

INNOVATIEVE INTERVENTIE



Mulders, Ilme I.I. (3617017)

Leerjaar 4, afstudeerfase

HRM, Fontys, (Eindhoven)

SIC Werkgeluk, Fontys

Michel Starreveld (Afstudeerbegeleider)

Eveline Kersten (Begeleider)



Versie 1 (01-04-2022)



Ilme Mulders

3617017

HRME4A

Afstudeerfase

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Emmasingel 28, 5611 AZ Eindhoven

De Witte Dame

08850 70322

Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, Fontys

Vlamovenweg 2, 5708 JV Helmond

06 182 044 68

Samenvatting

Het is nu belangrijker dan ooit dat organisatie mee kunnen veranderen met de snel veranderende wereld. Om als organisatie mee te bewegen is het van belang dat er het beste uit het team wordt gehaald. De consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk hebben opgemerkt dat er weinig aan de ontwikkeling van het team wordt gedaan. De reden hiervan is dat er een hoge werkdruk heerst binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk en ligt de focus niet op de ontwikkeling van het team.

Hierdoor is er weinig tot geen sprake van een teamgevoel. Er ontstonden irritaties en frustraties, wat een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de diensten en de sfeer binnen het team. Als er niks aan de huidige situatie verandert, kunnen er mogelijk conflicten binnen het team ontstaan en kan de kwaliteit van de diensten er nog meer onder lijden. Kortom: essentieel dat dit vraagstuk wordt aangepakt.

De wens vanuit de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is om een effectief samenwerkingsverband te vormen en het proces rondom teamontwikkeling te verbeteren. Voor het vraagstuk is de volgende ontwerpvraag opgesteld: *Hoe kan het proces van teamontwikkeling voor de consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk verbeterd worden?*

De visie bij het bedenken van een innovatieve interventie is dat teamontwikkeling dé manier is om verandering in de praktijk te realiseren en hiermee het verandervermogen van de organisatie te vergroten. Het ontwerp van de innovatieve interventie wordt ontwikkelt aan de hand van het teamontwikkeling model (Tuckman, 1965) en het Teamdoelmatigheidsmodel van Fry, Plovnick & Rubin (1974).

Om antwoord te kunnen geven op de ontwerpvraag zijn er diverse enquêtes uitgezet onder de consultants. Daarnaast zijn er meerdere warme evaluaties en diepte-interviews gehouden. Naar voren is gekomen, dat de toelichting over de Teamversneller, het (online) werkboek en het ondersteunend materiaal volgens de consultants en de experts in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel. Op basis van de uitkomsten is het een goede interventie die het proces rondom teamontwikkeling kan verbeteren. Om het daadwerkelijke effect en de bestemming te meten is er langer de tijd en dus een vervolgonderzoek nodig zijn.

Voorwoord

Voor u ligt het evaluatierapport dat betrekking heeft op teamontwikkeling bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk wat ik in het kader van mijn afstudeerstage heb beschreven. Momenteel ben ik een vierdejaars studente van de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven. Van september tot april 2022 ben ik bezig geweest met het uitvoeren van de innovatieve interventie en het schrijven van dit evaluatierapport.

Dit evaluatierapport is geschreven in opdracht van mijn stagebedrijf Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Samen met mijn stagebegeleidster, Eveline Kersten en de overige senior consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk heb ik mijn afstudeerroute bepaald.

Graag wil ik mijn stagebegeleidster Eveline Kersten bedanken voor het begeleiden tijdens mijn stage en het ondersteunen bij mijn innovatieve interventie. Verder wil ik uitzonderlijk alle consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk bedanken voor de tijd die zij voor mij hebben vrijgemaakt om de interventies uit te voeren en mee te denken tijdens het proces om tot een interventie te komen. Daarnaast wil ik ze bedanken voor hun openheid en het delen van hun persoonlijke visie op het gebied van teamontwikkeling.

De begeleiding en ondersteuning die ik vanuit Fontys heb gekregen, hebben ervoor gezorgd dat ik mij verder heb kunnen ontwikkelen als onderzoeker en toekomstig HR-professional. Ik wil dan ook graag mijn afstudeerbegeleider Michel Starreveld bedanken voor de fijne begeleiding, samenwerking en ondersteuning tijdens deze gehele periode. Zonder deze prettige hulp, zou ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Ilme Mulders

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding interventie	8
1.2 Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk als organisatie	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Doelstellingen en opbrengst	11
1.5 Leeswijzer	13
2. Verantwoordingontwerpproces	14
2.1 Model van Tuckman	14
2.2 Teamdoelmatigheidsmodel	16
2.3 Innovatieve organisatie (adhocratie)	17
2.4 Voorkeuren voor verschillende leersituaties	18
2.5 Psychologische veiligheid.....	20
2.6 Het veranderingsmodel van Kotter	21
2.7 Tussentijdse afstemming met betrokkenen/experts.....	22
3. Ontwerp (prototype)	31
3.1 Opbouw interventie.....	31
3.2 Werkvormen.....	32
3.3 Ondersteunende instrumenten	35
3.4 Rollen en verantwoordelijkheden	35
3.5 Planning	36
3.6 Innovatief element	37
4. Methodologie	38
4.1 Doelstelling	38
4.2 Evaluatiemodel Kirkpatrick	39
4.3 Type onderzoek & subvarianten.....	39
4.4 Procedure	40
4.5 Planning evaluatiemomenten	41
4.6 Methodische verantwoording.....	43
5. Resultaten testfase	45
5.1 Inleiding.....	45
5.2 Resultaten interventie-evaluatie	45
5.2.1 Toelichting Teamversneller ervaringen	45
5.2.2 Forming fase ervaringen – Groep 2.....	46
5.2.3 Storming fase ervaringen – Groep 2.....	48
5.2.4 Storming, Norming, Performing fase – Meninge experts	48

5.2.5	Adjourning Fase ervaringen – Groep 1.....	51
5.2.6	Ervaringen totaalproces.....	51
5.3	Resultaten effectmeting.....	53
5.3.1	Inleiding.....	53
5.3.2	Beoogde doelen Forming fase.....	53
5.3.3	Resultaten doelen Forming fase.....	54
5.3.4	Beoogde doelen Storming fase.....	56
5.3.5	Resultaten doelen Storming fase.....	56
5.3.6	Beoogde doelen Adjourning fase.....	58
5.3.7	Resultaten doelen Adjourning fase.....	58
6.	Conclusie testfase	61
6.1	Inleiding.....	61
6.2	Conclusie interventie (inhoud en vormgeving).....	61
6.2.1	Conclusie Toelichting Teamversneller	62
6.2.2	Conclusie (online) werkboek	62
6.2.3	Conclusie ondersteunend materiaal.....	63
6.3	Conclusie totaal (uitkomst)	63
6.3.1	Niveau 1 – Reactie.....	63
6.3.2	Niveau 2 – Leren.....	63
6.3.3	Ontwerpvraag.....	65
7.	Discussie.....	66
7.1	Inleiding.....	66
7.2	De interventie.....	66
7.2.1	Inhoud en vormgeving	66
7.2.2	Het effect (uitkomst, effect, bestemming)	67
7.3	De evaluatiefase (procesmatig).....	67
7.4	Innovatieve waarde van de interventie.....	70
7.5	Doorontwikkeling	70
	Literatuurlijst.....	72
	Bijlagen	74
	Bijlage 1: Persona.....	74
	Bijlage 2: Nadere toelichting Teamversneller.....	75
	Bijlage 3: Competentieprofiel Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk	77
	Bijlage 4: Kwalitatieve evaluatie	79
	Bijlage 5: Inleidende tekst vragenlijst	81
	Bijlage 6: Kwantitatieve effectmeting.....	82
	Bijlage 7: Overzicht uitzet vragenlijsten.....	83

Bijlage 8: Evaluatieschema	84
Bijlage 9: Overzicht variabelen	85
Bijlage 10: Overzicht data.....	86
Bijlage 11: Overeenkomst interview evaluatie Teamversneller	87

1. Inleiding

1.1 Aanleiding interventie

Welke organisatie wil nu geen high performance team hebben? Een team die weet wat het doel is, hiervoor gaat en waarbij de onderlinge samenwerking met externe partners optimaal is. Teamleden die hun kennis toepassen, uitwisselen en daarmee prestaties leveren, zodat zij onder andere plezier in het werk ervaren. Daarnaast wordt steeds vaker in teamverband gewerkt, een van de oorzaken hiervan is doordat vraagstukken steeds complexer worden (Derksen, 2017).

Bovendien wordt er steeds vaker in teams gewerkt, hierdoor wordt het functioneren van teams steeds essentiëler. Door middel van teamontwikkeling kan hier weloverwogen aan gewerkt worden. Het thema teamontwikkeling is al een lange tijd een cruciaal thema voor bedrijven, hun teams en HR-professionals. Afgelopen jaren stijgt dit thema op de prioriteitenlijst van bedrijven. Volgens internationaal onderzoek naar HRM-trends van Deloitte, wat heeft plaatsgevonden in 130 landen waaronder Nederland, is dit ondertussen hét meest essentiële thema (Gijzenberg, 2021).

De opmars van teamontwikkeling wordt veroorzaakt door diverse ontwikkelingen, zoals de stijgende economische dynamiek, globalisering en stakeholders met steeds meer verwachtingen. Vandaar is het thema samenwerking, zowel tussen bedrijven én binnen organisaties, steeds meer van belang voor het succes van een bedrijf. Dit wordt ook teruggezien in de opkomst van projectteams, zelfsturende teams en 'scrum en agile' werken (Gijzenberg, 2021). Als er wordt ingezoomd op de samenwerking binnen organisaties bestaat een team uit individuele teamleden. De leden hebben elk hun eigen vaardigheden, overtuigingen en gedrag. Verder brengt elk teamlid talenten en kwaliteiten met zich mee (Mensium, z.d.).

Wanneer een team als succesvol wordt ervaren, is dit effectiever, zorgt dit in die omgeving voor de gewenste prestaties en zorgt het in het algemeen voor betere prestaties dan alleen de prestaties van individuele leden van een team. Volgens Gijzenberg (2021) ontstaan effectieve teams niet vanzelf. Om een team beter te laten presteren en te laten uitblinken is er ontwikkeling binnen het team nodig. Mocht er geen ontwikkeling binnen het team plaatsvinden vormt de groep geen geheel en blijven het individuen. Bovendien blijkt uit het onderzoek van Deloitte dat 20% van de teams zichzelf ziet als een "goed presterend" team, dit houdt in dat ongeveer 80% dit niet zo ervaart. Ieder team is anders, wanneer er sprake is van een innovatief team, kan prestatiedruk een belangrijk aandachtspunt zijn.

Uit onderzoek van onderzoeksorganisatie TNO blijkt dat innovatieve teams onder druk risicovoller worden, waardoor innovaties eerder kunnen mislukken. Daarnaast is het goed om stil te staan bij de samenhang tussen de individuele prestaties en de teamprestaties. Een goede samenwerking zorgt ervoor dat leden van een team meer uit zichzelf en elkaar halen (Gijzenberg, 2021).

Doordat het thema bovenaan de agenda staat, is het een centraal thema binnen veel organisaties. Wanneer een team werkt aan innovatie, heeft dit team ontwikkelruimte nodig. Volgens Derksen (2017) is dit een sociale ruimte, die teams in interactie met elkaar en hun omgeving delen.

De teamleden delen hierin hun belevingen, ideeën en kennis met elkaar. Deze ruimte daagt de teamleden uit en creëert veiligheid; de teamleden durven te experimenteren en risico's te nemen (Edmondson, 1999). Wanneer teams aan deze elementen voldoende aandacht besteden, blijken ze succesvoller te zijn. Om deze ontwikkelruimte te verwezenlijken zijn de volgende vier zaken van belang:

1. **Toekomst creëren:** het team stelt een gezamenlijk doel of resultaat vast. Met de nadruk op gezamenlijk, want persoonlijke verbinding is een belangrijke voorwaarde voor een goede opbrengst. Het team werkt niet los van zijn omgeving, maar voegt en creëert waarde zowel voor de korte als lange termijn (Derksen, 2012).
2. **Organiseren:** het team maakt heldere afspraken, activiteiten zijn verdeeld, ieder teamlid weet wie wat doet en met welke middelen. Hierbij staat het organiseren centraal en hoort ook het organisatorische stuk rondom de betrokkenheid van externe partijen (Derksen, 2012).
3. **Reflecteren:** het team kijkt vanuit verschillende perspectieven naar een vraagstuk. Het reflecteren op de samenwerking en het proces staat centraal. Dit wordt gezien als een onderzoekend en beschouwend element (Derksen, 2012).
4. **Dialog voeren:** het meest essentiële onderdeel om ontwikkelruimte te creëren. Denk hierbij aan kritische vragen stellen, luisteren en de ander willen begrijpen. Verder mag feedback vragen aan elkaar en de omgeving niet ontbreken. Dit is essentieel bij het vormen van ontwikkelruimte (Derksen, 2012).

Terugkijkend naar de voorgaande alinea's is het nu essentiëler dan ooit dat organisaties zich bezig houden met het thema teamontwikkeling. Het is van belang dat er niet alleen gefocust wordt op individuele prestaties en ontwikkeling maar van een team. Binnen dit evaluatierapport is de visie rondom teamontwikkeling dat dit de manier is om het verandervermogen van de organisatie te versterken en de verandering in de praktijk te verwezenlijken.

1.2 Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk als organisatie

Ook het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, ontkomt niet aan het feit dat teamontwikkeling een actueel thema is, waar aandacht aan moet worden besteed. Het is van belang dat er aandacht aan wordt besteed aangezien het Sociaal Innovatiecentrum continu samenwerkt in projecten met verschillende opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Verdere reden wordt in 1.3 'probleemstelling' toegelicht. Momenteel zijn er vijf Sociale Innovatiecentra actief, waaronder het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk (SIC) in 2017 is gestart. Het Sociaal Innovatiecentrum is een hybride leeromgeving van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Binnen deze authentieke leeromgevingen werken senior consultants en junior consultants (studenten) samen. Hierdoor blijft de dienstverlening en de omgeving zich continu ontwikkelen.

Bij het Sociaal innovatiecentrum Werkgeluk staat het thema Werkgeluk centraal. De senior consultants zijn gespecialiseerd in het thema rondom de medewerkersbeleving en kunnen zo inspelen op de vraag van een organisatie.

Daarnaast wordt de deskundigheid ingezet om te adviseren, trainingen, workshop en cursussen te ontwikkelen en uit te voeren. Per project wordt er rekening gehouden met het vraagstuk vanuit de organisatie en wordt er maatwerk geleverd met als doel het Werkgeluk binnen de desbetreffende organisatie te presenteren of te vergroten. De leeromgeving van Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk realiseert een leerplek voor de junior consultants en het verwezenlijken van projecten waarbij de deskundigheid op het gebied van Werkgeluk wordt samengevoegd. Op basis van literatuur zoals het HEART-model en het P3F-model worden er onderzoeken verricht en ontworpen. Vanuit de onderzoeksresultaten wordt er voor de desbetreffende opdrachtgever een advies gevormd. Dit wordt als uitgangspunt gebruikt voor de ontworpen interventies die door het Sociaal Innovatiecentrum zelf kunnen worden uitgevoerd.

Het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk heeft als **missie** om werkgeluk binnen organisaties (profit en non-profit) in regio Noord-Brabant te introduceren of te vergroten. Hierbij ligt de focus op plezier, talent en purpose. Er wordt een **visie** beschreven op samenwerken en ondernemen. Het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk gelooft dat samenwerking ontstaat vanuit de ontmoeting tussen student-ondernemers en interesse in het thema werkgeluk. Studenten worden voorbereid op hun toekomst en krijgen inzicht in processen die spelen binnen organisaties. Een Sociaal Innovatiecentrum wordt zo zelfstandig mogelijk door studenten georganiseerd en gerund.

1.3 Probleemstelling

Het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk werkt met junior consultants, onder andere HRM, Toegepaste Psychologie en ICT studenten. Het overgrote deel van de studenten blijft een periode van een half jaar binnen het Sociaal Innovatiecentrum. Dit zorgt ervoor dat er om het half jaar een nieuw team wordt gevormd. Dit houdt in dat het proces van teamontwikkeling sneller doorlopen moet worden. In de huidige situatie is er onvoldoende aandacht besteed aan de ontwikkeling van het team. Hierdoor voelen de consultants zich geen team. Er wordt niet samengewerkt waardoor er irritaties en frustraties ontstaan. Dit leeft steeds meer in de groep en de samenwerking, sfeer en kwaliteit van de diensten lijden hieronder.

Er is voldoende bekend over de oorzaak van dit probleem. Binnen het team is er onduidelijkheid over rollen, taken en de daarbij horende verwachtingen. Daarnaast geven dat junior consultants aan dat het niet duidelijk is wie het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is en waar zij naar streven. Kortom: het gezamenlijke doel is niet helder. Verder is er een hoge werkdruk, waardoor activiteiten omtrent Teambuilding worden uitgesteld. Doordat er weinig tijd is besteed om elkaar te leren kennen, worden talenten op dit moment niet voldoende benut en ingezet.

Er wordt onvoldoende met elkaar overlegd, wat mede gestimuleerd wordt door het online werken. Dit zorgt ervoor dat er niet het optimale uit de samenwerking gehaald.

Om die reden ontstaat er ruis, zowel tussen de junior consultants als tussen de consultants en de samenwerkingspartners/opdrachtgevers. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteit van de geleverde diensten.

Er ontstaan steeds meer frustraties, vandaar is noodzakelijk dat er iets verandert aan de huidige situatie. Doordat er een hoge urgentie is rondom dit vraagstuk, is er in afstemming met de consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk voor gekozen om een innovatieve interventie uit te voeren. Dit sluit zowel aan bij het vraagstuk als bij de werkwijze van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Er is behoefte aan een basistool, waarop het team kan terugvallen en kan inzetten om het teamproces sneller te doorlopen.

1.4 Doelstellingen en opbrengst

Om een relevante innovatieve interventie te ontwerpen en ontwikkelen voor het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, wordt er een ontwerpvraag geformuleerd. De ontwerpvraag binnen dit evaluatierapport luidt als volgt: *Hoe kan het proces van teamontwikkeling voor de consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk verbeterd worden?*

Volgens Caluwé en Vermaak (2014) is het van belang als er een verandering in de organisatie plaatsvindt, helder te hebben welke uitkomsten de organisatie wenst. Daarnaast is het goed om met de organisatie te bespreken welke gewenste en ongewenste effecten eventueel kunnen optreden door de verandering. Tot slot is het goed om stil te staan op welke bestemming de organisatie terechtkomt nadat de verandering is doorgevoerd.

Uitkomst

Kort na de interventie is zichtbaar dat het een geaccepteerde en gedragen tool is, bestaande uit verschillende thema's als basis voor de ontwikkeling van een nieuw team. Dit houdt in dat de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk:

- inzicht hebben gekregen in welke stappen doorlopen moeten worden tijdens het implementeren van de Teamversneller;
- na de toelichting weten hoe het (online) werkboek kan worden toegepast in de praktijk;
- na de toelichting weten hoe het ondersteunend materiaal kan worden toegepast in de praktijk.

Daarnaast hebben de consultants door de innovatieve interventie kennis verworven over:

- de fases van teamontwikkeling, deze worden in kaart gebracht;
- welke invloed de fases van teamontwikkeling kunnen hebben op het team;
- het gezamenlijk doel van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- de missie, visie en kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- persoonlijke en teamwaarden;
- psychologische veiligheid binnen een team;
- de rollen, taken en verwachtingen binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- welke rol het beste bij de consultants aansluit;
- procedures en werkafspraken;
- hun talenten;
- de manieren van besluitvorming;
- het belang van offboarding.

Effect

Er ontstaat door de Teamversneller een prettige samenwerking: de gebruikers geven elkaar feedback, stemmen onderling af en helpen elkaar indien nodig.

Verder ontstaat er door de innovatieve interventie een veilig (leer)klimaat. De consultants voelen zich veilig binnen het team en er wordt op een duidelijke en open wijze met elkaar gecommuniceerd. Door de hoge mate van psychologische veiligheid zijn de consultants niet bang om elkaar vragen te stellen, er mogen fouten worden gemaakt en er wordt stilgestaan bij de leerkansen.

Bestemming

Op lange termijn zorgt de tool ervoor dat nieuwe consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum (Werkgeluk) zich sneller kunnen ontwikkelen tot een team. Er wordt een effectief samenwerkingsverband gevormd, doordat er het optimale resultaat uit het team wordt gehaald. Hierdoor wordt de kwaliteit van diensten en tevens het proces van teamontwikkeling verbeterd. Tevens zorgt de Teamversneller ervoor dat de missie en visie beter worden ingevuld.

Doordat de tool een algemene basis vormt voor een kortdurend en startend (multidisciplinaire) team, kan de tool worden ingezet bij de overige vier Sociaal Innovatiecentra. Uiteindelijk zou de vertaalslag gemaakt kunnen worden naar startende, multidisciplinaire teams binnen andere organisaties en bedrijven.

Doelgroep

De primaire doelgroep binnen dit evaluatierapport zijn de junior consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk (zie bijlage 1), zij zijn voornamelijk de gebruikers van de innovatieve interventie. De senior consultants hebben een vast contract en blijven langer dan een periode van een half jaar. De senior consultants zullen voor een deel een coachende rol hebben tijdens het uitvoeren van de interventies. Om die reden worden de senior consultants binnen dit evaluatierapport als secundaire doelgroep gezien. Daarentegen zullen de senior consultants ook alle interventies mee uitvoeren. Het ontwerp gaat namelijk uit van gelijkwaardigheid.

1.5 Leeswijzer

Om het evaluatierapport in een chronologische en overzichtelijke volgorde te beschrijven, worden de volgende onderwerpen doorgenomen:

Hoofdstuk 1 (Inleiding)

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding en probleemstelling van het evaluatierapport. Daarnaast bedraagt het een organisatorische en maatschappelijke samenhang. Nadat de aanleiding en achtergrond van het evaluatierapport zijn beschreven, wordt de doelstelling van het evaluatierapport geformuleerd en aangeduid door middel van een ontwerpvrage, de uitkomst, het effect en de bestemming van de innovatieve interventie.

Hoofdstuk 2 (Verantwoordingontwerpproces)

Dit hoofdstuk beschrijft de input die is gebruikt om de innovatieve interventie te ontwerpen. Onderliggende keuzes worden inzichtelijk gemaakt. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur, tussentijdse afstemming met betrokkenen en het raadplegen van experts.

Hoofdstuk 3 (Ontwerp Prototype)

In dit hoofdstuk wordt uitvoerig de innovatieve interventie beschreven. Er wordt toegelicht welke activiteiten er onderdeel uitmaken van de interventie, van welke werkvormen er gebruik is gemaakt, welke ondersteunende instrumenten een rol spelen, tot slot worden ook de rollen, verantwoordelijkheden en de planning beschreven.

Hoofdstuk 4 (Methodologie)

Dit hoofdstuk beschrijft op welke manier de testfase is uitgevoerd. Er wordt hierbij beschreven hoe betrouwbaar en valide dit rapport is en welke procedures een ondersteunende rol hebben gespeeld. Verder wordt er toegelicht hoe de respondentengroep is ontstaan en van welke onderzoeksmethode er gebruik is gemaakt.

Hoofdstuk 5 (Resultaten testfase)

In het resultaten hoofdstuk worden de bevinden en de belangrijkste resultaten en de analyse daarvan beschreven.

Hoofdstuk 6 (Conclusie testfase)

In dit hoofdstuk wordt uitvoering beschreven in hoeverre de opgestelde prestatie indicatoren zijn behaald.

Hoofdstuk 7 (Discussie)

In het laatste hoofdstuk worden de sterke en zwakke elementen behandeld en nader toegelicht. Er wordt aandacht besteed aan de uitkomst, effect en de bestemming. Verder wordt de mate van innovatieve waarde benoemt en eventuele suggesties door doorontwikkeling gegeven.

2. Verantwoordingontwerpproces

In het verantwoordingontwerpproces wordt beschreven van welke input er gebruik is gemaakt om de innovatieve interventie te ontwerpen. Ook onderliggende keuzes voor de interventie worden inzichtelijk gemaakt.

Het is relevant om stil te staan bij de **definitie** van teamontwikkeling om het begrip goed te kunnen plaatsen. Binnen dit evaluatierapport betekent ontwikkeling het langzaam veranderen in een bepaalde richting (Ensie, 2019). In de literatuur staan er meerdere definities beschreven voor wat een team inhoudt. Volgens de organisatietheoreticus Beckhard (1972) heeft een groep een gespecificeerde taak waarbij er moet worden samengewerkt om de taak te voltooien. Om het doel te bereiken is er bij deze definitie sprake van afhankelijkheid (Reusel & Loomans, 2016). Binnen dit evaluatierapport wordt deze definitie rondom een team als uitgangspunt gebruikt.

Als bovenstaande begrippen worden samengevoegd vormt dit het begrip: **'teamontwikkeling'**. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat het proces dat in een team plaatsvindt, waarin het team zich verder ontwikkelt naar een volgende fase (betekenis-van, 2021). Volgens Derksen (2015) is teamontwikkeling gefocust op het toenemen van de effectiviteit van teams.

Het model van Tuckman (1965) doorloopt fasen van teamontwikkeling. Encyclopedie Ensie (2021) beaamt dat teamontwikkeling de fasen van Tuckman (1965) doorloopt. Binnen dit evaluatierapport het thema teamontwikkeling geanalyseerd aan de hand van de theorie van Tuckman (1965) en het Teamdoelmatigheidsmodel van Fry, Plovnick & Rubin (1974). Beide theorieën worden nader toegelicht.

2.1 Model van Tuckman

In het model van Tuckman (1954) (Figuur 1) staan de vijf fasen van teamontwikkeling beschreven. Het proces wordt beschreven vanaf het begin tot een geslaagd einde van een project en voorkomen van een team. Het model is een klassieker en wordt vaak gebruikt met betrekking tot het ontwikkelen van een team. Tuckman (1965) heeft dit model ontworpen in 1965 en maakte het model tien jaar later compleet met de laatste fase: de afscheidsfase (Adjourning). Hieronder worden de fasen nader toegelicht.

Figuur 1

Vijf fasen model teamontwikkeling Tuckman



Opmerking. Overgenomen uit "40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development" door D. Bonebright, 2010, *Human Resource Development International*, 13(1), p.114. Copyright 2010, Taylor & Francis.

Fase 1: Oriëntatiefase (forming)

In de eerste fase wordt er gesproken van een groep mensen, hierbij is er geen gevoel van een team of groep. Binnen het team zijn er geen functies toegewezen aan personen. Er is behoefte aan ondersteuning, begeleiding en een leider. Het gedrag van de leden in het team is afwachtend. In de eerste fase wordt de autoritaire houding van de leider aanvaardt. De leden in

het team zijn beleefd en stemmen af met elkaar. Verder is het kenmerkend in deze fase dat er veel vragen worden gesteld (Tuckman, 1965).

Fase 2: Matchsfase (storming)

Tijdens de tweede fase leren de teamleden elkaar wat beter kennen en nemen voorzichtig hun plaats in de groep in. Vaak is dit een lastige periode voor het team. De focus ligt hierbij meer op een goede indruk maken dan met het desbetreffende project. Er wordt hierbij gehoopt op respect vanuit het team. Verder is het van belang dat er tijdens deze fase duidelijke grenzen worden gesteld en het team wordt ondersteund (Robbins & Finley, 2001). Het risico tijdens deze fase is dat de teamleden zich afzonderen van de rest. Dit gevaar kan verergerd worden door bijvoorbeeld thuiswerken (Tuckman, 1965).

Fase 3: Normeringsfase (norming)

Als de derde fase tijdens het teamproces is aangebroken, is het een boeiende tijd voor alle teamleden. Tijdens dit moment worden er belangrijke beslissingen genomen. Daarnaast komen teamleden dichter bij elkaar in deze fase. De rollen en relaties binnen het team zijn op dit moment vastgesteld. Dit zorgt ervoor dat de teamleden zich kunnen focussen op het ontdekken en uitvoeren van hun talenten. Het team biedt elkaar tijdens deze fase ondersteuning, daarnaast is het de bedoeling dat de teamleden hier zelf invulling aan geven (Robbins & Finley, 2001).

Fase 4: Prestatiefase (performing)

In de prestatiefase wordt er gesproken van een team. Tijdens deze fase is het gezamenlijke doel duidelijk. Er wordt samengewerkt aan het teamdoel en het team bespreekt problemen en lost dit vrijwel zelfstandig op. Prestaties ontstaan in de vierde fase haast vanzelf (Tuckman, 1965).

Fase 5: Afscheidsfase (Adjourning)

In de laatste fase staat het gevoel van afsluiting binnen het team centraal. Daarnaast kunnen de teamleden zich hier in bevinden als er medewerkers vertrekken en/of er nieuwe medewerkers zichzelf aansluiten bij de organisatie. Een team kan gehecht aan elkaar raken wanneer de eerste vier fasen goed zijn doorlopen. Verder kan er een gevoel van gemis ontstaan als onderlinge relaties verbroken worden. De teamleden reflecteren naar het begin van hun werk carrière, zien wat er bereikt is en meten wat voor bijdrage de medewerkers hebben geleverd. Dit kan in de toekomst veel invloed hebben op het volgende team. Wanneer er continu verandering plaatsvindt in een team met de reden het ontwikkelen van een team, zal er een gezamenlijk cultureel geheugen uit voortkomen (Tuckman, 1965).

2.2 Teamdoelmatigheidsmodel

De organisatietheoreticus Beckhard (1972) beschrijft een andere invalshoek van teamontwikkeling door middel van het Teamdoelmatigheidsmodel. In de jaren zeventig, ontdekte de Amerikaanse wetenschapper dat er onderlinge afhankelijkheden zijn tijdens een werkproces (Toolshero, 2020).

Volgens Beckhard (1972) is een team een groep met een specifieke taak, waarvoor moet worden samengewerkt om de taak te kunnen voltooien. Het eerste concept van het model is gebaseerd op persoonlijke ervaring van Beckhard van zijn werk in de gezondheidszorg (Bruggeling, 2016). Dit model beschrijft dat doelmatigheid de mate is waarin middelen worden ingezet om een expliciet doel te behalen. Als er in vergelijking met norm weinig middelen, zoals inspanning, tijd of geld, worden gebruikt is een proces doelmatig (In 't Veld, 2002).

Het Teamdoelmatigheidsmodel beschrijft vier aspecten. Volgens dit model is het essentieel dat een team hier duidelijkheid over krijgt en er draagvlak voor moet worden gecreëerd, wil een team zich kunnen ontwikkelen (Reusel & Loomans, 2016).

Het GRPI-model is het fundament van het Teamdoelmatigheidsmodel. GRPI staat voor doelen, rollen, processen en interpersoonlijk (Toolshero, 2020). Binnen het model staat de efficiëntie van het team centraal. Het model beschrijft in welke mate het mogelijk is voor een team of doelen te behalen. Volgens (Fry et al., 1974) worden beruchte onderlinge relaties in een team teweeg gebracht door onduidelijkheid op bovenliggende niveaus in het model (Reusel & Loomans, 2016). De vier elementen luiden als volgt:

1. Doelen of prioriteiten stellen;
2. Afbakenen en verhelderen van taken, rollen en verwachtingen;
3. De wijze waarop het werk gebeurt en de besluitvorming hierover;
4. De relaties tussen de teamleden.

Het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) wat wordt weergegeven in Figuur 2 geeft de volgorde van vordering aan. Het model start vanaf de bovenste laag om zo stap voor stap naar beneden te gaan langs de elementen eronder. De voorkeur van de verbetering ligt eerst bij het element doelen. Vervolgens worden de taken, procedures en processen toegelicht. Ten slotte worden de interpersoonlijke relaties nader uitgelegd. Het model geeft de meest essentiële elementen weer voor een effectief samenwerkingsverband. Op deze manier wordt het inzichtelijk op welke wijze en in welke mate een team zich verder kan ontplooiën.

In de eerste laag wordt er gekeken in welke mate het team een collectieve richting heeft en of dat het gezamenlijke doel duidelijk is. Hierbij is het noodzakelijk dat dit gerespecteerd en geaccepteerd wordt binnen het team. In de tweede laag wordt er gekeken naar de taken en rollen binnen een team. Bij de derde laag staan de werkafspraken en procedures centraal. Er wordt hierbij stilgestaan bij manier van probleemaanpak, capaciteit van besluitvorming, manier van gesprekken voeren en omgang omtrent conflicten. Kortom: er wordt gekeken naar hoe efficiënt een team werkt. De vierde en tevens laatste laag gaat over het element interpersoonlijke relaties. Er wordt hierbij onderzoek gedaan naar hoe bestendig de teamgeest is. Hierbij kan gedacht worden aan of een team elkaar vertrouwd, de manier van gesprekken voeren en of dat er respect wordt getoond (Fry et al., 1974).

Figuur 2

Teamdoelmatigheidsmodel van Rubin, Plovnick en Fry



Opmerking. Overgenomen uit "Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams" door R.S. Carlock, 2012, *Faculty & Research Working Paper, 50*, p. 7. Copyright z.d., onbekend.

2.3 Innovatieve organisatie (adhocratie)

Om de innovatieve interventie het beste te laten aansluiten aan de behoeften en wensen van de organisatie, is het van belang om de organisatievorm van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk te beschrijven. Mintzberg (1979) beschrijft zeven organisatievormen, waaronder de innovatieve organisatie (adhocratie), dit sluit het beste aan bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk.

Ten eerste is Adhocratie een moderne organisatievorm. Dit wordt gekenmerkt door een organische structuur. Dit zorgt ervoor dat de organisatie, in dit geval het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk direct kan inspelen op de ontwikkelingen die zich in de ambiance voordoen. Daarnaast is een hoge mate van flexibiliteit kenmerkend voor een innovatieve organisatie. Verder is het typerend voor een innovatieve organisatie er is voor een bepaalde tijd samenwerkingsverbanden zijn. Het zijn (tijdelijke) teams die gebonden zijn aan een bepaald thema (Mintzberg, 1979). Binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk wordt er bijvoorbeeld in de huidige situatie, aan een project gewerkt in samenwerking met de praktijkatelier studenten vanuit de opleiding Human Resource Management.

De tweede reden is dat het kenmerkend dat een innovatieve organisatie geen vaste structuur heeft en vaak een tijdelijk karakter kent, wat ook het geval is bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Alle organisatieonderdelen zijn vanuit hun expertise betrokken en volledig lid van een team. De innovatieve organisatie verschilt veel met de overige organisatievormen. Binnen een adhocratie ontbreken er procedures, regels en hiërarchie. Dit kan conflicten binnen teams veroorzaken. De leden binnen een team stemmen hun werk onderling af. Overige sturingsmechanismen zoals het bedienen op werkprocessen is niet mogelijk, omdat dit de mate van flexibiliteit beïnvloedt. Kernwaarden binnen een innovatieve organisatie zijn; nieuwe normen creëren, creativiteit, innovatie en risico nemen (Mintzberg, 1979).

Doordat het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk in korte samenwerkingsverbanden werkt, wordt de innovatieve interventie ingericht op een periode van vijf maanden. Hierdoor moet er rekening gehouden worden dat het proces van teamontwikkeling sneller doorlopen wordt: de interventies moeten kort, bondig, concreet en makkelijk inzetbaar zijn.

2.4 Voorkeuren voor verschillende leersituaties

Iedereen heeft een andere leervoorkeur. Om hiermee rekening te houden tijdens de innovatieve interventie wordt de definitie van leren en de theorie van Ruijters (2006) beschreven. Er bestaat een grote kans dat iemand vanuit de ouders of sociale omgeving heeft geleerd wat leren voor iemand betekent. Op school werd er bijvoorbeeld door docenten aangegeven: 'Je bent hier op school om te leren'. Het boek *Leren en Veranderen* wil in het boek duidelijk maken dat leren veel meer is (Bolhuis, 2016).

Het is van belang om stil te staan bij de **definitie** van leren om het begrip goed te kunnen plaatsen. Binnen dit evaluatierapport wordt er van de volgende definitie rondom leren uitgegaan:

Volgens Bolhuis (2016) is leren een proces. Een proces waarbij er betekenis wordt gegeven aan de wereld om ons heen. Er wordt betekenis gegeven door interactie met en in een sociale culturele wereld. Daarbij geeft Bolhuis (2016) aan dat betekenisgeven de kern van leren is.

Uit ervaring van hoogleraar leren, ontwikkelen en gedragsverandering Manon Ruijters blijkt dat het niet lukt om iedere student, leerling of volwassenen naar de zin te maken. De een vindt dat een debat te lang duurt, terwijl de ander vindt dat er extra tijd voor moet worden vrijgemaakt. Worden rollenspellen afgeschaft vanwege weerstand, dan wordt dit door andere mensen juist gemist. Wanneer de theorie kort en bondig besproken wordt, dan komen er opmerkingen over het gebrek aan volledige theorie. Mede door deze ervaring heeft Ruijters (2006) onderzoek gedaan naar een betere term rondom deze verschillen in voorkeur en naar een taal.

Volgens Ruijters (2006) zijn de gedragen leerstijlen niet voldoende geschikt om zicht te creëren op de dimensies van werkleren. Het uitgangspunt van Ruijters (2006) voor een nieuwe indeling is gebaseerd op verschillende contexten, wat zorgt voor verschillend gedrag en past bij diverse manieren van leren. Doordat mensen hier zelf zicht op krijgen, krijgen ze meer zelfvertrouwen en controle op hun manier van leren, aldus Ruijters (2006). De leervoorkeuren worden hieronder nader toegelicht.

Kunst afkijken

Voor lerenden met deze voorkeur vormt de dagelijkse praktijk de beste leeromgeving. Dit houdt in: hectiek, onvoorspelbaarheid en continu in beweging. Deze mensen zoeken zelf situaties op waarin zij wat kunnen leren. Er wordt hierbij geleerd door te horen van anderen wat werkt en daarnaast goed te observeren. Tijdens dit leerproces wordt er veel geanalyseerd en wordt er toegepast wat voor diegene nuttig is. Kunst afkijken is geen manier om werk of leren te ontwijken, maar juist om een stap verder te komen. Door een spel of oefensituatie worden deze mensen niet getriggerd om actie te ondernemen. Een kunst afkijker wordt gemotiveerd door situaties uit de "echte wereld" waarbij er complexe vraagstukken aanwezig zijn (Bolhuis, 2016).

Kernwoorden van 'kunst afkijken' zijn: observeren en imiteren, rolmodellen, best practices (Aardema, 2021).

Participeren

Mensen die leren door te participeren, ook wel 'participeerders' genoemd, leren door erover te praten. Hierdoor komen deze mensen tot de gezamenlijke betekenis. Participeerders gebruiken het gesprek met anderen om ideeën helder te krijgen en ideeën onder woorden te krijgen. Deze mensen vinden het prettig om samen te leren met anderen, waarbij er een gezamenlijke doel wordt nagestreefd (Bolhuis, 2016).

Kernwoorden van 'participeren' zijn: in gesprek gaan, samenwerken met anderen, dialoog (Aardema, 2021).

Kennis verweven

Verder zijn er mensen die een voorkeur hebben voor theoretisch leren. Kennis verweven is een van de meest bekende context rondom leren. Hierbij wordt er belang gehecht aan het overbrengen van vaardigheden en kennis op een gestructureerde wijze. Er wordt geleerd in situaties waarbij er doelen worden gesteld. Daarnaast is het cruciaal dat de theorie door uitgelegd door een expert of iemand die het vak goed beheerst. 'Kennisverwervers' verdiepen zich graag in de literatuur, weten wat ze willen en richten zich op het behalen van het eindresultaat (Bolhuis, 2016).

Kernwoorden van 'kennis verweven' zijn: theorie, objectieve kennis, overdracht, experts (Aardema, 2021).

Oefenen

Naast kennis verweven is oefenen een van de meest bekendste context rondom leren, bijvoorbeeld het uitvoeren van een rollenspel. Een kritiekpunt is de toepasbaarheid van het geleerde in de praktijk. Binnen deze leervoorkeur moet de omgeving veilig zijn, een rustige ruimte, niet te gecompliceerde, maar wel een reële situatie waarin er geëxperimenteerd kan worden. Daarnaast moet er in deze situatie ruimte zijn om na te denken en vragen te stellen. Het is essentieel dat de begeleiding hierin situaties kan versimpelen, iets kan aanbieden of op dingen kan wijzen. Tijdens het oefenen wordt met de begeleider eventuele fouten besproken, want fouten zijn een bron om van te leren (Bolhuis, 2016).

Kernwoorden van 'oefenaars' zijn: reflecteren, uitproberen, expliciet leren en bevinden zich in een realistische en veilige setting (Aardema, 2021).

Ontdekken

'Ontdekkers' leren van situaties uit onverwachte gebeurtenissen en het dagelijks leven. Voor deze mensen wordt officieel leren, bijvoorbeeld via theorie gezien als saai en te gestructureerd. Ontdekkers leren graag op hun eigen manier en zijn gehecht aan hun vrijheid. Deze mensen zijn opzoek naar betekenis en inspiratie in hun omgeving. Dit kan zijn bij familie of vrienden. Wat voor hun betekenisvol is, houden ze zichzelf aan vast en wordt gebruik van gemaakt. Vaak heerst er een drang naar het zelf willen uitvinden en creativiteit. Tot slot kunnen ontdekkers vrij chaotisch op mensen overkomen en duurt iets te lang dan gaan ze de andere richting op (Bolhuis, 2016).

Kernwoorden van 'ontdekkers' zijn: zelfsturend leren, betekenisgeving, experimenteren, doorgronden, produceren, kenniscreatie en inspireren (Aardema, 2021).

De leervoorkeuren van Ruijters (2006) worden niet beschouwd als op zichzelf staande typen. Het kan zo zijn dat mensen zich in meerdere leervoorkeuren herkennen. Sommige mensen hebben een sterke voorkeur. Dit houdt in dat er een scherp profiel is, waarbij anderen een profiel hebben waarbij er meerdere leervoorkeuren naar voren komen en gelijkmatiger verdeel is. Waar het volgens Ruijters (2006) om draait is dat de leervoorkeuren een handvat bieden en kunnen helpen bij het nadenken over de manier van leren (Bolhuis, 2016).

2.5 Psychologische veiligheid

Binnen een team bestaat er psychologische veiligheid per individu en per team. Binnen een team staat de psychologische veiligheid uit de overtuiging of een team veilig is om inter-persoonlijke risico's te nemen. In dit geval durven de medewerkers elkaar vragen te stellen, fouten te maken en elkaar om hulp te vragen. Hiervoor is er vertrouwen en wederzijds respect nodig (Edmondson, 1999).

In de praktijk komt het niet vaak voor dat er duidelijk met elkaar gesproken wordt over psychologische veiligheid. Het is een thema wat niet vaak aan bod komt en af en toe tussendoor wordt besproken. Vaak wordt een veilig klimaat als vanzelfsprekend gezien, waardoor de focus niet ligt op dit thema (Edmondson, 1999). Dit maakt het thema niet minder belangrijk.

De mate van psychologische veiligheid binnen een team heeft impact op wat voor manier de medewerkers met elkaar communiceren. Wanneer er sprake is van psychologische veiligheid zullen medewerkers sneller over hun angsten durven en fouten durven te praten. Daarnaast wordt hierdoor sneller de mening van een collega gevraagd. Het geeft de medewerker zelfvertrouwen omtrent het vervullen van de functie (Edmondson, 1999). Wanneer de medewerker durft te praten over complexe vraagstukken binnen het team, bestaat er de mogelijkheid dat de medewerker meer tevreden is met zijn of haar werk.

Vanuit de theorie van Edmondson (1999) heeft het veel voordelen wanneer er psychologische veiligheid heerst binnen een team. Vanuit dit standpunt wordt er binnen de innovatieve interventie aandacht besteed aan het thema psychologische veiligheid.

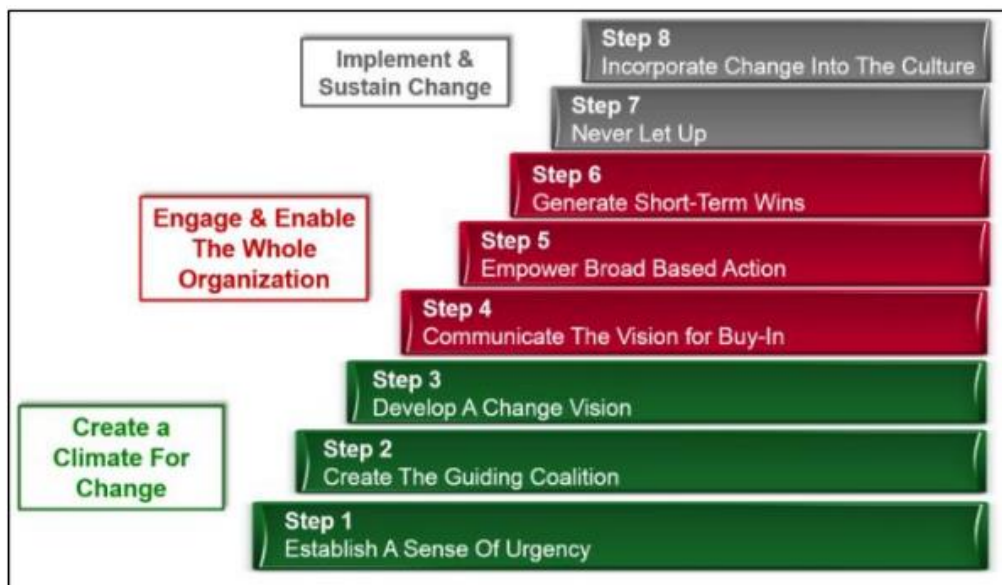
2.6 Het veranderingsmodel van Kotter

Wil de innovatieve interventie succesvol worden uitgevoerd, dan zal er een verandering in de organisatie moeten plaatsvinden. Kotter (1997) beschrijft het achtfasenmodel (zie Figuur 3). In het achtfasenmodel staat het veranderen van gedrag van mensen centraal.

Het model stelt vast dat het gedrag, de houding en de werkwijzen van mensen vaak het kernprobleem zijn bij een verandering. Volgens Kotter (1997) is het menselijke element de basis voor veranderingen in belangrijke factoren zoals cultuur, systemen of structuur.

Figuur 3

Het veranderingsmodel van Kotter



Opmerking. Overgenomen uit "Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model" door R.B D. Laig et al., 2021, *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5, p. 36. Copyright 2021, Laig R.B D., Ferdinand T. Abocejo F. T.

De acht fasen van Kotter (1997) worden gebruikt bij het realiseren van gedragsveranderingen in een organisatie. Deze acht fasen bestaan uit de volgende stappen:

1. **Het urgentiebesef verhogen**; waarom is deze verandering nodig? Voor welk probleem is dit een oplossing en wat gebeurt er als we niks doen? Mensen veranderen niet omdat er vanuit gegaan wordt dat hun gedachten anders worden. Dit komt doordat ze geënthousiasmeerd raken door feiten waardoor hun gevoel in positieve zin verandert.
2. **Een leidend team vormen**; het is essentieel dat er een team ontstaat met de juiste mensen met veel gezag over leiderschap, vertrouwen kweken binnen het team en een collectieve ambitie ontwikkelen waarbij het hart en het hoofd van de teamleden worden geraakt.
3. **Ontwikkel een visie en strategie**; bij succesvolle (grote) veranderingen zijn er volgens Kotter vier elementen van belang: begrotingen, strategie, visie en plannings. Essentieel hierbij is de visie; hierin wordt beschreven wat het eindresultaat van de verandering is.

4. **Visie communiceren**; de visie staat vast, nu is het van belang om de visie uit te dragen naar de rest van het team. Bij succesvolle veranderingen wordt de strategie en visie met de hele organisatie gedeeld. Communiceer de visie effectief, maak gebruik van goede voorbeelden, een duidelijke uitleg en authentieke verhalen.
5. **Creëer draagvlak voor de verandering**; om een veranderproces succesvol te laten zijn, is het noodzakelijk dat de mensen denkbeeld krijgen voor de verandering, hiernaar handelen en hindernissen weg te nemen. Hindernissen kunnen onder andere zijn: het ontbreken van financiële middelen of de systemen (regels).
6. **Realiseren van korte termijnresultaten**; overwinningen die het vertrouwen in het veranderproces vergroten. Die de medewerker in het hoofd en in het hart raken. Korte termijnsuccessen motiveert de betrokkenen.
7. **Consolideer van verbeteringen en ga door**; volgens Kotter (1997) is de zevende fase het consolideren van verbeteringen en zorgen voor meer verandering. De fase kost veel tijd.
8. **Nieuwe benaderingen verankeren in de organisatie**; de veranderingen vastklemmen in de organisatie is de laatste fase in het model van Kotter (1997). Normen, waarden en cultuur zijn vaak diep ingeworteld in een organisatie. Volgens Kotter is het hierdoor van belang om de veranderingen te verankeren in de organisatie door de verandering in normen en waarden aan het eind van het veranderproces te implementeren. Via deze weg kan het ingebed worden in de cultuur van de organisatie (Kotter, 1997).

2.7 Tussentijdse afstemming met betrokkenen/experts

Afstemming betrokkenen

Om de huidige situatie in kaart te brengen zijn er met alle consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk diverse gesprekken gevoerd. Tijdens de interviews met de consultants is het vraagstuk besproken. De senior consultants gaven hierbij aan dat het vraagstuk een terugkerend probleem is en dat er behoeften is aan een basis product, wat ieder half jaar opnieuw kan worden ingezet. Dit beaamde de junior consultants, daarnaast gaven zij aan meer duidelijkheid te willen over het gezamenlijke doel, de rollen en taken, elkaar leren kennen op persoonlijk vlak en wordt er aangegeven dat ze het lastig vinden om hun talent te benoemen en dit toe te passen in de praktijk. Uit de interviews is gebleken dat de junior consultants zich op dit moment geen team voelen, maar meer losse individuen. Dit komt volgens de junior consultants omdat er onvoldoende tijd is besteed aan teamontwikkeling. Dit zorgt voor veel ruis en onderlinge frustratie. Ook wil men feedback geven, maar weet niet hoe.

Vanuit het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) worden verschillende elementen beschreven als basis voor de ontwikkeling van een team. De behoeften van de junior consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk en de elementen van het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) komen bijna volledig met elkaar overeen.

Hierdoor vormt dit mede een geschikte basis voor de innovatieve interventie. Het grote verschil is dat het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) beschrijft dat er procedures en werkafspraken gemaakt moeten worden en dit binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk niet bovenaan de agenda staat. Het Innovatiecentrum beseft zich dat als er een basis voor teamontwikkeling gelegd wordt, er bepaalde procedures en afspraken moeten worden vastgelegd. In dit geval, het proces rondom teamontwikkeling. Naast het beseft geven de consultants ook aan behoefte te hebben aan afspraken bijvoorbeeld over de manier van werken. In afstemming met het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is er dan ook gekozen om gebruik te maken van het Teamdoelmatigheidsmodel.

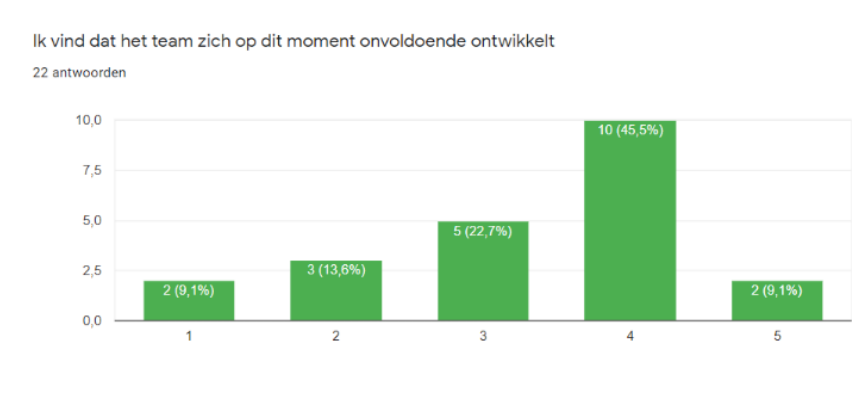
Verder bevestigen de consultants dat het Teamontwikkeling model van Tuckman (1965) een mooie basis is waarop de innovatieve interventie gebaseerd mag worden. Deze feedback wordt verwerkt in de interventie en verder toegelicht in hoofdstuk drie: 'Ontwerp Prototype'.

Verder zijn er gesprekken gevoerd met de begeleiders van Sociaal Innovatiecentrum Smart Working, Zorg en Welzijn, Vitaliteit en Arbeid. Alle begeleiders van de overige Innovatiecentra herkennen (onderdelen van) het probleem en geven aan de innovatieve interventie als relevant te zien.

Om de relevantie van de interventie aan te tonen onder de junior consultants is er een vragenlijst uitgezet onder alle Innovatie Centra (zie Figuur 4) Hierbij geeft meerderheid aan dat het team zich in de huidige situatie onvoldoende ontwikkelt.

Figuur 4

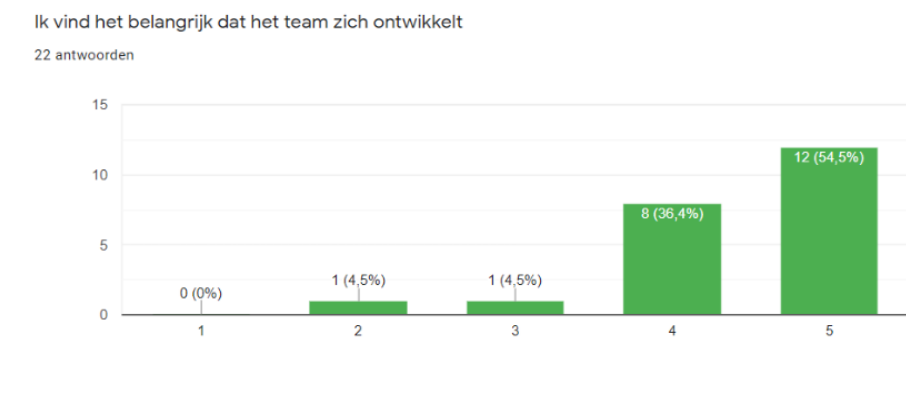
Vragenlijst huidige situatie teamontwikkeling



Bovendien geeft de meerderheid van de junior consultants aan dat het van belang is dat het team zich ontwikkelt (zie Figuur 5). In combinatie met bovenstaande vraag wordt de relevantie van de innovatieve interventie aangetoond.

Figuur 5

Vragenlijst huidige situatie teamontwikkeling



Afstemming met experts

Om meer inzicht te krijgen in het onderwerp teamontwikkeling, hoe anderen dit aanpakken en om inspiratie op te doen, zijn er diverse gesprekken met experts gevoerd.

Tijdens het gesprek met Baauw, een teamcoach bij ASML, werd het belang van een goede doorstart benadrukt. Baauw benoemt hierbij (persoonlijke communicatie, 19 oktober 2021) dat essentieel is dat er een goede overdracht plaatsvindt van 'oude' naar 'nieuwe' teamleden. De kennis en kunde blijft hierdoor binnen de organisatie. Daarbij zal het inwerken soepel verlopen. Verder benoemt de teamcoach dat het cruciaal is, dat het gezamenlijke doel als eerste duidelijk wordt gemaakt. Daarbij wordt het advies gegeven om hiermee te starten, daardoor weet het team waar er naartoe gestreefd wordt.

Mede dankzij dit inzicht is ervoor gekozen om het gezamenlijk doel een belangrijke rol te laten spelen tijdens de innovatieve interventie en om extra aandacht te besteden aan de eindfase van het team.

Bovendien benoemt Koning (persoonlijke communicatie, 14 oktober 2021), expert rondom teamontwikkeling bij Mensium (dochterbedrijf van Driessen Groep) hoe belangrijk het benutten van talenten in startende team is. Op deze manier kunnen de taken het beste verdeelt worden en worden de taken het meest efficiënt uitgevoerd. Dit werd overigens bevestigd door de teamcoach van ASML.

Beide experts benoemde dat het lastig kan zijn voor een persoon om zijn talenten te benoemen. Hieruit is het idee ontstaan om de teamleden een test te laten doen waaruit hun talenten naar voren komen. Tot slot zijn de fases het model van Tuckman (1965) en het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) met beide experts besproken en wordt door beiden bevestigd dat dit relevante en waardevolle modellen zijn. ASML maakt zelf ook gebruik van het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) als het gaat om teamontwikkeling. Hierdoor is de definitieve keuze gemaakt om gebruik te maken van beide modellen.

Naast experts rondom teamontwikkeling zijn er meerdere brainstormsessies gevoerd met Carola van Rooij. Binnen het Sociaal Innovatiecentra verzorgd zij workshops rondom innoveren. Tijdens deze sessies is er aandacht besteed aan de termen 'innoveren' en 'Design Thinking'.

Deze sessies hebben mij persoonlijk erg geholpen om het proces beter te begrijpen en hiernaar te handelen. Het gaf mij meer inzicht in de werkwijze van een iteratief proces en welke stappen hierbij horen.

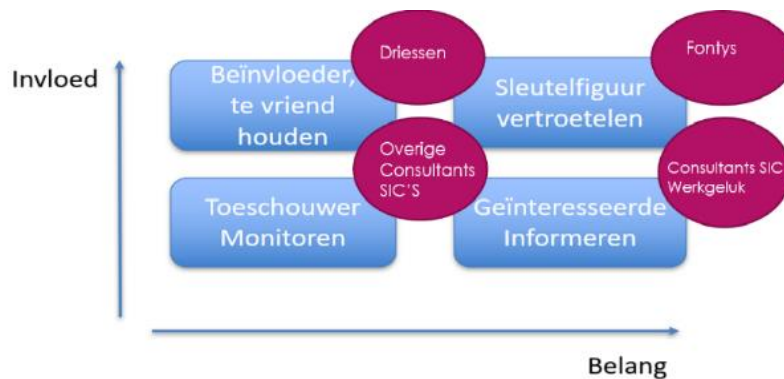
Bovendien is er door de ontwerper van dit evaluatierapport de Webinar bekeken, over de toolkit Samen innoveren in een innovatieteam op 19 november 2021. Tijdens deze Webinar werd er gesproken over hoe ervoor gezorgd kan worden dat mensen een interventie blijven gebruiken. Er kwam sterk naar voren dat het essentieel is om een 'profsessie' te draaien en hier zoveel mogelijk deelnemers bij te betrekken. Dit zorgt ervoor dat de deelnemers een positieve ervaring hebben en bestaat er een kans dat er in de toekomst sneller gebruikt wordt gemaakt van de interventie (Platform Samen Onderzoeken, 2021).

Belanghebbenden innovatieve interventie

Binnen dit evaluatierapport zijn verschillende belanghebbenden. De belanghebbenden zijn op verschillende manieren betrokken bij de interventie en worden hieronder nader toegelicht. Binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk staan de volgende vier stakeholders centraal. Dit wordt weergegeven in Figuur 6.

Figuur 6

Stakeholders Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk



Fontys

De vijf Sociaal Innovatiecentra, zijn professionele werkplaatsen van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Binnen deze authentieke omgeving leren en werken studenten samen met professionals, ook wel een hybride leeromgeving genoemd. In de toekomst wil Fontys onderwijs steeds meer hybride leeromgevingen inrichten. Fontys heeft belang bij het Sociaal Innovatiecentrum, aangezien dit een voorbeeld is van hoe de samenwerking tussen student, werkveld en docent kan worden vorm gegeven. Daarnaast draagt Fontys bij aan het verwezenlijken van het praktijkonderwijs binnen de Sociaal Innovatiecentra. In de toekomst worden vraagstukken steeds complexer, waarbij het nodig is om in multidisciplinaire teams te werken. Zoals eerder staat beschreven werkt het Sociaal Innovatiecentra met multidisciplinaire teams. Op dit moment studenten vanuit de opleiding HRM, Toegepaste Psychologie en ICT. Hierdoor is zowel het belang en de invloed hoog van deze stakeholder (zie Figuur 6).

Driessen Groep

Driessen Groep is de samenwerkingspartner van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk en zorgt er mede voor dat het kan blijven bestaan. Het is voor Driessen Groep prettig dat het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk goed draait. Onderwijspartners worden steeds meer betrokken door Driessen Groep, aangezien het doel is dat er later meer jongeren in de publieke sector terecht komen, het kan gezien worden als een maatschappelijke opdracht. Daarnaast is het onderwijs een klant van Driessen Groep. Bijvoorbeeld: tijdens mijn stage heb ik een prettige ervaring met Driessen Groep. Vervolgens ga ik bij een ander bedrijf werken waarvoor naar detachering wordt gezocht. Door mijn fijne ervaring met Driessen Groep zou ik hier snel de link naar leggen om weer contact te leggen. Hierdoor is de invloed van deze stakeholder groot, maar het belang is klein (zie Figuur 6).

Consultants Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk

De consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk hebben het meeste belang bij de interventie. In de huidige situatie zijn er irritaties, frustraties, onvoldoende communicatie en daardoor een geringe samenwerking. Doordat de interventie wordt ingezet wordt het proces van teamontwikkeling sneller doorlopen en ontstaat er meer ruimte voor de ontwikkeling van het team, een betere samenwerking en meer begrip. Daardoor kan er ook een hogere kwaliteit van diensten worden aangeboden. Het belang is groot van de consultants maar de invloed is klein (zie Figuur 6).

Overige Sociaal Innovatiecentra

Doordat de innovatieve interventie wordt ingezet en het proces van teamontwikkeling sneller doorlopen wordt, zorgt dit voor betere samenwerking in de driehoek (student, docent en professionals uit het werkveld) waardoor vraagstukken uit de praktijk gemakkelijker uitgevoerd kunnen worden. Alle Sociaal Innovatiecentra vormen samen een kernteam en worden gezien als collega's. Ieder Sociaal Innovatiecentra heeft een eigen expertise, maar het concept is hetzelfde (hybride leeromgeving). De Sociaal Innovatiecentra kunnen overkoepelend samenwerken. Samen pakken zij vraagstukken op. Zowel het belang als de invloed is klein vanuit de overige Sociaal Innovatiecentra (zie Figuur 6).

Daarnaast staan er nog twee andere stakeholders in verbinding met het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Binnen dit evaluatierapport wordt hier niet uitgebreid bij stilgestaan, maar hieronder worden de stakeholders kort toegelicht.

Opdrachtgevers

De opdrachtgevers worden gezien als de klanten van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Het is van belang dat er aan de wensen en behoeften van de klanten worden voldaan en dat er kwaliteit wordt geleverd. Door de inzet van de innovatieve interventie ontstaan er minder irritaties en frustraties. Dit zorgt voor meer begrip, betere communicatie en samenwerking. Doordat er op een prettige manier wordt samengewerkt, stijgt de kwaliteit van de diensten. Dit zorgt voor betere prestaties, wat uiteraard fijn is voor de opdrachtgevers.

Organisaties die op de Brainport Human Campus gevestigd zijn

De organisaties op de Human Campus worden gezien als potentiële samenwerkingspartners. Deze organisaties hebben belang bij de innovatieve interventie doordat het teamproces verbeterd wordt en uiteindelijk de kwaliteit van diensten. Dit zorgt ervoor dat het Sociaal Innovatiecentrum hogere kwaliteit van diensten kan aanbieden en een prettige samenwerkingspartner kan zijn.

Divergerende en convergerende fase

Feedback

Voor de innovatieve interventie zijn er drie ideeën bedacht. Er is een sessie georganiseerd waarbij de junior en senior consultants van Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk feedback hebben gegeven op deze ideeën. De kern van de feedback is verwerkt in 'Feedback Grid' en wordt hieronder toegelicht.

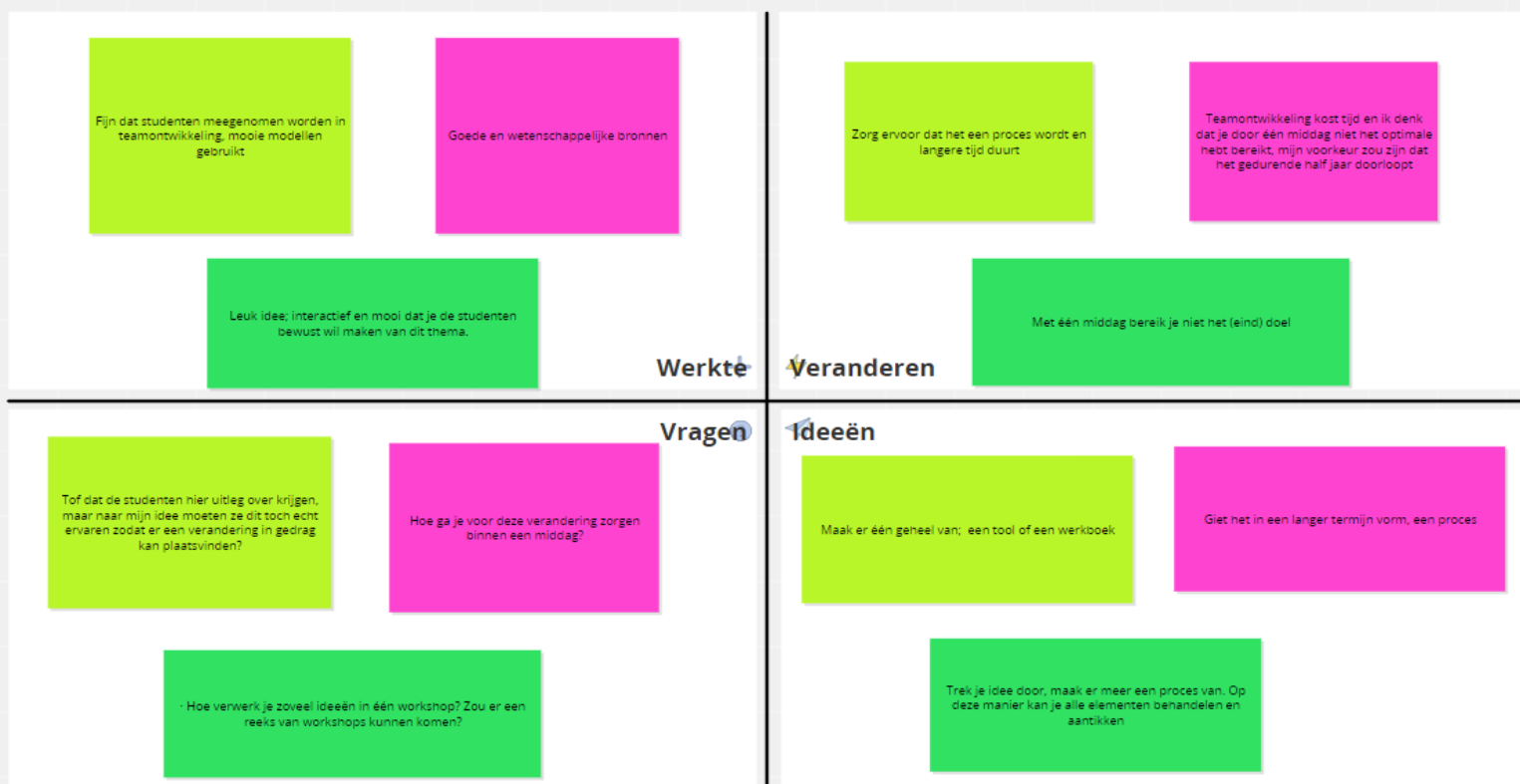
1. Workshop teamontwikkeling

Er wordt een workshop over teamontwikkeling georganiseerd voor de nieuwe teamleden (zie Figuur 7). De onderwerpen die hierin terug komen zijn gebaseerd op het model vijf fasen van Teamontwikkeling (Tuckman, 1965) en het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974).

Figuur 7

Feedback Grid Workshop Teamontwikkeling

FEEDBACK GRID



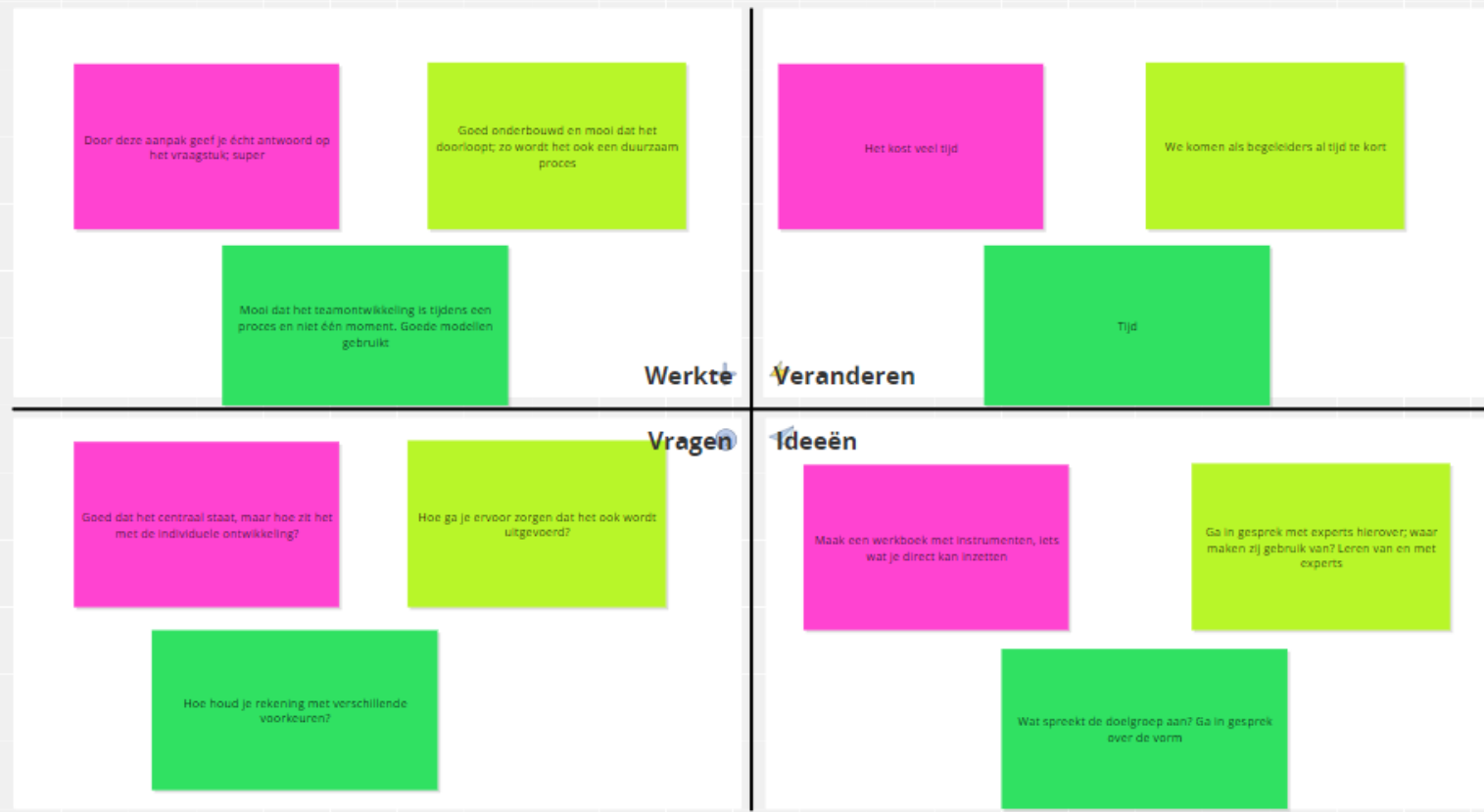
2. Toolkit teamontwikkeling

Een toolkit bestaande uit een combinatie van theorie met praktische en diverse werkvormen waarbij het team de fases van teamontwikkeling gedurende het half jaar doorloopt (zie Figuur 8). Gebaseerd op de thema's van het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) en de vijf fases van Teamontwikkeling (Tuckman, 1965).

Figuur 8

Toolkit Teamontwikkeling

FEEDBACK GRID



3. Onboarding

Een onboarding programma wat de tijdens de eerste weken per half jaar kan worden ingezet (zie Figuur 9). Tijdens dit programma ligt de focus op elkaar en de organisatie leren kennen.

Figuur 9

Feedback Grid Onboarding

FEEDBACK GRID



Kern van de feedback

- De voorkeur is een interventie die gedurende het half jaar loopt;
- De consultants zijn voorstander van de modellen van Tuckman (1965) en het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974);
- De voorkeur gaat uit naar een (online) werkboek.

Definitieve keuze

Tijdens de feedback ronde met de consultants van Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk vielen er twee ideeën af, namelijk de 'Workshop teamontwikkeling' en het 'Onboarding programma'. Vanuit het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk werd het idee rondom de 'Toolkit teamontwikkeling' erg goed ontvangen.

De interventie is samengesteld door zowel het vraagstuk van de organisatie, de persoonlijke gesprekken uit het vooronderzoek, diverse feedback momenten en gesprekken met experts en betrokkenen. De feedback is opgepakt en verwerkt in de innovatieve interventie. De meest relevante theoretische keuzes voor de basis van het (online) werkboek worden hieronder toegelicht.

Er worden drie theorieën gebruikt als basis voor de innovatieve interventie: Als eerste het vijf fasen model van Tuckman (1965). Dit model maakt inzichtelijk, in welke fase een team zich op dit moment bevindt. Binnen dit evaluatierapport is ervoor gekozen om de innovatieve interventie in te delen per fase, op deze manier wordt er inzichtelijk gemaakt in welke fase het team zich bevindt en welke gedragingen hierbij horen. Op deze manier kan er beter aangesloten worden bij de behoeften van een team.

Daarnaast de leervoorkeuren van Ruijters (2006). De leervoorkeuren gaan niet zozeer over de persoon die leert, maar over de context waarin iemand graag leert. Het doel van de innovatieve interventie is om het proces ieder half jaar opnieuw te kunnen inzetten, dit houdt in dat er ook ieder half jaar nieuwe teamleden zijn met andere leervoorkeuren. Om hier rekening mee te houden, worden de interventies gebaseerd op de vijf verschillende leervoorkeuren. De leervoorkeuren worden in de interventies verwerkt. Op deze manier is er voor iedereen minimaal één interventie die aansluit bij de voorkeur van leren.

Daarnaast is ervoor gekozen in afstemming met het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk om de thema's die aan bod komen te baseren op het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974). Kortom, de thema's in de innovatieve interventie zijn: *gezamenlijk doel, rollen en taken, procedures, werkafspraken, onderlinge relaties*.

Om ervoor te zorgen dat de innovatieve interventie een succes wordt, is het belangrijk dat er aan de volgende waarden wordt voldaan:

- voor de uitvoering van de innovatieve interventie wordt er een toelichting gegeven over het nut en de werkwijze van het (online) werkboek;
- er worden afspraken gemaakt worden over de uitvoering; denk hierbij aan het vaststellen van de 'Proceseigenaar' en 'Fly on the wall' (dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3: Ontwerp Prototype);
- de 'Proceseigenaar' en 'Fly on the wall' bespreken van te voren verwachtingen en maken afspraken over de uitvoering (dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk drie: Ontwerp Prototype);
- de innovatieve interventie dient onderdeel te zijn van de lopende projecten binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- er dient voldoende tijd te zijn voor het uitvoeren van de interventies. Interventies zouden van te voren ingepland kunnen worden, hierdoor ontstaat er rust en ruimte voor de uitvoering (Platform Samen Onderzoeken, 2021);
- er dienen proefsessies uitgevoerd te worden. Op deze manier wordt er een positieve ervaring opgedaan en wordt het nut ingezien van de interventie. Het is om die reden mogelijk dat de interventie in de toekomst sneller wordt uitgevoerd en geïntegreerd in de organisatie.

3. Ontwerp (prototype)

In dit hoofdstuk wordt concreet de ontworpen interventie beschreven. Er is aandacht voor zaken als activiteiten die onderdeel uitmaken van de interventie, gekozen werkvormen, ondersteunende instrumenten, rollen, verantwoordelijkheden en een evaluatieplan.

3.1 Opbouw interventie

De naam van de innovatieve interventie is: 'De Teamversneller'. De innovatieve interventie is een (online) werkboek met verschillende werkvormen voor de consultants om het proces van teamontwikkeling sneller te kunnen doorlopen.

De innovatieve interventie is een basis voor de ontwikkeling van het team. Het heeft als doel dat het proces van teamontwikkeling sneller doorlopen kan worden en er ruimte ontstaat voor samenwerking en begrip. De innovatieve interventie bestaat uit vier onderdelen: toelichting over de Teamversneller, proefsessies, het (online) werkboek en het ondersteunende materiaal. Door de ontwikkelingen en veranderingen rondom Corona, waarin er in de huidige situatie wordt geacht om thuis te werken wordt hier rekening mee houden in de uitvoering van de innovatieve interventie. De interventie ingericht op een digitale omgeving, tevens kunnen de werkvormen ook fysiek worden uitgevoerd.

Toelichting Teamversneller

Om ervoor te zorgen dat de innovatieve interventie daadwerkelijk gebruikt wordt, zijn er een aantal zaken vastgesteld. Ten eerste wordt er een toelichting gegeven over de Teamversneller. Hierbij wordt er rekening gehouden dat de toelichting niet op vrijdagmiddag wordt gepland, maar op een moment waarbij alle teamleden aanwezig zijn. Hierin worden de volgende punten toegelicht: waarom de Teamversneller (aanleiding en het doel), de werkwijze, een kijkje in het (online) werkboek en de succesfactoren. Het doel hiervan is om de noodzaak van de innovatieve interventie toe te lichten en de consultants te enthousiasmeren. Verder wordt er bij de toelichting van de Teamversneller een document toegevoegd waarin het werkboek wordt uitgelegd. Hierdoor kunnen de consultants de besproken informatie over de Teamversneller nog een keer nalezen. De uitleg over het (online) werkboek kunt u terugvinden als bijlage (2).

Proefsessies

Daarnaast is er binnen dit evaluatierapport ervoor gekozen om proefsessies rondom de interventies uit te voeren. Er worden een aantal interventies proef gedraaid, om via deze weg een positieve ervaring en enthousiasme te creëren. Hiermee wordt er mogelijk gestimuleerd dat de interventie in de toekomst sneller wordt gebruikt.

Het (online) werkboek

Het derde onderdeel is het (online) werkboek. Het werkboek biedt praktische werkvormen en informatie om het beste uit een team te halen en het proces van teamontwikkeling sneller te doorlopen. De werkvormen zijn bedoeld voor startende en kortdurende teams. Het (online) werkboek wordt als apart bestand toegevoegd onder de naam 'Teamversneller'.

De interventies zijn onderverdeelt per fase aan de hand van het model 'Teamontwikkeling' van Tuckman (1965) en is ingericht voor de duur van vijf maanden (20 weken). Per fase is er een (online) werkboek wat kan worden ingezet. In iedere fase staan diverse interventies beschreven die zijn gebaseerd op de behoeften van de consultants van Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk wat samenloopt met de thema's van het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974).

De interventies staan per fase in chronologische volgorde beschreven. Per fase wordt er een korte uitleg gegeven, waarin de fase, de thema's en de duur van de fases worden toegelicht. De opbouw van de innovatieve interventie is van belang voor het oplossen van het vraagstuk. De rode draad in deze interventie is dat de interventies ervoor zorgen dat de groep zich kan vormen tot een team en hierin kan ontwikkelen. Het is cruciaal dat alle fases en thema's worden doorlopen om een fundamentele basis te vormen voor een team waarbij er ruimte is voor een prettige samenwerking en begrip.

Ondersteunend materiaal

Het laatste onderdeel gaat over het ondersteunend materiaal van de Teamversneller. In het (online) werkboek wordt er doorverwezen naar het ondersteunend materiaal, dit is via PowerPoint beschikbaar. Het ondersteunende materiaal wordt ingezet tijdens de uitvoering van bepaalde onderdelen van de interventie.

3.2 Werkvormen

De verschillende werkvormen die gehanteerd worden in het (online) werkboek zijn gebaseerd op de Leervoorkeuren van Ruijters (2006). De leervoorkeuren gaan over de context waarin iemand graag leert. Uit gesprekken met de consultants blijkt dat iedereen een verschillende leervoorkeur heeft. De een vindt het fijn om met elkaar in gesprek te gaan, terwijl de ander liever een stuk theorie leest. Dit zal per team verschillend zijn. Om rekening te houden met de behoeften van de consultants zijn alle leervoorkeuren verwerkt in de werkvormen van de Teamversneller. In het (online) werkboek van de Teamversneller staan de leervoorkeuren per werkvorm beschreven. Op deze manier is er voor iedereen een leervoorkeur die bij hem of haar aansluit. Alle leervoorkeuren komen meerdere keren terug in de Teamversneller.

Input doelgroep (digitaal) werkboek

Het is van belang om stil te staan bij de doelgroep van de interventie, aldus de gebruikers. In dit geval wordt er de primaire doelgroep bedoelt; de junior consultants. Daarom is er een sessie gepland met de junior consultants om te brainstormen over het (digitale) werkboek.

Binnen het Sociaal Innovatiecentra wordt gewerkt in multidisciplinaire teams. Denk bijvoorbeeld aan studenten van de opleiding Human Resource Management, Toegepaste Psychologie en ICT. Dit kunnen uiteraard ook studenten zijn van andere opleidingen. Het is van belang om het werkboek in te richten zodat iedereen het kan toepassen en het de doelgroep aanspreekt.

Tijdens de sessie met de junior consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk stonden de volgende hoofdvragen centraal: *Waarmee moet er in het werkboek rekening gehouden worden, zodat het aansluit bij de doelgroep? Waar zou jij zelf op letten? Waar knap jij op af? Wat spreekt je juist aan?*

In de meeting met de junior consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk kwamen de volgende punten naar voren: zorg ervoor dat het werkboek er aantrekkelijk uit ziet, zorg ervoor dat de teksten niet te lang zijn, maak het visueel, houd er rekening mee dat er studenten zijn vanuit verschillende opleidingen; de ene student is gewend om feedback te geven en de ander niet en vermijd 'schoolse' termen zoals evalueren en reflecteren.

Bovenstaande feedback is meegenomen en verwerkt in de interventie. Er is bewust voor gekozen om het boek op te splitsen in vijf delen (per fase), zodat het aantrekkelijk wordt gemaakt voor de doelgroep. Daarnaast zijn de interventies kort en bondig beschreven, is er aandacht besteed aan de lay-out van het werkboek en zijn termen zoals evalueren en reflecteren vermeden.

Er is rekening gehouden met studenten vanuit verschillende opleidingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het geven van feedback. Voor de een is dit heel normaal, terwijl de ander dit als lastig kan ervaren. Hierdoor is er gekozen om gebruik te maken van werkvormen die voor iedereen uit te voeren zijn.

Platform Samen Onderzoeken

Tijdens één van de gesprekken met een expert is geadviseerd om het Platform Samen Onderzoeken en het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren te bestuderen. Platform Samen Onderzoeken heeft de Toolkit 'Samen innoveren in een innovatieteam' ontworpen. Dit is een praktische toolkit voor iedereen die in (bovenschoolse) teams op een effectieve manier wil samenwerken aan een innovatief vraagstuk (Platform Samen Onderzoeken, 2021). De toolkit bestaat uit verschillende onderdelen waaronder een aantal werkvormen. De onderdelen over werkafspraken en het vraagstuk verkennen zijn verwerkt in de innovatieve interventie. Deze werkvormen zijn getest bij innovatieve teams en als positief ervaren (Platform Samen Onderzoeken, 2021).

Platform Samen Opleiden

Het Platform Samen Opleiden heeft een reflectietool gecreëerd. Deze tool heeft verwezenlijkt dat samenwerkingspartners met elkaar kunnen reflecteren op de huidige samenwerking. Verder biedt de tool ruimte om aandachtspunten te bespreken en afspraken te maken over het vervolg (Platform Samen Opleiden, 2020). Doordat deze tool op alle niveaus en momenten tijdens de samenwerking kan worden ingezet sluit het goed aan bij het proces van de Teamversneller. De reflectietool is dan ook verwerkt in de innovatieve interventie.

Werkboek Teamontwikkeling

Het werkboek over teamontwikkeling van Boers en Derksen (2015) beschrijft mooie werkvormen voor teams. Vanuit dit werkboek is er inspiratie opgedaan en zijn werkvormen gebaseerd op de beslisboom, efficiënt werken en de complimentenstoel.

P3F-model

Het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk verricht vaak onderzoek en gebruikt hiervoor het P3F-model (Mes en Peper, 2018). Hierdoor is er een duidelijke voorkeur van de organisatie om dit model terug te laten komen in de innovatieve interventie. Deze feedback is opgepakt en verwerkt in het (online) werkboek. Het P3F-model is verwerkt in de interventie genaamd 'Binden en boeien'. Het werkboek wordt als een apart bestand toegevoegd onder de naam 'Teamversneller'.

Vragenlijst talenten

Uit gesprekken met diverse experts kwam naar voren dat het van belang is om talenten van teamleden te benutten. Uit gesprekken kwamen de volgende twee vragenlijsten naar voren: 'Individuele drijfveren analyse van Profile Dynamics en de 'VIA Institute on Character' vragenlijst.

Bij de Profile Dynamics is er een analyse die persoonlijke drijfveren achterhaalt. Het helpt met het ontdekken van voorkeuren, bijvoorbeeld op het gebied van taken en functie. Verder kun je eruit

afleiden of je goed kunt samenwerken, makkelijk mee kunt in veranderingen en welke stijl van leiderschap bij je past (Profile Dynamics, z.d.). Een zeer geschikte vragenlijst, toch is de keuze binnen dit evaluatierapport hier niet op gevallen doordat er kosten aan de vragenlijst verbonden zitten en er weinig budget beschikbaar is binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk.

De 'VIA Institute on Character' vragenlijst wordt ingezet bij een bedrijf zoals ASML, dit kwam uit het gesprek met één van de experts. De vragenlijst geeft inzicht in de karaktersterktes van een persoon. Deze positieve delen van je persoonlijkheid zorgen dat je betrokken en authentiek voelt. Hieruit ontstaat ook een karaktersterkteprofiel. Het boost zelfvertrouwen, vergroot het geluk, vermindert stress en verbetert werkprestaties (VIA Institute on Character, 2021).

De keuze is op deze vragenlijst gevallen doordat de vragenlijst ingevuld kan worden en de enige gratis, wetenschappelijke vragenlijst is over karaktersterktes (VIA Institute on Character, 2021).

Design thinking

Binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk wordt er aandacht besteed aan 'innoveren'. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de methode: 'Design Thinking'. Doordat de junior consultants gedurende hun stageperiode kennismaken met de Design Thinking methode en hiermee hebben geoefend, is ervoor gekozen om de methode terug te laten komen tijdens de afsluitende opdracht. Op deze manier kunnen de consultants al hun opgedane kennis toepassen. Zowel de kennis omtrent de Design Thinking methode als de kennis die is opgedaan gedurende de stageperiode.

Rollen en taken

De rollen, taken en daarbij horende verwachtingen zijn binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk samen met alle consultants opgesteld en verwerkt in de innovatieve interventie.

Elementen basishouding

Tijdens de interventies rondom de rollen en taken wordt er van te voren stilgestaan bij de basishouding waarover een junior consultant moet beschikken. Deze criteria is gebaseerd op eerder onderzoek wat is uitgevoerd door de studenten van het Praktijkatelier (2020) onder alle Innovatiecentra. Er is onderzoek gedaan naar kenmerken, competenties en vaardigheden. Hieruit is er een competentieprofiel per Innovatiecentra opgesteld. De criteria die uit het onderzoek is gekomen voor het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is in het (digitale) werkboek verwerkt en kunt u terugvinden als bijlage (bijlage 3)

Psychologische veiligheid

Binnen de innovatieve interventie wordt er rekening gehouden met het thema rondom psychologische veiligheid (Edmondson, 1999). Er wordt een voorzichtig begin gemaakt met het thema 'veilig werkklimaat'. Op deze manier leren de consultants dit thema kennen en kan dit in de toekomst verder worden uitgevoerd. Wanneer er voldoende aandacht wordt besteed aan dit thema kan dit bijdragen aan de tevredenheid in het werk en sfeer binnen het team (Edmondson, 1999). De interventie 'Veilig klimaat' is verwerkt in het werkboek en wordt als apart bestand toegevoegd onder de naam 'Teamversneller'.

Gedragsverandering

In hoofdstuk twee (Verantwoordingontwerpproces) wordt het veranderingsmodel van Kotter (1997) beschreven. Dit model sluit het beste aan bij het proces rondom het ontwikkelen van de Teamversneller. Het model van Kotter heeft ervoor gezorgd dat er in het proces rondom de interventie de nadruk is gelegd op het belang van het vraagstuk en aandacht werd besteed aan de vraag: waarom moet dit perse opgelost worden? De consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk zagen daardoor het nut van de interventie in. Daarnaast zijn er regelmatig overleg momenten en is er een team gecreëerd om te brainstormen over de interventie. Hier zijn bewust de senior consultants bij betrokken omdat zij in dit opzicht personen zijn met 'macht'. Daarnaast waren er regelmatig feedback momenten, dit zorgde ervoor dat de consultants zich betrokken bleven voelen. Er is een heldere visie gecreëerd. De consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk weten wat het doel is van de innovatieve interventie en staan hier achter, hierdoor is er draagvlak gecreëerd. In de huidige situatie wordt de interventie aankomende periode getest en geëvalueerd. Vanuit het model van Kotter wordt meegenomen dat korte termijnsuccessen gevierd worden. Zodra er een kleine voortgang te zien is, wordt hierbij stil gestaan samen met het team. Dit zorgt ervoor dat het team meer betrokken en gemotiveerd is (Kotter, 1997).

3.3 Ondersteunende instrumenten

Wanneer het niet mogelijk is om de innovatieve interventie fysiek te laten plaatsvinden door de ontwikkelingen rondom het Corona virus, moeten alle teamleden beschikken over een eigen laptop, met internet verbinding waarop Microsoft Teams geïnstalleerd is.

3.4 Rollen en verantwoordelijkheden

Om ervoor te zorgen dat de Teamversneller onderdeel wordt van het Sociaal Innovatiecentra is er een werkwijze bedacht. De verantwoordelijke actoren voor de uitvoering van de innovatieve interventie zijn de proceseigenaar en de Fly on the wall. Zij zijn voornamelijk verantwoordelijk voor het waarborgen van de uitvoering van de Teamversneller. Uiteindelijk is heel het team verantwoordelijk voor het teamproces, zij zijn tenslotte de gebruikers van de interventie.

Per half jaar wordt er één proceseigenaar vastgesteld. Deze persoon zorgt ervoor dat de interventies daadwerkelijk worden uitgevoerd en het proces wordt bewaakt. Waar bevinden we ons in het proces, wat is de volgende stap? Welke interventies volgen er? De proceseigenaar helpt om alle opbrengsten te verzamelen, bijvoorbeeld in een digitale omgeving. Met name als het team elkaar nog niet goed kent is het van belang dat er iemand de rol van proceseigenaar vervult. De proceseigenaar vervult tegelijk ook de rol als verbinder, hieronder valt het leggen van verbindingen en contacten. Dit zorgt voor een deel van de inbedding van de innovatieve interventie (Platform Samen Onderzoeken, 2021).

Daarnaast wordt er een 'Fly on the wall' gekozen. Deze persoon ondersteunt de proceseigenaar bij het bewaken van het proces en houdt een oogje in het zeil. Mocht de proceseigenaar vakantie hebben of om een andere reden niet aanwezig zijn, is de Fly on the wall het aanspreekpunt. Nadat deze rollen zijn verdeelt, wordt er geadviseerd een bijeenkomst te organiseren voor de proceseigenaar en Fly on the wall om onderlinge afspraken te maken.

In deze sessie kunnen de volgende punten besproken worden:

- verwachtingen;
- evaluatiemomenten na iedere fase;
- planning en uitvoering interventies;
- overige afspraken.

Om verwarring te voorkomen en het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen wordt er geadviseerd om van te voren verwachtingen naar elkaar uit te spreken. Wat verwacht je van de ander? Welke afspraken worden hierover gemaakt? Voor de start van iedere fase kan er een bijeenkomst georganiseerd worden, waarbij de interventies gepland worden. Op deze manier wordt er meer rust en ruimte gecreëerd. Daarnaast worden de interventies hierdoor sneller uitgevoerd (Platform Samen Onderzoeken, 2021).

Samen plannen proceseigenaar en de Fly on the wall na iedere fase een tussentijdse evaluatie, op deze manier is er ruimte voor eventuele ontwikkelpunten. Suggestie voor de inhoud van de evaluatie en reflectievragen kunt u terugvinden als bijlage (3). Na iedere evaluatie wordt dit in het gezamenlijk overleg teruggekoppeld aan de overige teamleden, op deze manier blijven zij betrokken en op de hoogte van de voortgang van het proces. Het advies is om voor de proceseigenaar en Fly on the wall twee personen te kiezen, die gedurende het jaar in het team blijven. Dit kan een combinatie van een student en begeleider zijn.

Daarnaast wordt er geadviseerd om de Teamversneller toe te voegen aan de lopende projecten, zodat het kan worden geïntegreerd in de organisatie. De 'oude' teamleden zorgen voor een goede overdracht naar de 'nieuwe' teamleden toe. Kortom: zij zorgen voor een goede doorstart binnen het team. De Teamversneller gaat uit van gelijkwaardigheid tussen de student en docent. Hierdoor doen zowel de junior als senior consultants mee aan de interventies.

3.5 Planning

De innovatieve interventie wordt in een doorlopend proces van vijf maanden (20 weken) uitgevoerd. De interventie wordt voor een deel getest en geëvalueerd bij het oude team (groep 1) en een deel bij het nieuwe team (groep 2). Het is niet mogelijk om de gehele interventie te testen in verband met de deadline van het evaluatierapport. De volgende fases worden getest en geëvalueerd: Forming, Storming (gedeeltelijk) en de Adjourning fase (Tuckman, 1965). De laatste fase 'Adjourning' wordt getest bij groep 1. Dit zal plaatsvinden in de periode januari en februari 2021. De Forming en Storming fase wordt getest bij groep 2. Dit zal plaatsvinden in de periode van februari en maart 2022. In hoofdstuk vier Methodologie wordt uitgebreid beschreven hoe de test en evaluatie fase wordt vorm gegeven. Het gedeelte wat niet kan worden getest en geëvalueerd binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, wordt besproken met experts op het gebied van teamontwikkeling. Hierbij wordt er stilgestaan bij de aannemelijkheid van het ontwerp.

3.6 Innovatief element

De innovatieve elementen in deze interventie zijn: de samenstelling van de gebruikte modellen tijdens het proces: Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) Tuckman (1965) en de Leervoorkeuren van Ruijters (2006). Verder is er in de huidige situatie binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk geen tools aanwezig om het proces van teamontwikkeling te doorlopen of waarborgen. De ontworpen interventie is geheel nieuw voor de organisatie en hierdoor een innovatief element.

Deze innovatieve interventie is voor zowel de beroepspraktijk als voor het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk van waarde. Het is een werkboek met tools gebaseerd en ingedeeld op meerdere modellen. Het werkboek zou ook gebruikt kunnen worden in startende, kortdurende en multidisciplinaire teams. Bijvoorbeeld bij Hybride leeromgevingen, Learning Labs en overige Innovatie centra. Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk kan zich hiermee onderscheiden van anderen organisaties. Het kan een bijdrage leveren tot betere samenwerking, prestaties, verbinding en werkgeluk. Doordat de Teamversneller uitgaat van gelijkwaardigheid past dit goed in een hybride leeromgeving. Dit komt doordat een hybride leeromgeving uitgaat van de verbinding tussen de student en docent waarbij een gelijkwaardige samenwerking centraal staat. Kortom: dit is één van de kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Doordat de innovatieve interventie aansluit bij een belangrijke waarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, zal dit ervoor kunnen zorgen dat de verandering sneller slaagt binnen de organisatie (Kotter, 1997).

4. Methodologie

Om aan te tonen hoe er in dit evaluatierapport bepaalde conclusies zijn getrokken, wordt er in dit hoofdstuk uitgelegd hoe de testfase is uitgevoerd. Er wordt beschreven hoe betrouwbaar en valide dit rapport is en welke procedures hierbij een ondersteunende rol hebben gespeeld. Daarnaast wordt er toegelicht hoe de respondentengroep is ontstaan en van welke onderzoeksmethodes er gebruik is gemaakt.

4.1 Doelstelling

Vooraf aan de innovatieve interventie is de volgende uitkomst, effect en bestemming opgesteld:

Uitkomst

Kort na de interventie is zichtbaar dat het een geaccepteerde en gedragen tool is, bestaande uit verschillende thema's als basis voor de ontwikkeling van een nieuw team. Dit houdt in dat de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk:

- inzicht hebben gekregen in welke stappen doorlopen moeten worden tijdens het implementeren van de Teamversneller;
- na de toelichting weten hoe het (online) werkboek kan worden toegepast in de praktijk;
- na de toelichting weten hoe het ondersteunend materiaal kan worden toegepast in de praktijk.

Daarnaast hebben de consultants door de innovatieve interventie kennis verworven over:

- de fases van teamontwikkeling, deze worden in kaart gebracht;
- welke invloed de fases van teamontwikkeling kunnen hebben op het team;
- het gezamenlijk doel van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- de missie, visie en kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- persoonlijke en teamwaarden;
- psychologische veiligheid binnen een team;
- de rollen, taken en verwachtingen;
- welke rol het beste bij de consultants aansluit;
- procedures en werkafspraken;
- hun talenten;
- de manieren van besluitvorming;
- het belang van offboarding.

Effect

Er ontstaat door de Teamversneller een prettige samenwerking: de gebruikers geven elkaar feedback, stemmen onderling af en helpen elkaar indien nodig.

Verder ontstaat er door de innovatieve interventie een veilige (leer)omgeving. De consultants voelen zich veilig binnen het team en er wordt op een duidelijke en open wijze met elkaar gecommuniceerd. Door de hoge mate van psychologische veiligheid zijn de consultants niet bang om elkaar vragen te stellen, er mogen fouten worden gemaakt en er wordt stilgestaan bij de leerkansen.

Bestemming

Op lange termijn zorgt de tool ervoor dat nieuwe consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum (Werkgeluk) zich sneller kunnen ontwikkelen tot een team. Er wordt een effectief samenwerkingsverband gevormd, doordat er het optimale resultaat uit het team wordt gehaald. Hierdoor wordt de kwaliteit van diensten en tevens het proces van teamontwikkeling verbeterd. Tevens zorgt de Teamversneller ervoor dat de missie en visie beter worden ingevuld.

Doordat de tool een algemene basis vormt voor een kortdurend en startend (multidisciplinaire) team, kan de tool worden ingezet bij de overige vier Sociaal Innovatiecentra. Uiteindelijk zou de vertaalslag gemaakt kunnen worden naar startende, multidisciplinaire teams binnen andere organisaties en bedrijven.

4.2 Evaluatiemodel Kirkpatrick

Er zijn diverse evaluatiemodellen. Binnen dit evaluatierapport worden de resultaten van de actoren vanuit de enquête en diepte-interviews beschreven door middel van het evaluatiemodel van Kirkpatrick in Boselie (2014). Het evaluatiemodel bestaat uit de volgende vier niveaus:

- Niveau 1 – Reactie
- Niveau 2 – Leren
- Niveau 3 – Gedrag / overdacht
- Niveau 4 – Resultaten

Het model start bij niveau één, hierbij wordt de reactie beschreven van de respondenten. Hoe hebben de respondenten de interventie ervaren? Hierbij kan er gedacht worden aan of de onderdelen goed op elkaar zijn afgestemd en of er bijvoorbeeld voldoende interactie was.

Bij het tweede niveau staat leren centraal. Hierbij wordt er naar de uitkomst gekeken: welke vaardigheden, kennis of houding is er in welke mate verandert?

Bij niveau drie wordt er aandacht besteed aan overdracht en gedrag. Bij dit niveau wordt er beschreven of het gedrag van de respondenten is verandert.

Het laatste niveau staat in teken van resultaat en wordt er omschreven of de verandering een bijdrage levert aan de organisatiedoelen (Boselie, 2014).

4.3 Type onderzoek & subvarianten

Om inzicht te krijgen of het ontwerp en daarmee het proces van de Teamversneller de correcte werking heeft is het van belang om te evalueren. Het ontwerp wordt op diverse manieren getest, om op deze manier te achterhalen of de beoogde effecten worden behaald. Onderzoek kent twee vormen: kwantitatief en kwalitatief. Volgens Pieter Lagerwaard (2017) focust kwalitatief onderzoek zich voornamelijk op het interpreteren van data die door een bepaalde onderzoekspopulatie wordt ingebracht. Een kwantitatief onderzoek legt het accent op het analyseren en verzamelen van data en (cijfermatige) gegevens. Verder definieert Verhoeven (2018) ook dit inzicht. Wanneer er kwalitatief onderzocht wordt verricht wordt er aandacht besteed aan de beleving en ervaringen, bij kwantitatief onderzoek staat het onderzoeken van numerieke informatie centraal (Verhoeven, 2018).

4.4 Procedure

De innovatieve interventie wordt zowel kwalitatief als kwantitatief getest en geëvalueerd. Er is gekozen om gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden omdat er op deze manier vanuit verschillende manieren naar het vraagstuk wordt gekeken. Daarnaast zorgt dit voor een hogere betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten binnen dit evaluatierapport. Doordat er binnen dit evaluatierapport gebruik wordt gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, wordt er gesproken van triangulatie (Verhoeven, 2018).

Kwalitatief

Er is voor een kwalitatieve evaluatiemethode gekozen om de beleving van de interventie te achterhalen, hiervoor is het essentieel om de mening van de respondenten te bevragen. Er wordt gebruik gemaakt van een warme evaluatie (Kirkpatrick niveau 1). De warme evaluatie momenten vinden direct plaats na de uitvoering van de interventie. Hierbij wordt er om de eerste reactie van de respondent gevraagd. Hierbij kan gedacht worden aan of de instructie duidelijk was en of de onderdelen goed op elkaar waren afgestemd. De warme evaluatie duurt circa tien minuten per sessie.

Daarnaast worden er per fase gestructureerde diepte-interviews (Kirkpatrick niveau 1 en 2), ook wel gestandaardiseerd interview genoemd afgenomen. Tijdens de diepte-interviews wordt er naar de beleving en de effectiviteit van de interventie gevraagd. Hierbij wordt er vastgehouden aan een vastgesteld schema. In dit schema staan vragen beschreven en de volgorde hiervan ligt vast. Er wordt hierbij gevraagd hoe de betrokken actoren staan tegenover de interventie, wat hun attitude is over het ontwerp en in hoeverre dat zij denken dat de vooraf opgestelde doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Er wordt gevraagd naar gedrag, wenselijkheid en het gevoel wat erbij komt kijken. In de huidige situatie wordt er nog steeds rekening gehouden met COVID-19. Wanneer het niet mogelijk is om de diepte-interviews fysiek af te nemen, worden de interviews digitaal afgenomen. In beide gevallen duren de diepte-interviews circa 15 minuten per respondent.

Tijdens het uitvoeren van de diepte-interviews wordt ernaar gestreefd dat alle consultants in gelijke omstandigheden bevroegd worden. Wanneer dit gebeurt zorgt dit voor een hogere betrouwbaarheid van het diepte-interview (Verhoeven, 2018). De vragen vanuit het gestructureerde diepte-interview zijn voortgekomen uit het vooronderzoek en samen opgesteld met de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk (bijlage 4).

Kwantitatief

Er is voor een kwantitatieve onderzoeksmethode gekozen doordat hiermee een feitelijke effect van de innovatieve interventie kan worden aangetoond. In het geval van de Teamversneller kan er worden aangetoond of de respondenten meer kennis hebben opgedaan over de fases van Tuckman (1956) en de onderdelen vanuit het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) dan voorheen. Hiermee wordt dus de effectiviteit van de interventie gemeten (Kirkpatrick niveau 2).

De kwantitatieve effectmeting bestaat uit zes enquêtes. De enquêtes zijn gebaseerd op het vijf fasen model van Tuckman (1956) en het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974). Doordat dit gebaseerd is op twee bestaande modellen, versterkt dit de validiteit.

Voor de Forming, Storming en Adjourning fase is er een enquête opgesteld (bijlage 6). De enquête is opgesteld op basis van de opgestelde uitkomst, zoals staat beschreven in het eerste hoofdstuk onder het kopje 1.4 doelstellingen en opbrengst.

De enquêtes dienen in eerste instantie als een nulmeting voor de respondenten. De nulmetingen worden voor de start van de fase en uitvoering van de innovatieve interventie ingevuld. Na de uitvoering van de interventie wordt dezelfde enquêtes nogmaals uitgezet onder de respondenten. Op deze manier kan er daadwerkelijk worden gemeten of de respondenten kennis hebben opgedaan tijdens de uitvoering van de interventie. De inleidende tekst vind u voor de enquêtes in de bijlagen als bijlage 5. De planning rondom het uitzetten van de nulmetingen en evaluaties vindt u in bijlage 7.

4.5 Planning evaluatiemomenten

Per fase zijn er diverse evaluatiemomenten uitgevoerd. Na ieder onderdeel van de interventie heeft er een warme evaluatie plaatsgevonden (niveau 1 Kirkpatrick) en diepte-interviews (niveau 1 en 2 Kirkpatrick).

Dit start bij de Adjourning fase. Deze werkvormen zijn getest in de periode eind januari/begin februari 2022 bij de eerste groep. Vervolgens start in het begin van februari de Forming fase, tevens de start van de tweede groep. Tot slot wordt de Storming fase gedeeltelijk getest en geëvalueerd, dit vond plaats in de eerste weken van maart 2022. Daarnaast wordt er in bijlage 4 een suggestie beschreven voor de invulling van de evaluatie en reflectie momenten van de proceseigenaar en Fly on the wall. De toelichting van de rollen staat beschreven in hoofdstuk drie onder het kopje 3.4 Rollen en verantwoordelijkheden. De evaluatie en reflectie vragen zijn na iedere fase door de proceseigenaar en Fly on the wall beantwoord en besproken. Op deze manier wordt het proces gewaarborgd.

Een gedeelte van de Storming fase, de Norming en Performing fase kunnen bij de respondenten niet getest en geëvalueerd worden. Hierdoor wordt er een focusgroep georganiseerd waarbij experts op het gebied van teamontwikkeling zullen aansluiten. In paragraaf 4.5 methodische verantwoording onder het kopje 'Experts' wordt dit nader toegelicht.

Doordat er veel evaluatiemomenten zijn, is ervoor gekozen om alle evaluatiemomenten in een tabel verwerken. Om het overzicht te behouden staat in het schema concreet beschreven wanneer er wat getest en geëvalueerd wordt. Dit wordt vervolgens zo aangehouden en verwerkt in het resultatenhoofdstuk. Zoals u kunt lezen in het schema wordt er binnen dit evaluatierapport alleen op niveau 1 en 2 van Kirkpatrick geëvalueerd. De evaluatiemomenten worden weergegeven in Tabel 1. Er is helaas tijd te kort om de interventie op niveau 3 en 4 van Kirkpatrick te evalueren, om die reden is dit niet opgenomen in Tabel 1.

Tabel 1*Overzicht evaluatieschema*

Welk onderdeel	Wat evalueren	Bij wie	Gebaseerd op theorie	Vorm	Inhoudelijke basis
Toelichting Teamversneller	Ervaring ontwerp	Groep 1 Groep 2	Kirkpatrick 1	Kwalitatief	
Interventie fase Forming	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Groep 2	Kirkpatrick 1, 2 Kirkpatrick 1	Kwalitatief	
Interventie fase Storming	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Groep 2 Experts	Kirkpatrick 1, 2 Kirkpatrick 1	Kwalitatief Focusgroep	
Interventie fase Norming	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Experts	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 1	Focusgroep	
Interventie fase Performing	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Experts	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 1	Focusgroep	
Interventie fase Adjourning	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Groep 1	Kirkpatrick 1, 2 Kirkpatrick 1	Kwalitatief	
Totaalproces	Ervaring interventies Effectiviteit interventie	Groep 1 Groep 2	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 2	Kwalitatief Kwantitatief	Uitkomst/effect

Let op: binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk wordt er ieder half jaar een nieuwe team gevormd. Hierdoor is één gedeelte van de interventie getest bij groep 1 en het andere gedeelte bij groep 2.

4.6 Methodische verantwoording

Experts

Zoals eerder beschreven is het niet haalbaar om de innovatieve interventie volledig te testen en evalueren onder de respondentengroep. Om de innovatieve interventie zo volledig mogelijk te evalueren en de aannemelijkheid aan te tonen, is er 16 maart 2022 een focusgroep georganiseerd waarbij drie experts van Mensium, Reijn en Bloeyj op het gebied van teamontwikkeling aansluiten.

Tijdens de focusgroep werd er met de experts gedebatteerd over het ontwerp, waarbij er besproken werd of de innovatieve interventie een potentieel ontwerp is, wat in de praktijk werkt en of de interventie doet wat het beoogt te doen. De experts kregen een toelichting en werden meegenomen door het (online) werkboek en ondersteunend materiaal. De reden dat er voor een focusgroep is gekozen, is dat door deze setting er onderling een kruisbestuiving kan ontstaan: er kan een gezamenlijke mening gevormd worden over het ontwerp.

Verder werd er tijdens de toelichting een demonstratie uitgevoerd op basis van één van de werkvormen. Tijdens de demonstratie werd de feedbackwijzer (onderdeel uit de Storming fase) getoond en nader uitgelegd. Op deze manier kregen de experts een realistisch beeld en kan er makkelijk worden ingeleefd in de uitvoering van de Teamversneller.

Tot slot wordt het evaluatierapport door meerdere experts met essentiële taken bekeken. De experts worden hierbij om hen zienswijze gevraagd. Wanneer er diverse partijen naar het evaluatierapport kijken, wordt er het vierogenprincipe uitgevoerd, dit wordt ook peerfeedback genoemd (Verhoeven, 2018). Op deze manier wordt er met een kritische blik naar het rapport gekeken en de werkzaamheid van het interview beoordeeld. Daarnaast worden de vragen beoordeeld, dit wordt ook wel een pilot genoemd en zorgt voor een hogere betrouwbaarheid (Verhoeven, 2018).

Respondentengroep

De respondentengroep bestaat uit twee groepen. De verschillende actoren die van belang zijn voor het slagen van de innovatieve interventie zijn zowel de consultants die in dienst waren in de periode van september tot februari 2022 (groep 1) en de consultants in de periode van februari 2022 tot heden (groep 2). Zowel de junior als senior consultants horen binnen de respondentengroep. De reden hiervan is doordat het ontwerp uitgaat van gelijkwaardigheid. Daardoor is het van belang om alle consultants te bevragen aangezien zij het proces ondergaan en centraal staan binnen dit rapport.

De eerste groep bestaat in totaal uit negen personen. De tweede respondentengroep bestaat in totaal uit twaalf personen. Doordat het makkelijk te achterhalen is bij wie elk antwoord hoort door middel van leeftijd en geslacht, is ervoor gekozen om de vragen te stellen met het oog op de anonimiteit. Hierdoor is er ook meer kans op betrouwbare antwoorden van de respondenten. Verder is er geen onderscheid gemaakt in leeftijd of andere factoren.

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit evaluatierapport te vergroten worden de interviews afgenomen in een vertrouwde en veilige omgeving waar geen afleidende elementen of (externe) ruis aanwezig is, dit kan zowel online als op kantoor zijn. Verder is de betrouwbaarheid van dit evaluatierapport vergroot doordat de interviews anoniem en zonder aanwezigheid van andere teamleden wordt afgenomen. Dit vergroot de kans dat de consultants een eerlijk en betrouwbaar antwoord geven.

Er wordt een ruime tijd van te voren afgestemd met de respondenten wanneer het interview plaatsvindt. Op deze manier wordt er voorkomen dat de interviews plaatsvinden tijdens vergaderingen of andere belangrijke afspraken.

Om miscommunicatie te voorkomen met de respondenten wordt er regelmatig nagegaan of de vragen zijn begrepen. Er wordt aan het einde van het interview een korte samenvatting gevraagd door de interviewer om na te gaan of alle verzamelde informatie kloppend is. Gedurende het interview worden de respondenten zoveel mogelijk op zijn of haar gemak gesteld. Bovendien wordt er rekening gehouden met het feit of er de juiste faciliteiten en middelen aanwezig zijn om het interview uit te voeren. Denk hierbij aan een laptop met internetverbinding of een aparte ruimte waar het interview kan worden afgenomen.

Daaropvolgend is het belangrijk om vast te stellen in hoeverre er betrouwbare conclusies kunnen worden getrokken (Verhoeven, 2018). Als de evaluatie wordt herhaald of wordt vergeleken met eerdere resultaten kan er worden nagegaan of de conclusie correct is, hierbij wordt er gesproken van iteratie (Verhoeven, 2018). Om vervolgonderzoek mogelijk te maken worden de resultaten van dit evaluatierapport gedeeld.

Validiteit

De juistheid van de resultaten, wordt er gemeten wat men wil meten? Hiervoor wordt er gekeken naar de validiteit binnen het evaluatierapport. Wanneer een onderzoek betrouwbaar is, kan er de controle worden gedaan of het ook valide is. Het evaluatierapport moet dus eerst betrouwbaar zijn, voordat er kan worden bepaald of het rapport valide is. Wanneer het rapport valide is kan het worden overgedragen en is het aannemelijk. Verder bevat het geen stelselmatige fouten om te onderzoeken wat er onderzocht moet worden (Verhoeven, 2018). Om ervoor te zorgen dat er aan de respondenten de juiste vragen worden gesteld, zijn de vragen (bijlage 4) de rode draad voor de diepte-interviews.

Betrokken actoren

De daadwerkelijk betrokken actoren zijn bij de kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie niet in zijn geheel overeenkomstig, zoals het staat beschreven bij hoofdstuk 3 onder het kopje 3.7 Evalueren. Er is één extra Fly on the wall vastgesteld doordat de voorbereiding en uitvoering in de praktijk meer tijd kost dan van te voren was ingecalculleerd.

5. Resultaten testfase

5.1 Inleiding

In het resultaten hoofdstuk worden de bevinden en de belangrijkste resultaten weergegeven. Tijdens de warme evaluatie en diepte-interviews is er gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst. Om de kwalitatieve resultaten zo helder mogelijk te kunnen onderbouwen wordt er gebruik gemaakt van citaten. De citaten zijn afkomstig van de respondenten. De kwantitatieve resultaten worden objectief besproken en zijn onderverdeeld in de drie fases. Bij iedere fase horen diverse subdoelen (gebaseerd op de uitkomst, zoals staat beschreven in hoofdstuk vier onder het kopje 4.1 doelstelling). Door middel van deze subdoelen kan er antwoord worden gegeven op de ontwerpvraag. De respondentengroep binnen dit evaluatierapport zijn alle consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, vanaf nu binnen dit hoofdstuk respondenten genoemd.

5.2 Resultaten interventie-evaluatie

Niveau één reactie

De ervaringen van de actoren worden zoals eerder beschreven, geëvalueerd door middel van het evaluatiemodel van Kirkpatrick in Boselie (2014). Bij niveau één worden de voornaamste bevindingen uit de warme evaluatie en diepte-interviews beschreven en gerapporteerd.

5.2.1 Toelichting Teamversneller ervaringen

De toelichting over het gebruik van de teamversneller is aan groep 1 en 2 gepresenteerd. Wanneer 'alle respondenten' worden benoemt, wordt hiermee groep 1 en 2 bedoeld. Indien uitspraken alleen gelden voor groep 1 of groep 2, wordt dit expliciet beschreven.

Alle respondenten zijn het eens over dat de toelichting duidelijk was, het ontwerp zorgt voor een prettig gevoel, enthousiasme en nieuwsgierigheid. Volgens de respondenten is de aanleiding en instructie over het gebruik van de teamversneller en ondersteunend materiaal tijdens de toelichting helder. Alle respondenten van groep 1 geven aan de verwachting te hebben dat de teamversneller in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel. Volgens de respondenten is er tijdens de toelichting inzicht gecreëerd, in welke stappen er doorlopen moeten worden tijdens het toepassen van de Teamversneller. Daarnaast geven de respondenten aan dat zij instaat zijn om het werkboek in te zetten de praktijk.

De meerderheid van de respondenten is het eens over dat het (online) werkboek op een creatieve, verzorgde, duidelijke en logische wijze is ingericht en daarnaast sterk onderbouwd is met relevante literatuur. Door de toelichting geven de respondenten aan instaat te zijn om gebruik te maken van het ondersteunend materiaal. Dezelfde meerderheid van de respondenten is ervan overtuigd dat de Teamversneller helpt bij de teamontwikkeling binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk.

"Er is een overzichtelijke, creatieve, logische volgorde van onderdelen, wat goed op elkaar aansluit en op deze manier goed te volgen is." (Groep 1)

De meningen over het aangaan van het proces zijn verdeeld. De meerderheid geeft aan er klaar voor te zijn om de teamversneller in te zetten in de praktijk. Daarbij benoemt de minderheid van

groep 1 het spannend te vinden om dit proces aan te gaan. De reden hiervan is volgens de respondenten: de tijd wat het proces zal innemen. Dit komt volgens de respondenten doordat het nog onduidelijk is hoe de werkvormen concreet in de praktijk worden uitgevoerd.

“Na de toelichting heb ik een positief gevoel en ben ik er klaar voor om het proces aan te gaan, laat maar komen!” (Groep 1)

Kijkend naar de resultaten is het opvallend dat de meerderheid van groep 2 aangeeft dat het lastig is om definitieve uitspraken te doen over het verloop van het proces. De respondenten geven aan onvoldoende zicht te hebben over de huidige situatie rondom teamontwikkeling. Daarbij geeft de meerderheid van de respondenten aan zichzelf in te kunnen leven in de situatie en kan hierdoor zichzelf voorstellen dat de Teamversneller in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel.

5.2.2 Forming fase ervaringen – Groep 2

De thema's zijn geformuleerd op basis van de vijf fasen van teamontwikkeling (Tuckman, 1965) en de elementen van het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974). De ervaring van de interventie wordt hieronder per onderdeel beschreven.

Kijkend naar de resultaten van de Forming fase zijn alle respondenten het eens over dat het onderdeel over persoonlijke en teamwaarden als nuttig wordt ervaren. De meerderheid van de respondenten is het eens over dat de sessies rondom de missie, visie, kernwaarden, gezamenlijk doel en psychologische veiligheid nuttig waren, er een duidelijke instructie werd gegeven en de onderdelen goed op elkaar waren afgestemd. Alle respondenten geven aan dat de sessies gedurende de Forming fase goed uitvoerbaar waren. Door het uitvoeren van de sessies is er volgens de respondenten ook meer duidelijkheid gecreëerd over de werkwijze van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Er is aan de respondenten de vraag gesteld om de sessies in één woord te omschrijven. De meerderheid van de respondenten beschrijven de sessies als 'waardevol'.

Dezelfde meerderheid geeft aan dat er voldoende interactie was tijdens de sessies van de persoonlijke en teamwaarden, het gezamenlijk doel en de psychologische veiligheid. Daarentegen vindt de meerderheid van de respondenten dat er teveel informatie werd verstrekt tijdens de sessie over de missie, visie en kernwaarden. De andere helft van de respondenten benoemt door de hoeveelheid informatie afgehaakt te zijn. De meerderheid van de respondenten zou de sessie anders inrichten. De respondenten geven hierbij aan als ideeën om een spelvorm toe te voegen en het gesprek aan te gaan met elkaar. Op deze manier ontstaat er volgens de respondenten meer betrokkenheid en interactie. Volgens de respondenten wordt er in de Forming fase tijd gereserveerd om elkaar écht te leren kennen.

“Door dit soort opdrachten leren we elkaar echt kennen en dat is een fijne basis voor een goed samenwerkingsverband.”

Er wordt specifiek door de meerderheid van de respondenten aangegeven dat door de sessie van 'teamwaarden' het team dichter bij elkaar is gegroeid. Hierbij wordt voornamelijk de reden gegeven dat het goed is, dat er samen met het team waarden worden opgesteld. Op deze manier zorgt dit volgens de respondenten dat iedereen achter de waarden staan en worden deze ook uitgedragen naar de buitenwereld. De meerderheid beschrijft de sessie in één woord als: 'verhelderend'. De minderheid van de respondenten beschrijft het als een leerzame oefening.

“Gisteren zei ik nog tegen elkaar, nu gaan we naar huis maar kennen we elkaar nog niet. Door deze oefening leer je elkaar een stuk beter kennen en leg je de basis voor verbinding en een vertrouwensband.”

Verder is de meerderheid van de respondenten het eens over dat ‘Mural’ een prettig programma is om informatie te verzamelen en vast te leggen. Doordat er een gezamenlijk doel is opgesteld, is het volgens de respondenten duidelijk waar het team naartoe werkt, dit zorgt volgens de respondenten voor rust en overzicht. Wat verder specifiek naar voren komt is dat de respondenten het prettig vinden om een ‘missie’ op te stellen, in plaats van een SMART doel. De meerderheid geeft aan het prettig te vinden dat er geen schoolse termen worden gebruikt. De respondenten geven aan dat ze anders sneller afgehaakt zouden zijn.

“Fijn dat het missie genoemd wordt; een doel klinkt meteen zo zwaar voor mezelf, een missie houdt het luchtig en leuk om erover na te denken.”

Volgens de meerderheid van de respondenten is het goed dat er tijdens de sessie van psychologische veiligheid is gestart met de oefening ‘domme fouten’. De reden hiervan is volgens de respondenten, dat door middel van deze oefening in wordt gezien dat iedereen fouten maakt. Er hing volgens de respondenten een open en gemoedelijke sfeer. Een sfeer waarbij iedereen zichzelf mag en kan zijn, aldus de respondenten. De meerderheid van de respondenten vond het spannend om de oefeningen uit te voeren. De reden hiervan is volgens de respondenten omdat er gevraagd wordt tijdens de oefening om jezelf kwetsbaar op te stellen. De helft van de respondenten geeft aan het prettig te vinden dat er zelf mag worden gekozen wat er wordt gedeeld en wat niet. Daarnaast wordt er door de minderheid van de respondenten benoemd dat er het idee heerst dat de respondenten tijdens de oefening nog niet het achterste van de tong laten zien, met als reden dat de respondenten elkaar nog niet goed kennen.

Volgens de meerderheid van de respondenten draagt het bespreken van psychologische veiligheid in hoge mate bij aan het behalen van het beoogde doel. De reden hiervan is volgens de respondenten omdat een veilige (leer)omgeving binnen de groep, de basis voor een effectief samenwerkingsverband.

“Dit onderdeel zorgt voor verbinding met elkaar, doordat je elkaar echt leert kennen.”

Uit de resultaten komt naar voren dat de meningen erg verschillen over de gebruikte werkvormen. De reden hiervan is volgens hen dat de werkvorm niet altijd aansluit bij de leervoorkeur van een persoon. Daarnaast is het opvallend dat de meerderheid van de respondenten de tip geeft, om een vervolg aan de sessie rondom de ‘persoonlijke missie’ te geven om het proces in de gaten te houden.

“Het lijkt mij waardevol als er een tussentijdse evaluatie plaatsvindt, op deze manier ga ik serieus aan de slag met mijn missie en probeer ik er alles uit te halen om mijn doel te behalen.”

Tot slot is het opvallend dat er tijdens de sessies vaak tijd tekort was. De helft van de respondenten geeft hierbij aan dat dit komt doordat er een deel van de respondenten online aanwezig was en een deel fysiek. Een aantal respondenten had slecht bereik, dit veroorzaakte voor enige ruis tijdens de sessies. Hierdoor moesten zaken herhaald worden, wat extra tijd kost. Tevens werden er volgens de respondenten tijdens de sessies ‘gevoelige’ onderwerpen besproken. Dit zorgt ervoor dat niet iedereen even veel aan het woord kwam.

Ervaring ondersteunend materiaal

Het ondersteunend materiaal is gedurende de Forming fase als nuttig ervaren volgens de respondenten. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten instaat zijn om gebruik te maken van het ondersteunend materiaal. Volgens de respondenten biedt het materiaal visuele ondersteuning en extra uitleg. De respondenten geven aan dat dit van toegevoegde waarde is tijdens de uitvoering van de Teamversneller.

5.2.3 Storming fase ervaringen – Groep 2

Nadat groep 2 de Forming fase heeft doorlopen, is het tijd voor de Storming fase. Hierbij heeft de groep één onderdeel doorlopen. De ervaring wordt hieronder beschreven.

Rollen, taken en verwachtingen

Alle respondenten geven aan de sessie over de rollen, taken en verwachtingen als nuttig wordt ervaren. Dit komt doordat er volgens de respondenten voorheen veel onduidelijkheid was over de rollen. De respondenten geven aan dat er voldoende interactie was tijdens de sessie. Daarnaast geven de respondenten aan dat het prettig is dat er zelf ruimte was om na te denken over de invulling van de rollen, taken en verwachtingen. Op deze manier wordt iemand aan het denken gezet, geeft de minderheid van de respondenten aan.

“Het was fijn dat we eerste zelf mochten nadenken over welke rollen er waren en dat er vervolgens een concreet overzicht was met de rollen, taken en verwachtingen.”

Volgens de meerderheid van de respondenten heeft de sessie een grote meerwaarde: het bespreken van het overzicht van de rollen, taken en verwachtingen geeft volgens de respondenten duidelijkheid, rust en inzicht in welke persoon er bij welke rol past. Hierdoor geven de respondenten aan dat dit onderdeel bijdraagt aan het behalen van het beoogde doel. De minderheid van de respondenten zou de rollen graag vaker willen bespreken, de reden hiervan is om nog meer inzicht te krijgen in de rollen, zodat dit beter kan worden toegepast in de praktijk. De minderheid van de respondenten geeft als tip dat het prettig zou zijn als het overzicht in het kantoor wordt opgehangen, zodat het blijft leven in het team.

5.2.4 Storming, Norming, Performing fase – Meningingen experts

Een gedeelte van de Storming fase, de Norming fase en de Performing fase worden besproken tijdens een focusgroep met experts van Mensium, Reijn en Bloey. Per fase is er gevraagd wat volgens de experts goed werkt, wat er verandert moet worden, waar vragen over zijn en of er eventueel nog ideeën zijn om de interventie te verbeteren. Om het overzicht te behouden is de kern van de feedback per fase verwerkt in de ‘Feedback Grid’ en wordt hieronder toegelicht:

1. Storming fase

De resultaten van de focusgroep van de Storming fase worden weergegeven in Figuur 11.

Figuur 11

Feedback Grid Forming fase

FEEDBACK GRID

<p>Heldere uitleg over de Storming fase, mooi dat je in het begin start met het uitleggen van de fases en de onderdelen. Op deze manier wordt de lezer betrokken en weet hij/zij kan verwachten.</p> <p>Als eerste complimenten voor het prachtige werkboek! Het is sterk onderbouwd met relevante literatuur en bronnen zoals Tuckman en het teamdoelmatigheidsmodel. Dit maakt het erg sterk. De fase wordt helder uitgelegd en de thema's sluiten goed op elkaar aan. Mooi om te zien dat er in deze fase aandacht wordt besteed aan feedback en communicatievalkuilen: iets wat erg belangrijk is in deze fase.</p> <p>Het werkboek zorgt voor een heldere structuur, de thema's sluiten goed op elkaar aan. Het ondersteunend materiaal biedt ook daadwerkelijk ondersteuning. Erg efficiënt dat de rollen daarin staan beschreven. Op deze manier kunnen de consultants hier nog eens op terugkijken.</p>	<p>Je benoemt tijdens in de forming fase een werkvorm: Ontdek je talent. Vervolgens beschrijf je sterktes? Ik zou persoonlijk één term kiezen zodat het voor de lezer duidelijk is wat er precies wordt bedoelt</p> <p>Er zou nog een werkvorm waarbij er gericht feedback wordt gegeven toegevoegd kunnen worden. Op dit moment wordt er geen feedback gegeven terwijl ik mezelf kan voorstellen dat deze behoeften er wel is binnen een project.</p> <p>Kies één term: talent of sterktes. Op deze manier ontstaat er geen miscommunicatie onderling.</p>
<p>Hoe ga je ervoor zorgen dat de consultants actief bezig blijven met het feedback geven aan elkaar?</p> <p>Erg goed dat er een proceseigenaar en Fly on the wall zijn vastgesteld. Hoe zorg je ervoor dat je de rest van het team betrokken houdt: je bent tenslotte samen verantwoordelijk voor het eindproces</p> <p>Voor deze fase geen vragen: alle thema's en werkvormen sluiten goed op elkaar aan. Het is duidelijk en het lijkt mij een goede constructie.</p>	<p>Je zou doorklik links kunnen maken, dit maakt het voor de consultants makkelijker om gebruik te maken van het handboek</p> <p>Wil je de veiligheid nog meer waarborgen? huur een onafhankelijk persoon in om de interventie te begeleiden.</p> <p>In de huidige tijd wordt er ook veel met canva gewerkt: eventueel i.p.v alleen een uitleg over Microsoft Teams nog een uitleg over het programma van canva toevoegen?</p>

2. Norming fase

De resultaten van de focusgroep van de Norming fase worden weergegeven in Figuur 12.

Figuur 12

Feedback Grid Storming fase

FEEDBACK GRID

<p>Mooie fase, concrete en heldere werkvormen in verwerkt. Ik denk dat de Kletsplaat in de praktijk vaak ingezet kan worden. Voor zowel interne als externe samenwerkingen. Ik zie hier een mooi product in, wat ik zelfs aan mijn collega's zou willen voorstellen.</p> <p>Ook hier weer heldere uitleg, mooi dat je start met een waardensessie. Dit is in de Norming fase erg van belang. Kletsplaat is een heel duidelijk, mooi en effectief initiatief. Hierdoor evalueer je op alle belangrijke vlakken. Mooi hoe je dit hebt samengebracht. Complimenten.</p> <p>Goed dat er hier wordt doorgepaktd rondom het thema talenten. Mooi om te zien. Daarnaast lijkt de kletsplaat mij erg effectief tijdens de samenwerking. Alle belanghebbende staan erin beschreven en handig dat er een organisatie schema aan gekoppeld zit. Hierdoor kunnen er meteen concrete afspraken worden gemaakt. Verder goed dat er wordt stilgestaan bij de manier van besluitvorming. In de praktijk kost dit namelijk vaak veel tijd.</p>	<p>Op dit moment is het niet mogelijk om in de kletsplaat en het organisatieschema te typen: dit zou het voor het gebruik wel makkelijker maken.</p> <p>Maak het de gebruikers makkelijk doordat ze er online in de schema's kunnen werken.</p> <p>Zorg ervoor dat er online kan worden gewerkt in de kletsplaat en het organisatieschema.</p>
<p>Bij de waarden sessie geef je op het einde aan dat het proces gewaarborgd wordt: hoe ga je dit concreet doen?</p> <p>Hoe geef je een vervolg op de waardensessie?</p> <p>Wat is de reden dat de persoonlijke waarden hierin niet terugkomen?</p>	<p>Idee: eventueel de beslisboom op een aparte pagina toevoegen. Nu is het aan de kleine kant.</p> <p>Ook format terugblik samenwerking, zorgen dat gebruikers dit digitaal kunnen invullen.</p> <p>Idee: hier kan een vervolg worden toegevoegd op de persoonlijke waarden van het team. Omdat binnen deze fase waarden erg centraal staan.</p>

3. Performing fase

De resultaten van de focusgroep van de Performing fase worden weergegeven in Figuur 13.

Figuur 13

Feedback Grid Performing fase



Totaal proces – experts

Tijdens de focusgroep is er gedebatteerd en heeft er een kruisbestuiving plaatsgevonden, de experts hebben een gezamenlijke mening over de Teamversneller gevormd: in het algemeen zijn de experts het er over eens dat het een duidelijk, creatief en praktisch werkboek is. De thema's en werkvormen sluiten aan bij de doelgroep. Er is volgens de experts rekening gehouden met de doelgroep doordat alles kort en bondig staat beschreven, daarnaast valt het de experts op dat er gebruik wordt gemaakt van 'hippe' termen. Volgens de experts zou dit (online) werkboek mogelijk ingezet kunnen worden bij jonge, startende (multidisciplinaire) teams.

Het ondersteunend materiaal biedt daadwerkelijk ondersteuning, aldus de experts. De experts benoemen vertrouwen te hebben in de Teamversneller en geven aan de verwachting te hebben dat zowel het werkboek als ondersteunend materiaal, in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel. Daarbij is het volgens de experts wel van belang om bewust te zijn dat 20 weken erg kort is om de vijf fasen van teamontwikkeling (Tuckman, 1965) te doorlopen. Wanneer er realistisch wordt gekeken naar de praktijk, wordt er aangegeven door de experts dat een team een aantal jaren nodig heeft om de vijf fasen te doorlopen. Daarentegen draagt het volgens de experts in hoge mate bij aan het verbeteren van het proces rondom teamontwikkeling.

Het proces wordt volgens de experts goed gewaarborgd door de proceseigenaar en Fly on the wall, waardoor de interventie daadwerkelijk kan worden ingebed in de organisatie. Het innovatieve element zit volgens de experts in het gebruik van de diverse relevante literatuur: de combinatie van Tuckman (1965), het Teamdoelmatigheidsmodel van Fry et al. (1974) en de leervoorkeuren van Ruijters (2006). Volgens de experts is het van belang dat er nog aandacht besteed wordt aan de doorklik links en het digitaliseren van de formats, op deze manier wordt het gebruik van het (online) werkboek toegankelijker voor de gebruikers.

5.2.5 Adjourning Fase ervaringen – Groep 1

De Adjourning fase is doorlopen door groep 1. De ervaring wordt hieronder beschreven.

De meerderheid van de respondenten is het eens over dat de sessies tijdens de Adjourning fase nuttig, duidelijk en interactief waren. De respondenten beschrijven de sessies als: verhelderend, effectief en waardevol. Volgens de respondenten wordt er nu het nut ingezien van offboarding. Daarnaast is de meerderheid van de respondenten het eens over dat een projectoverzicht maken erg van belang is tijdens de overdracht voor het volgende team. De respondenten geven aan dit zelf gemist te hebben en hierdoor de meerwaarde ervan in te zien. Het grootste aantal van de respondenten denkt dat het maken van een projectoverzicht en dit overdragen naar de volgende lichter, in hoge mate bijdraagt aan een effectief samenwerkingsverband. De respondenten benoemen hierbij dat dit in de toekomst veel tijd zal besparen tijdens.

“Toen ik begon bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk heb ik geen overdracht gekregen van de projecten, dit zorgde ervoor dat er veel onduidelijk was en dit kost alleen maar extra tijd.”

Alle respondenten benoemen dat het een fijn teamafscheid was. Dezelfde meerderheid geeft aan dat er op een ontspannen manier afscheid van elkaar is genomen en er is stilgestaan bij wat het team heeft bereikt. Daarnaast is er volgens de respondenten voldoende stilgestaan bij de persoonlijke ontwikkeling. Dezelfde meerderheid geeft aan dat het fijn was dat dit niet geformuleerd werd als ‘reflectievragen’. Verder wordt er benoemd door de respondenten dat het rad een leuk spelelement is. Wat door alle respondenten wordt aangegeven, is dat dit in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel. Dit soort activiteiten zorgen volgens de meerderheid van de respondenten voor meer verbinding met elkaar.

“Het was echt heel erg leuk om op deze manier van elkaar afscheid te nemen, dit soort activiteiten brengt ons dichter bij elkaar en zorgt voor onderlinge verbinding.”

5.2.6 Ervaringen totaalproces

Als er gekeken wordt naar het totaal proces, zijn er een aantal punten waar de meerderheid van de respondenten het over eens is: volgens de respondenten is het een effectief werkboek met praktische werkvormen, een logische en duidelijke opbouw, de inleiding is volgens de respondenten duidelijk, per fase wordt er concreet beschreven wat het inhoudt en welke onderdelen hierin behandeld worden.

Verder wordt het werkboek door de meerderheid van de respondenten gezien als een basis tool, wat makkelijk ingezet kan worden bij de gebruikers. De werkvormen zijn kort en bondig beschreven, de respondenten geven aan dat het hierdoor makkelijker is om zichzelf te blijven concentreren. Verder benoemt de meerderheid van de respondenten dat de fases en thema's goed bij elkaar aansluiten. Het loopt logisch in elkaar over en de fases passen daadwerkelijk bij de situatie waar het team zich op dat moment in bevindt.

Tijdens de sessies was er volgens de meerderheid van de respondenten een open, toegankelijke en vertrouwde sfeer. Volgens de meerderheid van de respondenten draagt de Teamversneller in hoge mate bij aan het behalen van het beoogde doel. Volgens de respondenten werkt de constructie van het (online) werkboek en ondersteunend materiaal goed binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Dit komt volgens de respondenten doordat er goed is gekeken naar de doelgroep en de verschillende studieachtergronden. De werkvormen zijn hierop afgestemd, doordat de schoolse termen zijn vermeden in het werkboek en er rekening is gehouden met de diverse leervoorkeuren van Ruijters (2006). Op deze manier is er voor iedereen een werkvorm die bij hem of haar aansluit, aldus de meerderheid van de respondenten. De Teamversneller

draagt volgens de meerderheid van de respondenten bij aan de betrokkenheid en een fijne sfeer binnen de groep. Dit is volgens de respondenten dan ook de meerwaarde.

“Ik vind het goed rekening wordt gehouden met verschillende studie achtergronden en (leer)voorkeuren, op deze manier kan iedereen goed deelnemen aan de verschillende opdrachten.”

Ervaring totaal proces – Proceseigenaar en Fly on the wall

In het algemeen ervaren de proceseigenaar en Fly on the wall het als een goed werkende constructie. De werkwijze van het werkboek is volgens de proceseigenaar en Fly on the wall een prettige basis tool. Volgens beide partijen is het een duidelijk boek, met logische stappen. Het boek is makkelijk in gebruik en toegankelijk voor de doelgroep, aldus de Fly on the wall. Tevens is het volgens de proceseigenaar prettig dat er iemand is die ondersteuning kan bieden, mee kan denken en het proces mee in de gaten houdt. Daarbij draagt de Teamversneller in hoge mate bij aan het beoogde doel, volgens de proceseigenaar zie je langzaam dat de teamleden dichter bij elkaar durven te komen en het contact met elkaar aangaan. Een andere reden is volgens de Fly on the wall dat de Teamversneller ervoor zorgt dat het proces rondom teamontwikkeling verbeterd wordt. Daarnaast wordt er volgens de Fly on the wall op deze manier écht tijd en ruimte vrijgemaakt voor de ontwikkeling van het team.

“Het is mooi om te zien wat voor impact de interventie heeft op het team, je ziet langzaam dat het team wat dichter bij elkaar komt.”

Als er gekeken wordt naar wat er goed ging gedurende het proces, geven zowel de proceseigenaar en Fly on the wall aan dat de onderlinge communicatie prettig verliep. Er waren volgens beide partijen voldoende overleg momenten. Afspraken zijn nagekomen, er was ruimte voor vragen en indien nodig kon er om hulp worden gevraagd, benoemt de Fly on the wall.

Wanneer de vraag wordt gesteld over wat er minder goed ging tijdens het proces was dit timemanagement. Regelmatig was er volgens de proceseigenaar en Fly on the wall tijd te kort gedurende de uitvoering van de interventie. Dit komt volgens beide partijen voornamelijk doordat er kwetsbare onderwerpen werden besproken en hierdoor er meer tijd nodig was zodat iedereen even veel aan het woord kan komen. Om die reden wordt er aangegeven door de proceseigenaar en Fly on the wall dat er in het vervolg meer tijd wordt ingepland voor de sessies. Daarbij wordt er in het vervolg vooraf aan de sessie besproken welke thema's er aan bod komen en op basis daarvan wordt er een tijdsindicatie gemaakt.

5.3 Resultaten effectmeting

5.3.1 Inleiding

Niveau twee leren

De ervaringen van de actoren worden zoals eerder beschreven, geëvalueerd door middel van het evaluatiemodel van Kirkpatrick in Boselie (2014). Bij niveau twee staat leren centraal. Hierbij wordt er naar de uitkomst gekeken: welke vaardigheden, kennis of houding is er in welke mate verandert. Hieronder worden de resultaten beschreven vanuit de kwantitatieve effectmeting, dit wordt aangevuld met resultaten uit de diepte-interviews.

Binnen dit evaluatierapport is er tijdens het verzamelen, invoeren, lezen en analyseren van de gegevens gebruikt gemaakt van SPSS. Dit staat voor Statistical Package for the Social Sciences en is een statistisch computerprogramma (Field, 2013).

Per fase wordt er gekeken naar de Cronbach's Alpha. Dit wordt gebruikt om de mate van samenhang (interne consistentie) tussen meerdere vragen te meten. Dit wordt ook een betrouwbaarheidsanalyse genoemd. Hierbij is de Cronbach's Alpha de maatstaf, de verschillende items worden op basis van de onderlinge correlatie getoetst. Als er gekeken wordt naar de Cronbach's Alpha, is de schaal betrouwbaar wanneer de score komt tussen de 0 en 1. Hoe dichterbij de 1, hoe hoger de betrouwbaarheid van de enquête. Wanneer de enquête een Cronbach's Alpha score heeft onder de 0,7, wordt er gesproken van een lagere betrouwbaarheid (Field, 2013).

Verder wordt er gekeken naar de gemiddelde score per fase. Er wordt gekeken naar de gemiddelde score voorafgaand aan de interventie (nulmeting) en na de uitvoering van de interventie (eindmeting). Deze scores worden met elkaar vergeleken (Field, 2013). Tot slot worden opvallende resultaten benoemd. Het totale overzicht van de variabelen en data is toegevoegd als bijlage 9 en 10.

De resultaten worden objectief besproken en zijn onderverdeeld per fase: Forming, Storming en Adjourning. In alle enquêtes is er gebruikt gemaakt een 5-punts Likertschaal. De schaalverdeling luidt als volgt: Zeer mee oneens/ Mee oneens/ Neutraal/ Mee eens/ Zeer mee eens, waarbij "Zeer mee oneens" = 1 en "Zeer mee eens" = 5.

5.3.2 Beoogde doelen Forming fase

Door de innovatieve interventie hebben de respondenten tijdens de Forming fase kennis verworven over:

- de fases van teamontwikkeling, deze worden in kaart gebracht;
- welke invloed de fases van teamontwikkeling kunnen hebben op het team;
- het gezamenlijk doel van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- de missie, visie en kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
- psychologische veiligheid binnen een team.

5.3.3 Resultaten doelen Forming fase

Allereerst worden de resultaten behandeld van de nulmeting en de eindmeting. Uit de resultaten blijkt dat de Cronbach's Alpha van de nulmeting ,978 is. Dit betekent dat de enquête een hoge mate van betrouwbaarheid heeft. De Cronbach's Alpha wordt weergegeven in Figuur 14.

Figuur 14

Cronbach's Alpha nulmeting Forming fase

Scale: ALL VARIABLES			
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	12	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	12	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,978	11

In Figuur 15 worden de gemiddelde scores per vraag weergegeven. De gemiddelde score van de nulmeting wordt berekend aan de hand van de volgende formule: som gemiddelde scores nulmeting / totaal aantal vragen nulmeting = gemiddelde score nulmeting. De respondenten scoren tijdens het invullen van de nulmeting gemiddeld een 2,31 op de 5-punts Likertschaal. Dit betekent dat de respondenten gemiddeld het antwoord 'Mee oneens' hebben ingevuld.

Figuur 15

Gemiddelde score per vraag nulmeting Forming fase

Statistics												
	ik ben instaat om te vertellen wat de Forming fase inhoudt	ik weet wat de Forming fase betekent voor het team	ik ben instaat om te vertellen wat het gezamenlijk doel van ons team is	ik ben instaat om te vertellen wat de missie van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is	ik weet wat mijn persoonlijke missie is gedurende mijn stageperiode	ik weet wat de visie van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is	ik weet wat de kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk zijn	ik ben instaat om te vertellen wat ik belangrijk vind tijdens de samenwerking	ik weet wat psychologische veiligheid is	ik ben instaat om te vertellen welke drie voorwaarden er bij psychologische veiligheid horen	ik weet welke projecten er lopen bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk	
N	Valid 12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,1667	2,0000	2,4167	2,4167	2,9167	2,1667	2,0000	3,2500	2,6667	1,3333	2,0833	
Median	2,0000	2,0000	2,5000	3,0000	3,0000	2,0000	2,0000	4,0000	3,0000	1,0000	2,0000	
Mode	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00	2,00	1,00 ^a	4,00	4,00	1,00	2,00	
Sum	26,00	24,00	29,00	29,00	35,00	26,00	24,00	39,00	32,00	16,00	25,00	

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

De eindmeting van de Forming fase heeft een hoge betrouwbaarheid, de Cronbach's Alpha is ,965. De Cronbach's Alpha wordt weergegeven in Figuur 16.

Figuur 16

Cronbach's Alpha eindmeting Forming fase

➔ **Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	12	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	12	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,965	11

Aansluitend is er gekeken naar de gemiddelde score van de eindmeting. In Figuur 17 staan de gemiddelde scores per vraag weergegeven. De gemiddelde score van de eindmeting wordt berekend aan de hand van de volgende formule: som gemiddelde scores eindmeting / totaal aantal vragen eindmeting = gemiddelde score eindmeting.

Hieruit blijkt dat de respondenten op een schaal van één tot en met vijf een gemiddelde score van 4,32. Een gemiddelde score van 4,32 houdt in dat de respondenten in vrij hoge mate kennis hebben verworven over elementen uit de Forming fase. De gemiddelde score bij de nulmeting was een 2,31. Dit betekent dat de gemiddelde score met 2,01 is gestegen op een 5-puntsschaal.

Figuur 17

Gemiddelde score per vraag eindmeting Forming fase

		Statistics										
		Ik ben instaat om te vertellen wat de Forming fase inhoudt	Ik weet wat de Forming fase betekent voor het team	Ik ben instaat om te vertellen wat het gezamenlijk doel van ons team is	Ik ben instaat om te vertellen wat de missie van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is	Ik weet wat mijn persoonlijke missie is gedurende mijn stageperiode	Ik weet wat de visie van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is	Ik weet wat de kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk zijn	Ik ben instaat om te vertellen wat ik belangrijk vind tijdens de samenwerking	Ik weet wat psychologische veiligheid is	Ik ben instaat om te vertellen welke drie voorwaarden er bij psychologische veiligheid horen	Ik weet welke projecten er lopen bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk
N	Valid	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0833	4,2500	4,7500	4,2500	4,5000	4,0833	4,0833	4,5833	4,5000	3,7500	4,6667
Median		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000
Mode		5,00	4,00 ^a	5,00	4,00 ^a	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Sum		49,00	51,00	57,00	51,00	54,00	49,00	49,00	55,00	54,00	45,00	56,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Uit de resultaten is er bij de vraag: “Ik weet welke projecten er lopen bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk.”, de grootste stijging van de gemiddelde score te zien. De gemiddelde score is van 2,08 naar 4,66 gegaan. Dit is een verschil van 2,58. Wanneer de score hoger ligt dan de nulmeting, betekent dit dat de respondenten kennis hebben verworven.

Verder tonen de resultaten aan dat de minste stijging van de gemiddelde score te zien is bij de vraag: “Ik ben instaat om te vertellen wat ik belangrijk vind tijdens de samenwerking.”. Tijdens de nulmeting werd er door de respondenten een gemiddelde score van 3,25 gegeven. Als er gekeken wordt naar de eindmeting is de gemiddelde score 4,58. Dit betekent dat de gemiddelde score is gestegen met 1,33.

Niveau twee leren – Diepte-interviews

Vanuit de diepte-interviews zijn de volgende reacties door de respondenten gegeven, wat valt onder niveau 2 van Kirkpatrick in Boselie (2014): doordat er tijd is besteed aan het thema ‘psychologische veiligheid’, geeft de meerderheid van de respondenten aan zichzelf meer open en kwetsbaar op te stellen binnen de groep. Hierbij beschrijft de helft van de respondenten letterlijk dat hun houding is verandert door de uitvoering van de interventie. Dit komt volgens de respondenten doordat er een veilige sfeer is gecreëerd, de respondenten elkaar vragen stellen en gebeurtenissen met elkaar delen.

“Doordat we het uitgebreid over de psychologische veiligheid hebben gehad, durf ik mezelf meer open en kwetsbaar op te stellen naar de groep.”

Daarnaast geeft dezelfde meerderheid aan dat er meer kennis is opgedaan over de drie voorwaarden voor psychologische veiligheid. Verder benoemen de respondenten dat er in hoge mate kennis is opgedaan over de missie, visie en kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk.

5.3.4 Beoogde doelen Storming fase

Door de innovatieve interventie hebben de respondenten tijdens de Storming fase kennis verworven over:

- de fases van teamontwikkeling, deze worden in kaart gebracht;
- welke invloed de fases van teamontwikkeling kunnen hebben op het team;
- welke rollen en taken er binnen het team zijn en welke verwachtingen hierbij horen;
- welke rol het beste bij de consultants aansluit.

5.3.5 Resultaten doelen Storming fase

Ook de enquêtevragen vanuit de Storming fase worden gemeten op een Likertschaal van één tot vijf. Waarbij één "Zeer mee oneens" is en vijf staat voor "Zeer mee eens".

De Cronbach's Alpha wordt berekend over de nulmeting. Uit de berekening van de nulmeting komt een Cronbach's Alpha van ,972. Dit betekent dat er sprake is van een goede betrouwbaarheid. Dit wordt weergegeven in Figuur 18.

Figuur 18

Cronbach's Alpha nulmeting Storming fase

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	12	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	12	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	5

In Figuur 19 worden de gemiddelde scores per vraag weergegeven. De gemiddelde score van de nulmeting wordt berekend aan de hand van de volgende formule: som gemiddelde scores nulmeting / totaal aantal vragen nulmeting = gemiddelde score nulmeting. De gemiddelde score van de respondenten is bij de nulmeting 2,07. Opvallend is dat de gemiddelde score relatief laag ligt. Wanneer de score laag ligt, betekent dit dat de respondenten voorafgaand aan de interventie weinig kennis over de Storming fase.

Figuur 19

Gemiddelde score per vraag nulmeting Storming fase

Statistics						
		Ik ben instaat om te vertellen wat de Storming fase inhoudt	Ik weet wat de Storming Fase betekent voor het team	Ik weet welke rollen en taken er binnen ons team zijn	Ik weet welke verwachtingen er bij de rollen en taken horen	Ik ben instaat om te vertellen welke rol bij mij past
N	Valid	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,1667	2,0000	2,3333	2,0000	1,8333
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		1,00 ^a	2,00	2,00	1,00	2,00
Sum		26,00	24,00	28,00	24,00	22,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Daaropvolgend is de Cronbach's Alpha van de eindmeting berekend. De Cronbach's Alpha is ,959. Dit betekent dat de enquête een hoge betrouwbaarheid heeft. De resultaten worden weergegeven in Figuur 20.

Figuur 20

Cronbach's Alpha eindmeting Storming fase

→ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	12	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	12	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	5

Verder is de gemiddelde score van de eindmeting berekend. De gemiddelde score van de eindmeting wordt berekend aan de hand van de volgende formule: som gemiddelde scores eindmeting / totaal aantal vragen eindmeting = gemiddelde score eindmeting. De resultaten van de gemiddelde score per vraag worden weergegeven in Figuur 21. Uit de resultaten blijkt dat de gemiddelde score bij de eindmeting ligt op 3,90 op een schaal van één tot en met vijf. Dit betekent dat de gemiddelde score van 2,07 naar 3,90 is gestegen. Dit is een verschil van 1,83. Een gemiddelde score van 3,90 houdt in dat de respondenten in hoge mate kennis hebben verworven over de Storming fase.

Opvallend is dat tijdens het invullen van de eindmeting 0% van de respondenten "Zeer mee oneens" heeft ingevuld. Daarnaast is er bij de vragen: "Ik weet wat de Storming fase betekent voor het team." en "Ik weet welke verwachtingen er bij de rollen en taken horen.", de grootste stijging te zien. Wanneer de score hoger ligt dan de eerste meting, betekent dit dat de respondenten kennis hebben verworven. Uit de resultaten blijkt dat bij beide vragen de gemiddelde score van de nulmeting een 2,0 is op een 5-puntsschaal. Bij de eindmeting is deze score gestegen naar een 4,08. Dit is een verschil van 2,08.

Uit de resultaten blijkt dat de minste stijging is te zien rondom de vraag: "Ik ben instaat om te vertellen wat de Storming fase inhoudt.". De gemiddelde score is van een 2,16 naar een 3,75 gestegen. Dit is een verschil van 1,59 op een 5-puntsschaal.

Figuur 21

Gemiddelde score per vraag eindmeting Storming fase

		Statistics				
		Ik ben instaat om te vertellen wat de Storming fase inhoudt	Ik weet wat de Storming Fase betekent voor het team	Ik weet welke rollen en taken er binnen ons team zijn	Ik weet welke verwachtingen er bij de rollen en taken horen	Ik ben instaat om te vertellen welke rol bij mij past
N	Valid	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,7500	4,0833	3,9167	4,0833	3,6667
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		3,00 ^a	4,00	4,00	4,00	4,00
Sum		45,00	49,00	47,00	49,00	44,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Niveau twee leren – Diepte-interviews

Vanuit de diepte-interviews wordt er door de alle respondenten beaamt dat er kennis is opgedaan over de Storming fase: wat deze fase inhoudt, wat voor invloed deze fase heeft op het team en welke rollen en taken er binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk zijn. De meerderheid van de respondenten benoemt dat het in de huidige situatie duidelijk is welke rollen er zijn binnen het team en welke taken/verwachtingen daarbij horen. Daarnaast is er volgens de respondenten meer inzicht gecreëerd, in welke rol het beste bij de respondenten aansluit. Hierdoor geven de respondenten aan dat er voorzichtig een gevoel van vertrouwen en zelfverzekerdheid ontstaat.

“Eerst wist ik echt niet wat voor rol bij mij past, maar hierdoor leer ik mezelf wat beter kennen en krijg ik meer vertrouwen in mijn eigen kunnen”.

5.3.6 Beoogde doelen Adjourning fase

Door de innovatieve interventie hebben de consultants tijdens de Adjourning fase kennis verworven over:

- de fases van teamontwikkeling, deze worden in kaart gebracht;
- welke invloed de fases van teamontwikkeling kunnen hebben op het team;
- het belang van offboarding.

5.3.7 Resultaten doelen Adjourning fase

Net zoals bij de Forming en Storming fase, wordt er bij de nul- en eindmeting van de Adjourning fase gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal. Om te beginnen worden de resultaten vanuit de nulmeting geanalyseerd. De Cronbach's Alpha is hiervan berekend. Uit de berekening blijkt dat de Cronbach's Alpha ,973 is. Dit wordt weergegeven in Figuur 22. Dit betekent dat de enquête een goede betrouwbaarheid heeft.

Figuur 22

Cronbach's Alpha Nulmeting Adjourning fase

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	9	75,0
	Excluded ^a	3	25,0
	Total	12	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	4

Daaropvolgend is de gemiddelde score van de nulmeting berekend. In Figuur 23 worden de gemiddelde scores per vraag weergegeven. De gemiddelde score van de nulmeting wordt berekend aan de hand van de volgende formule: som gemiddelde scores nulmeting / totaal aantal vragen nulmeting = gemiddelde score nulmeting. De gemiddelde score van de nulmeting is 3,08 op een Likertschaal van één tot en met vijf. Dit betekent dat het gemiddelde aantal respondenten "Neutraal" heeft geantwoord tijdens het invullen van de nulmeting.

Figuur 23

Gemiddelde score per vraag nulmeting Adjourning fase

		Statistics			
		Ik ben instaat om te vertellen wat de Adjourning fase inhoudt	Ik weet wat de Adjourning fase betekent voor het team	Ik ben instaat om het belang van offboarding te benoemen	Ik ben instaat om een projectoverzicht te maken
N	Valid	9	9	9	9
	Missing	3	3	3	3
Mean		2,5556	3,0000	3,2222	3,5556
Median		3,0000	3,0000	3,0000	4,0000
Mode		1,00 ^a	3,00	3,00 ^a	4,00
Sum		23,00	27,00	29,00	32,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Vervolgens is de Cronbach's Alpha van de eindmeting berekend. Uit de berekening komt een Cronbach's Alpha van ,667. Dit betekent dat er sprake is van een lagere betrouwbaarheid. Dit wordt weergegeven in Figuur 24.

Figuur 24

Cronbach's Alpha eindmeting Adjourning fase

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	9	75,0
	Excluded ^a	3	25,0
	Total	12	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,667	4

De gemiddelde berekende score van de eindmeting is een 4,94. Deze gemiddelde score wordt berekend aan de hand van de volgende formule: som gemiddelde scores eindmeting / totaal aantal vragen eindmeting = gemiddelde score eindmeting. Dit houdt in dat de gemiddelde score van 3,08 naar 4,94 op een schaal van één tot en met vijf is gestegen. Een gemiddelde score van 4,94 houdt in dat de respondenten in hoge mate kennis hebben verworven over de elementen uit de Adjourning fase. De gemiddelde scores worden per vraag weergegeven in Figuur 25.

Figuur 25

Gemiddelde score per vraag eindmeting Adjourning fase

		Statistics			
		Ik ben instaat om te vertellen wat de Adjourning fase inhoudt	Ik weet wat de Adjourning fase betekent voor het team	Ik ben instaat om het belang van offboarding te benoemen	Ik ben instaat om een projectoverzicht te maken
N	Valid	9	9	9	9
	Missing	3	3	3	3
Mean		4,8889	5,0000	4,8889	5,0000
Median		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00
Sum		44,00	45,00	44,00	45,00

Uit de resultaten is er bij de vraag: "Ik ben in staat om te vertellen wat de Adjourning fase inhoudt.", de grootste stijging te zien. De gemiddelde score is van 2,55 naar 4,88 op een Likertschaal van één tot en met vijf gestegen. Dit is een verschil van 2,33. Wanneer de score hoger ligt, betekent dit dat de respondenten kennis hebben verworven.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat bij de vraag: "Ik ben in staat om het belang van offboarding te benoemen.", de minste stijging wordt weergegeven. De gemiddelde score is van 3,22 naar een 4,88 op een 5-puntsschaal. Dit is een stijging van 1,66.

Niveau twee leren – Diepte-interviews

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat alle respondenten kennis hebben opgedaan tijdens de Adjourning fase. De meerderheid van de respondenten benoemt in staat te zijn om de invloed van de Adjourning fase te beschrijven. Daarnaast geeft dezelfde meerderheid aan in staat te zijn om het belang van offboarding te benoemen. De meerderheid van de respondenten geeft aan na de uitleg van de Adjourning fase het nut in te zien van de interventies. Dit heeft volgens de helft van de respondenten invloed op de manier waarop de respondenten zichzelf opstellen. De respondenten geven aan dat er voor de uitleg van de Adjourning fase geen actieve houding werd aangenomen. Doordat er na de uitleg het nut van de interventies werd ingezien, benoemen de respondenten dat er een open en actieve houding werd aangenomen.

Reflectie totaalproces - Proceseigenaar en Fly on the wall

Kijkend naar de reflectie omtrent de rollen van de proceseigenaar en Fly on the wall, geven beide partijen aan zichzelf zekerder te voelen met betrekking tot de uitvoering van de rol in tegenstelling tot het begin. De Fly on the wall geeft aan in het begin erg zoekende te zijn naar de invulling van de rol. Het gevoel van onzekerheid was aanwezig. Naar mate de tijd verstreek, er wat ervaring was opgedaan, nam het gevoel van onzekerheid af volgens de Fly on the wall. De proceseigenaar bevestigd dit gevoel. Beide partijen hebben hier extra sessies voor ingepland om dit gevoel met elkaar te delen en te bespreken. Na deze sessies geven de proceseigenaar en Fly on the wall aan meer vertrouwen te hebben rondom de uitvoering van de rol.

6. Conclusie testfase

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten samengevoegd, worden verbanden gelegd en staat de conclusie centraal. Op basis van de resultaten wordt er geconcludeerd in welke mate de interventie(onderdelen) voldoen aan de opgestelde prestatie indicatoren. Er wordt antwoord gegeven op de subdoelen en de ontwerpvraag wordt beantwoord.

6.2 Conclusie interventie (inhoud en vormgeving)

Uit de resultaten blijkt dat de inhoud en vormgeving, ook wel het 'ontwikkelproces' benoemt, heeft bijgedragen aan de betrokkenheid van de consultants. Dit komt doordat er continu overlegmomenten waren tussen de ontwerper en de praktijk. De innovatieve interventie sluit hierdoor aan bij de behoeften, normen en waarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk.

Daarnaast wordt er door de meerderheid van de respondenten benoemt dat de inhoud van het (online) werkboek en ondersteunend materiaal aansluit bij de doelgroep. Dit wordt beaamt door de experts. Volgens de respondenten komt dit doordat er rekening is gehouden met verschillende studieachtergronden, leervoorkeuren, er geen schoolse termen worden gebruikt in het werkboek en de uitleg van de oefeningen op 1 max 2 A4-tjes kort en bondig worden beschreven. Het (online) werkboek is daardoor toegankelijk in gebruik voor de respondenten. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de meerderheid van de respondenten erg positief zijn over de Teamversneller. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat de gebruikers de Teamversneller als een geaccepteerde en gedragen tool zien.

In het vervolg is het van belang om kritisch te kijken naar de rolverdeling van de proceseigenaar en Fly on the wall. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er in de huidige situatie tijd te kort was, waardoor er hulp nodig was bij het vervullen van de rollen. De praktijk laat zien dat er meerdere personen nodig zijn om de kwaliteit en de uitvoering van het proces te waarborgen. Er kan hierdoor geconcludeerd worden dat niet alle respondenten even veel aan het woord waren tijdens de sessies, waardoor niet iedereen gehoord en gezien werd. De reden hiervan is volgens de respondenten doordat er kwetsbare thema's werden besproken tijdens de sessies, waardoor er langer de tijd nodig is om iedereen aan het woord te laten. In het vervolg is het hierom van belang dat de sessies herzien worden en er opnieuw een tijdsindicatie aan verbonden wordt.

Om de Teamversneller te verbeteren kan er geconcludeerd worden dat er doorkliklinks in het (online) werkboek moeten worden toegevoegd. Dit wordt zowel door de consultants als de experts benadrukt. Daarnaast wordt er geadviseerd door de respondenten en experts om de kletsplaat en het organisatieschema te digitaliseren (bijvoorbeeld in Microsoft Teams), zodat er meerdere gebruikers tegelijk in het schema kunnen werken.

6.2.1 Conclusie Toelichting Teamversneller

Kijkend naar de resultaten uit de warme evaluatie en diepte-interviews kan de conclusie worden getrokken dat alle respondenten de toelichting over de Teamversneller als nuttig en duidelijk hebben ervaren. De aanleiding, het doel en de werkwijze is helder voor de respondenten. Daarbij geven de respondenten aan dat ze zichzelf herkennen in het vraagstuk en zien hierdoor het belang in. Het doel van de toelichting is behaald. De respondenten zijn geënthousiasmeerd over de Teamversneller. Bij de respondenten is er inzicht gecreëerd in welke stappen er doorlopen moeten worden tijdens het gebruiken van de Teamversneller. Verder weten de respondenten hoe het werkboek en het ondersteunend materiaal kan worden toegepast in de praktijk. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat een deel van het beoogde korte termijneffect verwezenlijkt is. Bij paragraaf 6.3 Conclusie totaal (uitkomst), wordt dit nader toegelicht.

6.2.2 Conclusie (online) werkboek

Kijkend naar de resultaten uit de diepte-interviews kan er geconcludeerd worden dat de respondenten de Teamversneller als een effectief werkboek ervaren, waarin praktische werkvormen staan beschreven. De respondenten vinden dat het werkboek een logische en duidelijke structuur heeft. Er wordt volgens de respondenten per fase concreet beschreven wat er in de desbetreffende fase afspeelt binnen het team en welke thema's er behandeld worden. Zoals eerder beschreven sluit het werkboek aan bij de doelgroep en wordt er rekening gehouden met diverse studieachtergronden. Dit zorgt er volgens de respondenten voor dat het werkboek bij startende en kortdurende (multidisciplinaire) teams kan worden ingezet. De respondenten noemen het ook wel een 'basis tool'. Daarnaast vinden de respondenten dat de Teamversneller onderbouw is met relevante literatuur. Beide punten worden door de experts van Mensium, Bloei en Reijn bevestigd.

De Teamversneller waarborgt en verbetert het proces rondom teamontwikkeling volgens de meerderheid van de respondenten. Het proces zorgt ervoor dat er tijd en ruimte wordt gereserveerd voor de ontwikkeling van het team. Daarnaast zorgt de Teamversneller volgens de meerderheid van de respondenten voor een gevoel van betrokkenheid en een teamgevoel. De respondenten en experts verwachten dat er in de loop van de tijd steeds meer vertrouwen wordt gecreëerd in de werking van de Teamversneller en hierdoor een effectief samenwerkingsverband wordt gecreëerd. Hieruit kan er een voorzichtige conclusie worden getrokken dat de Teamversneller in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel.

Kijkend naar de algemene resultaten vanuit de kwantitatieve effectmeting kan er geconcludeerd worden dat alle respondenten in hoge mate kennis hebben verworven over de Forming, Storming en Adjourning fase. Wanneer per fase de nulmeting en eindmeting met elkaar worden vergeleken, is bij alle metingen terug te zien dat de kennis van de respondenten is verhoogt na het uitvoeren van de interventie. Bij de Forming fase hebben de respondenten in hoge mate kennis opgedaan over de missie, visie en (kern)waarden van zichzelf en het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, bijkomend is er kennis verworven over de lopende projecten binnen de organisatie. Doordat er meer inzicht is gecreëerd bij de respondenten omtrent welke rollen er binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk zijn en welke rol er het beste bij iemand past, hebben de respondenten in hoge mate kennis opgedaan in de Storming fase. Tijdens de Adjourning fase hebben respondenten kennis opgedaan over de betekenis en belang van offboarding. Tot slot is er kennis opgedaan over de betekenis en invloed van de verschillende fases van het vijf fasen model van Tuckman (1954) over teamontwikkeling.

6.2.3 Conclusie ondersteunend materiaal

Alle respondenten hebben het ondersteunend materiaal als nuttig ervaren. Tijdens de toelichting over de Teamversneller benoemt de meerderheid van de respondenten dat het doel van het ondersteunend materiaal duidelijk is en de respondenten zien de meerwaarde ervan in. Daarnaast biedt het volgens de meerderheid van de respondenten ook daadwerkelijk ondersteuning tijdens het gebruik van de Teamversneller. Dezelfde meerderheid van de respondenten weet hoe het ondersteunend materiaal ingezet kan worden in de praktijk. Dit wordt bevestigd door de experts. Op basis van wat er in de huidige situatie is getest, kan de conclusie worden getrokken dat het ondersteunend materiaal in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel.

6.3 Conclusie totaal (uitkomst)

In paragraaf 4.1 staat de uitkomst, effect en bestemming beschreven. Doordat er binnen dit evaluatierapport op niveau 1 en 2 van Kirkpatrick is geëvalueerd, wordt er in deze paragraaf nader toegelicht in welke mate de 'uitkomst' behaald is. Dit wordt bepaald door middel van de opgestelde prestatie indicatoren.

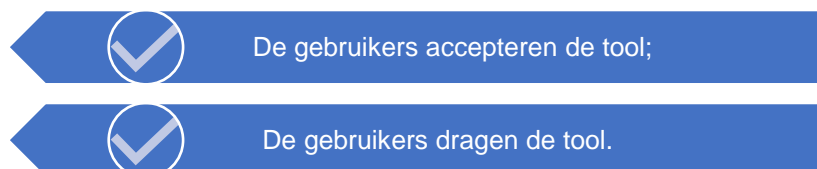
6.3.1 Niveau 1 – Reactie

Kijkend naar de inhoud en vormgeving, toelichting Teamversneller, het (online) werkboek en het ondersteunend materiaal kan er de conclusie worden getrokken dat de respondenten en experts enthousiast en content zijn met het ontwerp. De interventie sluit aan bij de behoeften, normen en waarden van de organisatie. De respondenten verwachten in de loop van de tijd steeds meer vertrouwen te krijgen in het ontwerp en geven aan graag aan de slag te gaan met de Teamversneller. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat de eerste beoogde korte termijneffecten behaald zijn. In Figuur 26 worden de behaalde korte termijneffecten weergegeven.

Kort na de interventie is zichtbaar dat het een geaccepteerde en gedragen tool is, bestaande uit verschillende thema's als basis voor de ontwikkeling van een nieuw team. Dit houdt in dat de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk:

Figuur 26

Uitkomst (deel 1)

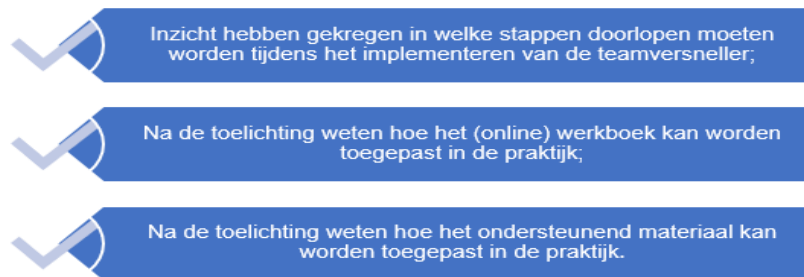


6.3.2 Niveau 2 – Leren

Daarnaast benoemen de respondenten dat er inzicht is verwezenlijkt in het gebruik van de Teamversneller. Hierdoor weten de respondenten welke stappen er doorlopen moeten worden tijdens het implementeren van de Teamversneller. Ook geven de respondenten aan dat ze weten hoe het ondersteunend materiaal kan worden toegepast in de praktijk. De respondenten geven aan deze kennis verworven te hebben tijdens de toelichting over de Teamversneller.

Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het tweede deel van de korte termijneffecten zijn behaald. De opgestelde korte termijneffecten worden weergegeven in Figuur 27.

Figuur 27
Uitkomst (deel 2)



Kijkend naar de resultaten vanuit de diepte-interviews benoemen de respondenten dat er in hoge mate kennis is opgedaan tijdens de uitvoering van de interventie. Uit de diepte-interviews blijkt dat er kennis is opgedaan door de respondenten over psychologische veiligheid, de rollen, taken en de daarbij horende verwachtingen, de missie, visie, kernwaarden, persoonlijke en teamwaarden. Wanneer er naar de resultaten van de kwantitatieve effectmeting wordt gekeken, is er bij iedere fase een hoge stijging te zien omtrent de gemiddelde scores. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten in hoge mate kennis hebben opgedaan over de Forming, Storming en Adjourning fase.

Daarnaast kan er uit de resultaten van de diepte-interviews geconcludeerd worden dat de respondenten zichzelf na uitvoering van de interventie meer open en kwetsbaar op durven te stellen naar elkaar. Volgens de respondenten is hun houding in positieve zin veranderd, in tegenstelling tot voor de uitvoering van de interventie. Dit komt volgens de meerderheid van de respondenten doordat er een veiligere sfeer is gecreëerd, waarin er ruimte is om elkaar vragen te stellen. Er is meer openheid naar elkaar toe en een voorzichtige eerste stap naar een veilige (leer)omgeving is hierdoor gemaakt.

Uit bovenstaande informatie kan de conclusie worden getrokken dat de overige opgestelde korte termijneffecten gedeeltelijk behaald zijn. Dit komt doordat de volledige innovatieve interventie nog niet getest is onder de respondentengroep. Wanneer de interventie verder wordt getest en geëvalueerd, is er de verwachting van de respondenten en experts dat de interventie ervoor zorgt dat er kennis wordt geworven over de punten die in de huidige situatie nog niet zijn getest. Dit betreft de volgende punten: procedures en werkafspraken, talenten, de manieren van besluitvorming. Dit wordt weergegeven in Figuur 28.

Uitkomst

In Figuur 29 wordt weergegeven dat de consultants door de innovatieve interventie kennis hebben verworven over:

Figuur 28

Uitkomst (deel 3)

✓	De fases van teamontwikkeling, deze worden in kaart gebracht;
✓	Welke invloed de fases van teamontwikkeling kunnen hebben op het team;
✓	Het gezamenlijke doel van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
✓	De missie, visie en kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
✓	Persoonlijke en teamwaarden;
✓	Psychologische veiligheid binnen een team;
✓	De rollen, taken en verwachtingen binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk;
✓	Welke rol het beste bij de consultants aansluit;
✗	Procedures en werkafspraken;
✗	Hun talenten;
✗	De manieren van besluitvorming;
✓	Het belang van offboarding.

6.3.3 Ontwerpvrage

De ontwerpvrage binnen dit evaluatierapport luidt als volgt: *Hoe kan het proces van teamontwikkeling voor de consultants binnen het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk verbeterd worden?*

Op basis van wat er is gemeten kan er de conclusie worden getrokken dat het een goede interventie is, waardoor de ontwerpvrage beantwoord wordt. Volgens de respondenten en experts dragen de toelichting over de Teamversneller, het (online) werkboek en het ondersteunend materiaal in hoge mate bij aan het beoogde doel. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten enthousiast zijn, het nut en de toegevoegde waarde van de Teamversneller inzien.

Doordat de interventie zo positief is ervaren en ontvangen door de gebruikers, kunnen de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk het proces rondom teamontwikkeling verbeteren door ieder half jaar opnieuw de Teamversneller in te zetten. Waarbij de consultants het (online) werkboek met diverse werkvormen uitvoeren om het proces van teamontwikkeling sneller te doorlopen. Door de Teamversneller in te zetten wordt het proces van teamontwikkeling gestroomlijnd en gewaarborgd. Daarnaast creëert de Teamversneller overzicht, duidelijkheid, rust en wordt er voldoende aandacht besteed aan de ontwikkeling van het team. Daarbij is de verwachting van de respondenten en experts dat het proces bijdraagt aan een prettige en effectieve samenwerking, waarbij het optimale resultaat uit het team wordt gehaald. Oftewel: Binnen dit evaluatierapport kan er de conclusie worden getrokken, dat op basis van wat er nu is gemeten, de ontwerpvrage behaald is.

7. Discussie

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de mogelijke verbeterpunten en beperkingen behandeld. De zwakkere punten, die mogelijk invloed hebben gehad op de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten worden toegelicht. Er wordt aandacht besteed aan het proces rondom de uitkomst, effect en de bestemming. Tot slot wordt de mate van de innovatieve waarde nader verklaard en eventuele suggesties voor doorontwikkeling gegeven.

7.2 De interventie

In onderstaande paragrafen worden de inhoud, vormgeving, het effect en de evaluatiefase (procesmatig) ter discussie gesteld.

7.2.1 Inhoud en vormgeving

Betrouwbaarheid

De respondenten zijn enthousiast over het ontwerp van de Teamversneller en vinden het een duidelijk en sterk onderbouwd product, waarbij de onderdelen goed op elkaar aansluiten. Dit wordt beaamt door de expertgroep. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid binnen dit evaluatierapport wordt verhoogt.

Proefrondes

In de ontwerpfasen zijn er twee verschillende proefsessies uitgevoerd. Tijdens deze sessie kregen de respondenten de kans om kennis te maken met de werkwijze en de inrichting van de interventie. De proefsessies zijn bewust ingezet om bij de respondenten enthousiasme te creëren over het ontwerp. Dit zorgt voor een deel van de inbedding van de innovatieve interventie (Platform Samen Onderzoeken, 2021). De proefsessies zijn niet verwerkt in het resultaten- en conclusiehoofdstuk. De reden hiervan is doordat de interventie veel evaluatiemomenten heeft, waardoor er helaas momenten zijn geschrappt uit het rapport.

Doelgroep

Tijdens het ontwikkelen van de Teamversneller is er bewust rekening gehouden met de doelgroep. Er is goed gekeken naar wie de gebruikers zijn van de Teamversneller, doordat er een sessie is georganiseerd waarin de consultants de vraag werd gesteld: "Wat moet er wel en wat moet er vooral niet in het (online) werkboek staan?" Hieruit kwam bijvoorbeeld het vermijden van schoolse termen. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten terug zien dat er rekening wordt gehouden met de doelgroep. Op deze manier wordt er voor gezorgd dat het toegankelijk is voor de gebruikers.

Literatuur

De diverse theorieën vanuit de literatuur hebben ervoor gezorgd dat er een sterk fundament is gelegd voor de Teamversneller. Binnen dit evaluatierapport is getoetst of de combinatie van het Teamontwikkeling model van Tuckman (1965), het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) en de leervoorkeuren van Ruijters (2006) als basis voor de Teamversneller gebruikt kunnen worden. Uit de gesprekken met de respondenten en experts blijkt dat dit een goede combinatie van bronnen is, waarmee samen een basis tool kan worden gevormd.

7.2.2 Het effect (uitkomst, effect, bestemming)

Uitkomst

Doordat de innovatieve interventie een tijdsduur van 20 weken heeft, is het niet mogelijk om alles te testen en te evalueren onder de respondentengroep. De volgende punten vanuit de uitkomst zijn in de huidige situatie niet getest en geëvalueerd: procedures en werkafspraken, talenten, de manieren van besluitvorming. Binnen dit rapport is hier wel zorg voor gedragen, door de overige onderdelen met experts op het gebied van teamontwikkeling te bespreken en hierover te debatteren. Voor een betrouwbaarder beeld over de opgestelde uitkomst, is het van belang om in het vervolg de overige punten uit de uitkomst te testen en evalueren.

Effect en bestemming

In de huidige situatie is de innovatieve interventie op niveau 1 en 2 getest en geëvalueerd vanuit het evaluatiemodel van Kirkpatrick uit Boselie (2014). Om nog een betrouwbaarder beeld te kunnen schetsen van de Teamversneller, is het van belang om het ontwerp verder te testen en evalueren op niveau 3 van Kirkpatrick (gedrag). Gedrag is niet snel waarneembaar en hierdoor niet gemakkelijk om te evalueren. Hierdoor kan er binnen dit evaluatierapport geen definitieve uitspraken worden gedaan over het opgestelde effect en de bestemming. Wanneer de interventie op niveau 3 en daardoor op niveau 4 van Kirkpatrick getest en geëvalueerd wordt, kunnen er uitspraken gedaan worden over eventuele gedragsverandering(en). Vervolgens kan er dan een conclusie worden getrokken of de veranderingen positief hebben bijgedragen aan de organisatiedoelen.

Daarentegen kunnen er wel verwachtingen worden uitgesproken. Waarbij zowel de respondenten als de experts de verwachtingen hebben dat de Teamversneller in hoge mate bijdraagt aan het opgestelde effect en de bestemming.

Doorlopen vijf fasen

Uit gesprekken met de respondenten, docenten en experts op het gebied van teamontwikkeling kwam meerdere keren de vraag naar voren of het realistisch is om de vijf fasen van Tuckman (1965) in 20 weken te doorlopen. Experts geven aan vanuit ervaring in de praktijk, dat een team er gemiddeld een aantal jaar over doet om de fasen te doorlopen. Hierdoor is het van belang om te benoemen dat het niet mogelijk is om binnen 20 weken hetzelfde resultaat te bereiken.

7.3 De evaluatiefase (procesmatig)

Methode van het onderzoek

Binnen dit evaluatierapport is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve en een kwantitatieve onderzoeksmethode. Doordat er gebruik wordt gemaakt van meerdere onderzoeksmethodes, is er sprake van triangulatie (Verhoeven, 2018). Op deze manier wordt de betrouwbaarheid en validiteit vergroot binnen dit evaluatierapport.

Diepte-interviews

Doordat er gebruik is gemaakt van kwalitatief onderzoek, zijn de ervaringen van de respondenten bevraagd. Tijdens de diepte-interviews was er de mogelijkheid om door te vragen op bepaalde situaties. Dit had nog meer gekund wanneer er gebruik was gemaakt van een semigestructureerde topiclijst. Daarentegen is er nu gewaarborgd dat er niet teveel wordt ingegaan op het antwoord van één respondent.

Hierdoor zijn alle onderwerpen aan bod gekomen. Er kan hierom een goed en volledig beeld geschetst worden van de werkelijke onderzoekspopulatie. Dit zorgt mogelijk voor een hogere betrouwbaarheid.

Objectiviteit

Binnen dit evaluatierapport is er constant gestreefd naar een objectief rapport. Om ervoor te zorgen dat het rapport objectief is, is er een vraagstuk gekozen op basis van de vraag vanuit het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Daarnaast is de literatuur tijdens het ontwerpen van de innovatieve interventie leidend geweest. Daarentegen is de ontwerper van de innovatieve interventie zelf consultant bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. De ontwerper is daardoor emotioneel betrokken bij het proces. Hierdoor is het mogelijk dat dit tijdens de uitvoering van de diepte-interviews invloed heeft gehad op de objectiviteit.

Respondentengroep

Binnen dit evaluatierapport zijn er twee respondentengroepen. Bij beide groepen waren dit alle consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk die op dat moment in dienst waren. Doordat alle consultants de enquêtes hebben ingevuld en zijn bevroegd, verhoogt dit de betrouwbaarheid van dit evaluatierapport. Doordat er in overleg met het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk ervoor is gekozen om alle consultants te betrekken, is er binnen dit rapport geen onderscheid gemaakt in kenmerken zoals sekse, opleidingsniveau en leeftijd.

Duurzaamheid

De Teamversneller wordt gewaarborgd door middel van de proceseigenaar en Fly on the wall. Er is bewust voor gekozen dat de rollen worden uitgevoerd door één junior en één senior consultant. De senior consultant blijft namelijk in dienst bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Hierdoor wordt de continuïteit van het proces gewaarborgd. Op deze manier is er altijd één persoon die weet hoe de Teamversneller werkt en wat belangrijke zaken zijn om in het vervolg rekening mee te houden. Op deze manier blijft de interventie ook leven binnen de organisatie.

Experts

Tijdens de focusgroep bevestigen de experts dat de interventie in hoge mate bijdraagt aan het beoogde doel. Daarnaast geven de experts aan dat de Teamversneller is onderbouwd met sterke en relevante literatuur. Dit zorgt voor een hogere betrouwbaarheid van de interventie.

Enquête

Binnen dit evaluatierapport hebben de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk regelmatig enquêtes ingevuld op hun werkplek met andere medewerkers dicht om hen heen. Hierdoor bestaat er een mogelijkheid dat de consultants de vragen anders hebben beantwoord. Deze factoren in de omgeving kunnen gezien worden als storende factoren. Dit kan zorgen voor een lagere betrouwbaarheid. In het vervolg wordt er geadviseerd om de enquêtes af te nemen in gelijke omstandigheden. Het aantal belemmerende factoren zal daardoor verminderen. Om de validiteit van de enquête te vergroten, zijn de enquêtes door twee consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk doorgelezen. Hierdoor wordt er gewaarborgd dat de vraag niet op een andere manier geïnterpreteerd wordt.

Daarbij was er één vraag niet aangevinkt als 'verplicht' waardoor de meerderheid van de respondenten de vraag niet had ingevuld. Vervolgens is dit aangepast en hebben alle respondenten de vraag alsnog ingevuld.

Testeffect

Er kan niet worden uitgesloten dat de respondenten een ander antwoord hebben gegeven dan dat de respondenten eigenlijk zouden willen geven. Het kan daardoor zijn dat er mogelijk sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven door de respondenten. Door te vermelden dat de enquêtes anoniem worden ingevuld, heeft dit er mogelijk voor gezorgd dat respondenten eerlijk antwoord hebben gegeven. Dit draagt bij aan een hogere validiteit binnen dit onderzoek.

Cronbach's Alpha eindmeting Adjourning fase

Tijdens de metingen is de Cronbach's Alpha van de enquêtes berekend. Uit de berekening van de eindmeting Adjourning fase komt een Cronbach's Alpha van ,667. Dit betekent dat er sprake is van een lagere betrouwbaarheid. De lagere betrouwbaarheid komt doordat er weinig verschillende antwoorden zijn gegeven door de respondenten. Dit betekent dat er een lage variantie is tussen de testcores. De variantie is een spreidingsmaat om de verschillen tussen de waarden van de testcores aan te tonen. Een lage variantie in de antwoorden zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid en hierdoor de Cronbach's Alpha lager wordt (Field, 2013). In afstemming met de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is ervoor gekozen om toch gebruik te maken van deze resultaten.

Proceseigenaar en Fly on the wall

Zoals eerder beschreven zijn er twee mensen verantwoordelijk gesteld voor dit project: één persoon als proceseigenaar en één persoon als Fly on the wall (zie kopje 3.4 rollen en verantwoordelijkheden). Tijdens de uitvoering van de innovatieve interventie is de rol van Fly on the wall overgedragen naar een andere consultant van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk, door persoonlijke omstandigheden. Doordat de rol is overgedragen is er een extra sessie ingepland, waarbij er aandacht is besteed aan een warme overdracht. Tijdens de sessie is er extra informatie verstrekt over de inhoud van de rol en ontwikkelingen van de Teamversneller. Via deze weg heeft er een goede overdracht plaatsgevonden. Dit wordt bevestigd door de Fly on the wall.

Tijdsplanning

Gedurende de uitvoering van de innovatieve interventie is er één terugkerend thema waar er tegenaan wordt gelopen: tijd tekort tijdens de sessies. De voorbereiding en uitvoering kosten meer tijd dan van te voren was ingepland. Hierdoor was het lastig om alle respondenten even veel aan het woord te laten. Terwijl het juist bij het bespreken van kwetsbare onderwerpen van belang is dat iedereen gehoord en gezien wordt. Hierdoor is het van belang dat er in het vervolg een nieuwe tijdsindicatie aan de sessies worden gekoppeld.

Daarnaast is er afgeweken van de geplande evaluatiestappen. Tijdens de Forming fase, zou de interventie 'Durf te dromen' officieel plaatsvinden op 15-02-2022. Deze datum is verplaatst naar 17-02-2022, in verband met drukte omtrent een ander project. Verder zijn de interventies en evaluatiemomenten op het geplande moment uitgevoerd.

7.4 Innovatieve waarde van de interventie

De interventie bestaande uit het ontwikkelproces, de toelichting over de Teamversneller en het daadwerkelijke (online) werkboek beschikt over een grote innovatieve waarde. Het creatieve en innovatieve element zit voornamelijk in de koppeling van de gebruikte theorieën. De werkvormen zijn gebaseerd op de theorie van Tuckman (1965), het Teamdoelmatigheidsmodel (Fry et al., 1974) en de leervoorkeuren van Ruijters (2006). Doordat er meerdere leervoorkeuren worden gecombineerd, sluit de interventie volgens de experts goed aan bij de behoeften van de gebruikers. Dit wordt bevestigd door de gebruikers.

Daarnaast is de innovatieve waarde voor de organisatie dat er een basis tool is ontwikkeld (de Teamversneller) die aansluit bij de waarden en normen van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Ook is er in ontwerp een reflectie-en evaluatiemethode verwerkt. Op deze manier kan het Sociaal Innovatiecentrum blijven leren en het optimale resultaat uit het proces halen.

De meetinstrumenten zijn niet uniek, ook niet binnen de organisatie. Desondanks heeft dit wel geleid tot nieuwe inzichten voor de organisatie. Het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk heeft nu meer inzicht in de belevingswereld van de consultants. De ervaringen uit de praktijk beaamde de theoretische inzichten. Denk hierbij aan bijvoorbeeld dat de respondenten tijdens de Forming fase erg beleefd zijn naar elkaar toe (Tuckman, 1965).

7.5 Doorontwikkeling

Met het oog op de toekomst, zou ontwerp verder ontwikkelt kunnen worden. Hierbij is het van belang om in de toekomst aandacht te besteden aan de volgende punten:

- de rol van proceseigenaar en Fly on the wall verder onderzoeken. Op deze manier kan er een profiel worden opgesteld, zodat de personen die de rollen gaan vervullen weten wat er wordt verwacht tijdens de uitvoering van de rol;
- naast het opgestelde profiel kunnen er een aantal tips en tricks worden gegeven aan de proceseigenaar en Fly on the wall, om op deze manier handvatten te bieden;
- herzien van de tijdsplanning. Uit de resultaten blijkt dat er tijdens de uitvoering regelmatig tijd te kort was. In het vervolg is het verstandig dat er opnieuw naar de werkvormen wordt gekeken en indien nodig de duur van de sessie worden aangepast;
- de Teamversneller testen bij de overige Sociaal Innovatiecentra, om op deze manier meer draagvlak te creëren zodat het daar in de toekomst kan worden ingezet;
- klikbare hyperlinks in het werkboek verwerken;
- op dit moment is het ondersteunend materiaal gemaakt via PowerPoint. In het ondersteunend materiaal is de kletsplaat en het organisatieschema verwerkt. In de toekomst zou het voor de gebruikers makkelijker zijn als er digitaal en tegelijk in het schema kan worden gewerkt;

- het is van belang dat er bij iedere nieuwe groep consultants opnieuw een toelichting of workshop wordt gegeven over het gebruik van de Teamversneller. Hierdoor zien de consultants het nut in en voelen zich sneller verantwoordelijk. Dit zorgt ervoor dat de Teamversneller daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Als bovenstaande punten worden uitgevoerd en toegepast in de praktijk, is de verwachting dat het opgestelde effect wordt behaald. Wanneer het effect is behaald, is de verwachting dat de resultaten zichtbaar worden voor de organisatiedoelen.

Literatuurlijst

- Aardema, W. (2021, 16 december). *Wat zijn de 5 leervoorkeuren van Manon Ruijters?* Sendiri. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://sendiri.nl/kennisbank-opleidingskunde/leren-en-opleiden/leervoorkeuren/>
- Beckhard, R. (1972). Optimizing team building efforts. *Journal of Contemporary Business*, 1(3), 23–32.
- Boers, H., & Derksen, K. (2015). *Werkboek teamontwikkeling*. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://karinderksen.nl/wp-content/uploads/IVZ-Werkboek-Teamontwikkeling-WEBPDF.pdf>
- Bolhuis, S. (2016). *Leren en Veranderen emotie, gedrag en denken* (4de editie). Coutinho.
- Bonebright, D. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-114. <https://doi.org/10.1080/13678861003589099>
- Boselie, J.P.P.E.F. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill.
- Bruggeling, L. (2016, 17 augustus). *Teamdoelmatigheid – Richard Beckhard*. Geraadpleegd op 15 november 2021, van <https://canonvanhetleren.overmanagement.net/artikel/teamdoelmatigheid-richard-beckhard/>
- Caluwé, de. L. & Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*, Deventer: Vakmedianet.
- Carlock, R.S (2012). Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams. *Faculty & Research Working Paper*, 50, 1-25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2055676>
- Derksen, K. (2012). Ontwikkelruimte voor innovatieve teams. *Opleiding & Ontwikkeling* (25), 2, 9-14.
- Derksen, K. (2017). De invloed van leiderschap op teamsucces. *XpertHR*, 1. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:V0L_7vEWINGJ:scholar.google.com/+invloed+van+leiderschap+karin+derksen&hl=nl&as_sdt=0,5
- Edmondson, A (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ensie. (2019, 25 februari). *Ontwikkeling | betekenis & definitie*. Geraadpleegd op 2 november 2021, van <https://www.ensie.nl/betekenis/ontwikkeling?q=ontwikkeling>
- Ensie. (2021, 25 februari). *Teamontwikkeling | betekenis & definitie*. Geraadpleegd op 2 november 2021, van <https://www.ensie.nl/betekenis/teamontwikkeling?q=Teamontwikkeling>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th Revised edition). Londen, Engeland: SAGE Publications.
- Gijzenberg, M. (2021, 16 april). *Teamontwikkeling steeds belangrijker, maar hoe doe je het?* hrmforce. Geraadpleegd op 20 december 2021, van <https://www.hrmforce.com/kenniscentrum/ontwikkeling/teamontwikkeling-steeds-belangrijker-maar-hoe-doe-je-het/>
- Kotter, J.P., *Leiderschap bij verandering*, Academic Service, Den Haag, 1997.
- Lagerwaard, P. (2017, Oktober 18). *Studiemeesters*. Geraadpleegd op 14 april 2022, van <https://www.studiemeesters.nl/studietips/het-verschil-tussen-kwalitatief-en-kwantitatief-onderzoek/>

Laig R.B D., Ferdinand T. Abocejo F. T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model, *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50.
<http://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>

Mensium. (z.d.). *Over Teamcoaching en het Begeleiden van Teams*. Geraadpleegd op 20 december 2021, van <https://www.mensium.nl/diensten/mobiliteit-begeleiding/teamcoaching>

Mes, H., & Peper, G. (2018). *Employee Experience*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Mintzberg, H. (1979). *THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS*. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>

Platform Samen Onderzoeken. (2021, 25 november). *Toolkit | Samen innoveren in een innovatieteam*. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://www.platformsamensonderzoeken.nl/innovatieteams/>

Platform Samen Opleiden. (2020, 10 december). *VSLs-reflectietool | Samenwerken*. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://www.platformsamenoopleiden.nl/knowledge-item/reflectietool-samenwerken/>

Plovnick, M., Fry, R., & Rubin, I. (1974). *New developments in O.D. Technology: Programmed Team Development*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Profile Dynamics. (z.d.). *Individuele drijfverenanalyse*. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://www.profiledynamics.com/instrumenten/individuele-drijfverenanalyse/>

Reusel, V., & Loomans, N. (2016). *Het teamspel* (1ste editie). Zaltbommel, Nederland: Thema.

Robbins, H. A., & Finley, M. (2001). *Waarom Teams Niet Werken* (1ste editie). Zaltbommel, Nederland: Thema.

Toolshero. (2020, 14 mei). *GRPI model - Managementtool voor Teamontwikkeling*. Geraadpleegd op 3 november 2021, van <https://www.toolshero.nl/management-modellen/grpi-model/>

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

VIA Institute on Character. (2021). *VIA Character Strengths Survey & Character Reports*. VIA Institute. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://www.viacharacter.org/>

Wardt, van der. R. (2020). *De Design Thinking Methode Uitgelegd: In 5 Fases Naar Innovatie*. Geraadpleegd op 22 december 2021, van: <https://designthinkingworkshop.nl/design-thinking-methode/>

Bijlagen

Bijlage 1: Persona

Om de doelgroep in kaart te brengen is er een persona gecreëerd. Door middel van een persona beschrijf je een fictief lid van je doelgroep (Fontys Lectoraat Mens & Technologie, z.d.). Er wordt antwoord gegeven op de volgende thema's:

Kenmerken doelgroep

Het is een jonge doelgroep, het zijn derde of vierdejaars studenten. De studenten komen van verschillende opleidingen zoals Human Resource Management, Toegepaste Psychologie, en ICT. Gemiddeld ligt de leeftijd tussen 20 en 24 jaar. De doelgroep is ondernemend, vol energie. klaar om uitdagingen aan te gaan en creatief. Ze staan in het begin van hun leven en in het werkveld. Het leven als professional komt steeds dichterbij, vooral voor de vierdejaars studenten. De doelgroep is bezig met stagelopen en komt hierdoor in contact met het werkveld. De eerste contacten worden gelegd en er wordt nagedacht over de toekomst.

Typisch voor de doelgroep

De doelgroep houdt naast hard werken ook erg van gezelligheid. De studenten staan in de bloei van hun leven. Verder zijn ze veel bezig met Social Media, dit onderwerp staat bovenaan de agenda.

Naam & Uiterlijk

Sara van der Vliet heeft bruin haar en is 1,68 lang. Ze vindt haar uiterlijk belangrijk en komt dan ook altijd verzorgd voor de dag. Haar look is casual; ze draagt een blouse, spijkerbroek en nette zwarte laarsjes eronder. Sara houdt ervan om te experimenteren en verft hierdoor haar haren wel eens een andere kleur.

Kortom: de doelgroep vindt het belangrijk om zichzelf te verzorgen. Dit uit zich op veel verschillende manieren. Iedereen blijft natuurlijk een ander persoon en heeft andere voorkeuren. Juist de diversiteit in uiterlijk is typerend voor deze doelgroep. Dit komt vooral doordat de doelgroep bestaat uit personen vanuit diverse opleidingen.

Verhaal

Sara is een ondernemende, spontane en serieuze meid. Ze heeft een doel voor ogen en hier gaat ze ook voor. Ze heeft voor het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk gekozen omdat ze houdt van een uitdaging en afwisseling. Ze vindt het tof dat 'innovatie' centraal staat, hier kan ze haar creativiteit kwijt. Daarnaast houdt Sara erg van schilderen en uitgaan. Met haar vrienden maakt ze in het weekend de stad onveilig. Tevens neemt ze haar verantwoordelijkheid en zet ze zichzelf in voor het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Sara woont samen met drie vriendinnen in een studentenhuis.

Overige belangrijke aspecten

Wat bijzonder is aan deze doelgroep, is dat het veel verschillende mensen zijn. Uiteraard hebben ze een gemeenschappelijke deler; ze zijn jong en student. Daarnaast zijn er onderling erg veel verschillen, mede dankzij de soort opleiding die een persoon volgt. Dit is bijzonder en vult elkaar juist goed aan. Hierdoor kunnen er veel complexe vraagstukken behandeld worden, er zijn namelijk verschillende expertises in huis. Tot slot heeft de doelgroep erg interesse in 'innovatie'. Nieuwe en verfrissende dingen bedenken of samenstellen.

Bijlage 2: Nadere toelichting Teamversneller

Hieronder vindt u informatie die opgestuurd kan worden naar de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Alle informatie wordt uitgelegd tijdens de toelichting over de Teamversneller. De consultants krijgen hierdoor de kans om alle informatie op een rustig moment nog een keer na te lezen of erbij te pakken wanneer er vragen zijn over het proces.

Nadere toelichting (online) werkboek

Het werkboek biedt praktische werkvormen en informatie om het beste uit een team te halen en het proces van teamontwikkeling sneller te doorlopen. De werkvormen zijn bedoeld voor startende en kortdurende teams. De interventies zijn onderverdeeld per fase aan de hand van het model 'Teamontwikkeling' van Tuckman (1965) en is ingericht voor de duur van vijf maanden. Per fase is er een (online) werkboek wat kan worden ingezet. In iedere fase staan diverse interventies beschreven die zijn gebaseerd op de behoeften van de consultants van Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk wat samenloopt met de thema's van het Teamdoelmatigheidsmodel van (Fry et al., 1974).

De interventies staan per fase in chronologische volgorde beschreven. Per fase wordt er een korte uitleg gegeven, waarin de fase, de thema's en de duur van de fases worden toegelicht. De opbouw van de innovatieve interventie is van belang voor het oplossen van het vraagstuk. De rode draad in deze interventie is dat de interventies ervoor zorgen dat de groep zich kan vormen tot een team en hierin kan ontwikkelen. Het is cruciaal dat alle fases en thema's worden doorlopen om een fundamentele basis te vormen voor een team waarbij er ruimte is voor een prettige samenwerking en begrip. In het (online) werkboek wordt er doorverwezen naar het ondersteunend materiaal, dit is via PowerPoint beschikbaar. Het ondersteunende materiaal wordt ingezet tijdens de uitvoering van bepaalde onderdelen van de interventie.

De verschillende werkvormen die gehanteerd worden in het (online) werkboek zijn gebaseerd op de Leervoorkeuren van Ruijters (2006). De leervoorkeuren over de context waarin iemand graag leert. Uit gesprekken met de consultants blijkt dat iedereen een verschillende leervoorkeur heeft. De een vindt het fijn om met elkaar in gesprek te gaan, terwijl de ander liever een stuk theorie leest. Dit zal per team verschillend zijn. Om rekening te houden met de behoeften van de consultants zijn alle leervoorkeuren verwerkt in de werkvormen van de Teamversneller. In het (online) werkboek van de Teamversneller staan de leervoorkeuren per werkvorm beschreven. Op deze manier is er voor iedereen een leervoorkeur die bij hem of haar aansluit. Alle leervoorkeuren komen meerdere keren terug in de Teamversneller.

Om ervoor te zorgen dat de Teamversneller onderdeel wordt van het Sociaal Innovatiecentrum is er een werkwijze bedacht. De verantwoordelijke actoren voor de uitvoering van de innovatieve interventie zijn de proceseigenaar en de Fly on the wall. Zij zijn voornamelijk verantwoordelijk voor het waarborgen van de uitvoering van de Teamversneller. Uiteindelijk is heel het team verantwoordelijk voor het teamproces, zij zijn tenslotte de gebruikers van de interventie.

Per half jaar wordt er één proceseigenaar vastgesteld. Deze persoon zorgt ervoor dat de interventies daadwerkelijk worden uitgevoerd en het proces wordt bewaakt. Waar bevinden we ons in het proces, wat is de volgende stap? Welke interventies volgen er? De proceseigenaar helpt om alle opbrengsten te verzamelen, bijvoorbeeld in een digitale omgeving. Met name als het team elkaar nog niet goed kent is het van belang dat er iemand de rol van proceseigenaar vervult. De proceseigenaar vervult tegelijk ook de rol als verbinder, hieronder valt het leggen van

verbindingen en contacten. Dit zorgt voor een deel van de inbedding van de innovatieve interventie.

Daarnaast wordt er een 'Fly on the wall' gekozen. Deze persoon ondersteunt de proceseigenaar bij het bewaken van het proces en houdt een oogje in het zeil. Mocht de proceseigenaar vakantie hebben of om een andere reden niet aanwezig zijn, is de Fly on the wall het aanspreekpunt. Nadat deze rollen zijn verdeelt, wordt er geadviseerd een bijeenkomst te organiseren voor de proceseigenaar en Fly on the wall om onderlinge afspraken te maken. In deze sessie kunnen de volgende punten besproken worden:

- verwachtingen;
- evaluatiemomenten na iedere fase;
- planning en uitvoering interventies;
- overige afspraken.

Om verwarring te voorkomen en het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen wordt er geadviseerd om van te voren verwachtingen naar elkaar uit te spreken. Wat verwacht je van de ander? Welke afspraken worden hierover gemaakt? Voor de start van iedere fase kan er een bijeenkomst georganiseerd worden, waarbij de interventies gepland worden. Op deze manier wordt er meer rust en ruimte gecreëerd. Daarnaast worden de interventies hierdoor sneller uitgevoerd.

Samen plannen proceseigenaar en de Fly on the wall na iedere fase een tussentijdse evaluatie, op deze manier is er ruimte voor eventuele ontwikkelpunten. Na iedere evaluatie wordt dit in het gezamenlijk overleg teruggekoppeld aan de overige teamleden, op deze manier blijven zij betrokken en op de hoogte van de voortgang van het proces. Het advies is om voor de proceseigenaar en Fly on the wall twee personen te kiezen, die gedurende het jaar in het team blijven. Dit kan een combinatie van een student en begeleider zijn.

Daarnaast wordt er geadviseerd om de Teamversneller toe te voegen aan de lopende projecten, zodat het kan worden geïntegreerd in de organisatie. De 'oude' teamleden zorgen voor een goede overdracht naar de 'nieuwe' teamleden toe. Kortom: zij zorgen voor een goede doorstart binnen het team. De senior consultants, proces eigenaar en Fly on the wal hebben een coachende en begeleidende rol tijdens de uitvoering van de interventies.

- ✚ *Wanneer het niet mogelijk is om de innovatieve interventie fysiek te laten plaatsvinden door de ontwikkelingen rondom het Corona virus, moeten alle teamleden beschikken over een eigen laptop, met internet verbinding waarop Microsoft Teams geïnstalleerd is.*

Bijlage 3: Competentieprofiel Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk

SIC Werkgeluk

Competenties	Niveau (<u> korte omschrijving</u>)	Omschrijving niveau (gedragsindicatoren/gedetailleerde omschrijving)
Ondernemend	Een ondernemende houding hebben in het SIC	<ul style="list-style-type: none"> - Zelf het gesprek aan kunnen gaan met een opdrachtgever. - De leiding nemen in een groepsproject.
Onderzoekend	Een onderzoekende houding hebben in projecten	<ul style="list-style-type: none"> - Zelf willen uitzoeken welke oorzaken achter een probleem schuilen.
Zelfstandig	Zelfstandig aan taken kunnen werken.	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfstandig aan projecten kunnen werken. - Zelf initiatief kunnen nemen in bijvoorbeeld het contact met de opdrachtgever. - Vertrouwen op eigen kunnen.
Kritisch	Kritisch kunnen kijken naar eigen werk en het werk van anderen.	<ul style="list-style-type: none"> - Kritisch kunnen kijken naar eigen werk in bijvoorbeeld projecten. - Kritisch naar het eigen gedrag kunnen kijken in bijvoorbeeld de samenwerking. - Kritisch naar het werk en gedrag van de andere groepsleden kunnen kijken.
Samenwerken	Samen kunnen werken met andere personen.	<ul style="list-style-type: none"> - Samen kunnen werken in groepsprojecten met andere stagiaires. - Samen werken met het maatje van Driessen groep. - Samen kunnen werken met een opdrachtgever.

Management	Projecten kunnen managen.	<ul style="list-style-type: none"> – Projecten kunnen managen, omdat de stagiaire bijvoorbeeld de kartrekker is. – Verschillende projecten kunnen managen, omdat de stagiaire meerdere projecten tegelijk heeft lopen. – Managen van agenda.
Proactief	Actieve houding hebben.	<ul style="list-style-type: none"> – Snel projecten/taken op kunnen pakken. – Initiatief kunnen nemen in een project.
Leergierig	Nieuwe dingen willen leren.	<ul style="list-style-type: none"> – Openstaan voor het leren van nieuwe dingen. – Niet per se iets kunnen, maar vooral willen leren.
Flexibel	Een flexibele houding hebben in het SIC.	<ul style="list-style-type: none"> – Mentaal flexibel zijn, kunnen wisselen tussen verschillende projecten. – Flexibele werkhouding hebben, snel oplossingen kunnen bedenken voor een probleem.
Luisteren	Goed kunnen luisteren.	<ul style="list-style-type: none"> – Kunnen en willen luisteren naar een opdrachtgever, naar een collega of een senior consultant. – Naar de vraag achter de vraag kunnen luisteren.
Gespreksvaardigheid	Gesprekken op de juiste manier kunnen voeren.	<ul style="list-style-type: none"> – Gesprekken met opdrachtgevers kunnen voeren. – Gesprekken voor opdrachten/projecten kunnen voeren met mensen. – Op de juiste manier in gesprek kunnen gaan met personen, door middel van het gebruik van gesprekstechnieken.
Presentatievaardigheid	Kunnen presenteren.	<ul style="list-style-type: none"> – Jezelf kunnen presenteren tegenover een opdrachtgever, collega's – Je groepsproject kunnen presenteren tegenover een opdrachtgever, senior consultants of collega's

Bijlage 4: Kwalitatieve evaluatie

Toelichting Teamversneller

Voor de start van de interventies wordt er een toelichting gegeven over de werkwijze van de Teamversneller. De volgende vragen worden in een interview aan de consultants van het Sociaal Innovatiecentrum werkgeeluk gesteld:

1. Hoe vond je de toelichting over de Teamversneller?
2. Is de aanleiding helder? Zo niet, vertel wat er niet duidelijk is
3. Is het doel helder? Zo niet, vertel wat er niet duidelijk is
4. Wat vind je van de werkwijze van de Teamversneller?
5. Wat vind je van de opbouw (online) werkboek?
6. Welk gevoel krijg je bij het (online) werkboek?
7. Wat vind je van de lay-out van het (online) werkboek
8. Over welke onderdelen heb jij nog vragen?
9. In welke mate draagt de interventie bij aan het beoogde doel?
10. Wil je zelf nog iets toevoegen, zeggen of delen over de toelichting?

Werkboek Teamversneller

Onderstaande vragen kunnen per fase geëvalueerd worden. Binnen dit evaluatierapport worden de **Forming**, **Storming (gedeeltelijk)** en de **Adjourning** fase getest en geëvalueerd. In hoofdstuk vier wordt er een overzichtelijk schema weergegeven waarin duidelijk beschreven staat welke feedback bij welke interventie hoort. Per fase worden de volgende vragen gesteld:

1. Welke interventies heb je uitgevoerd?
2. Hoe heb jij de interventies ervaren?
3. Wat viel je op?
4. Wat vond je van de uitleg van de interventie?
5. In hoeverre is het uitvoerbaar?
6. Waren de onderdelen duidelijk?
7. Waren de onderdelen goed op elkaar afgestemd?
8. Was er voldoende interactie?
9. In hoeverre heb je de interventie als nuttig ervaren?
10. Wat vond je van de duur van de interventie?
11. Welke onderdelen van de interventie vond je goed en/of welke wat minder?
12. Wat is volgens jou de meerwaarde van deze interventie?
13. Denk jij dat deze interventie de doelstellingen behaalt die het beoogde te halen? (doelstelling toelichten: uitkomst, effect en bestemming).
14. Hoe zou jij de gehele interventie in één woord omschrijven?
15. Wat zou jij zelf anders doen?
16. Wil je zelf nog iets toevoegen, zeggen of delen over de interventie?

Ondersteunend materiaal Teamversneller

1. Hoe heb jij het ondersteunend materiaal ervaren?
2. Hoe vond je de uitleg over het ondersteunend materiaal?
3. Wat vond je van de Lay-out van het ondersteunend materiaal?
4. Wat was de meerwaarde van het ondersteunend materiaal bij het doorlopen van de interventie?
5. Wat zou jij zelf anders doen?
6. Wil je zelf nog iets toevoegen, zeggen of delen over het ondersteunend materiaal?

Evaluatie – Proceseigenaar en Fly ont he wall

Na iedere fase wordt er geadviseerd dat de proceseigenaar en Fly on the wall een meeting inplannen om samen met proces door te spreken en te evalueren. Het doel van deze meetings is om de fases te optimaliseren. Suggestie voor de inhoud van de evaluatie:

1. Heeft de fase het beoogde doel behaald?
2. Welke interventies waren van toegevoegd waarde?
3. Zijn de interventies haalbaar in de gestelde periode?
4. Waar liggen er nog kansen in deze fase?
5. Wat is er nodig om de interventie naar een hoger niveau te brengen?

Reflectie – Proceseigenaar en Fly on the wall

Naast het proces van de Teamversneller wordt er ook geadviseerd om de voortgang van de rollen (proceseigenaar en Fly on the wall) te bespreken. Het doel van deze meetings is om inzicht te krijgen in eigen leerproces. Hieronder een suggestie voor de inhoud van de reflectie.

Onderstaande vragen kunnen voor beide rollen:

1. Wat ging er goed?
2. Wat ging er minder goed?
3. Wat viel er op?
4. Waar loop je tegenaan?
5. Wat ga je de volgende keer anders doen?
6. Welke concrete acties ga je hiervoor ondernemen?
7. Zijn alle gemaakte afspraken nagekomen? Zo niet, hoe komt dit? Hoe gaan jullie ervoor zorgen dat dit alsnog gebeurt.
8. Communiceer met elkaar over verwachtingen; zitten jullie nog op een lijn?
9. Wat verwachten jullie in de volgende fase van elkaar? Worden er eventueel afspraken bijgesteld of geschrapt?

Tijdens deze meeting is er ruimte om de interventies voor de volgende fase in te plannen. De proceseigenaar en Fly on the wall maken een planning rondom de interventies en informeren de teamleden hierover. Doordat dit wordt ingepland ontstaat er meer rust en ruimte voor de uitvoering van de interventies (Platform Samen Onderzoeken, 2021). De tussentijdse evaluaties zijn van toegevoegde waarde om de innovatieve interventie naar een hoger niveau te tillen.

Bijlage 5: Inleidende tekst vragenlijst

*Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk
Helmond, 29-12-2021.*

Hi collega,

De afgelopen maanden ben ik bezig geweest met het ontwikkelen van de 'Teamversneller'. Deze interventie wordt uitgevoerd om het proces van teamontwikkeling te verbeteren.

Het doel van deze vragenlijst is om informatie te verwerven vanuit de praktijk. Verder om te achterhalen of de interventie opbrengt wat de interventie beoogt op te brengen.

Vul de vragenlijst alleen en in een rustige ruimte in. Geef het antwoord wat voor jou het meeste van toepassing is. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

De vragen in deze enquête worden gesteld door middel van de Likertschaal van 1 t/m 5. Deze staan voor: 1= zeer mee oneens/ 2= mee oneens /3= neutraal 4= mee eens /5= zeer mee eens. De vragenlijst richt zich dus voornamelijk op jouw kennis rondom het proces van teamontwikkeling. De vragenlijst zal 5 minuten duren. De vragenlijst kun je invullen tot 18:00 21 januari 2022.

Alle informatie die je invult blijft privé en anoniem i.v.m. de privacywet.

De informatie wordt meteen na het inleveren van het evaluatierapport verwijderd.

Alvast bedankt voor het vrijmaken van je tijd. Mochten jullie nog vragen hebben, neem gerust contact op.

Hartelijke groet,

Ilme Mulders, junior consultant Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk
+31622793001, ilme.mulders@student.fontys.nl



Bijlage 6: Kwantitatieve effectmeting

Binnen dit evaluatierapport worden er drie fases getest en geëvalueerd. Per fase is er een nulmeting opgesteld. De nulmeting dient voor en na de uitvoering van de interventies worden ingevuld. De vragen zijn gebaseerd op de uitkomst van de innovatieve interventie, aldus de kennis die verworven is tijdens de uitvoering van de interventie.

Forming fase

1. Ik ben in staat om te vertellen wat de Forming fase inhoudt.
2. Ik weet wat de Forming fase betekent voor het team.
3. Ik ben in staat om te vertellen wat het gezamenlijk doel van ons team is.
4. Ik ben in staat om te vertellen wat de missie van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is.
5. Ik weet wat mijn persoonlijke missie is gedurende mijn stageperiode.
6. Ik weet wat de visie van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk is.
7. Ik weet wat de kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk zijn.
8. Ik ben in staat om te vertellen wat ik belangrijk vind tijdens de samenwerking.
9. Ik weet wat psychologische veiligheid is.
10. Ik ben in staat om te vertellen welke drie voorwaarden er bij psychologische veiligheid horen.
11. Ik weet welke projecten er lopen bij het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk.

Storming fase

1. Ik ben in staat om te vertellen wat de Storming fase inhoudt.
2. Ik weet wat de Storming Fase betekent voor het team.
3. Ik weet welke rollen en taken er binnen ons team zijn.
4. Ik weet welke verwachtingen er bij de rollen en taken horen.
5. Ik ben in staat om te vertellen welke rol bij mij past.
6. Ik ben in staat om een vraagstuk te verkennen.
7. Ik ben in staat om mijn collega's via Microsoft Teams te bereiken.
8. Ik ben in staat om de werkafspraken binnen het team te benoemen.
9. Ik ben in staat om feedback te vragen aan de ander.
10. Ik weet welke communicatievalkuilen er zijn.
11. Ik kan de communicatievalkuilen herkennen in de praktijk.
12. Ik weet wat mijn talent is.
13. Ik weet welke spelvormen er zijn.
14. Ik weet hoe ik de spelvormen kan toepassen in de praktijk.

Adjourning fase

1. Ik ben in staat om te vertellen wat de Adjourning fase inhoudt.
2. Ik weet wat de Adjourning fase betekent voor het team.
3. Ik ben in staat om het belang van offboarding te benoemen.
4. Ik ben in staat om een projectoverzicht te maken.

Bijlage 7: Overzicht uitzet vragenlijsten

Enquête	Start datum	Eind datum	Door wie?	Overig
Nulmeting Adjourning fase	17-01-2022	24-01-2022	Groep 1	
Evaluatie proces + rollen proceseigenaar en Fly on the wall	03-02-2022	03-02-2022	Proceseigenaar en Fly on the wall	De vragenlijst wordt tijdens de evaluatie sessie ingevuld en besproken.
Eindmeting Adjourning fase	03-02-2022	10-02-2022	Groep 1	
Nulmeting Forming fase	03-02-2022	10-02-2022	Groep 2	
Eindmeting Forming fase	22-02-2022	01-03-2022	Groep 2	
Evaluatie proces + rollen proceseigenaar en Fly on the wall	07-03-2022	07-03-2022	Proceseigenaar en Fly on the wall.	De vragenlijst wordt tijdens de evaluatie ingevuld en besproken.
Nulmeting Storming fase	07-03-2022	14-03-2022	Groep 2	
Eindmeting Storming fase	24-03-2022	28-03-2022	Groep 2	Evaluatie direct laten invullen na laatste werkvorm i.v.m. tijd.
Evaluatie proces + rollen proceseigenaar en Fly on the wall	28-03-2022	28-03-2022	Proceseigenaar en Fly on the wall	De vragenlijst wordt tijdens de evaluatie sessie ingevuld en besproken.

Bijlage 8: Evaluatieschema

Welk onderdeel	Wat evalueren	Bij wie	Gebaseerd op theorie	Vorm	Inhoudelijke basis
Toelichting Teamversneller	Ervaring ontwerp	Groep 1 Groep 2	Kirkpatrick 1	Kwalitatief	
Interventie fase Forming	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Groep 2	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 1	Kwalitatief	
Interventie fase Storming	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Groep 2 Experts	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 1	Kwalitatief Focusgroep	
Interventie fase Norming	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Experts	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 1	Focusgroep	
Interventie fase Performing	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Experts	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 1	Focusgroep	
Interventie fase Adjourning	Ervaring interventie Ervaring ondersteunend materiaal	Groep 1	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 1	Kwalitatief	
Totaalproces	Ervaring interventies Effectiviteit interventie	Groep 1 Groep 2	Kirkpatrick 1 Kirkpatrick 2	Kwalitatief Kwantitatief	Uitkomst/effect

Bijlage 9: Overzicht variabelen

In onderstaande tabel vind u een overzicht van de variabelen. Waarbij de Adjourning fase bij de eerste groep is geëvalueerd. De Forming en Storming fase zijn bij de tweede groep geëvalueerd.

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Vraag.1.ad.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat de Adjourning fase inhoudt	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
2	Vraag.2.ad.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet wat de Adjourning fase betekent voor het team	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
3	Vraag.3.ad.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om het belang van offboarding te benoemen	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
4	Vraag.4.ad.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om een projectoverzicht te maken	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
5	Vraag.1.ad.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat de Adjourning fase inhoudt	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
6	Vraag.2.ad.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet wat de Adjourning fase betekent voor het team	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
7	Vraag.3.ad.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om het belang van offboarding te benoemen	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
8	Vraag.4.ad.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om een projectoverzicht te maken	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
9	Vraag.1.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat de Forming fase inhoudt	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
10	Vraag.2.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet wat de Forming fase betekent voor het team	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
11	Vraag.3.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat het gezamenlijk doel van...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
12	Vraag.4.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat de missie van het Sociaal...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
13	Vraag.5.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet wat mijn persoonlijke missie is gedurende mijn sta...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
14	Vraag.6.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet wat de visie van het Sociaal Innovatiecentrum Werk...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
15	Vraag.7.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet wat de kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentr...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
16	Vraag.8.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat ik belangrijk vind tijdens ...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
17	Vraag.9.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet wat psychologische veiligheid is	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
18	Vraag.10.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen welke drie voorwaarden er bi...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
19	Vraag.11.form.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet welke projecten er lopen bij het Sociaal Innovatiece...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
20	Vraag.1.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat de Forming fase inhoudt	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
21	Vraag.2.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet wat de Forming fase betekent voor het team	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
22	Vraag.3.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat het gezamenlijk doel van...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
23	Vraag.4.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat de missie van het Sociaal...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
24	Vraag.5.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet wat mijn persoonlijke missie is gedurende mijn sta...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
25	Vraag.6.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet wat de visie van het Sociaal Innovatiecentrum Werk...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
26	Vraag.7.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet wat de kernwaarden van het Sociaal Innovatiecentr...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
27	Vraag.8.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen wat ik belangrijk vind tijdens ...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
28	Vraag.9.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet wat psychologische veiligheid is	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
29	Vraag.10.form.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te vertellen welke drie voorwaarden er bi...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Vraag.1.storm.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te ver...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
2	Vraag.2.storm.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet wat de Stormin...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
3	Vraag.3.storm.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet welke rollen en...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
4	Vraag.4.storm.fase.nul	Numeric	8	2	Ik weet welke verwacht...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
5	Vraag.5.storm.fase.nul	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te ver...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
6	Vraag.1.storm.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te ver...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
7	Vraag.2.storm.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet wat de Stormin...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
8	Vraag.3.storm.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet welke rollen en...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
9	Vraag.4.storm.fase.eind	Numeric	8	2	Ik weet welke verwacht...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
10	Vraag.5.storm.fase.eind	Numeric	8	2	Ik ben instaat om te ver...	(1,00, Zeer ...	None	8	Right	Scale	Input
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											

Bijlage 10: Overzicht data

In onderstaande tabel vind u een overzicht van de data. De Adjourning fase is bij de eerste groep geëvalueerd. De Forming en Storming fase zijn bij de tweede groep geëvalueerd.

10 : Vraag.1.ad.fase....																			Visible: 30 of 30 Variables	
	Vraag.1. ad.fase. nul	Vraag.2. ad.fase. nul	Vraag.3. ad.fase. nul	Vraag.4. ad.fase. nul	Vraag.1. ad.fase. eind	Vraag.2. ad.fase. eind	Vraag.3. ad.fase. eind	Vraag.4. ad.fase. eind	Vraag.1. form.fas e.nul	Vraag.2. form.fas e.nul	Vraag.3. form.fas e.nul	Vraag.4. form.fas e.nul	Vraag.5. form.fas e.nul	Vraag.6. form.fas e.nul	Vraag.7. form.fas e.nul	Vraag.8. form.fas e.nul	Vraag.9. form.fas e.nul	Vraag.1 0.form.f ase.nul	Vraag.1 1.form.f ase.nul	Vraag form. e.eit
1	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2
2	1,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3
3	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3
4	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4
5	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	4
6	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	4
7	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	4
8	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	5
9	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5
10									4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5
11									4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	3,00	5
12									4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00	3,00	5
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				
24																				
25																				
26																				

Data View Variable View

IBM SPSS Statistics Processor is ready Unicode:ON

10 : Vraag.1.ad.fase....																			Visible: 30 of 30 Variables	
	Vraag.1. ad.fase. nul	Vraag.2. ad.fase. nul	Vraag.3. ad.fase. nul	Vraag.4. ad.fase. nul	Vraag.1. ad.fase. eind	Vraag.2. ad.fase. eind	Vraag.3. ad.fase. eind	Vraag.4. ad.fase. eind	Vraag.1. form.fas e.nul	Vraag.2. form.fas e.nul	Vraag.3. form.fas e.nul	Vraag.4. form.fas e.nul	Vraag.5. form.fas e.nul	Vraag.6. form.fas e.nul	Vraag.7. form.fas e.nul	Vraag.8. form.fas e.nul	Vraag.9. form.fas e.nul	Vraag.1 0.form.f ase.nul	Vraag.1 1.form.f ase.nul	Vraag form. e.eit
1	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2
2	1,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3
3	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3
4	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4
5	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	4
6	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	4
7	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	4
8	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	5
9	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5
10									4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5
11									4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	3,00	5
12									4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00	3,00	5
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				
24																				
25																				
26																				

Data View Variable View

IBM SPSS Statistics Processor is ready Unicode:ON

Bijlage 11: Overeenkomst interview evaluatie Teamversneller



Overeenkomst interview met betrekking tot de evaluatie van de Teamversneller

Voor de test en evaluatiefase met betrekking op de Teamversneller wat wordt uitgevoerd voor het Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk worden er diepte-interviews gevoerd met de consultants.

Deze overeenkomst biedt toestemming door de geïnterviewde aan de onderzoeker om de nodige informatie op te nemen, te verwerken en te gebruiken voor mogelijke resultaten en conclusies.

De opdrachtgever voor de innovatieve interventie is Sociaal Innovatiecentrum Werkgeluk. Om een duidelijk en eerlijk beeld te vormen over de beleving en ervaring omtrent de Teamversneller wordt er onder andere gebruik gemaakt van een gestructureerd kwalitatief onderzoek. Hierbij kan gedacht worden aan het voeren van 1-op-1 interviews.

Er wordt nauwkeurig met uw gegevens omgegaan en na het beëindigen van het onderzoek verwijderd volgens de regels van de privacywet. Persoonlijke gegevens worden niet verwerkt in de resultaten en conclusies.

In dit onderzoek gaat(*), functie : d.m.v. van een handtekening akkoord voor het gebruik van anonieme resultaten, audiomateriaal en overige informatie gehaald uit interviews die plaats vinden op:

..... **februari/maart 2022, Helmond, Nederland**

Handtekeningen:

Eveline Kersten

Respondent

Onderzoeker

- ❖ *Eveline Kersten (begeleider) is voor begeleiding gecontracteerd. Wanneer het onmogelijk is om de interviews fysiek af te nemen (COVID-19) worden de interviews digitaal afgenomen. Dit contract wordt dan uitgeprint en ingescand door de verschillende partijen.*