicht in zichzelf te krijgen. Daarnaast werd er een oefening gedaan waarbij ze zichzelf en hun collega's op een denkbeeldig schip moesten plaatsten, met een uitleg waarom ze op die specifieke positie stonden. Een medewerker merkte op dat veel mensen elkaar op dezelfde plek plaatsten en dezelfde uitleg gaven, wat suggereert dat ze elkaar op dezelfde manier inschatten. Er werd zowel naar het functioneren van het team als naar individuele teamleden gekeken.

Volgens een medewerker heeft het coachtraject geleid tot verbeteringen in de zorg voor de cliënt. Zij geeft aan dat er nu meer aandacht besteed wordt aan wat belangrijk is voor de cliënt, in

plaats van alleen een checklist af te werken. Er zijn verschillende afspraken gemaakt, zoals het nemen van verantwoordelijkheid en actieve deelname tijdens vergaderingen. Ook is afgesproken dat collega's elkaar aanspreken en dat er meer communicatie plaatsvindt. Er is een plan gemaakt om 's avonds ruimte te creëren voor gesprekken en het bespreken van feedback. Het is echter nog onduidelijk of iedereen deze ruimte als effectief ervaart. Het team moet hard werken om een goede werksfeer te behouden.

Een medewerker geeft aan dat het team na de zomer een achteruitgang heeft ervaren. Er zijn geen verdere verbeteringen of versterkingen geweest en eerdere afspraken beginnen te vervagen. De medewerker weet niet waarom het team achteruitgaat. Het aantal personeelsleden na de training is stabiel gebleven. Sommige collega's hebben de testen tijdens het traject wel ingevuld, maar hebben er verder niets mee gedaan. Een medewerker benoemt: "Ik vind het jammer dat we verder niets gedaan hebben met de boot.". Sommige medewerkers waren niet aanwezig of slechts gedeeltelijk tijdens de bijeenkomst, waardoor ze niet weten wat er precies tijdens het traject is besproken. Een medewerker geeft aan dat ze naast dit werk ook andere verplichtingen heeft, waardoor het lastig is om buiten werktijd extra activiteiten bij te wonen.

Een medewerker mist echter dat er geen personeelsuitjes georganiseerd worden door de organisatie. Ze vindt het jammer dat er geen initiatief wordt genomen om dit te regelen, omdat ze gelooft dat zulke uitjes collega's de kans geven om elkaar beter te leren kennen. Dit is iets wat tijdens het werk niet mogelijk is. Een andere medewerker waardeert de gezelligheid van teamuitjes en is bereid hiervoor tijd vrij te maken. In het verleden zijn er echter situaties geweest waarbij het team last-minute besloot om uit eten te gaan, waardoor sommige medewerkers niet konden deelnemen.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeftes van de medewerkers ten aanzien van het teamklimaat?

Duidelijkheid

Door 7 van de 9 medewerkers wordt er aangegeven dat alles voor hen duidelijk is op het werk. Echter, wordt er aangegeven dat er wel behoefte is aan meer helderheid met betrekking tot de uit te voeren taken. Er bestaat verwarring onder sommige collega's over welke taken uitsluitend door de persoonlijke begeleider moeten worden uitgevoerd. Een medewerker geeft aan: "Ik heb het idee wel eens dat collega's denken dat ze taken niet mogen uitvoeren, ze denken dat de taak bij de persoonlijke begeleider ligt". Bovendien geeft een medewerker aan dat zij in het verleden graag meer ondersteuning en begeleiding had gehad.

Betrokkenheid

In relatie tot betrokkenheid en motivatie op de werkvloer, uit een medewerker het gevoel dat ze over het hoofd wordt gezien en mist ze persoonlijke gesprekken. Drie medewerkers geven aan dat ze betrokkenheid missen bij hun collega's. De betrokkenheid verschilt momenteel per individu. Daarnaast geeft een medewerker aan dat er behoefte is aan samenwerking met collega's, maar dat enkele dominante stemmen de groep domineren. Ook wordt door twee medewerkers de noodzaak van het naleven van afspraken benadrukt, aangezien deze soms over het hoofd worden gezien vanwege de drukte als excuus.

Uitmundendheid

Twee medewerkers geven aan dat ze meer structuur en duidelijkheid binnen de organisatie willen, met name met betrekking tot protocollen en verantwoordelijkheden bij medicatiefouten. Daarnaast geven drie medewerkers aan dat ze behoefte hebben aan een (medicatie) cursus en willen ze een locatiegerichte cursus voor nieuwe medewerkers. Het team erkent dat er nog veel te leren valt en hoopt op meer feedback van collega's en de locatiecoördinator. Sommige medewerkers twijfelen aan

hun prestaties en verlangen naar bevestiging. Een medewerker geeft hierbij aan: “Ik weet niet zo goed of ik goed doe of niet goed doe.”.

Verantwoordelijkheid

Vier van de negen medewerkers geven aan dat het team meer verantwoordelijkheid moet nemen en overgedragen taken moet uitvoeren. Zij geven daarbij aan dat de wens is dat collega's zich aan de gemaakte afspraken houden en duidelijkheid vragen bij onduidelijkheden. Een medewerker geeft aan dat zij graag taken toegewezen krijgt in plaats van ze zelf moeten oppakken. Een medewerker geeft aan dat collega's het moeilijk vinden om eerlijk naar elkaar te zijn. Ze zegt: “Collega's vinden het lastig om eerlijk te zijn tegenover elkaar. Soms zeggen ze wel, wat goed dat je dat of dat zie. Maar dat vind ik wel erg summier, beetje veilig.”.

Erkenning

Betreffende erkenning geven verschillende medewerkers aan te verlangen naar meer aandacht voor feedback op het werk. Een medewerker zegt: “Meer feedback, en ook dat er meer ruimte is daarvoor.”. Het is moeilijk om feedback te bespreken in de groep en er is tijdens de dienst geen gelegenheid voor feedback. Daarnaast geeft een medewerker aan dat zij graag meer positieve feedback ontvangt dan negatieve opmerkingen. Er is behoefte aan duidelijkheid over welke cliënten door collega's worden geholpen tijdens een dienst. Een medewerker benadrukt de wens om als team te evalueren hoe ze met cliënten werken, hun teamuitstraling en gemaakte afspraken.

Teamgeest

Verschiedende medewerkers verlangen naar open en eerlijke communicatie binnen het team, met een focus op het vermijden van roddelen en het negeren van feedback. Ze benadrukken het belang van dat feedback niet als een aanval wordt gezien en dat medewerkers de moed hebben om elkaar aan te spreken. Het is ook belangrijk dat collega's rekening houden met elkaars welzijn en bereid zijn taken over te nemen wanneer iemand zich niet goed voelt. Medewerkers geven aan dat het belangrijk is om voor elkaar te zorgen, vooral omdat sommige collega's moeite hebben met assertief zijn en benadeeld worden wanneer anderen geen extra diensten willen overnemen. Ook is er de behoefte om te focussen op mogelijkheden en oplossingen in plaats van problemen. Een medewerker zegt: “Dat we soms kijken naar wat wel kan, in plaats van dat we gelijk de deur dicht gooien.”

Deelvraag 5: Wat zijn de eisen waaraan een eventuele oplossing aan moet voldoen?

Van de negen medewerkers geven drie medewerkers aan dat ze graag een ontspannend moment met het team willen. Ze vinden het belangrijk en leuk om als team activiteiten te ondernemen en elkaar op een andere manier te leren kennen. Een medewerker geeft aan dat het niet werk gerelateerd moet zijn. Hierbij geeft ze aan dat tijdens het teammoment de focus niet op cliënten moet liggen en dienen cliënten afwezig te zijn.

Twee medewerkers benadrukken de behoefte aan verbeterde communicatie binnen het team. Ze willen dat er ruimte is voor feedback en dat het team eerlijk en duidelijk met elkaar communiceert. Een medewerker geeft aan dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over afspraken en waar informatie te vinden is.

Er zijn echter gemengde meningen over de effectiviteit van trainingen. Sommige medewerkers vinden dat het volgen van nog een training weinig zin heeft en veel tijd en energie kost. Aan de andere kant is er een medewerker die denkt dat een training wel behulpzaam kan zijn. Ook wordt er opgemerkt dat er meer diversiteit in het team zou mogen zijn, met name wat betreft de leeftijd. Verder merkt een medewerker op dat het team te veel bezig is met theoretische kennis en dat er

behoefte is aan praktijkervaring. Daarnaast geeft een medewerker aan dat er een gebrek is aan bepaalde kennis binnen het team.

Een medewerker geeft de voorkeur aan het bespreken van de uitkomst van het onderzoek tijdens een fysiek moment waar het hele team bij aanwezig is, zoals bijvoorbeeld een vergadering. Voor eventuele opdrachten met zelfreflectie kan het wellicht nuttig zijn om in kleine groepjes te werken.

2.3 Interview experts

2.3.1 De participanten: experts

Aanpak van de participantenwerving

Het eerste contact met de experts verliep via e-mail. De experts zijn professionals en deskundigen op het gebied van arbeid en organisatie psychologie. Verschillende docenten van Saxion werden aangeschreven, en er werd eveneens getracht om contact te leggen met de teamcoach, zowel via e-mail als telefonisch. Deze teamcoach heeft eerder met het team gewerkt. Helaas heeft de onderzoeker geen reactie van de teamcoach ontvangen. In totaal heeft de onderzoeker contact opgenomen met vijf personen. Twee van hen hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Binnen de organisatie JP van den Bent zijn er geen HRM-medewerkers in dienst. De locatiecoördinatoren dragen de verantwoordelijkheid voor het organiseren en coördineren van deskundigen, die wanneer nodig door de organisatie worden ingehuurd. Vanwege deze situatie is er geen contact gezocht met experts vanuit de organisatie zelf.

De participanten

De deelnemers aan het onderzoek bestaan uit twee vrouwen. Beide deelnemers bekleeden de functie van docent, waarbij ze onder andere lesgeven in het vakgebied AOP (Arbeid en Organisatie Psychologie). Daarnaast is een van hen ook onderzoeker.

Toestemming

Zowel de medewerkers als de experts werden op dezelfde wijze benaderd voor toestemming om het interview af te nemen en de audio-opname met behulp van audioapparatuur. De informed consent, zie bijlage 3, werd digitaal ondertekend door de experts en vervolgens verzonden naar de onderzoeker.

2.3.2 Semigestructureerd interview

Topiclist en vragenlijst

De topic list en het semigestructureerde interview dat werd afgenomen bij de medewerkers dienden als leidraad voor het semigestructureerde interview met de experts. De topic list is te vinden in bijlage 6. Het interview met de experts verschilt echter van het interview met de medewerkers, doordat er bij de medewerkers werd gekeken naar hun eigen ervaringen en inzichten met betrekking tot de situatie op het werk. Bij het interview met de experts werd er vooral gekeken naar wat de literatuur zegt over de benoemde zes dimensies en of er verschillen of overeenkomsten in de praktijk zichtbaar zijn. Hierbij werden de ervaringen en inzichten van de experts meegenomen. Doormiddel van hun expertise en kennis is er een vollediger beeld verkregen van de zes dimensies en hoe deze in de praktijk worden toegepast.

De vragenlijst voor de experts omvat 12 open vragen, waarbij elke dimensie 2 vragen beslaat. Hierbij was er voldoende ruimte om diepgaande inzichten en praktijkervaringen te verkennen. Een volledig overzicht van de interview vragen voor de experts is te vinden in bijlage 7.

Tijdens de interviews is uitsluitend audioapparatuur gebruikt om de spraakopnames te genereren.

2.3.3 Procedure

De interviews van de experts zijn online via het programma Teams afgenomen. Dit is een samenwerkings-en communicatie- applicatie die wordt aangeboden door Microsoft. Teams biedt online video-en audiogesprekken aan. De tijdsduur van de afname staan vermeld in tabel 5.

Tabel 5

Tijdsduur interviews experts

Interview	Tijdsduur van het interview
Interview 1	60 minuten en 47 seconden
Interview 2	22 minuten en 57 seconden

2.3.4 Resultaten interviews experts

De interviews van de experts zijn gericht op de zes dimensies van Hicks. Bij elke dimensie zijn twee vragen gesteld aan de experts.

Duidelijkheid

De mate waarin teamleden de teamdoelen, hun functie eisen en de elementen van een goede organisatie begrijpen.

Beide experts geven aan dat de literatuur aangeeft dat een missie en visie belangrijk is. Toch merkt één van de experts op dat de praktijk heeft aangetoond dat een onduidelijke missie en visie niet de reden is voor personeelsverloop maar een duidelijke missie en visie is ook niet een voorwaarde voor intrinsieke motivatie. Het is weliswaar aanbevolen om een heldere missie te hebben, maar deze moet ook goed aansluiten bij de persoonlijke waarden en ideeën van de medewerkers om onduidelijkheid te voorkomen.

Een expert geeft aan dat een organisatie samen met haar medewerkers een missie en visie kan ontwikkelen. Ze zegt hierbij: “Dat je dat samen maakt en dan ook, en als je een missie en visie maakt en je betreft daar meer de organisatie bij dan kun je ook zoeken naar een soort gemeenschappelijker deler van alles.” De andere expert geeft aan dat het essentieel is om een diepgaand gesprek te voeren met de medewerkers en open te staan voor hun ideeën. Het gebruik van expliciete symbolen, kleuren en slogans kan helpen om de visie gemakkelijker te onthouden.

Betrokkenheid

De mate waarin teamleden toegewijd zijn aan hun rol en het bereiken van doelen.

Een expert geeft aan dat toewijding aan het werk essentieel is om een positieve werkomgeving te bevorderen. Zij geeft aan dat overmatige toewijding echter het risico op een burn-out kan vergroten. Er is hierbij een balans vereist tussen toewijding en overmatige toewijding. De andere expert benadrukt dat intrinsieke motivatie het behoud van medewerkers vergemakkelijkt in vergelijking met situaties waarin intrinsieke motivatie ontbreekt.

Beide deskundigen benadrukken dat betrokkenheid op de werkvloer kan worden vergroot door teamcohesie te bevorderen. Daarbij geven zij aan dat betrokkenheid kan worden bereikt door open gesprekken te voeren, actief naar elkaar te luisteren zonder strenge kritiek, elkaar beter te leren kennen en het organiseren van teamuitjes. Een expert geeft aan dat het van cruciaal belang is om duidelijke grenzen te stellen en elkaar daarop aan te spreken, terwijl er onderscheid gemaakt moet worden tussen acceptabel en onacceptabel gedrag.

Uitmuntendheid

De mate waarin de nadruk wordt gelegd op het stellen van hoge prestatienormen

Beide experts benadrukken de waarde van feedback. Het ontvangen van feedback is cruciaal voor het gevoel van voldoening. Een van de experts verwijst naar de 80/20 – regel met betrekking tot feedback. Zij geeft aan dat wanneer de nadruk ligt op negatieve feedback, kan dit defensieve reacties bij mensen uitlokken, omdat iedereen van nature een verdedigingsmechanisme heeft. De expert benadrukt dat het daarom van essentieel belang is om aandacht te besteden aan het positieve, aangezien datgene waar je aandacht aan schenkt, groeit. De expert geeft aan dat het geven van feedback van belang is om te focussen op specifieke gebieden waarin een persoon wil groeien. Een positieve sfeer in een team bevordert de betrokkenheid aanzienlijk. De andere expert geeft aan dat het belangrijk is om tastbare resultaten te zien van je inspanningen. Zij benoemt dat het waarnemen van verbeteringen bij een cliënt resultaatgericht werken stimuleert en leidt tot meer waardering.

Hoewel er verschillende regels bestaan voor het geven van feedback, benadrukt een expert dat in de praktijk feedback het beste werkt binnen een vertrouwensrelatie. In een sfeer van vertrouwen wordt feedback doorgaans beter geaccepteerd. Het implementeren van een buddy-systeem kan hierbij behulpzaam zijn. Een andere expert stelt voor om als team gezamenlijk te reflecteren op doelen die ze willen bereiken. Op deze manier staat niet één individu centraal, maar wordt de aandacht gericht op de taak. De deskundige suggereert dat het team gezamenlijk kan bepalen op welke momenten en op welke manier het geven van feedback het prettigst wordt ervaren.

Verantwoordelijkheid

De mate waarin teamleden zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk en zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten.

Een deskundige stelt dat mensen stress ervaren wanneer ze taken moeten uitvoeren waarvoor ze niet voldoende zijn voorbereid. Zij geeft aan dat in dit verband het van essentieel belang is dat er begeleiding en feedback beschikbaar zijn wanneer iemand een nieuwe taak op zich neemt. Zij zegt: “Mensen zijn heel kwetsbaar wanneer zij aan het leren zijn. Maar als je wilt leren dan heb je ook een omgeving nodig waarin dat kan. Waarin je ook moet kunnen experimenteren en fouten gemaakt kunnen worden.” Ze benoemt dat als een dergelijke omgeving ontbreekt, er een oefenomgeving of een vangnet moet zijn dat toezicht houdt. De expert geeft aan dat het ontbreken van deze opties vaak verkeerd wordt begrepen als een gebrek aan motivatie, terwijl het eigenlijk te maken heeft met onbekwaamheid. Het uitstellen van taken kan komen doordat mensen ze als overweldigend ervaren en niet weten hoe ze de taken moeten aanpakken. Bovendien kunnen drukke agenda's ervoor zorgen dat mensen taken uitstellen.

Een andere expert benadrukt het belang van duidelijke verantwoordelijkheden en dat deze op schrift moeten worden vastgesteld. Te veel verantwoordelijkheid kan juist averechts werken. Beide experts zijn het erover eens dat het niet realistisch of noodzakelijk is dat alle medewerkers dezelfde mate van verantwoordelijkheid dragen. Ze geven aan dat het teamgevoel en de focus op het team belangrijker zijn. Het vermogen om verantwoordelijkheid te nemen is ook afhankelijk van iemands karakter en persoonlijkheid, evenals de context waarin iemand zich bevindt. Persoonlijke omstandigheden kunnen leiden tot variaties in de betrokkenheid van medewerkers. Het is belangrijk om deze verschillen in een team te accepteren. Voor de ontwikkeling van het team is het essentieel dat obstakels openlijk besproken worden, hoewel er altijd zaken zullen zijn die verborgen blijven.

Erkenning

De mate waarin teamleden zich gewaardeerd en erkent voelen voor het leveren van goed werk.

Waardering en erkenning zijn van uiterst belang, beide deskundigen benadrukken dit en geven aan dat deze behoeften fundamentele menselijke behoeften zijn en inherent deel uitmaken van ons wezen. Beide deskundigen geven aan dat persoonlijke aandacht en het tonen van oprechte interesse in elkaar de basis vormen om waardering en erkenning binnen een team te bevorderen. Een expert legt uit dat ware betrokkenheid begint met erkenning. Zij geeft aan dat het cruciaal is om elkaar te zien als individuen en elkaars behoeften serieus te nemen, terwijl je ook begrip hebt voor elkaars motivaties.

Een expert geeft aan dat er diverse manieren zijn om elkaar erkenning en waardering te tonen. Bijvoorbeeld, het bieden van flexibele werkschema's kan al een stap in de goede richting zijn. Zij benoemt dat het van belang is om in te zien dat mensen meer zijn dan slechts hun functie, ze hebben bijvoorbeeld verantwoordelijkheden als ouder of mantelzorger. Een andere expert geeft aan dat het van belang om naar oplossingen te zoeken en elkaar te erkennen. Ze zegt dat dit niet alleen geldt voor de teamleden onderling, maar ook voor de teamleider. Het is van belang om elkaar als team te leren kennen en begrijpen.

Teamgeest

De mate waarin teamleden deel uitmaken van een samenhangende coöperatieve werkeenheid en het gevoel ervaren van trots dat voorkomt uit het deel uitmaken van het team.

Een expert geeft aan dat een positieve teamomgeving van cruciaal belang is. Ze geeft aan dat het een omgeving moet zijn waarin je je vrij voelt om je gedachten te uiten zonder angst voor persoonlijke aanvallen. Ze benoemt dat veiligheid in een team tot stand komt wanneer communicatie respectvol is en men openlijk met elkaar kan praten. Daarbij geeft ze aan dat het onveilig is als je over iemand praat op een manier die je niet rechtstreeks tegen een persoon durft te zeggen. Echter, een andere expert benadrukt dat roddelen een positieve rol kan spelen wanneer het gericht is op situaties buiten de teamomgeving. Zij benoemt dat roddelen soms kan fungeren als een waarschuwingssignaal, waardoor teamleden alert blijven en elkaar beschermen. Het is hierbij echter belangrijk om onderscheid te maken als een waarschuwingssignaal, waardoor teamleden alert blijven en elkaar beschermen. Ze benoemt dat er onderscheid gemaakt moet worden tussen constructieve informatie-uitwisseling en schadelijk roddelen. Echte roddels, die negatief en ongefundeerd zijn, dragen niet bij aan een gezonde teamsfeer.

Een deskundige benadrukt het belang van het analyseren of een team onveilig is of dat er specifieke problemen zijn binnen het team. Ze geeft aan dat in een onveilig team mensen terughoudend zijn in hun communicatie en dat ze gedrag vertonen dat gericht is op zelfbescherming. Het is moeilijk om een beschadigd team weer op het juiste spoor te krijgen, en in sommige gevallen is professionele begeleiding nodig. De expert geeft aan dat onveiligheid kan ontstaan door onveilig gedrag van een manager. Ze zegt: "Als er een manager is die onvoorspelbaar is. Dat mensen niet weten van oké de ene keer krijg ik een compliment en morgen doe ik het zelfde maar dan krijg ik een waarschuwing. Of waar is die waarschuwing op gebaseerd. Dat geeft onveiligheid". Daarnaast geeft de expert aan dat er subgroepen binnen het team kunnen ontstaan die elkaar bekritisieren, wat de onveiligheid in het team vergroot.

Een andere expert benadrukt dat transparantie in verschillende beslissingen, zoals salaris en werktijden, kan bijdragen aan het creëren van een veilige teamsfeer. Dit kan helpen om openheid en vertrouwen binnen het team te bevorderen.

2.4 Conclusies deelvraag 1, 2, 3 en 5

Conclusie deelvraag 1

Hoe is het teamklimaat nu, op basis van de zes dimensies van Hicks (2022)?

In dimensie 1, namelijk duidelijkheid, geven medewerkers aan dat er sprake is van onduidelijkheid met betrekking tot de missie en visie van de organisatie. Het blijft moeilijk om collega's aan te spreken, wat resulteert in onvoltooide taken.

De experts benadrukken dat een missie en visie belangrijk is voor een organisatie. Maar een missie en visie moeten aansluiten bij de persoonlijke waarden en overtuigingen van medewerkers om onduidelijkheden te voorkomen. Het ontwikkelen van een missie en visie kan worden gefaciliteerd door actieve betrokkenheid van medewerkers en een open houding ten opzichte van hun ideeën. Daarnaast wordt benadrukt dat het gebruik van expliciete symbolen, kleuren en slogans kan helpen bij het onthouden en begrijpen van een visie.

In dimensie 2, betrokkenheid, kan worden vastgesteld dat er aanzienlijke variatie is in de mate van betrokkenheid onder de medewerkers. Uit de resultaten van de interviews met de medewerkers komt naar voren dat er een eilandcultuur lijkt te heersen, waardoor samenwerking beperkt is. Dit heeft een negatieve invloed op de aandacht voor de behoeften van cliënten en leidt tot oppervlakkige uitvoering van taken.

De experts geven aan dat het bevorderen van betrokkenheid bij het werk van essentieel belang is om een positieve werkomgeving te creëren. Overmatige toewijding kan het risico op een burn-out vergroten. Het versterken van teamcohesie kan de betrokkenheid vergroten, en dit kan worden bereikt door middel van open gesprekken, actief naar elkaar luisteren, elkaar beter te leren kennen en het organiseren van teamactiviteiten. Het stellen van duidelijke grenzen en elkaar hierop aanspreken is eveneens van groot belang.

In dimensie 3, namelijk uitmuntendheid, is de meerderheid van de medewerkers van mening dat er een gebrek is aan duidelijke communicatie met betrekking tot prestaties en vaardigheden. Feedback ontbreekt, en er bestaat onduidelijkheid over de mogelijkheden voor cursussen. De hoge werkdruk vormt een obstakel voor medewerkers die graag een cursus willen volgen.

Feedback is, volgens de experts, erg belangrijk. Het ontvangen van feedback is essentieel voor het bevorderen van voldoening. Toch kan een nadruk op negatieve feedback defensieve reacties uitlokken, omdat iedereen van nature geneigd is tot zelfverdediging. Het is daarom van belang om te concentreren op specifieke gebieden waarin een persoon zich wil ontwikkelen. Het opmerken van verbeteringen bij een individu stimuleert resultaatgericht werken en draagt bij aan grotere waardering. Effectieve feedback, zowel geven als ontvangen, gedijt het beste binnen een vertrouwensrelatie. Het implementeren van een buddy-systeem kan hierbij behulpzaam zijn. Wanneer het team gezamenlijk reflecteert op doelen, verschuift de aandacht van een individu naar de gezamenlijke taak.

In dimensie 4, verantwoordelijkheid, wordt geconstateerd uit de resultaten van de interviews met de medewerkers, dat enkele medewerkers een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel ervaren. Er is weinig communicatie, vertrouwen, feedback en overleg tussen teamleden.

Volgens de experts ervaren mensen stress wanneer ze taken moeten uitvoeren waarvoor ze onvoldoende zijn voorbereid. Aangezien mensen tijdens het leerproces kwetsbaar zijn, is het van cruciaal belang dat de leeromgeving geschikt is. Begeleiding en feedback zijn essentieel wanneer mensen nieuwe taken op zich nemen. Het uitstellen van taken kan voortkomen uit onzekerheid over

hoe ze moeten worden aangepakt. Het is noodzakelijk om verantwoordelijkheden duidelijk op schrift vast te leggen. Daarbij wordt aangegeven dat het niet realistisch is dat alle medewerkers evenveel verantwoordelijkheid dragen. Persoonlijke omstandigheden kunnen van invloed zijn op de betrokkenheid van medewerkers. Om het team te ontwikkelen, is het belangrijk om obstakels openlijk te bespreken.

In dimensie 5, erkenning, blijkt dat er bij de medewerkers een grote behoefte is aan waardering en erkenning. Tijdgebrek tijdens diensten belemmert het uiten van waardering en het evalueren van situaties. Er is weinig onderling contact tussen de medewerkers en inzicht in elkaars taken.

De experts benadrukken het belang van waardering en erkenning als fundamentele menselijke behoeften. Het bevorderen van waardering en erkenning binnen het team kan worden bereikt door persoonlijke aandacht te schenken en oprechte interesse te tonen voor elkaar. Het is van essentieel belang om elkaar beter te leren kennen, begrip voor elkaar op te brengen en serieus aandacht te besteden aan elkaars behoeften. Dit geldt niet alleen voor teamleden, maar ook voor de teamleider, die eveneens in dit proces betrokken moet worden.

In dimensie 6, teamgeest, wordt vastgesteld uit de resultaten van de interviews met de medewerkers, dat er vraag is naar meer onderlinge steun en motivatie. Tijdens drukke periodes neemt de negativiteit binnen het team toe. Er is weinig samenwerking en er zijn ongelijke inspanningen van medewerkers waarneembaar.

De experts geven aan dat een positieve teamomgeving van cruciaal belang is. Veiligheid in een team ontstaat wanneer communicatie respectvol is en open gesprekken worden aangemoedigd. Het wordt als onveilig beschouwd wanneer men over iemand praat zonder dit direct met die persoon te bespreken. Roddelen kan een positieve functie hebben wanneer het betrekking heeft op iemand buiten het team, als een soort waarschuwingssignaal dat teamleden alert houdt en elkaar beschermt. Het is echter van groot belang om onderscheid te maken tussen constructieve informatie-uitwisseling en schadelijk roddelen. Onveiligheid binnen het team kan ontstaan door onvoorspelbaar gedrag van een teamleider of door de aanwezigheid van een saboteur binnen het team. Bovendien kunnen groepen elkaar bekritisieren, wat de gevoelens van onveiligheid verstrekt. Het transparant bespreken van verschillende kwesties, zoals salaris en werktijden, kan bijdragen aan het bevorderen van een veilig teamsfeer.

Conclusie deelvraag 2

Wat is er tot nu toe gedaan om het teamklimaat te verbeteren?

Uit de interviews blijkt dat er een teamcoachtraject heeft plaatsgevonden. Tijdens dit traject werd zowel naar het werk als naar de collega's gekeken. Diverse werkvormen, zoals het toepassen van de Belbinrollen, werden ingezet. Het team meldt dat dit coachingstraject heeft geleid tot verbetering in de zorg voor de cliënten. Men richt zich nu op de behoeften van de cliënten in plaats van simpelweg een checklist af te werken. Echter, ondanks afspraken over het bespreken van feedback, het nemen van verantwoordelijkheid, actieve deelname tijdens vergaderingen en onderlinge aanspreekbaarheid, is er sinds de zomer van 2022 een daling waargenomen. Op dit moment is de oorzaak van deze terugval niet duidelijk.

Ondanks gemaakte afspraken omtrent het bespreken van feedback, het nemen van verantwoordelijkheid, actieve deelname tijdens vergaderingen en elkaar aan spreken, is er sinds de zomer van 2022 een neergang opgemerkt. Het is momenteel niet duidelijk waar deze terugval vandaan komt.

Conclusie deelvraag 3

Wat zijn de wensen en behoeftes van de medewerkers ten aanzien van het teamklimaat?

Er kan geconcludeerd worden dat er grote behoefte is aan helderheid met betrekking tot de uit te voeren taken. Het is momenteel niet duidelijk welke taken exclusief door persoonlijke begeleiders worden uitgevoerd. Er wordt aangegeven dat medewerkers behoefte hebben aan meer betrokkenheid bij hun collega's. Er is een verlangen naar samenwerking en een striktere naleving van afspraken. Enkele medewerkers verlangen naar meer structuur en duidelijkheid, vooral met betrekking tot protocollen en medicatie. Er is tevens vraag naar een medicatiecursus en locatiegerichte cursussen voor nieuwe medewerkers.

Het team geeft aan dat ze hopen op meer feedback van zowel collega's als de locatiecoördinator. Het bespreken van feedback wordt als uitdagend ervaren. Er is behoefte aan dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen. Medewerkers vinden het lastig om open en eerlijk naar elkaar te zijn. Daarnaast bestaat er behoefte aan duidelijkheid over welke cliënten door collega's geholpen worden tijdens een dienst. Het team wenst gezamenlijke evaluaties over het werken met cliënten en de gemaakte afspraken, en ze verlangen naar een open en eerlijke communicatie.

Conclusie deelvraag 5

Wat zijn de eisen waaraan een eventuele oplossing moet voldoen?

De medewerkers hebben aangegeven dat ze graag momenten van ontspanning met het team willen ervaren. Ze zien dit als een kans om elkaar op een persoonlijke manier te leren kennen. Belangrijk hierbij is dat deze momenten niet gerelateerd zijn aan werk en de focus ligt op de medewerkers, niet op de cliënten. Het is wenselijk dat cliënten tijdens deze momenten afwezig zijn.

Daarnaast benadrukken de medewerkers de noodzaak van ruimte voor feedback en streven ze naar eerlijke en heldere communicatie. Het is van belang dat afspraken duidelijk zijn vastgelegd en gemakkelijk toegankelijk zijn. Er bestaat verdeeldheid over de effectiviteit van trainingen, waarbij sommige medewerkers twifelen aan het nut van extra trainingen, terwijl anderen hier juist wel waarde aan hechten. Voor opdrachten met zelfreflectie wordt overwogen om in kleine groepjes te werken.

Verder is er een vraag naar meer diversiteit binnen het team, met name wat betreft leeftijd. De medewerkers willen dat de resultaten van het onderzoek worden besproken tijdens een fysieke bijeenkomst met het hele team.

Hoofdstuk 3 Ideation

In de Ideation-fase worden de HCD-methodieken “Find Themes”, “Brainstorm”, “Bundle Ideas” en “Create a Concept” uitgelegd. “Create a Concept” richt zich op het beantwoorden van deelvraag 6.

3.1 Find Themes

De “find themes”- methodiek is ingezet om de diverse thema’s te identificeren in de resultaten van zowel de medewerkers, experts als het literatuuronderzoek. Deze aanpak omvatte het samenvoegen van alle beschikbare informatie en het categoriseren van vergelijkbare gegevens. De bevindingen met betrekking tot deze thema’s zijn gedocumenteerd en te raadplegen in bijlage 8.

Thema 1: Buddysysteem

De resultaten laten zien dat “buddysysteem” herhaaldelijk naar voren komt. Hierbij wordt vermeld dat nieuwe medewerkers moeten worden begeleid door ervaren collega’s, wat een integraal onderdeel vormt van de inwerkperiode. Tijdens het uitvoeren van nieuwe taken is begeleiding en feedback van essentieel belang.

Thema 2: Communicatie

Uit de resultaten blijkt dat er sprake is van beperkte communicatie en overleg binnen het team. Medewerkers ervaren moeilijkheden bij het aanspreken van collega’s. Het is van belang om te evalueren hoe de omgang met cliënten wordt aangepakt en om teamevaluaties te houden met betrekking tot de gemaakte afspraken. Een essentieel aspect is het bevorderen van open en eerlijke communicatie, waarbij obstakels actief worden besproken. Het voeren van open gesprekken en actief luisteren naar elkaar vallen binnen het brede thema “Communicatie”.

Thema 3: Feedback

De bevindingen tonen aan dat medewerkers aangeven dat er een gebrek aan feedback is en dat ze graag meer feedback willen ontvangen. Experts benadrukken de cruciale rol van feedback en geven aan dat er aandacht moet worden besteed aan het geven van positieve feedback. Vanwege de herhaalde aandacht voor dit onderwerp wordt feedback geïdentificeerd als thema 3.

Thema 4: Verbondenheid

Medewerkers signaleren een gebrek aan samenwerking en vertrouwen in het team, en er bestaat een verlangen naar verbetering op dit gebied. Ze ervaren een tekort aan betrokkenheid en persoonlijke interacties. Ze benadrukken de noodzaak van oprechte interesse en aandacht binnen het team. Medewerkers missen ook teamactiviteiten als een mogelijkheid om elkaar op een andere wijze te leren kennen.

Thema 5: Teamnormen en waarden

Binnen thema 5 wordt benadrukt dat sommige teamleden moeite hebben om gemaakte afspraken na te komen, waarbij tijdsgebrek als een veelvoorkomende reden wordt genoemd. Daarnaast wordt er gewezen op een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel binnen het team en is er een beperkte aandacht voor de cliënten. Het belang van collectieve reflectie op teamdoelen wordt onderstreept, evenals de noodzaak van een missie en visie die aansluit bij de waarden en overtuigingen van de medewerkers. Dit alles omvat het thema “Teamnormen en waarden”.

3.2 Brainstorm

Om een breder scala aan ideeën te genereren met betrekking tot de onderwerpen besproken in hoofdstuk 3.1 Find Themes is gebruikgemaakt van de brainstormmethode. Brainstormen, zoals gedefinieerd door Rawlinson (1986), is een effectief middel om binnen een korte tijdsperiode een grote hoeveelheid ideeën te verzamelen.

Tijdens de brainstormsessies is samengezeten om creatieve inzichten op te doen. De sessie vond plaats op locatie De Kervel en omvatte vijf medewerkers. De sessie werd strategisch gepland tijdens de overdracht van de middagdienst naar de avonddienst om de deelname te vergemakkelijken.

De sessie was gestructureerd rond vijf belangrijke thema's: Buddysysteem, communicatie, feedback, verbondenheid en teamnormen en waarden. Voor elk van deze thema's waren grote A3-vellen voorbereid, waarop de vraag was geformuleerd: 'Waar denk je aan bij (thema)?' Deze vraag moedigde de deelnemers aan om hun gedachten vrijelijk te delen, zonder enige beperkingen.

Daarnaast werd halverwege de pagina een aanvullende vraag gesteld: 'Wat denk je dat het team nodig heeft en hoe kan dit aangepakt worden?' Deze tweede vraag richtte zich op het identificeren van concrete oplossingen en benaderingen om eventuele behoeften van het team aan te pakken.

In figuur 1 is zichtbaar wat de medewerkers hebben geantwoord op de vragen: "Waar denk je aan bij teamnormen en waarden?" en "Wat denk jij dat het team nodig heeft en hoe kan dit aangepakt worden?".

Figuur 1

Brainstorm teamnormen en waarden



In figuur 2 is zichtbaar wat de medewerkers hebben geantwoord op de vragen : “Waar denk je aan bij verbondenheid?” en “Wat denk jij dat het team nodig heeft en hoe kan dit aangepakt worden?”.

Figuur 2

Brainstorm verbondenheid



In figuur 3 is zichtbaar wat de medewerkers hebben geantwoord op de vragen : “Waar denk je aan bij buddysysteem?” en “Wat denk jij dat het team nodig heeft en hoe kan dit aangepakt worden?”.

Figuur 3

Brainstorm buddysysteem



In figuur 4 is zichtbaar wat de medewerkers hebben geantwoord op de vragen : “Waar denk je aan bij feedback?” en “Wat denk jij dat het team nodig heeft en hoe kan dit aangepakt worden?”.

Figuur 4

Brainstorm feedback



In figuur 5 is zichtbaar wat de medewerkers hebben geantwoord op de vragen : “Waar denk je aan bij communicatie?” en “Wat denk jij dat het team nodig heeft en hoe kan dit aangepakt worden?”.

Figuur 5

Brainstorm communicatie



3.3 Bundle Ideas

In hoofdstuk 3.3 wordt de methode "Bundle Ideas" besproken. Hierbij worden alle post-its individueel geëvalueerd per vraag, en vergelijkbare ideeën worden samengevoegd in clusters. De meest veelbelovende ideeën binnen een cluster worden vervolgens geselecteerd en gebundeld, terwijl de minder werkzame elementen worden verworpen.

Om mogelijke ideeën te genereren, is besloten om alleen de post-its te gebruiken in reactie op de vraag: "Wat denk jij dat het team nodig heeft en hoe kan dit aangepakt worden?". In eerste instantie was de eerste vraag "Waar denk jij aan bij (thema)?" bedoeld om medewerkers te laten nadenken over het onderwerp. De informatie die op de post-its wordt verzameld, kan echter niet worden gebruikt om ideeën te genereren voor mogelijke oplossingen.

Vanuit de antwoorden op de post-its zijn drie bundels samengesteld, namelijk de bundels "Teambuilding", "Gemeenschappelijke doelen en verwachtingen", en "Efficiënte inwerkperiode". In figuur 6 wordt de bundel 'Teambuilding' weergegeven, terwijl figuur 7 de bundel 'Gemeenschappelijke doelen en verwachtingen' toont. Daarnaast wordt in figuur 8 de bundel 'Efficiënte inwerkperiode' gepresenteerd.

Figuur 6

Bundel teambuilding



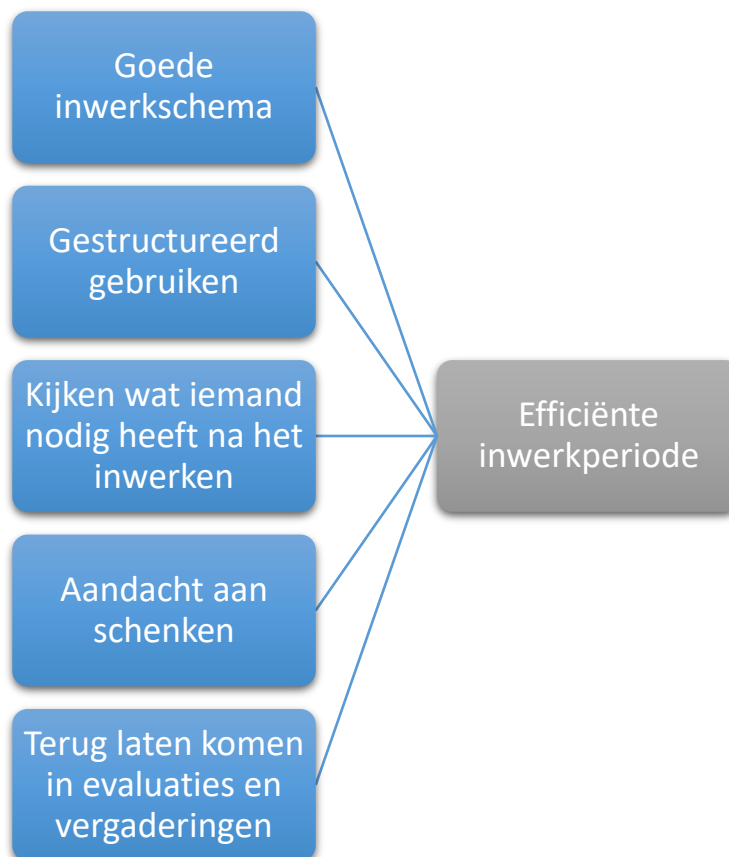
Figuur 7

Bundel gemeenschappelijke doelen en verwachtingen



Figuur 8

Bundel efficiënte inwerkperiode



3.4 Create a Concept

In de interviews hebben medewerkers aangegeven dat ze diverse eisen hebben voor een eindproduct. Enkele van deze eisen zijn:

1. Een moment van ontspanning.
2. Gelegenheid om elkaar op een andere manier te leren kennen.
3. Activiteiten die niet gerelateerd zijn aan het werk.
4. Geen nadruk op de cliënt leggen.
5. Verbetering van de communicatie.
6. Mogelijkheid voor het geven van feedback.
7. Open en duidelijke communicatie.
8. Fysieke interactie met het team.
9. Behoeftte aan duidelijkheid.

Wanneer er gekeken wordt naar de gebundelde ideeën “teambuilding” in hoofdstuk 3.3. figuur 6 en de eisen van de medewerkers wordt er door de onderzoeker gedacht aan een kaartspel. Het kaartspel is ontwikkeld om medewerkers elkaar te leren kennen en tegelijkertijd positieve feedback te bevorderen. Daarnaast kunnen ze met het kaartspel oefenen met het geven van feedback.

De bundels ‘gemeenschappelijke doelen en verwachtingen’ en ‘efficiënte inwerkperiode’ worden behandeld in hoofdstuk 4.3 Aanbevelingen.

3.4.1 Kaartspel

De kaarten zijn onderverdeeld in drie categorieën.

1. Positieve feedback.
2. Casuïstiek.
3. Zelfreflectie.

De onderzoeker heeft de categorie ‘Positieve feedback’ gecreëerd op basis van interviewresultaten. Uit deze resultaten blijkt dat medewerkers de voorkeur geven aan meer positieve feedback dan negatieve feedback. Experts benadrukken het belang van het accentueren van positieve aspecten.

Binnen de categorie "Positieve feedback" worden de goede eigenschappen van andere teamleden benadrukt. Een medewerker leest een kaart voor en wijst een collega aan die volgens hen past bij het compliment dat op de kaart staat beschreven. Volgens Remmerswaal (2015) kan positieve feedback bijdragen tot effectief leren in groepen, het verminderen van de afweerreacties en bevordert het een grotere mate van participatie.

De onderzoeker heeft de categorie ‘Casuïstiek’ ontwikkeld op basis van interviewresultaten. Medewerkers geven aan dat ze hopen op meer feedback, maar ervaren moeilijkheden bij het bespreken ervan en merken op dat er onvoldoende ruimte voor is. Experts benadrukken dat een juiste leeromgeving essentieel is voor iemand die wil groeien. Het gezamenlijk oefenen met scenario's biedt de mogelijkheid om fouten te maken in een oefenomgeving.

De categorie “Casuïstiek” omvat diverse situaties die betrekking hebben op feedback. Een medewerker presenteert een casus waarin een specifieke situatie wordt beschreven, inclusief de manier waarop iemand feedback geeft. Vervolgens geeft de medewerker zijn/haar mening over deze aanpak en deelt hij/zij zijn/haar feedback aan de hand van de IK-boodschap. De IK-boodschap is een structuur voor het geven van feedback (Van Der Horst et al., 2015).

Gebaseerd op de resultaten van de interviews heeft de onderzoeker de categorie 'Zelfreflectie' ontwikkeld. Medewerkers hebben aangegeven de wens te hebben om elkaar beter te leren kennen, zorg voor elkaar te tonen en rekening te houden met elkaars welzijn. Experts benadrukken dat betrokkenheid kan worden vergroot door actief naar elkaar te luisteren en elkaar te leren kennen.

De categorie 'Zelfreflectie' is gericht op het bevorderen van zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling. Op de kaarten staan vragen gericht aan de persoon die aan de beurt is. De medewerker leest de kaart hardop voor en geeft antwoord op de vraag die op de kaart wordt gesteld.

Dit kaartspel helpt medewerkers om elkaar beter te leren kennen en om hun vaardigheden op het gebied van feedback te verbeteren.

3.4.2 Feedback 'Samen Groeien' kaartspel

Procedure benadering feedback

De onderzoeker heeft zowel de medewerkers van de woonlocatie Kervel als de opdrachtgever benaderd per e-mail om feedback te verzamelen over het beroepsproduct. In de e-mail werd uitleg gegeven dat er een kaartspel was ontwikkeld als beroepsproduct. Bij deze e-mail bevond zich de handleiding van het kaartspel en drie voorbeeldkaarten in de bijlage. Voor elke categorie werd één spelkaart als voorbeeld toegevoegd. De medewerkers van de Kervel en de opdrachtgever werden verzocht om feedback te geven op het product, met een aangegeven tijdbestek van één week.

Twee medewerkers van Kervel hebben, naast de opdrachtgever, gereageerd op de e-mail en feedback gegeven over het product.

Feedback opdrachtgever

De opdrachtgever vindt het spel zowel leuk als leerzaam. De ontspannen sfeer en de mogelijkheid om elkaar beter te leren kennen worden gewaardeerd. Het spel wordt positief beoordeeld, vooral de combinatie van kaartvarianten wordt als goed bedacht beschouwd.

Feedback medewerkers

De eerste feedbackgever geeft aan dat het spel als positief en leerzaam wordt ervaren. De feedbackgever benadrukt het belang van openheid tussen collega's, iets wat volgens haar met dit spel kan worden bevorderd. De instructies worden goed begrepen, en de positieve aspecten van het spel worden gewaardeerd. Er wordt echter ook de vraag gesteld of het team het spel vaker zou spelen of dat het na één keer spelen vergeten wordt.

De tweede feedbackgever toont interesse in het spelconcept en is nieuwsgierig over hoe het team het in de praktijk gaat ervaren. De drie soorten kaarten worden gewaardeerd, maar er zijn vragen over de diepgang van de gele kaarten en hoe deze worden toegepast. Bovendien wordt er geïnformeerd of het spel geschikt is voor een team zonder sterke onderlinge band en hoe de veiligheid wordt gewaarborgd om het spel succesvol te spelen. Daarnaast geeft de feedbackgever aan dat het duidelijk zal zijn wanneer er voorbeelden zijn beschreven bij elke stap van de 'ik-boodschap'. De feedbackgever is ook benieuwd of het spel vaker te spelen is en of er in het spel nog mogelijkheden zijn zodat je het vaker kan spelen.

3.4.3 Conclusie deelvraag 6

Welke oplossing past het beste bij de medewerkers?

Uit de methodieken 'find themes', 'brainstormen' en 'bundle ideas' is het idee ontstaan voor een kaartspel. Het lijkt erop dat zowel de opdrachtgever als de medewerkers erg enthousiast zijn over dit concept. Het kaartspel is ontworpen met drie categorieën die bedoeld zijn om medewerkers aan te moedigen actief deel te nemen en positieve feedback aan elkaar te geven. Bovendien zullen ze aan

de slag gaan met casussen gerelateerd aan feedback geven en aan zelfreflectie. De ervaring tot nu toe met het spel is zowel plezierig als educatief, en het benadrukt de open communicatie tussen collega's.

Hoofdstuk 4 – Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk, het laatste hoofdstuk, wordt een conclusie geschreven op de hoofdvraag. Daarnaast wordt er een discussie geschreven waarbij kritisch wordt gereflecteerd op de resultaten en de beperkingen van het onderzoek. Naast de conclusie en discussie worden in dit onderzoek ook aanbevelingen geformuleerd.

4.1 Conclusie

In de hoofdstukken 2.1.3, 2.3.5 en 3.4.3 zijn conclusies getrokken met betrekking tot de deelvragen. Om herhaling te voorkomen, worden deze niet opnieuw behandeld in dit hoofdstuk. De focus ligt hier uitsluitend op de hoofdvraag: 'Hoe kan het teamklimaat van het team de Kervel, van stichting JP van den Bent, verbeterd worden op basis van de zes dimensies van Hicks (2022)?'

Volgens Hicks (2022) beïnvloeden de zes dimensies van teamklimaat de teamprestaties. De zes dimensies zijn duidelijkheid, betrokkenheid, uitmuntendheid, verantwoordelijkheid, erkenning en teamgeest.

Vanuit de literatuur komen diverse aspecten aan bod. Die zich bevinden in de zes dimensies. Het toepassen van een buddysysteem binnen een organisatie leidt tot diverse gunstige effecten. Het verhoogt niet alleen de tevredenheid van nieuwe medewerkers en biedt context, maar het draagt ook bij aan de productiviteit (Klinghoffer, 2019). Bovendien bevordert het een gevoel van veiligheid, stimuleert het een open en compassievolle cultuur (Schrøder et al. 2022). Daarnaast benadrukt de literatuur het belang van het vaststellen van teamnormen om eenheid te bewerkstelligen en de gezamenlijke richting van teamleden te waarborgen (Stevens, z.d.). Onderzoek door Zada et al. (2022) onderstreept dat feedback van supervisors een cruciale rol speelt in het behalen van organisatiedoelen en welzijn van werknemers.

Uit interviews blijkt dat een missie en visie van een organisatie van belang zijn, op voorwaarde dat ze aansluiten bij de waarden en overtuigingen van medewerkers om verwarring te voorkomen. Om betrokkenheid van medewerkers te vergroten, is het essentieel om teamcohesie te versterken. Dit wordt bereikt door open dialogen, actief luisteren, onderlinge kennismaking en het organiseren van teamactiviteiten. Eveneens blijkt uit de interviews dat het werken met een buddysysteem nuttig kan zijn om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Binnen zo'n vertrouwensrelatie blijkt het geven en ontvangen van feedback effectief te zijn. Omdat mensen tijdens leerprocessen kwetsbaar zijn, is een geschikte leeromgeving cruciaal. Het helder definiëren van ieders verantwoordelijkheden is noodzakelijk, hoewel het niet realistisch is om van elke medewerker eenzelfde niveau van verantwoordelijkheid te verwachten.

Het bespreken van obstakels in een team is van belang, evenals het erkennen en waarderen van prestaties, aangezien dit een menselijke behoefte is. Dit kan worden bereikt door persoonlijke aandacht en oprechte interesse in elkaar. Een positieve teamomgeving is van cruciaal belang, waarbij open dialogen en respectvolle communicatie centraal staan.

Om het teamklimaat van het team de Kervel, van stichting JP van den Bent, te verbeteren is het kaartspel 'Samen Groeien' ontwikkeld. Dit spel bevat drie kerncategorieën: 'Positieve feedback', 'Casuïstiek' en 'Zelfreflectie'. Dit spel is ontwikkeld met oog op de behoeften en verwachtingen van de medewerkers, waarbij het ook eigenschappen integreert die gerelateerd zijn aan de zes eerder geïdentificeerde dimensies.

4.2 Discussie

Validiteit en betrouwbaarheid

Dit onderzoek heeft uitsluitend gebruikgemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk interviews. Er zijn echter meerdere onderzoeksmethoden beschikbaar, zoals enquêtes. Het gebruik van de kwalitatieve onderzoeksmethode leidt tot een meer subjectieve en interpretatieve benadering. Een enquête wordt beschouwd als een methodiek die meer valide en betrouwbaar is (Benders, 2022).

Een responspercentage van 50% is een positieve factor. Dit percentage draagt bij aan een hogere nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de conclusies.

Interviews medewerkers

De uitleg per dimensie is beknopt. Er bestaat de mogelijkheid dat medewerkers de uitleg niet hebben begrepen en daardoor andere antwoorden hebben gegeven. Dit heeft een negatieve invloed op de validiteit. Bovendien valt op dat er op persoonlijke vragen antwoord wordt gegeven over collega's. Een voorbeeld hiervan is: "Wat heb jij nodig betreffende betrokkenheid en motivatie op je werk?". In plaats van persoonlijke behoeften, worden antwoorden gegeven die betrekking hebben op de behoeften van collega's. Dit kan leiden tot vertekening in de verzamelde data en beïnvloedt mogelijk de betrouwbaarheid van de informatie.

De medewerkers kregen de vraag voorgelegd: "Hoe ervaar jij het teamklimaat op een schaal van 0 tot 10?" De antwoorden op deze vraag zijn niet opgenomen in het uiteindelijke onderzoek. Tijdens de analyse van de resultaten stelde de onderzoeker zichzelf de vraag: "Vertegenwoordigt dit werkelijk de beoordeling van het teamklimaat?" Het interpreteren van deze resultaten vormde een uitdaging, vooral gezien het subjectieve karakter van de schaal. Zo kan bijvoorbeeld het cijfer 6 voor elke persoon een verschillende betekenis hebben en kan het lastig zijn om de exacte betekenis en waarde ervan te achterhalen binnen de context van het teamklimaat. Dit kan leiden tot interpretatieverschillen tussen respondenten en kan de validiteit van de metingen beïnvloeden. Om deze redenen zijn de resultaten niet opgenomen in het onderzoek. Een manier om deze vraag te stellen was om aan elk cijfer een specifieke betekenis toe te kennen, die consistent is voor elke medewerker. Door deze aanpak kunnen de ervaringen van de medewerkers gerichter worden geanalyseerd aan de hand van deze mogelijke uitkomsten.

Interview experts

Het beperkte aantal deelnemers aan de expertinterviews heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid van de resultaten. Met een klein aantal experts kan de betrouwbaarheid van de verzamelde informatie verminderd zijn vanwege de beperkte variatie in standpunten, ervaringen en inzichten.

Brainstormsessie

De brainstormsessie vond plaats tijdens de overdracht van de ochtend- naar de middagdienst, waardoor er enige haast werd ervaren. Dit werd mede beïnvloed doordat deelnemers bezig waren met hun vertrek of met hun werkverplichtingen.

Feedback

De feedbackverzameling voor het eindproduct vond plaats via e-mail. Na een week zonder reactie van de deelnemers stuurde de onderzoeker een herinneringsmail, aangezien geen enkele deelnemer feedback had gegeven op het eindproduct. In reactie daarop ontving de onderzoeker een bericht van de opdrachtgever waarin werd verontschuldigd voor het gebrek aan respons. De opdrachtgever gaf aan dat het erg druk en onrustig was op de afdeling, waardoor medewerkers het geven van feedback

mogelijk niet als prioriteit hadden beschouwd. De opdrachtgever beloofde dit verder aan te kaarten. Na deze toezegging ontving de onderzoeker nog feedback van twee personen.

Het proces van feedbackverzameling via e-mail ondervond dus enige vertraging en beperkte respons als gevolg van drukte op de afdeling.

4.3 Aanbevelingen

4.3.1 Implementeren van het beroepsproduct

De laatste fase van het HCD-model is implementatie, waarbij een aanbeveling is om het beroepsproduct daadwerkelijk toe te passen. Dit betekent dat het product concreet wordt ontwikkeld (Landry, 2020). Door deze aanpak kan het kaartspel daadwerkelijk gebruikt worden, wat evaluatie mogelijk maakt om te bepalen of het product succesvol is in het beantwoorden van de hoofdvraag. Hiermee wordt de effectiviteit van het product in de praktijk getest.

4.3.2 Vervolgonderzoek

Een tweede aanbeveling is om een vervolgonderzoek uit te voeren dat zich concentreert op één of twee dimensies. Dit lijkt al voldoende diepgaande inzichten te kunnen bieden. Het onderzoek gebaseerd op de zes dimensies van Hicks (2022) bleek achteraf gezien een breed opgezet onderzoek te zijn. Tijdens de interviews leverde het bevragen van alle zes dimensies aanzienlijk veel resultaten op.

Bovendien werd herhaaldelijk het belang van psychologische veiligheid aangestipt. Het lijkt raadzaam om een specifiek onderzoek te verrichten naar de mate van psychologische veiligheid binnen het team. De vraag of er daadwerkelijk sprake is van psychologische veiligheid wordt van cruciaal belang, vooral gezien de opvatting dat verandering slechts mogelijk is wanneer er een basis van psychologische veiligheid bestaat binnen een team.

Het benadrukken van de omvang van het onderzoek in relatie tot de zes dimensies en het belang van psychologische veiligheid biedt een basis voor gericht vervolgonderzoek. Door specifiek in te zoomen op psychologische veiligheid kan een dieper begrip worden verkregen van hoe dit aspect de prestaties en dynamiek binnen het team beïnvloedt, en biedt het ook aanknopingspunten voor mogelijke interventies of verbeteringen.

Bovendien is het aan te bevelen om een geschikter tijdstip te kiezen voor een brainstormsessie en over te gaan tot het organiseren van een fysiek moment om feedback te verzamelen. Dit biedt de ruimte en concentratie aan deelnemers om ideeën uit te wisselen zonder de belemmering van tijdsdruk of werkverplichtingen. De aanpassing in planning kunnen bijdragen aan een meer vruchtbare uitwisseling van ideeën en feedback, wat de kwaliteit en kwantiteit van de verzamelde informatie kan verbeteren.

4.3.3 Creëren Teamnormen en Waarden

Een derde aanbeveling is om een handleiding te ontwikkelen voor het opstellen van teamnormen en -waarden. Uit de bundel “Gemeenschappelijke doelen en verwachtingen” (paragraaf 3.3 figuur 7) en de eisen van de medewerkers komt naar voren dat zij de behoefte hebben aan saamhorigheid. Het gezamenlijk afstemmen van individuele normen en waarden draagt bij aan het vaststellen van collectieve normen. Dit proces kan een gevoel van eenheid en verbondenheid creëren, zoals Stevens (z.d.) aangeeft, wanneer gezamenlijke overtuigingen, zowel waarden als normen, worden herkend en erkend. Dit bevordert de cohesie en zorgt ervoor dat alle teamleden dezelfde richting opgaan.

Het opstellen van teamnormen en -waarden kan worden uitgevoerd in drie stappen, zoals beschreven door Stevens (z.d.):

Stap 1: Identificeer de vier belangrijkste teamwaarden en verduidelijk wat elk teamlid hieronder verstaat.

Stap 2: Bepaal bijbehorende gedragsnormen die in lijn zijn met deze waarden.

Stap 3: Maak van deze normen wederzijdse teamafspraken.

Deze stapsgewijze benadering biedt een gestructureerde manier om gezamenlijke waarden en normen te definiëren en om te zetten in concrete gedragsafspraken binnen het team. Door dit proces kunnen teamleden beter begrip en respect voor elkaars waarden ontwikkelen, wat een fundament legt voor een meer samenhangend en gericht team.

4.3.4 Inwerkprogramma

De laatste aanbeveling is om een goed gestructureerde handleiding te ontwikkelen die nieuwe medewerkers een helder beeld geven van de verwachtingen en doelen binnen de organisatie.

De bundel “Efficiënte inwerkperiode” (paragraaf 3.3. figuur 8) en de eisen geven weer dat de medewerkers behoefte hebben aan een duidelijke structuur van de inwerkperiode. Voor de inwerkperiode van nieuwe medewerkers wordt het aanbevolen om een handleiding te ontwikkelen.

De handleiding dient in detail te beschrijven wat een nieuwe medewerker op de eerste werkdag moet doen. Dit omvat bijvoorbeeld, het instellen van de mailbox, het controleren van de inloggegevens, de introductie tot het EPD (Elektronische Patiënten Dossier), en het begrip van verschillende systemen binnen de organisatie.

Na deze periode van een week is er een nieuwe checklist voor de medewerker. Hierin wordt de visie van de organisatie belicht, wordt uitleg gegeven over het roostersysteem, en worden andere relevante zaken behandeld die nodig zijn voor het goed functioneren binnen de organisatie.

Ten slotte voorziet de handleiding een checklist voor de eerste werkmaand, waarin dieper wordt ingegaan op de specifieke doelen die binnen deze periode moeten worden bereikt.

Gedurende de inwerkperiode is het aan te bevelen om gebruik te maken van een buddysysteem. Elke nieuwe medewerker wordt gekoppeld aan een buddy aan wie hij/zij vragen kan stellen. Het is raadzaam dat de buddy de eerste dienst samen met de nieuwe medewerker werkt. Op deze manier kunnen ze elkaar leren kennen en heeft de nieuwe medewerker een aanspreekpunt voor eventuele vragen.

Literatuurlijst

- Baarda, D. B. (2014). *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*.
- Benders, L. (2022, 7 november). *Validiteit en betrouwbaarheid in een enquête*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-een-enquete/>
- Beusekom, E. van (2012). *Behoud van docenten binnen het HBO onderwijs* [Masterthesis, Utrecht University.] Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/14770>
- Blankestijn, S. (2023, 31 mei). *Teamnormen en teamcoaching* | Blankestijn & Partners. Blankestijn & Partners. <https://www.bpeopleidingen.nl/teamnormen-en-teamcoaching/>
- Cimmermans, M.L.E. (2018). De invloed van teamklimaat op de transfer van training [Bachelorthesis Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg] Geraadpleegd op 23 oktober 2022, van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=147516>
- Dijkstra, E., Dolman, J., & Van Der Horst, J. (2010). *De kick van feedback: energiek en prettig samenwerken*.
- Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie: Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Business Contact.
- Embregts, P. & Gerits, L. (2007, 1 november). *Met het oog op behandeling*. Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van <https://docplayer.nl/106617953-Met-het-oog-op-behandeling.html>
- Espinoza, P., Peduzzi, M., Agreli, H. F. & Sutherland, M. A. (2018). Interprofessional team member's satisfaction: a mixed methods study of a Chilean hospital. *Human Resources for Health*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0290-z>
- Geef me de 5 in de Zorg*. (z.d.). Geef me de 5. Geraadpleegd op 11 oktober 2022, van <https://www.geefmede5.nl/methodiek/zorg>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hicks, R. (2022, 8 mei). Diagnosing Team Climate. *Physician Leadership Journal*, 9(3), 63–64. <https://doi.org/10.55834/plj.2950298026>
- JP van den Bent. (2017). *Hoe het voor ons werkt* [Brochure]. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://www.jpvandenbent.nl/wp-content/uploads/Hoe-het-voor-ons-werkt.pdf>

- Klinghoffer, D., Young, C., & Haspas, D. (2019, 6 juni). *Every New Employee Needs an Onboarding "Buddy"*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>
- Landry, L. (2020, 15 december). *What is Human-Centered Design?*. Harvard Business School. Geraadpleegd op 21 oktober 2022, van <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-human-centered-design>
- Lopushinsky, P. (2022, 30 december). *My buddy and me*. Association for Talent Development. Geraadpleegd op 5 juli 2023, van <https://www.td.org/magazines/td-magazine/my-buddy-and-me>
- 'Meer agressie in de gehandicaptenzorg'. (2017, 6 februari). Zorgvisie. Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van <https://www.zorgvisie.nl/meer-agressiviteit-in-de-gehandicaptenzorg/>
- Min, J., Lee, J., Ryu, S. & Lee, H. (2021). The effects of interaction between team climates and KMS value perception on knowledge activities: a multilevel socio-technical systems approach. *Information Technology and Management*, 23(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10799-021-00337-5>
- Nawaz, S. (2018, 21 mei). *How to create executive team norms — and make them stick*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/01/how-to-create-executive-team-norms-and-make-them-stick>
- Onze cultuur en waarden*. (2022, 1 april). Werken bij de JP. Geraadpleegd op 8 juni 2022, van <https://www.werkenbijdejp.nl/over-de-jp/>
- Rawlinson, J. G. (1986). *Creative thinking and brainstorming*. Gower Publishing Company, Limited.
- Remmerswaal, J. (2015). *Begeleiden Van Groepen: Groepsdynamica in Praktijk*.
- Schrøder, K., Knudsen, T., Jørgensen, J. S., & Abrahamsen, C. (2022). Evaluation of 'the Buddy Study', a peer support program for second victims in healthcare: a survey in two Danish hospital departments. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07973-9>
- Settles, I. H., Brassel, S. T., Soranno, P. A., Cheruvelil, K. S., Montgomery, G. M. & Elliott, K. C. (2019, 18 juli). Team climate mediates the effect of diversity on environmental science team satisfaction and data sharing. *PLOS ONE*, 14(7), e0219196. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219196>
- Slack. (z.d.). *6 simple ways to foster a positive work environment*. Slack. <https://slack.com/blog/collaboration/ways-foster-positive-work-environment>
- Smits, L. (2021b, december 23). *Transcriberen van een interview (software en voorbeelden)*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/interview-transcriberen/>

Sociale veiligheid Psychologische veiligheid in teams Feedback zonder gezichtsverlies. (2020).
NVVKInfo, 2, 18.

Stagiair bij de JP - Werken bij de JP. (2022, 3 mei). Werken bij de JP.
<https://www.werkenbijdejp.nl/stagiairs/>

Stevens, J. (z.d.). *Teamnormen en teamwaarden ontwikkelen: voorbeelden*. De Steven training | coaching | outplacement. <https://www.desteven.nl/team-organisatie/teamontwikkeling/teamnormen-teamwaarden>

Teamrollen. (z.d.). Belbin Nederland. Geraadpleegd op 11 oktober 2022,
van <https://www.belbin.nl/teamrolmodel/teamrollen/>

Vacature (Assistent) begeleider - Albergen (maximaal 28 uur p/w) - Werken bij de JP. (2023, 31 maart). Werken bij de JP. <https://www.werkenbijdejp.nl/vacatures/assistent-begeleider-albergen/>

Vacature Begeleider - Wijhe (minimaal 24 uur p/w) - Werken bij de JP. (2023, 3 april). Werken bij de JP. <https://www.werkenbijdejp.nl/vacatures/begeleider-wijhe/>

Vacature Huishoudelijk medewerker - Enschede (5 - 10 uur p/w) - Werken bij de JP. (2023, 3 april). Werken bij de JP. <https://www.werkenbijdejp.nl/vacatures/huishoudelijk-medewerker-enschede/>

Vacature Leerling begeleider - Apeldoorn (uren in overleg) - Werken bij de JP. (2023, 3 april). Werken bij de JP. <https://www.werkenbijdejp.nl/vacatures/leerling-begeleider-apeldoorn/>

Vacature Locatie assistent - Dronten (18 - 22 uur p/w) - Werken bij de JP. (2023, 12 april). Werken bij de JP. <https://www.werkenbijdejp.nl/vacatures/locatie-assistent-dronten/>

Vacature Locatiecoördinator - Open sollicitatie - Werken bij de JP. (2023, 31 maart). Werken bij de JP. <https://www.werkenbijdejp.nl/open-sollicitaties/open-sollicitatie-locatiecoordinator/>

Van Der Horst, A., Wanrooy, M., Meyer, H., & Serlie, A. (2015). *Groot psychologisch modellenboek: 65 modellen voor ontplooiing van jezelf en anderen.*

Zada, S., Khan, J. S., Saeed, I., Wu, H., Zhang, Y., & Mohamed, A. S. (2022). Shame: Does It Fit in the Workplace? Examining Supervisor Negative Feedback Effect on Task Performance. *Psychology Research and Behavior Management, Volume 15*, 2461–2475.
<https://doi.org/10.2147/prbm.s370043>

Bijlagen

Bijlage 1: Checklist ethisch advies

Valt het onderzoek onder de Wet medisch-wetenschappelijk Onderzoek met mensen (WMO)?
Onderzoek valt onder de WMO als het aan de volgende twee voorwaarde voldoet: er is sprake van medisch wetenschappelijk onderzoek én personen worden aan handelingen onderworpen of hen worden gedragsregels opgelegd (zie voor meer informatie: <https://www.ccmo.nl/onderzoekers/wet-en-regelgeving-voor-medischwetenschappelijk-onderzoek/uw-onderzoek-wmo-plichtig-of-niet>)

☐ Ja → Advies noodzakelijk

☒ Nee

2. Gaat het bij het voorgenomen onderzoek om een gezonde populatie?

☒ Ja

☐ Nee → Advies noodzakelijk

3. Is er sprake van onderzoek bij minderjarigen (<16 jaar) of bij wilsonbekwamen?

☐ Ja → Advies noodzakelijk

☒ Nee

4. Worden deelnemende personen aan handelingen onderworpen of worden aan de deelnemende personen bepaalde gedragswijzen opgelegd, die ONGEMAK kunnen inhouden?

☐ Ja → Advies noodzakelijk

☒ Nee

5. Zijn er VEILIGHEIDS- EN/OF GEZONDHEIDS risico's VOOR DE RESPONDENTEN verbonden aan het onderzoek?

☐ Ja → Advies noodzakelijk

☒ Nee

6. Is er een aanspreekpunt waar deelnemende personen terecht kunnen met vragen over het onderzoek en worden zij hiervan op de hoogte gesteld?

☒ Ja

☐ Nee → Advies noodzakelijk

7. Zijn de deelnemende personen volledig vrij om deel te nemen aan het onderzoek, en om hiermee op elk moment te stoppen wanneer zij dat willen, om welke reden dan ook?

☒ Ja

☐ Nee → Advies noodzakelijk

8. Worden deelnemers aan het onderzoek voorafgaand aan deelname schriftelijk en mondeling voorgelicht over doel, de aard en duur, risico's en bezwaren van het onderzoek?

☒ Ja

☐ Nee → Advies noodzakelijk

9. Tekenende deelnemende personen en/of hun vertegenwoordigers voor toestemming met het onderzoek?

☒ Ja

☐ Nee → Advies noodzakelijk

10. Is de verwerking van persoonsgegevens in overeenstemming met de AVG? DENK AAN HET ZORGVULDIG OMGAAN MET (PERSOONS)GEGEVENS (ZOWEL OP PAPIER ALS DIGITAAL) EN EEN VEILIGE MANIER VAN DATAOPSLAG.

☒ Ja

☐ Nee → Advies noodzakelijk

11. Worden er bijzondere persoonsgegevens verzameld (e.g. etniciteit, religie, medische gegevens, seksuele geaardheid, ziekteverzuim, et cetera)?

☐ Ja → Advies noodzakelijk

☒ Nee

12. Is objectiviteit en onafhankelijkheid van de onderzoeker(s) gewaarborgd?

☒ Ja

☐ Nee → Advies noodzakelijk

Advies noodzakelijk: Wanneer de uitkomst één of meerdere keren 'Advies noodzakelijk' is, dan zal de scriptiecoördinator beoordelen of het onderzoek in lijn is met de gedragscode. Bij twijfel zal de SEAC (Saxion Ethische Advies Commissie) worden geconsulteerd.

Ondertekenend door onderzoeker en eerste begeleider:

Naam onderzoeker: Elizabeth van de Wetering

Handtekening:

Datum: 03 /10 /2022



Naam 1e begeleider:

Handtekening:

Datum: .. /.. /....

Informatiebrief voor deelname interview

De verbetering van het teamklimaat. (Voorlopige titel)

13 december 2022

Geachte heer/mevrouw,

Wij vragen u vriendelijk om mee te doen aan een wetenschappelijk onderzoek. U beslist zelf of u wilt meedoen. Voordat u de beslissing neemt, is het belangrijk om meer te weten over het onderzoek.

Lees deze informatiebrief rustig door. Bespreek het met partner, vrienden of familie.

Hebt u na het lezen van de informatie nog vragen? Dan kunt u terecht bij de onderzoeker. Onderaan deze informatiebrief vindt u haar contactgegevens.

1. Wat is het doel van het onderzoek?

Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Psychologie aan het Saxion in Deventer. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe het teamklimaat van het team de Kervel, van de JP van den Bent stichting, verbeterd kan worden. Uit onderzoek komt naar voren dat teamklimaat beïnvloed wordt doormiddel van zes dimensies. De zes dimensies zijn; Duidelijkheid, inzet, uitmuntendheid, verantwoordelijkheid, erkenning en teamgeest (Hicks, 2022). Tijdens het interview wil de onderzoeker stil staan bij deze zes dimensies. Voor dit onderzoek worden de medewerkers van het team de Kervel geïnterviewd.

2. Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

Het onderzoek wordt uitgevoerd doormiddel van het uitvoeren van interviews. De onderzoeker zal een aantal vooropgestelde vragen stellen, waarop de geïnterviewde deze kan beantwoorden. Indien nodig zal de onderzoeker verdiepende vragen stellen. De interviews worden opgenomen doormiddel van audioapparatuur.

3. Wat wordt er van u verwacht?

Er wordt van u verwacht dat u 60 - 90 minuten beschikbaar bent voor het interview. Daarnaast wordt er van u verwacht dat u de gestelde vragen zo volledig mogelijk kunt beantwoorden.

4. Wat zijn mogelijke voor- en nadelen van deelname aan dit onderzoek?

De voordelen zijn dat u in een vertrouwelijke omgeving met een onafhankelijk partij u bijdrage kunt leveren voor het onderzoek over het teamklimaat van het team de Kervel. Het enige nadeel is dat u de nodige tijdsinspanning moet leveren voor het interview.

5. Wat gebeurt er als u niet wenst deel te nemen aan dit onderzoek?

U beslist zelf of u meedoet aan het onderzoek. Deelname is vrijwillig. Als u besluit niet mee te doen, hoeft u verder niets te doen. U hoeft niets te tekenen. U hoeft ook niet te zeggen

waarom u niet wilt meedoen. Als u tijdens het onderzoek niet meer mee wilt doen, kunt u ook zonder opgave van reden uw deelname aan het onderzoek beëindigen.

6. Wat gebeurt er met uw gegevens?

Gegevens uit het onderzoek worden vertrouwelijk bewaard. Uw persoonlijke gegevens worden geanonimiseerd opgeslagen en alleen de onderzoeker weet om wie het gaat. Naast de onderzoeker, kunnen ook docenten, die de kwaliteit van het onderzoek bewaken, uw gegevens inzien. De onderzoeksgegevens worden gebruikt voor wetenschappelijke publicatie in de vorm van een onderzoeksrapport voor onderwijsdoeleinden, waarin individuele gegevens van participanten niet herkenbaar zijn. Uw privacy blijft dus volledig gewaarborgd.

7. Zijn er extra kosten/ is er een vergoeding wanneer u besluit aan dit onderzoek mee te doen?

Er zijn voor u geen extra kosten verbonden aan dit onderzoek, en er is geen vergoeding voor deelname aan dit onderzoek.

8. Wilt u verder nog iets weten?

Neemt u rustig de tijd, om deze informatie te lezen en te bespreken met uw partner of andere mensen uit uw omgeving. Op korte termijn zal de onderzoeker contact met u opnemen om te horen of u wilt deelnemen aan dit onderzoek.

Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek, dan kunt u deze stellen aan de onderzoeker. Hieronder volgen haar contactgegevens.

Naam onderzoeker: Elizabeth van de Wetering
Telefoonnummer: 0627960395
E-mailadres: elizabethvdwetering@hotmail.nl

Docent: Marco Farfan Galindo
Emailadres: m.a.farfangalindo@saxion.nl

Bijlage 3: Informed Consent

Toestemmingsformulier

De verbetering van het teamklimaat. (Voorlopige titel)

Ik heb de informatie over dit onderzoek voor de deelnemer gelezen. Ik kon aanvullende vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord. Ik had voldoende tijd om te beslissen of ik deelneem aan dit onderzoek.

Ik weet dat meedoen helemaal vrijwillig is. Ik ben me ervan bewust dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.

Ik weet dat de onderzoeker en begeleiders van de onderzoeker mijn gegevens kunnen inzien. Die mensen staan vermeld in de informatiebrief. Mijn gegevens zullen vertrouwelijk en waar mogelijk anoniem opgeslagen worden. Het gebruik van mijn gegevens in de rapportage is in ieder geval anoniem.

Ik geef toestemming voor het maken van een audio opname tijdens het interview.

Ik geef toestemming om mijn gegevens te gebruiken, voor de doelen die in de informatiebrief staan. Mocht er aanleiding zijn om de gegevens te gebruiken voor een ander onderzoeksdoel dan zal opnieuw toestemming aan mij worden gevraagd.

Naam deelnemer:

Handtekening:

Datum : __ / __ / __

Ik verklaar hierbij dat ik deze deelnemer voldoende heb geïnformeerd over het genoemde onderzoek.

Als er tijdens het onderzoek informatie bekend wordt die de toestemming van de deelnemer zou kunnen beïnvloeden, dan breng ik hem/haar daarvan tijdig op de hoogte op een wijze waardoor ik er zeker van ben dat de informatie de deelnemer bereikt heeft.

Naam onderzoeker(s):

Handtekening:

Datum: __ / __ / __

Bijlage 4: Topiclist interview medewerkers

Topiclijst

Introductie

- Naam interviewer
- Uitleg doel van het interview
- Anonimiteit
- Toestemming audio-opname

Uitleg teamklimaat op basis van de zes dimensies.

Dimensie 1: Duidelijkheid

- Definitie begrip
- Duidelijkheid visie en missie JP van den Bent
- Duidelijkheid functie
- Wat heb je nodig voor meer duidelijkheid?

Dimensie 2: Betrokkenheid

- Definitie begrip
- Toewijding aan het werk
- Betrokkenheid bij beslissingen
- Wat heb je nodig betreffende betrokkenheid en motivatie?

Dimensie 3: Uitmuntendheid

- Definitie begrip
- Verwachtingen uitgesproken
- Ervaar je druk om te verbeteren
- Wat zijn wensen en behoeftes bij prestaties en professionele vaardigheden?

Dimensie 4: Verantwoordelijkheid

- Definitie begrip
- Verantwoordelijk voelen
- Meer verantwoordelijkheid nemen
- Wat heb je nodig bij verantwoordelijkheid

Dimensie 5: Erkenning

- Definitie begrip
- Ervaren van waardering en erkenning
- Waardering uitspreken
- Wat zijn wensen en behoeftes betreffende erkenning

Dimensie 6: Teamgeest

- Definitie begrip
- Ondersteunen van collega's
- Open en eerlijke communicatie

- Wat zijn wensen en behoeftes betreffende communicatie en ondersteuning
-

De zes dimensies van een teamklimaat zijn nu besproken.

Op een schaal van 1 tot 10 waarbij 1 slecht is en de 10 heel goed.

Hoe ervaart u het teamklimaat op basis van de zes dimensies?

Wat is er gedaan voor verbetering?

Wat zijn de eisen voor een oplossing?

Bijlage 5: Vragenlijst interview medewerkers

Interview

- **Introductie**

Voorstellen

Ik ben Elizabeth van de Wetering. En ik volg de opleiding toegepaste psychologie. En op dit moment ben ik aan het afstuderen en doe ik onderzoek naar het teamklimaat binnen het team de Kervel.

Doel van het interview benoemen

Het teamklimaat gaat over dat je als team dezelfde waarneming hebt over het gedrag, de praktijk en de procedures van bepaalde zaken. Kort samengevat dat je als team op 1 en dezelfde lijn zit. Een positieve waarneming van het teamklimaat zorgt ervoor dat het team en de cliënt tevredenheid toeneemt en het vermindert werk gerelateerde spanning.

Doormiddel van de interviews krijg ik zicht op hoe er gekeken wordt naar het teamklimaat en wat dat voor jou betekend. Met de resultaten van het interview kan ik vervolgens een conclusie schrijven over het teamklimaat.

Anonimiteit

Zoals ik al in de mail heb aangegeven zijn de interviews anoniem. Ik neem de audio wel op maar deze wordt versleuteld opgeslagen en ik ben de enige die deze kan luisteren. Mocht er iets met mij gebeuren dan heeft mijn docent toegang tot deze bestanden maar dat is bijvoorbeeld om ze te verwijderen.

AUDIO AANZETTEN

Audio toestemming.

Geef je toestemming voor een audio opname?

Zijn er nog vragen?

- **Algemeen**

Vraag 1: Wat is je functie?

Vraag 2: Hoelang werk je al bij JP van den Bent?

- **Uitleg definitie teamklimaat (Hicks)**

Volgens Hicks (2022) is een gezond teamklimaat direct gecorreleerd aan productiviteit, werkplezier en behoud van medewerkers. Het teamklimaat is de waarneming van het gevoel om te functioneren in een bepaalde werkomgeving. De sfeer binnen een team beïnvloedt de individuele en groepsgedragspatronen. Dit komt door de complexe mix van normen, waarden, verwachtingen, beleid en procedures. Een gunstig klimaat zorgt voor een gemakkelijke en comfortabele werkplek. Dit leidt tot verhoogde teamprestaties. Het is bewezen dat zes dimensies van teamklimaat de teamprestaties beïnvloeden. Deze zes dimensies zijn duidelijkheid, betrokkenheid, uitmuntendheid, verantwoordelijkheid, erkenning en teamgeest.

- **Dimensie 1: Duidelijkheid**

Uitleg duidelijkheid:

de mate waarin teamleden de teamdoelen, hun functie-eisen en de elementen van een goede organisatie begrijpen.

Vraag 3: In hoeverre is het duidelijk wat de visie en missie is van JP van den Bent?

Motivatie is intrinsiek, ieder is zijn eigen instrument, je gaat met elkaar in gesprek over je gedrag. Reflecteren op eigen handelen etc..

Vraag 4: In hoeverre ervaar jij duidelijkheid in de taken die van jou verwacht worden?

In hoeverre is het duidelijk bij wie je moet zijn wanneer je informatie of hulp nodig hebt?

Vraag 5: Wat heb je nodig om meer duidelijkheid op je werk te verkrijgen?

- Dimensie 2: Betrokkenheid

Uitleg betrokkenheid:

- Betrokkenheid op de werkvloer gaat over of je bent toegewijd aan je functie en het bereiken van doelen. Toewijding aan je werk betekent dat je met je hart en je ziel ergens voor inzet.

Vraag 6: In hoeverre ben jij toegewijd aan je werk? (werk je met hart en ziel?)

Vraag 7: In welke mate ben jij je betrokken bij de beslissingen die gemaakt worden?

Vraag 8: Wat heb je nodig betreffende betrokkenheid en motivatie op je werk?

- Dimensie 3: Uitmuntendheid

Uitleg uitmuntendheid:

Het gaat om de hoeveelheid nadruk die JP (of het team) legt op de mate van functioneren.

Vraag 9: In hoeverre worden er verwachtingen uitgesproken over je prestaties en professionele vaardigheden?

Vraag 10: In hoeverre ervaar je druk om je prestaties en professionele vaardigheden voortdurend te verbeteren?

Vraag 11: Wat zijn je wensen en behoeftes betreffende verwachtingen over je prestaties en professionele vaardigheden?

- Dimensie 4: Verantwoordelijkheid

Uitleg verantwoordelijkheid: de mate waarin teamleden zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk en verantwoording afleggen voor de resultaten

Vraag 12: In hoeverre voel jij je persoonlijke verantwoordelijk over de werkzaamheden die je doet?

Vraag 13: In hoeverre word jij aangemoedigd om meer verantwoordelijkheid op je te nemen?

Vraag 14: Wat heb je nodig betreffende verantwoordelijkheid op je werk?

- Dimensie 5: Erkenning

Uitleg erkenning: De mate waarin teamleden zich gewaardeerd en erkend voelen voor het leveren van goed werk.

Vraag 15: In hoeverre ervaar jij erkenning en waardering voor het werk dat je levert?

Vraag 16: In hoeverre spreek jij waardering uit naar andere collega's?

Vraag 17: Wat zijn je wensen en behoeftes betreffende erkenning op je werk?

- Dimensie 6: Teamgeest

Uitleg teamgeest: de mate waarin teamleden het gevoel hebben deel uit te maken van een samenhangende team en het gevoel van trots om hier onderdeel van te zijn.

Vraag 18: In hoeverre ondersteunen collega's elkaar in het team wanneer dit nodig is?

Vraag 19: In hoeverre wordt er open en eerlijk gecommuniceerd met elkaar?

Vraag 20: Wat zijn je wensen en behoeften betreffende de communicatie en de ondersteuning in het team?

Vraag 21:

We hebben nu al de zes dimensies bij langs geweest. Wanneer je kijkt naar het teamklimaat in zijn geheel. Hoe ervaar jij het teamklimaat op een schaal van 0 tot 10?

Waarbij de 0 een negatief teamklimaat is en de 10 een positief teamklimaat waar niks meer aan hoeft te veranderen.

Vraag 22: Wat is er tot nu toe gedaan om het teamklimaat te verbeteren?

Vraag 23:

Na het verwerken van alle antwoorden die gegeven zijn wordt er gekeken naar de resultaten.

Mocht ik tegen eventuele verbeterpunten aanlopen dan is daar een oplossing voor nodig.

Aan welke eisen moet deze oplossing dan voldoen?

Bijlage 6: Topiclist interview experts

Topiclijst

Introductie

- Naam interviewer
- Uitleg doel van het interview
- Anonimiteit
- Toestemming audio-opname

Uitleg teamklimaat op basis van de zes dimensies.

Dimensie 1: Duidelijkheid

- Definitie begrip
- Is een missie en visie belangrijk?
- Wat kan een organisatie doen?

Dimensie 2: Betrokkenheid

- Definitie begrip
- Is het belangrijk dat werknemers zijn toegewijd?
- Wat kan een organisatie doen?

Dimensie 3: Uitmuntendheid

- Definitie begrip
- Is het belangrijk dat medewerkers feedback krijgen?
- Wat kan een organisatie doen?

Dimensie 4: Verantwoordelijkheid

- Definitie begrip
- Is het belangrijk dat iedereen zich persoonlijk verantwoordelijk voelt?
- Wat kan een organisatie doen?

Dimensie 5: Erkenning

- Definitie begrip
- Is het belangrijk dat mensen zich gewaardeerd en erkent voelen?
- Wat kan je hieraan doen?

Dimensie 6: Teamgeest

- Definitie begrip
- Is een veilig teamklimaat belangrijk
- Wat kan je hieraan doen?

Bijlage 7: Vragenlijst interview experts

Dimensie 1: Duidelijkheid

de mate waarin teamleden de teamdoelen, hun functie-eisen en de elementen van een goede organisatie begrijpen.

Vraag 1: In hoeverre is een belangrijk dat een visie en een missie duidelijk is voor de werknemers?

Vraag 2: Op welke manier kan een organisatie een visie en missie duidelijk maken voor zijn werknemers?

Dimensie 2: Betrokkenheid

De mate waarin teamleden toegewijd zijn aan hun rol en het bereiken van doelen.

Vraag 3: In hoeverre is het belangrijk dat werknemers zijn toegewijd aan hun werk?

Vraag 4: Op welke manier kan een organisatie/team de betrokkenheid vergroten op de werkvloer?

Dimensie 3: Uitmuntendheid

De mate waarin de nadruk wordt gelegd op het stellen van hoge prestatienormen

Vraag 5: In hoeverre is het belangrijk dat medewerkers feedback krijgen van elkaar en van hun locatie coördinator?

Vraag 6: Op welke manier kan een organisatie/team het feedback geven stimuleren?

Dimensie 4: Verantwoordelijkheid

de mate waarin teamleden zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk en verantwoording afleggen voor de resultaten.

Vraag 7: In hoeverre is het belangrijk dat iedereen zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor hun werk?

Vraag 8: Op welke manier kan een team ervoor zorgen dat iedereen evenveel verantwoordelijkheid neemt?

Dimensie 5: Erkenning

De mate waarin teamleden zich gewaardeerd en erkend voelen voor het leveren van goed werk.

Vraag 9: In hoeverre is het belangrijk dat mensen zich gewaardeerd en erkent voelen?

Vraag 10: Op welke manier kan je het uitspreken van waardering en erkenning stimuleren binnen een team?

Dimensie 6: Teamgeest

de mate waarin teamleden het gevoel hebben deel uit te maken van een samenhangende team en het gevoel van trots om hier onderdeel van te zijn.

Vraag 11: In hoeverre is een veilig teamklimaat belangrijk?

Vraag 12: Op welke manier kan een veilig teamklimaat tot stand komen?

Bijlage 8: Find Themes

Buddysysteem	Nieuwe medewerker begeleid door ervaren collega
Teamnormen en waarden	Overeengekomen gedragsregels
Ontstaan gevoel van saamhorigheid en verbondenheid	Feedback
Positieve en negatieve feedback	Positieve feedback zorgt voor verminderen van afweerreacties
Aanspreken collega's	Communicatie
Betere samenwerking	Buddysysteem
Inwerkperiode	Weinig aandacht cliënten
Weinig samenwerking	Gebrek verantwoordingsgevoel bij collega's
Ontbreekt feedback	Weinig vertrouwen
Weinig communicatie	Weinig overleg
Weinig feedback	Wens waardering en erkenning
Gebrek tijd en motivatie	Tijdgebrek
Complimenten	Behoeftte onderling steun en motivatie
Ontbreekt aan gezamenlijk moment dagsluiting	Niet verder gewerkt met de uitkomsten van het traject
Weinig samenwerking	Geen personeelsuitjes
Afspraken vervagen	Helderheid nodig met uit te voeren taken
Elkaar beter leren kennen	Mist persoonlijke gesprekken
Meer ondersteuning en begeleiding	Noodzaak naleven afspraken
Missen betrokkenheid	Meer feedback op het werk
Duidelijkheid vragen bij onduidelijkheden	Team evalueren hoe ze met cliënten werken
Meer feedback collega's en locatiecoördinator	Team evalueren over gemaakte afspraken
Meer positieve feedback	Vermijden van roddelen
Team evalueren hoe de teamuitstraling is	Rekening houden met elkaars welzijn
Open en eerlijke communicatie	Ontspannend moment willen met het team
Belang dat feedback geen aanval is	Elkaar andere manier leren kennen
Voor elkaar zorgen	Missie en visie aansluiten op medewerkers
Teamactiviteit	Betrokkenheid wordt vergroot door teamcohesie te bevorderen
Behoeftte verbeterde communicatie	Actief naar elkaar luisteren
Missie en visie is belangrijk	Organiseren van teamuitjes
Open gesprekken voeren	Aandacht voor positieve feedback
Beter leren kennen	Feedback binnen een vertrouwensrelatie
Feedback is cruciaal	Als team reflecteren op doelen
Positieve sfeer bevordert de betrokkenheid	Op schrift vastleggen van taken
Buddysysteem	Obstakels bespreken
Begeleiding en feedback nodig bij nieuwe taak	Persoonlijke aandacht
Teamgevoel en focus is belangrijk	Elkaar erkennen
Waardering en erkenning belangrijk	Positieve teamomgeving is belangrijk
Oprechte interesse	Respectvol communicatie
Leren kennen en begrijpen	Vrij kunnen praten zonder angst

Buddysysteem	Buddysysteem 3x
Nieuwe medewerker begeleid door ervaren collega	Inwerkperiode
Begeleiding en feedback nodig bij nieuwe taak	

Communicatie	Aanspreken collega's
Weinig communicatie	Communicatie
Helderheid nodig met uit te voeren taken	Weinig overleg
Team evalueren hoe ze met cliënten werken	Duidelijkheid vragen bij onduidelijkheden
Team evalueren over gemaakte afspraken	Team evalueren hoe de teamuitstaling is
Vermijden van roddelen	Open en eerlijke communicatie
Open gesprekken voeren	Behoeft verbeterde communicatie
Op schrift vastleggen van taken	Actief naar elkaar luisteren
Vrij kunnen praten zonder angst	Obstakels bespreken
	Respectvol communicatie

Feedback	Positieve en negatieve feedback
Positieve feedback zorgt voor verminderen van afweerreactie	Ontbreekt feedback
Weinig feedback	Complimenten
Meer feedback collega's en locatiecoördinator	Meer positieve feedback
Meer feedback op het werk	Feedback is cruciaal
Aandacht voor positieve feedback	Feedback binnen een vertrouwensrelatie

Verbondenheid	Ontstaan gevoel van saamhorigheid en verbondenheid
Weinig samenwerking	Weinig vertrouwen
Wens waardering en erkenning	Ontbreekt aan gezamenlijke moment dagsluiting
Behoeft onderlinge steun en motivatie	Geen personeelsuitjes
Elkaar beter leren kennen	Mist persoonlijke gesprekken
Missen betrokkenheid	Rekening houden met elkaars welzijn
Voor elkaar zorgen	Ontspannend moment willen met het team
Teamactiviteit	Elkaar andere manier leren kennen
Betrokkenheid wordt vergroot door teamcohesie te bevorderen	Beter leren kennen
Organiseren van teamuitjes	Positieve sfeer bevordert de betrokkenheid
Waardering en erkenning belangrijk	Persoonlijke aandacht
Oprechte interesse	Elkaar erkennen
Leren kennen en begrijpen	Positieve teamomgeving is belangrijk
Betere samenwerking	

Teamnormen en waarden	Overeengekomen gedragsregels
Teamnormen en waarden	Weinig aandacht cliënten
Gebrek verantwoordingsgevoel collega's	Gebrek tijd en motivatie
Tijdgebrek	Niet verder gewerkt met de uitkomsten van het traject
Afspraken vervagen	Noodzaak naleven afspraken
Missie en visie aansluiten op medewerkers	Missie en visie is belangrijk
Als team reflecteren op doelen	Teamgevoel en focus is belangrijk