

<Naam en logo organisatie>



# Teamontwikkeling

**Scriptie**  
**Nemas® HRM**

<naam auteur scriptie>

<naam opleider>

Versie datum 8 juni 2018

<Slogan organisatie>

Deze scriptie is bedoeld om een beeld te geven van de inhoud en vorm van de Nemas<sup>®</sup> HRM scriptie.

Voor publicatiedoeleinden is de organisatie waar het onderzoek voor de scriptie is uitgevoerd, geheel geanonimiseerd.

Tekstgedeelten evenals bronnen waaruit de organisatie kon blijken, zijn verwijderd. Indien mogelijk zijn beschrijvingen (in cursieve tekst) toegevoegd ten behoeve van de leesbaarheid van de scriptie.

## Samenvatting

Vernieuwen en doorontwikkelen zijn de afgelopen jaren kenmerkend geweest voor <naam organisatie>.

Met het doorvoeren van de reorganisatie in <datum> zijn er veel zaken veranderd, waaronder een aantal strategische doelstellingen.

Niet alleen zijn individuele prestaties van medewerkers van de <naam organisatie> meer op de voorgrond komen te staan, een leidinggevende wordt ook geacht meer zicht te hebben op competenties van medewerkers én hun teams.

Maar wat is nu eigenlijk een team? En wat hebben teams nodig om succesvol te zijn?

Dit onderzoek in het kader van teamontwikkeling geeft antwoord op deze vragen, waarin de volgende hoofdvraag centraal staat:

[Hoe kan er een professionaliseringsslag worden gemaakt op het gebied van teamontwikkeling?](#)

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden, zoals meerdere gestructureerde interviews, een kwantitatief onderzoek en literatuuronderzoek.

De onderzoeksresultaten op basis van de gebruikte onderzoeksmethoden is toereikend.

De voornaamste conclusie is dat er binnen de subteams van <naam en regio subteam> onvoldoende fundament is als ideale basis voor teamontwikkeling. Iedere aanbeveling bevat een plan van aanpak dat beschrijft hoe men tot verbetering kan komen. Het betreft het nader onderzoeken van het werkklimaat binnen de subteams, het toepassen van instrumenten voor teamontwikkeling en het toepassen van succesfactoren die bijdragen aan het creëren van ruimte voor teamontwikkeling.

Dit onderzoek is geformuleerd en geanalyseerd conform de beoordelingscriteria

Nemas@HRM Versie 3-0.

## Voorwoord

In december 2015 heb ik de verkorte opleiding HRM bij Inholland Academy te Haarlem afgerond.

Hoewel ik uitsluitend voor een certificaat van de opleider kon kiezen, besloot ik te gaan voor een diploma bij de Nederlandse Associatie voor Examinering.

Het schrijven van een scriptie was, op het behalen van het theorie-examen na, het enige wat nog tussen mij en dat felbegeerde papiertje in staat.

Ondanks dat ik voor een onderwerp heb gekozen waar ik een enorme passie voor heb, is het schrijven van een scriptie me zwaar gevallen. De zes maanden die ik er over heb gedaan, ervoer ik als een tijdrovend proces waarin vallen, opstaan en opnieuw beginnen voor mij centraal hebben gestaan.

Desalniettemin was het ook een leerzaam proces, waarin ik uit mijn comfortzone heb moeten treden om tot dit resultaat te komen. Zo vond ik bijvoorbeeld het afnemen van interviews erg spannend. Door het toch te doen heb ik geleerd dat ik meer kan dan dat ik aanvankelijk dacht.

Daarnaast heb ik ook geleerd dat je een scriptie niet alleen schrijft. Zonder de opbouwende kritiek en het advies van reeds afgestudeerde studenten <...> was het me niet gelukt. Maar ook alle lof voor de respondenten die hebben deelgenomen aan mijn onderzoek, want zonder hun input had ik het gekozen onderwerp geen verdieping kunnen geven.

Dit geldt logischerwijs ook voor de mensen die hun verhaal hebben gedaan tijdens de interviews.

Als laatste wil ik ook mijn familie bedanken voor hun onuitputtelijke steun en aanmoediging.

Ten slotte wil ik de lezers van deze scriptie op voorhand bedanken voor de belangstelling voor de inhoud.

Ik wens jullie veel leesplezier toe.

<naam auteur>

Goudswaard, juni 2018

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	2
<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>Inleiding</b> .....	5
<b>Hoofdvraag</b> .....	6
<b>Hoofdstuk 1 - Introductie</b> .....	8
1.0 Huidige inrichting <naam organisatie> .....	8
1.1 Organisatiecultuur .....	9
1.2 Onderzoeksdoelgroep: <naam en regio subteam> .....	9
<b>Hoofdstuk 2 - Onderzoeksvraag</b> .....	11
2.0 Samenwerken óf samen werken? .....	11
2.0.1 Deelvraag 1 .....	11
2.1 Samenwerken als uitgangspunt voor teamontwikkeling.....	11
2.1.1 Deelvraag 2 .....	12
2.1.2 Deelvraag 3 .....	12
<b>Hoofdstuk 3 - Analyse</b> .....	13
3.0 Onderzoeksmethoden .....	13
3.1 Resultaat deelvraag 1 .....	13
3.2 Resultaat deelvraag 2 .....	14
3.3 Resultaat deelvraag 3 .....	14
<b>Hoofdstuk 4 - Conclusie en aanbevelingen</b> .....	17
4.0 Conclusie deelvraag 1 .....	17
4.1 Conclusie deelvraag 2 .....	17
4.2 Conclusie deelvraag 3 .....	18
4.3 Conclusie hoofdvraag .....	18
4.4 Aanbevelingen/ plan van aanpak.....	18
<b>Literatuur- en bronnenoverzicht</b> .....	21
<b>Bijlagen</b> .....	22
Bijlage 1 Organogram <->DC.....	23
Bijlage 2 Overzicht cultuurthema's .....	24
Bijlage 3 A Mail toestemming TNO .....	25
Bijlage 3 B Enquête samenwerken .....	26

## Inleiding

### In aanloop naar de reorganisatie

Op 30 september 2010 komt regeerakkoord Kabinet Rutte-Verhagen met de passage: <passage>.

Het zou de grootste en misschien wel de meest gecompliceerde reorganisatie ooit zijn die men heeft gekend <...>. Aan deze reorganisatie werd een ambitieuze deadline gesteld: op 1 januari 2013 moest de nieuwe <...> in werking treden en zou de <nieuwe organisatie> van start gaan. Voor de realisatie van de uit te voeren plannen werd een tijdelijk geschetst. Hierin is opgenomen dat vijf jaar na inwerkingtreding de heringerichte organisatie als het ware moest 'staan' (<bron 1>).

### Vijf jaar later

#### 'Reorganisatie <organisatie> is verre van klaar'

De <...> stelt dat <naam organisatie> vijf jaar na oprichting met een reeks aan problemen kampt. "tekst verwijderd", zegt <...> (<bron 2>).

Het <->DC, waar vrijwel alle bedrijfsvoeringsprocessen zijn ondergebracht, heeft vijf jaar na de herinrichting ook nog niet volledig gestalte gekregen. Zo vertelt HR-adviseur <naam bron> van geconcentreerd team <naam team> tijdens een telefonisch interview (persoonlijk gesprek, 22 maart 2018): *"...je moet het <...>dc zien als een nieuwe afdeling. Toen ik hier medio 2017 op sollicitatiegesprek kwam werd gezegd dat de werkinrichting nog moet gebeuren"*.

Over Human Resource Management als onderdeel van het <->DC zegt zij: *"..HRM als onderdeel van het <->DC kan worden gezien als een nieuwe organisatie. We staan nog in de beginfase. De prioriteit ligt bij het vormgeven van producten en diensten"*.

## Hoofdvraag

Sinds <datum> heeft Nederland één <nationale organisatie>. Aan de totstandkoming van de <naam organisatie> liggen drie plannen ten grondslag: plan A (een globale beschrijving van de vormgeving), plan B (een gedetailleerde beschrijving van de gewenste situatie) en plan C (een beschrijving van de gekozen veranderstrategie en het gekozen ontwikkelproces tot de inrichting vijf jaar na inwerkingtreding) (<bron 3>).

*De voorgaande organisatie kende 26 onafhankelijke afdelingen, maar bood onvoldoende mogelijkheden als het gaat om verbeteringen in kwaliteit en slagkracht. De komst van de <naam organisatie> draagt onder andere bij aan meer samenhang tussen <...>werk, <...>mensen, middelen en prestaties. De verandering is met name merkbaar in de manier van werken en in de inrichting van de organisatiestructuur. Voor de reorganisatie gaf ieder afzonderlijke afdeling op eigen wijze invulling aan werkprocessen. De nieuwe inrichtingsvorm is gericht op een samenhangende en eenduidige werkwijze, waarbij medewerkers hetzelfde ideaal en dezelfde waarden uitdragen (<bron 3>).*

Eén van de in 2013 gestelde strategische doelen, benoemd in plan C, is betere <...>prestaties. Dit doel impliceert dat er vanaf eind 2017 meer professionele ruimte moet zijn voor medewerkers bij de uitvoering van operationele en bedrijfsvoeringstaken. Naar de praktijk vertaald betekent dit onder andere dat medewerkers in staat en bereid moeten zijn om hun vak stelselmatig te ontwikkelen door praktijkervaring en scholing. Tevens moeten leidinggevenden zicht hebben op competenties van hun medewerkers en teams. Daarmee is professionalisering op individueel- en teamniveau in een hoog vaandel komen te staan.

Op het <...> Intranet, een digitaal portaal waar nieuwsberichten en informatie voor medewerkers wordt gepubliceerd, zijn legio publicaties te vinden die verband houden met het ontwikkelen van vakken en competenties op individueel niveau. Naast het volgen van opleidingen, cursussen en trainingen biedt Intranet medewerkers tools om inzichtelijk te maken over welke competenties iemand beschikt en wat zijn of haar sterke en zwakke punten zijn. Daarnaast kan men in de <...>gids tips terugvinden om invulling te geven aan ontwikkeling binnen de huidige functie of ter voorbereiding op een andere functie.

Het onderwerp teamontwikkeling lijkt echter nog niet doorontwikkeld. HR-adviseur <naam bron> zegt hierover (persoonlijk gesprek, 22 maart 2018): *"...voor teamontwikkeling is nog geen uitgewerkt plan. Iedere teamcoördinator doet dit nu op zijn eigen manier"*.

Ook op het Intranet geeft de zoekterm 'teamontwikkeling' weinig informatie weer. Er wordt één publicatie weergegeven. In dit artikel worden praktische instrumenten aangeboden die een positieve bijdrage kunnen leveren aan teamontwikkeling, zoals 360

graden feedback, waaronder interview, intervisie en brainstormsessies. Zoektermen als 'team' in het algemeen of 'teambuilding' leveren geen gewenste resultaten op.

Om conform de nieuwe inrichtingswijze te werken en het strategisch doel te volbrengen, is teamontwikkeling essentieel. Hoe scherper teamleden namelijk weten wat ze met elkaar willen bereiken, hoe succesvoller ze zijn (West, 2012).

### **Hoofdvraag:**

Hoe kan er een professionaliseringsslag worden gemaakt op het gebied van teamontwikkeling?

## **Hoofdstuk 1 - Introductie**

### **1.0 Huidige inrichting <naam organisatie>**

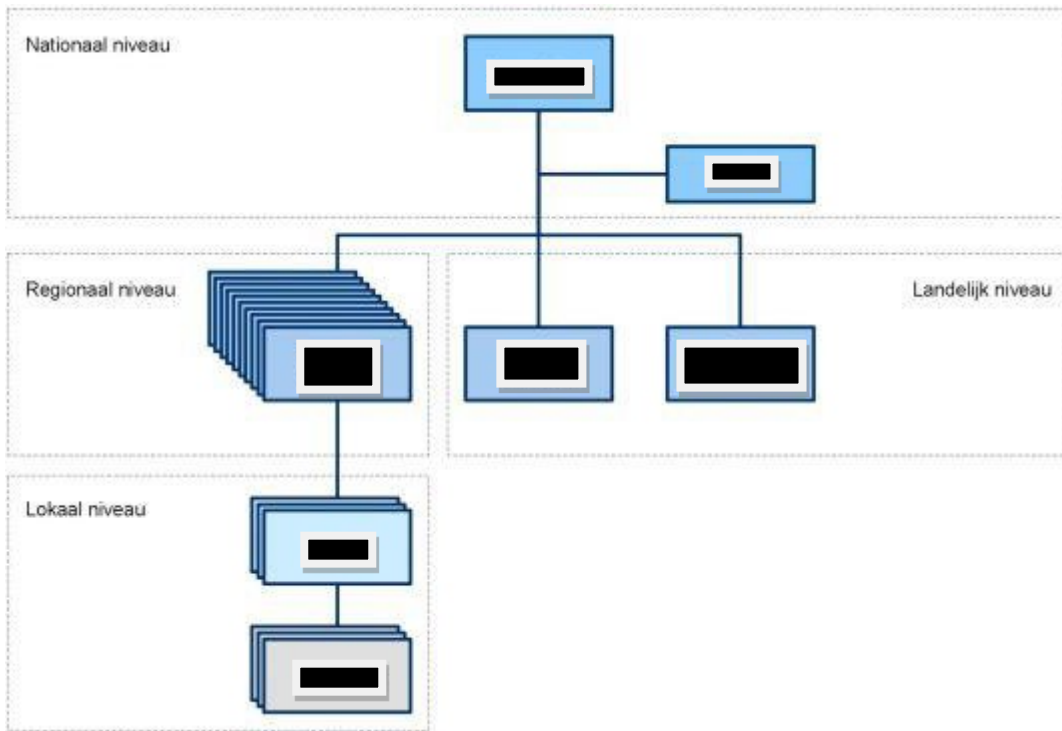
De huidige hoofdstructuur van <naam organisatie> kent drie niveaus: nationaal, regionaal en lokaal. *Zie figuur 1.*

Op regionaal niveau bevinden zich tien afdelingen, één <organisatie nationaal niveau> en het <->DC. Alle operationele taken worden uitgevoerd door de regionale eenheden, met uitzondering van taken die een bijzondere expertise vereisen of die landelijk doeltreffender en goedkoper kunnen worden uitgevoerd. Deze taken worden uitgevoerd door de <organisatie nationaal niveau>.

Bedrijfsvoeringsprocessen met betrekking tot Human Resource Management (HRM), Facility management (FM), Financiën, Informatievoorzieningen (IV) en Communicatie zijn binnen het <->DC belegd. *Zie bijlage 1 voor een organogram van het <->DC.*

De organisatiestructuur typeert zich volgens de theorie van Mintzberg als een hiërarchische organisatie, waar bureaucratie leidend is. Standaardisatie van werkprocessen en verticale centralisatie zijn kenmerkend (Mintzberg, 2006).





Figuur 1: organogram <naam organisatie> op nationaal, regionaal en lokaal niveau.

Voor wat betreft de uitvoering van de processen wordt binnen het <->DC onderscheid gemaakt tussen geconcentreerde en gedeconcentreerde processen. De eerste categorie is in beginsel op één locatie georganiseerd en is primair gericht op de administratieve processen. Bij een gedeconcentreerde uitvoering werken de medewerkers fysiek binnen de afdelingen, al dan niet voltijds (afhankelijk van aard van het proces, het belang van aanspreekbaarheid en de wensen van de afnemers).

In *figuur 2* wordt de organisatorische verdeling van de HRM-processen weergegeven.

Proces	<naam organisatie> geconcentreerd	<naam organisatie> gedeconcentreerd	Binnen de <naam organisatie>
HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeven</li> <li>• HR Beleid</li> <li>• Werven en plaatsen</li> <li>• Evalueren en ontwikkelen personeel</li> <li>• Uitstroom personeel</li> <li>• Managen personeelsinformatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies (generalistisch)</li> <li>• Personeelszorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaciteitsmanagement</li> </ul>

Figuur 2: organisatorische verdeling HRM-processen <->DC geconcentreerd, gedeconcentreerd en binnen de afdelingen

## 1.1 Organisatiecultuur

Op verzoek van <...> is er in 2015 een onderzoek uitgevoerd naar de organisatiecultuur binnen de <naam organisatie> (<bron 4>). Het doel hiervan was het kenschetsen van de huidige <...>cultuur en het formuleren van ontwikkelsuggesties om de cultuur verder te ontwikkelen. Het onderzoeksresultaat schetst zeven cultuurthema's die overeenkomsten vertonen met drie beschreven cultuurtypen gebaseerd op het model van de concurrerende waarden beschreven door Quinn en Cameron (2011): familiecultuur, adhocratiecultuur en

hiërarchische cultuur.

*Zie bijlage 2 voor een overzicht van de cultuurthema's: <...>cultuur in beweging en cultuurtypen Quinn.*

## **1.2 Onderzoeksdoelgroep: gedeconcentreerd team <naam en eenheid subteam>**

De HRM-dienstverlening is binnen de <...>organisatie belegd bij het <->DC en opgedeeld in twee stromingen: HR-informatie en Advies en HR-expertise. *Zie bijlage 1 voor een organogram van het <->DC.*

Eén van de expertiseonderdelen is <naam team>. <naam team> staat voor de inrichting van arbeidsgerelateerde zorg en is ontstaan vanuit de visie dat er door risicobeheersing en een integrale benadering van het gezondheidsmanagement optimaal kan worden bijgedragen aan duurzame inzetbaarheid van <...>medewerkers. <naam team> acteert zodanig als een interne arbodienst waarin verschillende disciplines zijn opgenomen die alle een eigen bijdrage leveren om lang- en kortdurend verzuim terug te dringen (zorg) of om verzuim te voorkomen (preventie). Beleid rondom integraal gezondheidsmanagement wordt vormgegeven vanuit het geconcentreerde <naam team> binnen de <organisatie nationaal niveau>.

<Naam team> is opgedeeld in drie subteams: *zorg, preventie* en *<subteam 3>*.

Binnen subteam *zorg* vinden conform de Wet verbetering poortwachter activiteiten plaats met een adviserend en uitvoerend karakter ter ondersteuning van leidinggevenden en medewerkers rondom verzuim en re-integratie.

Subteam *preventie* is ingericht om adequaat te kunnen adviseren met betrekking tot het voorkomen en/of minimaliseren van arbeidsrisico's en regisseert processen rondom Risico Inventarisatie & Evaluatie.

Subteam *<subteam 3>* handelt in het kader van nazorg immateriële schadezaken af van medewerkers die in aanraking zijn gekomen met geweld.

Op 17 april 2018 is het <naam team>-jaarplan gepresenteerd aan de medewerkers van <naam team>. Eén van de geformuleerde teamdoelen is het optimaliseren van de (keten)samenwerking binnen het eigen team en de andere dienstverleningen van HR-Expertise, voor het leveren van integraal kwalitatief goed advies ten aanzien van (complexe) verzuimdossiers. Teamontwikkeling komt hiermee dus op de voorgrond te staan.

## Hoofdstuk 2 – Onderzoeksvraag

### 2.0 Samenwerken óf samen werken?

Vanuit de ideologie dat een groep mensen samen beter in staat is om complexe vraagstukken en taken te behandelen dan een individu alleen, is het algemene begrip *team* ontstaan.

Door het samenstellen van een groep willekeurige mensen is er niet per definitie sprake van een team. Hier is meer voor nodig. Om deel uit te maken van een team is het van belang dat ieder teamlid a) een eigen essentiële bijdrage levert vanuit de eigen discipline en b) dat teamleden elkaar nodig hebben om het gezamenlijke doel c.q. de opdracht tot een goed einde te brengen (De Waal, 2018). In de literatuur is terug te vinden dat een team veelal bestaat uit een groep van twee tot ca. tien personen en vaak voorkomt in de vorm van een werkgroep, projectgroep of als een 'vaste groep' als onderdeel van een organisatie (Derksen, 2015). In het laatste geval betreft het vaak een groep mensen die al geruime tijd met elkaar werkt op basis van routine en vaste patronen en waarin eenieder zijn eigen werk uitvoert. Hierbij staat het gezamenlijke doel minder op de voorgrond. Er is dan feitelijk meer sprake van een groep mensen die samen werken dan van een groep samenwerkende mensen (De Waal, 2018).

#### 2.0.1 deelvraag 1: is er binnen <naam team> sprake van een team of van een groep mensen die samen werken?

### 2.1 Samenwerken als uitgangspunt voor teamontwikkeling

---

Succesvol teamwerk blijkt nogal een uitdaging.

Hoe kan het dan toch dat we nog steeds zo gemakkelijk aannemen dat mensen als ze in een team zitten vanzelf succesvol gaan samenwerken en samen het beste resultaat met dat team weten te bereiken? (De Waal, 2018, p.83)

---

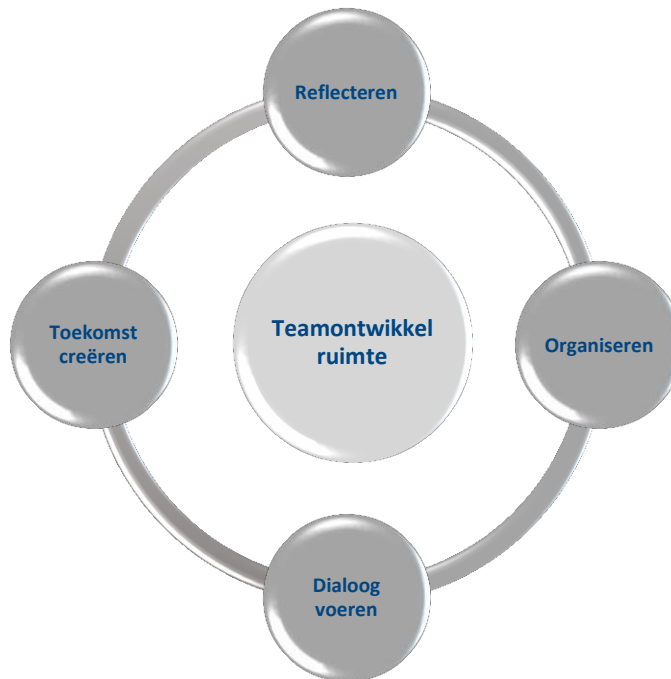
Voor het antwoord op deze vraag is uiteenlopende literatuur te vinden. Zo stelt drs. Karin Derksen in een artikel over teamontwikkeling dat organisaties massaal lijken te geloven in het acroniem: **T**ogether **E**veryone **A**chieves **M**ore (Derksen, 2015). Dat men hier spreekt over een illusie blijkt uit een onderzoek waarin zou uitwijzen dat het veel teams niet lukt om beter te presteren dan hun beste teamlid alleen zou kunnen (Rietzschel, Nijstad & Stroebe, 2006).

Als antwoord op de vraag waarom het veel teams niet lukt om samen beter te presteren dan het beste teamlid alleen zou kunnen, schrijft De Waal (2018) dat hier verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen. De samenwerking op zich blijkt een cruciale factor te zijn. In de samenwerking is het essentieel dat teamleden ruimte maken voor elkaar, voor individuele kennis en kunde en voor ieders kwaliteiten, met als doel dat alle aanwezige

ervaring, kennis en vaardigen worden benut.

Deze ruimte noemt men teamontwikkelruimte en wordt gecreëerd door als team zijnde vier activiteiten te ondernemen. *Zie figuur 3.*

Des te meer de vier activiteiten in de praktijk worden toegepast, des te beter het resultaat (De Waal, 2018).



De vier activiteiten:

- Toekomst creëren: vaststellen van het teamresultaat op korte en langere termijn.
- Organiseren: afspreken wie wat doet, wanneer, binnen welk budget, op welk termijn, etc.
- Reflecteren: vanuit verschillende perspectieven kijken en evalueren.
- Dialoog voeren: onderzoeken en doorvragen.

*Figuur 3: Schematische weergave teamontwikkelruimte*

### **2.1.1 deelvraag 2: hoe wordt binnen <naam team> omgegaan met de vier activiteiten?**

Bij teamontwikkelruimte is het belangrijk dat teamleden zich vrij, uitgenodigd en uitgedaagd voelen om kennis en ervaring te delen. Daarnaast spelen elkaar vertrouwen, durven te experimenteren, risico's nemen, durven een afwijkend standpunt in te nemen en een mening geven ook een belangrijke rol. Deze fundamenten tezamen vormen een ideale basis voor teamontwikkelruimte (De Waal, 2018).

### **2.1.2 deelvraag 3: zijn de genoemde fundamenten binnen <naam team> aanwezig als basis voor teamontwikkelruimte?**

## Hoofdstuk 3 – Analyse

### 3.0 Onderzoeksmethodiek

Voor het beantwoorden van de deelvragen is een kwantitatief onderzoek uitgezet onder alle veertig medewerkers (populatiegrootte) werkzaam binnen <naam team>. De enquête is een duplicaat van een enquête van TNO uit 2003. Voor het gebruiken van deze enquête is toestemming gevraagd. *Zie bijlage 3 voor de verstrekte enquête en toestemming TNO.*

Er zijn 31 enquêtes geretourneerd, wat gelijk staat aan een response van 77,5%.

De resultaten zijn geanalyseerd via een tool van Gmail.com -> Google Drive -> Formulieren.

Daar de uitwerking van de enquête 64 pagina's telt, zijn uitsluitend de meest relevante resultaten opgenomen in deze analyse. Het complete resultaat is gezien de omvang niet toegevoegd aan de bijlagen. Indien gewenst, kan het compleet uitgewerkte onderzoek ter inzage worden opgevraagd.

### 3.1 Resultaat deelvraag 1

#### Is er binnen <naam team> sprake van een team of van een groep mensen die samen werken?

Respondenten zijn hiervoor gevraagd in hoeverre nauw samenwerken en onderlinge communicatie met collega's binnen hetzelfde subteam een essentieel onderdeel van het werk is.

Voor mijn werk is het nodig om nauw samen te werken met collega's in mijn team	<b>Sterk mee oneens tot mee oneens</b> 19,4%	<b>Neutraal</b> 9,7%	<b>Sterk mee eens tot mee eens</b> 71%
Communicatie met collega's in mijn team is een essentieel onderdeel van mijn werk	<b>Sterk mee oneens tot mee oneens</b> 9,7%	<b>Neutraal</b> 9,7%	<b>Sterk mee eens tot mee eens</b> 80,7%

De expliciete vraagstelling in hoeverre <naam team> in zijn geheel, dus alle subteams tezamen, gezien kan worden als één team is niet opgenomen in de enquête.

Medewerkers zijn wel bevraagd naar de regelmaat van samenwerking met andere subteams.

	Zorg	Preventie	<team 3>	Ik heb uitsluitend met mijn eigen team te maken
Met welk(e) team(s) heeft jouw team regelmatig te maken?	64,5%	61,3%	29,0%	16,1%

### 3.2 Resultaat deelvraag 2

#### Hoe wordt binnen team <naam team> omgegaan met de vier activiteiten?

Respondenten zijn hiervoor bevraagd naar enkele aspecten die onderdeel uitmaken van de vier beschreven activiteiten:

#### Toekomst creëren

Ik heb onenigheid met één of meer collega's in mijn team over de doelstellingen die we nastreven	Nooit	Af en toe	Regel matig	Vaak	Ze er vaak
	58,1%	32,3%	6,5%	3,2%	0,0%

---

Wat ik mijn werk wil bereiken komt overeen met wat collega's in mijn team willen bereiken.	Sterk mee oneens tot mee oneens	Neutraal	Sterk mee eens tot mee eens
	16,1%	38,7%	45,2%

#### Organiseren

Ik heb onenigheid met één of meer collega's in mijn team over de verdeling van zaken als geld, capaciteit, verantwoordelijkheid, enz.	Nooit	Af en toe	Regel matig	Vaak	Ze er vaak
	58,1%	41,9%	0,0%	0,0%	0,0%

---

Ik hoef in mijn werk weinig zaken af te stemmen met collega's in mijn team	Sterk mee oneens tot mee oneens	Neutraal	Sterk mee eens tot mee eens
	51,6%	25,8%	22,6%

#### Reflecteren

Ik vermijd een confrontatie over onze tegenstellingen	Nooit	Af en toe	Regel matig	Vaak	Ze er vaak
	35,5%	58,1%	3,2%	3,2%	0,0%

---

Ik geef de ander gelijk	Nooit	Af en toe	Regel matig	Vaak	Ze er vaak
	16,1%	77,4%	3,2%	3,2%	0,0%

---

Ik duw mijn eigen standpunt door	Nooit	Af en toe	Regel matig	Vaak	Ze er vaak
	35,5%	58,1%	3,2%	3,2%	0,0%

### Dialogoog voeren

Ik onderzoek ideeën van beide kanten om een voor ons beiden optimale oplossing te bedenken	<b>Nooit</b>	<b>Af en toe</b>	<b>Regelmatig</b>	<b>Vaak</b>	<b>Zeerv vaak</b>
	0,0%	16,1%	32,3%	32,3%	19,4%
Ik onderzoek de kwestie net zolang tot ik een oplossing vind waar de ander en ik beiden echt tevreden mee zijn	<b>Nooit</b>	<b>Af en toe</b>	<b>Regelmatig</b>	<b>Vaak</b>	<b>Zeerv vaak</b>
	6,5%	16,1%	38,7%	32,3%	6,5%

### 3.3 Resultaat deelvraag 3

#### Zijn de genoemde fundamenten binnen <naam team> aanwezig als basis voor teamontwikkelruimte?

Om dit inzichtelijk te krijgen zijn de respondenten bevraagd naar onderling vertrouwen, respect en eerlijkheid. Tevens is gevraagd in hoeverre ieders mening wordt gerespecteerd en hoeveel invloed men heeft op de gang van zaken ten aanzien van andere collega's.

#### Ten aanzien van collega's binnen het eigen subteam

	<b>Sterk meeeoneens tot meeeoneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Sterk meeeens tot meeeens</b>
zijn we eerlijk tegen elkaar	25,9%	29,0%	45,1%
vertrouwen we elkaar	22,6%	35,5%	41,9%
respecteren we elkaar	9,7%	38,7%	51,7%

	<b>Nooit</b>	<b>Af en toe</b>	<b>Regelmatig</b>	<b>Vaak</b>	<b>Zeerv vaak</b>
Ik ervaar spanningen met één of meer collega's in mijn team over tegengestelde belangen	51,6%	41,9%	3,2%	3,2%	0,0%

	<b>Minder tot veel minder</b>	<b>Evenveel</b>	<b>Meer tot veel meer</b>
Mijn mening wordt ...(vul in)...			
gerespecteerd dan de meningen van de meeste collega's binnen het eigen team	16,1%	80,6%	3,2%
Ik heb ...(vul in)... invloed op de gang van zaken dan collega's binnen het eigen team	32,3%	64,5%	3,2%

---

<b>Ten aanzien van collega's van de andere subteams</b>	<b>Sterk mee oneens tot mee oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Sterk mee eens tot mee eens</b>
zijn we eerlijk tegen elkaar	6,5%	29,0%	64,5%
vertrouwen we elkaar	9,7%	41,9%	48,4%
respecteren we elkaar	6,4%	38,7%	64,6%

	<b>Nooit</b>	<b>Af en toe</b>	<b>Regelmatig</b>	<b>Vaak</b>	<b>Zeer vaak</b>
Ik ervaar spanningen met één of meer collega's van het andere team over tegengestelde belangen	67,7%	29,0%	3,2%	0,0%	0,0%

	<b>Minder tot veel minder</b>	<b>Evenveel</b>	<b>Meer tot veel meer</b>
Mijn mening wordt ...(vul in)...			
gerespecteerd dan de meningen van de meeste collega's van andere teams	13,0%	83,9%	3,2%
Ik heb ...(vul in)... invloed op de gang van zaken dan collega's van andere teams	32,3%	58,1%	9,7%



## Hoofdstuk 4 – Conclusie en aanbevelingen/ plan van aanpak

### 4.0 Conclusie deelvraag 1: is er binnen <naam team> sprake van een team of van een groep mensen die samen werken?

De resultaten van de enquête, in combinatie met de inrichting van het gezondheidsmanagement en de wet- en regelgeving waarmee gewerkt wordt, laten zien dat ieder subteam op zichzelf gezien kan worden als een team omdat a) ieder teamlid een eigen essentiële bijdrage levert vanuit de eigen discipline en b) omdat teamleden het noodzakelijk achten om nauw samen te werken met collega's binnen hetzelfde subteam.

Hoewel medewerkers niet expliciet zijn gevraagd naar in hoeverre <naam team> in zijn geheel kan worden gezien als een team, geven de resultaten op de vraag naar de regelmaat van samenwerking met andere subteams wel een indicatie.

Respondenten geven aan regelmatig samen te werken met subteam zorg en preventie. Het percentage verschil tussen deze twee subteams en <team 3> is aanzienlijk. Hier lijkt een logische verklaring voor. De core business van <naam team> ligt naast het behandelen en voorkomen van verzuim (zorg), ook bij het bevorderen van gezondheid en welzijn van de medewerker (preventie). Bij subteam <naam 3> is de juridische nazorg van *medewerkers* die in aanraking zijn gekomen met geweld ondergebracht. Deze activiteiten zijn niet gericht op het behandelen of voorkomen van verzuim of op het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van de medewerker. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de subteams tezamen niet voldoen aan de gestelde criteria om een team te vormen.

### 4.1 Conclusie deelvraag 2: hoe wordt binnen <naam team> omgegaan met de vier activiteiten?

Als het gaat om toekomst creëren en organiseren geven de resultaten weer dat teamleden over het algemeen eenzelfde beeld hebben over het behalen van teamresultaten op korte en langere termijn. Over de verdeling van zaken als geld, capaciteit, verantwoordelijkheid, et cetera, lijkt af en toe meer onenigheid te zijn. Een logische verklaring hiervoor is dat de praktijk uitwijst dat sommige functies binnen <naam team> kampen met een onderbezetting en de werkdruk is hoog.

Voor wat betreft reflecteren en dialoog voeren laat de uitkomst van de enquête een contrasterend beeld zien. Zo geeft enerzijds een fors aantal respondenten aan af en toe, regelmatig tot vaak confrontaties te vermijden over tegenstellingen. Anderzijds geeft een overeenkomstig aantal respondenten aan af en toe, regelmatig tot vaak zijn/haar eigen standpunt door te duwen. Ook op de ander gelijk geven wordt hoog gescoord.

Dit geeft een conflicterend beeld wat nader onderzocht dient te worden voordat hieraan conclusies kunnen worden verbonden. Het is plausibel dat medewerkers mogelijk een ander referentiekader hebben waaraan termen als confrontaties, tegenstellingen en het doorduwen

van het eigen standpunt worden getoetst.

Een andere mogelijke verklaring is dat er op de vraag hoe vaak men confrontaties vermijdt over tegenstellingen een sociaal wenselijk antwoord is gegeven.

#### **4.2 Conclusie deelvraag 3: zijn de genoemde fundamenten binnen <naam team> aanwezig als basis voor teamontwikkelruimte?**

Uit de enquête komt naar voren dat medewerkers binnen <naam team> meer vertrouwen hebben in, respectvoller omgaan met en eerlijker zijn ten aanzien van collega's uit andere subteams dan ten aanzien van collega's binnen het eigen subteam. Ook worden er binnen het eigen team meer spanningen ervaren dan met collega's van het andere team.

Uit het feit dat teamleden meer vertrouwen hebben in, respectvoller omgaan met en eerlijker zijn ten aanzien van collega's uit andere subteams dan ten aanzien van collega's binnen het eigen team, kan worden geconcludeerd dat de genoemde fundamenten niet voldoende aanwezig zijn om te spreken van een ideale basis voor teamontwikkelruimte.

#### **4.3 Conclusie hoofdvraag: hoe kan er een professionaliseringslag worden gemaakt op het gebied van teamontwikkeling?**

Een professionaliseringslag kan worden gemaakt door het huidige werkklimaat binnen ieder subteam nader te onderzoeken. Specifieke pijnpunten moeten grondiger worden uitgevraagd om vervolgens instrumenten toe te kunnen passen die bijdragen aan het verbeteren van de fundamenten die een ideale basis vormen voor teamontwikkelruimte.

#### **4.4 Aanbevelingen/ plan van aanpak**

##### **✓ Onderzoek het werkklimaat binnen de subteams**

Onderzoek het werkklimaat binnen ieder subteam door een medewerkerstevredenheids-onderzoek uit te voeren om scherper te krijgen waarom teamleden minder eerlijk durven te zijn tegen, respectvoller omgaan met, en meer vertrouwen hebben in collega's van andere teams dan in collega's van hun eigen team. Het onderzoek kan eventuele knelpunten, kritiek en ontevredenheid inzichtelijk maken (Boomsma, 2001, p. 159).

##### *Plan van aanpak:*

Mogelijk dat het uitzetten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek weerstand en/of wantrouwen oproept bij teamleden. Om weerstand te minimaliseren en response te bevorderen is het van belang dat men vooraf goed geïnformeerd wordt over het doel, de opzet en de werkwijze van het onderzoek.

Tevens kan het waarborgen van de anonimiteit er aan bijdragen dat men het onderzoek waarheidsgetrouw durft in te vullen.

## ✓ Gebruik instrumenten gericht op teamontwikkeling

Bij teamontwikkeling staat het verbeteren van interpersoonlijke relaties centraal, evenals de afstemming en coördinatie binnen teams (De Waal, 2018). Instrumenten die hier een positieve bijdrage aan kunnen leveren zijn: 360 graden feedback, intervisie en conflicthantering.

### *Plan van aanpak:*

Besprek samen met een HR-adviseur welke instrumenten adequaat zijn en hoe deze geïmplementeerd kunnen worden. Betrek hierbij ook de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, deze zijn essentieel. Als medewerkers niet echt eerlijk tegen elkaar durven te zijn dan zijn feedbackgesprekken hoogstwaarschijnlijk niet toereikend. Teamleden handvatten aanreiken om constructief feedback leren te geven is dan wellicht een gepaste tussenstap.

## ✓ Het verbeteren van teamontwikkelruimte door vijf succesfactoren

De Waal (2018) beschrijft een vijftal succesfactoren die positief kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van teamontwikkelruimte:

### **1. Een gemeenschappelijk doel**

Hier gaat het volgens de theorie over het scherp krijgen of teamleden hetzelfde doel voor ogen hebben.

### *Plan van aanpak:*

Concretiseer geformuleerde doelen uit het <naam team>-jaarplan. Voor ieder subteam betekent het optimaliseren van de (keten)samenwerking binnen het eigen team en met andere HR- Expertise onderdelen mogelijk iets anders. Spreek binnen de subteams af wat het teamdoel is en wat eenieders bijdrage hierin is (wie wat doet, wanneer en op welk termijn).

### **2. Evalueren**

In het kader van teamontwikkelruimte wordt hieronder het evalueren van de samenwerking verstaan. Vragen die hier centraal staan zijn: hoe hebben we dat samen gedaan? En: hoe hebben we daarin samengewerkt?

### *Plan van aanpak:*

Stel samen met een HR-adviseur, aan de hand van één of meer geformuleerde teamdoelen, prestatie-indicatoren vast die zijn afgeleid van kritische succesfactoren.

Prestatie-indicatoren kunnen inzicht verschaffen in de prestaties van een team. Deze inzichten kunnen gebruikt worden als grondslag voor het evalueren van het (eind)resultaat. (Kluijtmans, 2014).

### 3. Leiderschap

De Waal (2018) stelt dat er vaak leiders worden gekozen die vooral bezig zijn met toekomst creëren en organiseren. Dit is echter niet bevorderlijk om de ideale teamontwikkelruimte te creëren. Het team zal dan niet in staat zijn om optimale resultaten te behalen, omdat reflecteren en dialoog voeren een net zo belangrijk onderdeel is.

#### *Plan van aanpak:*

Bekijk de kwaliteiten van ieder subteam. Waar ligt de kracht? En wat zijn de valkuilen? Waar de kracht ligt bij toekomst ontwikkelen en organiseren zal het team bijgestuurd moeten worden op reflecteren en dialoog voeren. Hetzelfde geldt ook andersom.

### 4. Taken verdelen

Volgens De Waal (2018) komen teams tot een beter resultaat als het lukt om ieders expertise, kennis en ervaring binnen het team productief te maken. Het productief inzetten van kennis, ervaring en expertise draagt er aan bij dat teamleden zich mede verantwoordelijk gaan voelen voor het te behalen resultaat.

#### *Plan van aanpak:*

Beschrijf deeltaken en maak binnen ieder subteam kleine werkgroepen, bestaande uit verschillende rollen, waar deze deeltaken aan worden toebedeeld.

Denk hierbij aan werkgroepen die bijvoorbeeld wijzigingen van wet- en regelgeving signaleren, werkprocessen evalueren, verbetervoorstellen schrijven voor ICT-processen, et cetera.

### 5. Omgaan met de paradox van teamontwikkelruimte

De paradox wordt beschreven als een soort van tegengestelde beweging die de vier activiteiten teweegbrengen. Enerzijds wil men *versnellen* door zich te focussen op de toekomst en het organiseren hiervan, anderzijds wil men *vertragen* door over bepaalde onderwerpen (blijvend) een dialoog te voeren en te reflecteren.

#### *Plan van aanpak:*

Zorg ervoor dat er een balans is tussen de vier beschreven activiteiten. Een evenredige verdeling tussen toekomst creëren en organisatie-georiënteerde medewerkers en medewerkers die meer georiënteerd zijn op reflecteren en dialoog voeren, is noodzakelijk om succesvol te zijn. Het advies is om hier rekening mee te houden met het samenstellen van de werkgroepen. De teamrollen van Belbin kunnen in kaart brengen welke van de vier activiteiten het beste aansluiten op de eigenschappen van een medewerker.

## Literatuur- en bronnenoverzicht

Boomsma, S. (2001). *De waarde van tevreden medewerkers*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

<bron 1>

De Waal, V. (Red.) (2018). *Interprofessioneel werken en innoveren in teams*. Bussum: Couthino.

Derksen, K. (2015). Introductie op nieuwe themareeks: Teamontwikkeling. *O&O Opleiding en Ontwikkeling*, 28, 28-31.

<bron 3>

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. (2<sup>e</sup> druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

<bron 4>

<bron>

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.

<bron 2>

Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Rietzschel, E.F., Nijstad, B.A. & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 244-251.

West, M. (2012). *Effective teamwork. Practical lessons from organizational research*. (3<sup>e</sup> druk) Chichester: British Psychological Society and John Wiley & Sons, Ltd.

## **Bijlage 1**

Bron: Organogram verwijderd.

## Bijlage 2

### Overzicht cultuurthema's: cultuuronderzoek binnen organisatie en cultuurtypen Quinn

Cultuurthema uit onderzoek <i>cultuuronderzoek binnen organisatie</i>	Cultuurtypen Quinn
<b>Familie:</b> - Saamhorigheid binnen de <naam organisatie> - Loyaliteit naar de organisatie	<b>Familiecultuur:</b> - Loyaliteit en traditie - Grote betrokkenheid
<b>Professionele ruimte:</b> - handelen in vrijheid voor medewerkers - samen leren van het werk	<b>Adhocratie- en familiecultuur:</b> - Experimenteren en innoveren - Teamwork
<b>Hiërarchische verhoudingen:</b> - duidelijke rolverdeling tussen leidinggevende en ondergeschikten	<b>Hiërarchische cultuur:</b> - Formalistisch en gestructureerd - Leiders zijn coördinatoren
<b>Initiatief:</b> - Creatief gebruik van vakmanschap	<b>Adhocratiecultuur:</b> - Creatieve werkomgeving
<b>Operationeel leiderschap:</b> - Sturing en ondersteuning op het dagelijks werk - Vertaalslag kunnen maken van hogeren doelen naar de praktijk en van de praktijk naar leerervaringen voor de organisatie	<b>Hiërarchische cultuur:</b> - Formalistisch en gestructureerd - Behoeft aan stabiliteit en beheersbaarheid
<b>Verbinding met bedrijfsvoering en operatie:</b> - een centrale en efficiënte werkwijze ter ondersteuning van de operatie	<b>Hiërarchische cultuur:</b> - Formele regels en beleidsstukken
<b>Eenheid in denken en doen:</b> - Uniformiteit	<b>Hiërarchische cultuur:</b> - Formele regels en beleidsstukken

## **Bijlage 3 A**

Bron: akkoord voor gebruik vragenlijst verwijderd.



## Bijlage 3 B

Rotterdam, 13 maart 2018

Beste medewerker van <naam team> ,

Voor het behalen van mijn diploma Nemas@HRM ben ik bezig met het schrijven van een scriptie.

Het gekozen onderwerp hiervoor betreft teamontwikkeling met als uitgangspunt samenwerken.

Samenwerken is de grondslag voor termen als multidisciplinair werken, integraal werken, ketensamenwerking, etc.

Ongeacht de benaming die aan een samenwerkingsvorm wordt gegeven blijft de essentie hetzelfde, namelijk het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de groep – de ander.

Om inzichtelijk te maken in hoeverre er sprake is van samenwerking binnen <naam team> , wil ik je vragen om bijgevoegde vragenlijst in te vullen. Ieders deelname is zeer belangrijk voor het slagen van het onderzoek.

De vragenlijst behoort toe aan TNO en is ontwikkeld in opdracht van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.

Het invullen van de vragenlijst bedraagt ongeveer 15 minuten.

Het betreft een ANONIEME vragenlijst en zal VERTROUWELIJK worden behandeld.

Uitsluitend het eindresultaat zal worden gerapporteerd.

Tot slot wil ik je vragen de ingevulde lijst **vóór woensdag 21 maart 2018** aan mij te retourneren. Om de anonimiteit te waarborgen, kun je de vragenlijst retourneren door de vragenlijst in de geëtiketteerde envelop te doen en deze verzegeld in het rode geldkistje op de koffiemachine achter te laten.

Medewerkers van <team 3> kunnen eventueel ook de interne post

gebruiken. Alvast hartelijk dank voor je inbreng en de medewerking!

Met vriendelijke groet,

<naam>

Student

<opleidingsinstituut>

Opleiding HRM

Bijlage vragenlijst samenwerken verwijderd