

Conditions for multi-site team level improvement

A qualitative study on the team level factors that influence the implementation effectiveness of an organization-wide planned change

Lotte van Alst



UMCG, Faculty Hour
RUG, Faculteit Economie en Bedrijfskunde



rijksuniversiteit
 groningen



Groningen, juli 2016

Studentenbureau UMCG

Universitair Medisch Centrum
 Groningen

© 2016 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Trefw Team climate, team structure, team policies & procedures, team resources, change valence, team readiness for change, informational assessment, implementation effectiveness, team adoption, team adaptation, team acceptance.

Conditions for multi-site team level improvement

A qualitative study on the team level factors that influence the implementation effectiveness of an organization-wide planned change.

Groningen, juli 2016

Auteur
Studentnummer

Lotte van Alst
s2805022

Afstudeerscriptie in het kader van

Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Business Administration: Change
Management
Rijksuniversiteit Groningen

Opdrachtgever

Dr. G. Welker
Beleid en implementatie, UMCG
Drs. A. Hobo
Kwaliteit en veiligheid, UMCG

Begeleider onderwijsinstelling

Dr. M.A.G. van Offenbeek
Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Rijksuniversiteit Groningen

Begeleider UMCG

Dr. G. Welker
Beleid en implementatie, UMCG
Drs. A. Hobo
Kwaliteit en veiligheid, UMCG

ABSTRACT

“Teams are essential components in making change happen.” (Cawsey et al. 2012, p. 279).

Organizations that implement an organization-wide change, experience that the implementation effectiveness may differ per department, unit or team. This qualitative research offers insights in the team level factors that influence these differences in the implementation effectiveness of an incremental, planned change. The study builds strongly on the theory of organizational readiness for change by Weiner (2009). His original model was refined so that the determinants and outcomes at team level could be tested.

Insights are obtained by a case study in a single healthcare setting. Two years after the implementation of an organization-wide planned change, it turned out that the various teams adopt, adapt and accept the change to different extents.

The results of this research show that the readiness for change within a team, heavily influences the team's experienced implementation effectiveness. Besides, team climate and structure highly influence the perception of the team about the change. Especially, the role of the team leader, the team vision, participative safety and input from the team appear to be important team related factors influencing the implementation effectiveness at team level.

Key Terms: Team climate, team structure, team policies & procedures, team resources, change valence, team readiness for change, informational assessment, implementation effectiveness, team adoption, team adaptation, team acceptance.

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION	p.8
2. LITERATURE REVIEW	p.11
2.1 Organization-wide planned change	p.11
2.2 Contextual factors	p.11
2.3 Team change valence	p.14
2.4 Informational assessment	p.14
2.5 Team readiness for change	p.15
2.6 Change-related effort	p.16
2.7 Implementation effectiveness	p.16
2.8 Conclusion	p.17
3. METHODOLOGY	p.19
3.1 Research setting	p.19
3.2 Research design and case selection	p.20
3.3 Data collection	p.22
3.4 Data coding and analysis	p.23
3.5 Research quality	p.24
4. FINDINGS	p.26
4.1 The change project	p.26
4.2 Within-case analysis	p.26
4.3 Cross-case analysis	p.34
5. DISCUSSION	p.38
5.1 Summary of results	p.38
5.2 Theoretical interpretations and propositions	p.38
5.3 Theoretical implications	p.41
5.4 Managerial implications	p.41
5.5 Limitations & future research	p.42
6. CONCLUSION	p.44
7. ACKNOWLEDGEMENTS	p.45
8. REFERENCES	p.46
9. APPENDICES	p.51

1. INTRODUCTION

In today's complex world, organizations are confronted with an endlessly changing environment. To deal with this turbulent environment, many organizations have adopted organizational structures that involve the use of teams (Fay, Shipton, West & Patterson, 2015). According to Burke (2014) teamwork can benefit organization change and performance. However, managing teams that are facing organizational change is a complex task for the management (Lau & Murnighan, 2005).

Organizations that want to implement an organization-wide improvement, experience that the change impact may differ per department, unit or team. The same change content may have different effects depending on the particularities and peculiarities of the local change context and process. Consequently, the implementation may result in varying responses throughout the organization. For change agents it is important to understand how these different reactions are caused, since the change recipients' attitudes towards change, significantly determine whether a change project is implemented successfully (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013; Shin, Taylor & Seo, 2012). The importance of understanding why and how change recipients react towards organizational change is recognized by Oreg, Vakola & Armenakis (2011). However, there is a lack of understanding of the group attitudes towards a change.

According to Vora & Markóczy (2012) it becomes crucial for organizations to understand the factors that could influence performance in groups and how teams respond to changes. Lewin (1947b) maintained that it is important to emphasize group level behavior, since individuals are constrained by group pressures to conform. Therefore, the focus of change must be at the group level: especially on factors as group norms, roles and interactions (Schein, 1988). However, most studies on groups leave the reader uncertain about what actually goes on in groups and how this influences the team's reaction towards a change.

The purpose of this thesis is to contribute to the literature gap by trying to provide a deeper understanding of how team related factors influence the implementation effectiveness of a change. The thesis is based on the theory of organizational readiness for change (Weiner, 2009). Weiner established an organization level model in which determinants and outcomes are expressed that influence change readiness and as a consequence the implementation effectiveness (see figure 1). According to Zmud and colleagues (Kwon & Zmud, 1987; Cooper & Zmud, 1990) an effective implementation process consists of six stages: initiation, adoption, adaptation, acceptance, routinization, and infusion. The first stage initiation is

conceptualized in the model of Weiner as a change-related effort. In this thesis the concept implementation effectiveness as stated in the model of Weiner (2009) is defined as the extent to which a team adopts, adapts and accepts a change (Hsieh & Zmud, 2006). So in this thesis the focus is only on the first stages initiation, adoption, adaptation and acceptance as described by Hsieh and Zmud (2006). The later stages routinization and infusion fall outside the scope of this empirical study.

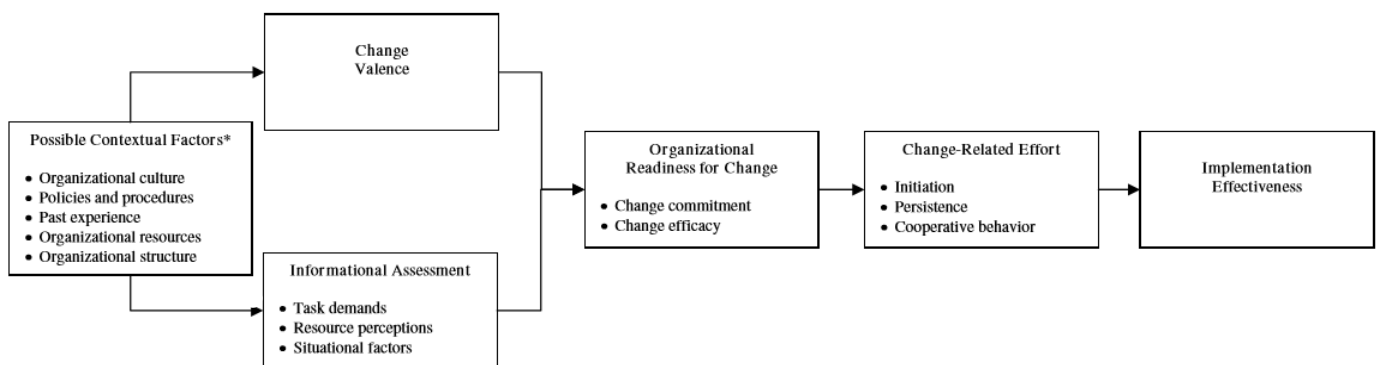


FIGURE 1: Determinants and Outcomes of Organizational Readiness for Change (Weiner, 2009).

The model as described by Weiner (2009) includes both the organizational and individual level. However, Weiner (2009) mentioned that his theory can also be tested at the departmental level. Given that effective implementation depends on the building blocks of the organization: teams (Mathieu, Tannenbaum, Donsbach & Allinger, 2013), this study aims to identify the factors influencing the implementation effectiveness at team level. Since the departmental level is the focus of this study, the original model of Weiner (2009) was refined so that the determinants and outcomes at team level can be tested. As Weiner (2009, p.5) maintained: “constructs’ meaning, measurement, and functional relations change by moving the analysis down to intra-organizational level.” For this research, the contextual factors as defined by Weiner were, therefore, translated into team level factors. Furthermore, team readiness for change is conceptualized instead of organizational readiness for change. It is interesting to explore whether the concepts in Weiner’s (2009) model can indeed be transferred to the team level and whether the relations between the variables hold for teams as they have been theorized to do, for organizations and departments.

In order to translate the theory of Weiner (2009) to the intra-organizational level of teams, this thesis will focus on a single healthcare setting. Within the healthcare sector, there is a growing belief that teamwork among the health disciplines is crucial to patient care, team morale and administrative efficiency (Hope et al., 2005; Reeves et al., 2009). The University Medical

Center Groningen (UMCG), recently introduced an incremental change in team structure, labeled ‘Faculty Hour’ for teams in the perioperative stage. This change is implemented organization-wide in the same way, but the responses of teams vary. Therefore, this case seems suitable to find out how team related factors influence the implementation effectiveness. Comparative research is conducted to determine which factors influence the change impact.

The conceptual model in Figure 2, displays the concepts and their relations that are analyzed in this thesis.

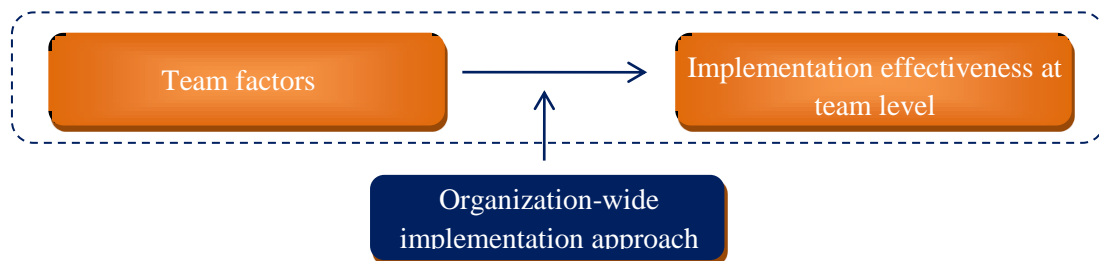


FIGURE 2: Conceptual model

The problem statement related to this model is formulated as: ***‘How do team related factors influence the implementation effectiveness, in terms of team adoption, adaptation, and acceptance of an organization-wide planned improvement?’***

In this thesis, the focus is on the relationship between the concepts within the dotted line. The implementation approach is not taken into account, since organization-wide, the change was implemented in the same way. At the end of chapter two, the conceptual model as shown in Figure 2 is refined.

To answer the problem statement a few steps have to be taken. The subsequent chapter provides a theoretical background, which first discusses the concept planned change in order to gain a better understanding of the process. Thereafter, the concepts as described in the model of Weiner (2009) are translated to team level, leading to a refined conceptual model and research question. In chapter three the research methodology will be outlined followed by a results section which discusses the findings. The thesis ends with a discussion and conclusion, where theoretical and practical implications, limitations and recommendations for future research are provided.

2. LITERATURE REVIEW

Based upon a literature review, team related factors that might influence the implementation effectiveness are described. Before these can be explained, the chapter begins with presenting the concept of planned change, since this is the focus of this research. The chapter ends with a refined conceptual model.

2.1 Organization-wide planned change

The most common approaches for bringing about change in an organization are the planned and the emergent approach to change (Bamford & Forrester, 2003). The emergent change approach is a continuous process of aligning and re-aligning an organization to the endlessly changing environment (Burnes, 2014; van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). However, the focus of this study is the planned change approach. With this change approach, “the organization pro-actively identifies an area where it believes change is required and undertakes a process to evaluate and, if necessary, bring about change” (Burnes, 2014, p.334). It is a deliberate, conscious decision of the organization to improve or even change the organization in some way (Burke, 2014). The main focus of the planned change approach is to achieve a predetermined outcome, so the objectives of the change are formulated in advance (van der Voet et al., 2014). The three-stages model of Lewin (1947a) is the classic model of planned change. In this model Lewin describes a change process consisting of the following three stages: (1) Unfreezing; the stage in which the status quo is examined. Employees need to be aware that a change is needed. (2) Moving; this stage contains the real action. The change is implemented. (3) Refreezing; sustain changes. The changed situation should be the new status quo.

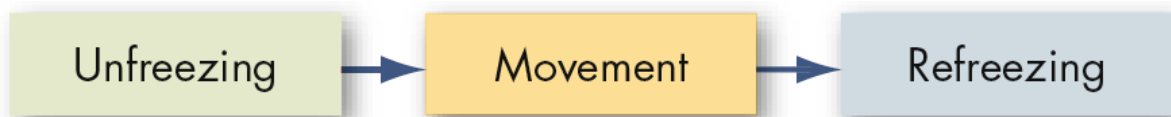


FIGURE 3 – Three-stages process model (Lewin, 1947a).

2.2 Contextual factors

In this thesis, the aim is to understand the team factors that influence the implementation effectiveness of an organization-wide planned change. To structure the enormous number of factors, a selection is made based on the model of Weiner (2009) as shown in figure 2 (page 4 of this thesis). According to Weiner contextual factors influence the change valence and the

informational assessment, which consequently affect the readiness for change. In the end, the readiness for change influences the effectiveness of the implementation.

According to Weiner (2009) contextual factors include: organizational culture, organizational structure, past change experience, policies and procedures, and organizational resources. For this research, organizational level factors were translated into team level factors. Thus, the model in this thesis conceptualizes team climate instead of organizational culture. Organizational structure is modified into team structure and organizational resources into team resources. Moreover, past change experience and policies and procedures are measured at team level.

A. Team climate

Oreg et al. (2011) argue that the general atmosphere in which the change is applied, influences the change recipients' reactions to change. This atmosphere is defined as team climate. Schneider, Ehrhart & Macey (2013, p.362) describe team climate as "a team's shared perception of organizational policies, practices and procedures." In order to gain shared perceptions among team members, interaction between members is important. Moreover, collective action provoked by a common goal is considered as necessary (Anderson & West, 1998). To conceptualize the contextual factor team climate in this thesis, I draw on the theory of Anderson & West (1998). According to Anderson & West (1998) team climate consist of four different elements, as seen in the Team Climate Inventory (TCI). These elements include: team vision, participative safety, task orientation and support for innovation. It is beyond the scope of this thesis to further elaborate on these elements. The codebook (Appendix 8) shows the definitions of these elements as used in this study.

B. Team structure

The structure within a team might also influence the team's reaction towards a change. A group's structure is the internal framework that defines the team members' relationships towards each other over time (Wittenbaum & Moreland, 2008). The team structure include among others: roles, communication patterns in terms of information sharing, status differentials, intermember relationships, power, autonomy and control (Forsyth, 2014; Bower, Campbell, Bojke & Sibbald, 2003). Furthermore, task interdependencies and the leader of the group are described as structural features. The definitions of these features can be found in the codebook (Appendix 8).

Team structure and team climate are factors that might intertwine. A team leader possibly influences the team climate. Nevertheless, in this thesis a distinction is made between structural features and team climate characteristics. Team structure involves the hard formal rules and hierarchy within a team. All other soft unwritten rules, customs, norms and values are subject to the team climate.

C. Past change experience

Past change experience is defined as the experiences team members had with previous change endeavors within the organization. Past change experiences have a significant role in shaping employee's reactions to current organizational change (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2007). According to Weiner (2009, p.4) "positive past experience with change can foster organizational readiness." Teams that already experienced some changes in the past may be biased towards a new change. When the change in the past was experienced as something negative, then it will probably take more time before they will adopt, adapt and accept another change. On the other hand, when past changes were positive, team members will have a more open attitude towards a new change. Besides, past experience with change could positively or negatively affect the extent to which team members think the team can effectively execute and coordinate the planned change (Weiner, 2009).

D. Team policies and procedures

"The degree to which organizational policies and practices are supportive of change may also be important in understanding how an employee perceives the organization's readiness for change (Armenakis et al., as cited in Eby et al., 2000, p.427)." In this thesis, the same is mentioned about team policies and practices: when these support the change, team members might adopt, adapt and accept the change more easily. Eby et al. (2000) argue that flexible policies and procedures will positively influence the readiness for change. Paige (2003) mentioned that in healthcare, it is important to have multidisciplinary policy and procedures within and between teams, otherwise it will leave room for confusion and misinterpretation between the different specialists. Therefore, it is important that within a multidisciplinary team, all the team members speak the same language.

E. Team resources

During times of change a team needs adequate resources (facilities, time, support & information) to be able to effectively implement the change. According to Dyer, Dyer & Dyer (2013), an effective team makes sure that the team members have access to the resources they

need in order to complete their tasks. Dissanayake, Zhang & Gu (2015, p.18) mentioned: “Team resources should be allocated to match the tasks with the skill strengths of team members in mind. As a result, every team member should be assigned a task that he or she is most proficient at, so everyone can contribute to the team project or goal of the community.”

2.3 Team change valence

Weiner (2009) suggests that the previous mentioned contextual factors influence the change valence. Subsequently, change valence affects the readiness for change. Valence is defined as the value people attribute to outcomes (Buelens, Van den Broek, Vanderheyden, Kreitner & Kinicki, 2006). According to Weiner (2009, p.3) “the more organizational members value the change, the more they will want to implement the change, or, put differently, the more resolve they will feel to engage in the courses of action involved in change implementation.” Once team members identify the need of the change, they are more likely to adopt it (Greenhalgh, et al., 2004). The same applies for team members. When team members believe a planned change is needed, they might value it for different reasons (e.g. because peers support it; because the change resonates with their core values; because they believe the change is effective) (Weiner, 2009). When team members experience some tension for change, which means that they “perceive that the current situation is intolerable,” the change is more likely to be adopted by the team (Greenhalgh, et al., 2004, p.607). In current literature, change valence is often divided into organizational valence and personal valence. However, in this thesis the focus is on the change valence at team level. *Team change valence* in this thesis is defined as: the extent to which one feels that the team will or will not benefit from the implementation of the prospective change.

2.4 Informational assessment

Besides the influence of the contextual factors on the team change valence, it also influences the informational assessment of a team (Weiner, 2009). In times of change, team members “acquire, share, assimilate, and integrate information bearing on three questions: do we know what it will take to implement this change effectively; do we have the resources to implement this change effectively; and can we implement this change effectively given the situation we currently face?” (Weiner, 2009, p.4). Based on these questions Weiner (2009) established three determinants of implementation capability: task demands, resource availability, and situational factors.

First, *task demands* is about the extent to which team members are aware of the courses of action that are necessary to implement the change (Weiner, 2009). Second, *resource perceptions* is the determinant describing the assessment of team members whether they think the team has “the human, financial, material, and informational resources necessary to implement the change” (Weiner, 2009, p.4). Thus, in comparison with the objective contextual factor team resources as described before, resource perceptions is about the subjective perception of the available resources. Factors such as, the time available to implement the change are considered as *situational factors* (Weiner, 2009). Weiner (2009, p.4) argued: “When team members share a common, favorable assessment of task demands, resource availability, and situational factors, they share a sense of confidence that collectively they can implement a complex organizational change. In other words, change efficacy is high.” In line with these findings, Greenhalgh et al. (2004, p.600) argue that the important prerequisites for adoption are “that the intended adopters are aware of the innovation; have sufficient information about what it does and how to use it; and are clear about how the innovation would affect them personally.”

2.5 Team readiness for change

Both the team change valence and their informational assessment will influence the team readiness for change. Based on the three-stage model of Lewin (1947a), readiness for change can be created during the unfreezing stage. This is done by ‘unfreezing’ the status quo and creating motivation for change (Weiner, 2009).

Based on the theory of Weiner (2009), readiness concerns the team member’s *change commitment* and *change efficacy* to implement a change. Team members can commit to implementing a change because “they want to (they value the change), because they have to (they have little choice), or because they ought to (they feel obliged)” (Meyer, as cited in Weiner, 2009, p.2). Within this thesis, the focus is on the ‘initial’ commitment to change. According to Shin et al. (2015, p.502) this is the “employees’ commitment to change at an early stage of a change initiative in which the change is officially announced and its implementation plans are developed and communicated to employees.”

Change efficacy is defined as the team members’ “shared belief in their collective capabilities to organize and execute the courses of action involved in change implementation” (Bandura as cited in Weiner, 2009, p.2). When team members share a sense of confidence that they can implement a change collectively, change efficacy is higher (Weiner, 2009).

2.6 Change-related effort

In this study, the change-related effort as described by Weiner (2009) was not taken into account, since this study aims to find out the reason why a change that was implemented organization-wide in the same way, can still have different outcomes at team-level. So change-related effort is kept constant, because to answer the research question the effort has to be the same for all the various teams.

2.7 Implementation effectiveness

According to Weiner (2009), the previous described factors will influence the success of a change implementation. “Implementation effectiveness refers to the consistency and quality of organizational members’ initial or early use of a new idea, program, process, practice, or technology.” (Klein & Sorra, as cited in Weiner, 2009, p.5). As mentioned before, in this thesis the implementation effectiveness was operationalized based on the first stages of the six-stage model of Zmud and his colleagues (Kwon & Zmud, 1987; Cooper & Zmud, 1990). This six-stage model of implementation focuses on the implementation of IS. However, in this thesis the focus is not on the implementation of IT systems but rather on the implementation of a new team structure, labeled: ‘Faculty Hour’.

The concept implementation effectiveness as stated in the model of Weiner (2009) is defined as the extent to which a team adopts, adapts and accepts a change (as shown in figure 4).

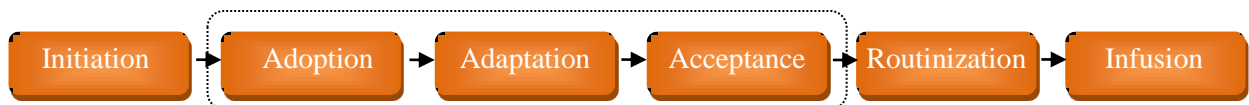


FIGURE 4: Implementation effectiveness based on the six-stage process model (Kwon & Zmud, 1987; Cooper & Zmud, 1990).

Team adoption is conceptualized as the extent to which the team makes use of the change. Hsieh & Zmud (2006, p.3) discern between “primary adoption by a firm, division, or department and secondary adoption by individual employees.” This thesis emphasizes the primary adoption by a team. **Team adaptation** is conceptualized as the acts that users perform in order to cope with the perceived consequences of the new team structure (Beaudry & Pinsonneault, 2005). It is about how and for which reasons the team makes use of the structure, the extent to which the team the change adapted to their own needs. **Team acceptance** is defined by Hsieh & Zmud (2006, p.3) as “the users’ commitment to use the system.” Since in this thesis the focus is not on using a new system, team acceptance is

defined as: the users' commitment to use the new team structure. In this stage it is important that the team believe in the added value of the change and that they have the feeling that it will result in favorable outcomes for themselves and the team.

Cooper & Zmud (1990, p.125) associate the initiation with Lewin's unfreezing stage. "Adoption and adaptation are associated with Lewin's change stage; and acceptance is associated with Lewin's refreezing stage."

2.8 Conclusion

Based upon the model of Weiner (2009), the conceptual model as shown in the introduction is refined. The model of Weiner is translated to the team level. The empirical study at the UMCG aims to find out whether the relations between the variables (as shown in Figure 5) hold for teams as they have been theorized to do, for organizations and departments.

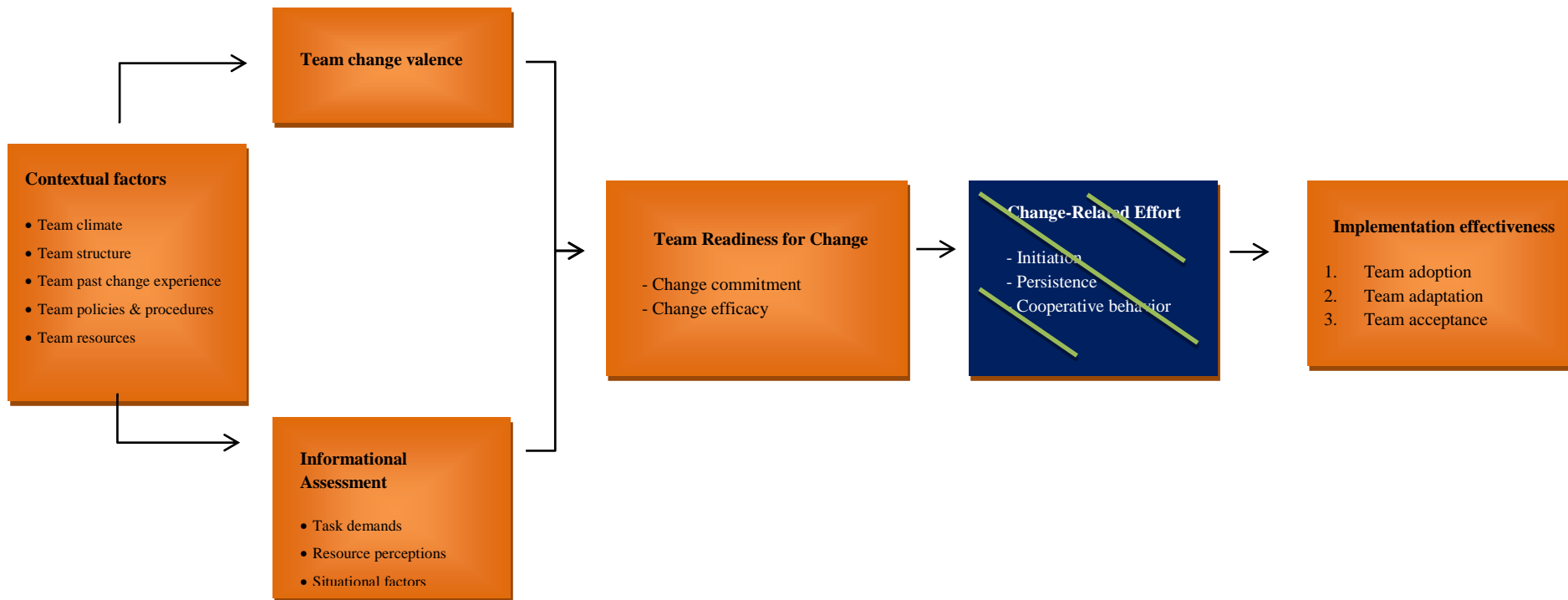
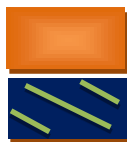


FIGURE 5: Conceptual model adapted to team level after Weiner (2009).



= Concepts tested in this study.

= Concept that was not taken into account in this study, since the change was implemented organization-wide in the same way.

3. METHODOLOGY

Within this chapter, the adopted research methods are described. First, the chapter elaborates on the research setting. The research setting is followed by the research design and the case selection. After that, a description of data collection and the analysis method is given. The chapter closes by discussing the measures taken to maximize the research quality.

3.1 Research setting

To gather data for this research, a case at the University Medical Center Groningen (UMCG), was selected. The *University Medical Center Groningen (UMCG)*, one of the largest hospitals in the Netherlands, is currently working on a cultural change: the implementation of *Clinical Governance*. According to Erik Heineman (Crommentuyn, 2010, p.577), Clinical Governance means: “[...] that we work together in teams, that the professional is in the lead, that we think in processes, that we work with leadership build on trust, and that there is open communication and appreciation.”

In January 2014, an incremental change in team structure was realized to further facilitate the concept Clinical Governance. This change, labeled, ‘Faculty Hour’ was implemented, for multidisciplinary teams in the perioperative stage. “Faculty Hour is an interdepartmental partnership initiative uniting departments of surgery, anesthesia, nursing, orthopedics, obstetrics and gynecology, and others” (Muret-Wagstaff & Simon, 2012, p.85). Especially the Clinical Governance’ ideas of teamwork and open communication are supported by Faculty Hour. The idea behind Faculty Hour is the creation of slack time for team coordination with the aim to improve the team’s performance.

Surprisingly, evaluations with the multidisciplinary teams indicated that some teams using Faculty Hour are enthusiastic about the concept, whereas other teams do not believe in the added value. Since, the impact of this change differs per team, this case is relevant for the research question of this study. The change is implemented organization-wide in the same way, but still the responses of teams differ. For the hospital it is important to understand the factors that could influence the implementation effectiveness and cause the differences between the teams. This thesis aims to discover which team level factors determine the change impact and consequently, how these factors influence the implementation effectiveness.

Besides the introduction of Faculty Hour for multidisciplinary teams, Faculty Hour is used for mono-disciplinary meetings, staff team sessions and work group sessions as well (Table 1). However, the focus of this thesis is on the multidisciplinary teams, since the evaluations indicated that in particular the differences between the various multidisciplinary teams were large. In this multidisciplinary composition, the teams meet once every five weeks on a Tuesday morning.

	1th Tuesday	2 nd Tuesday	3th Tuesday	4 th Tuesday	5 th Tuesday
Multidisciplinary meeting	X				
Mono-disciplinary meeting		X			
Staff team session			X		
Work group session				X	
Plenary session					X

TABLE 1: Agenda Faculty Hour UMCG

3.2 Research design and case selection

The aim of this study was to gain a more fundamental understanding about how team level factors influence the implementation effectiveness of an organization-wide planned improvement. The phenomena planned change, implementation effectiveness and team level factors were observed by the use of a case study. The type of case study used in this thesis was the inductive-analytic approach. Based upon literature that already provided insights in factors influencing the effectiveness of an implementation, a new model was created in order to find out whether these findings also holds at team level. The insights gained from this case study were eventually compared to existing ideas in the academic literature (van Aken, Berends & van der Bij, 2012).

Information was gathered through qualitative data. The reason was to gain more in-depth information and insights about the process of influencing the effectiveness of an implementation by team level factors. Qualitative research was chosen since it facilitates the exploration of a phenomenon within the context in which it is presented (Baxter & Jack, 2008). Furthermore, this approach was appropriate to get a deeper understanding of the interaction between team members and their experience of the work environment (e.g. context) (Merriam, 2002).

As mentioned before, team level factors that might influence the implementation effectiveness were observed in a case study. According to Yin (2003), a case study is an appropriate research strategy to give answer to ‘how’ and ‘why’ research questions, which was the case in

this thesis. The study comprised a single case study with embedded units, since the focus was on the same issue but within different teams. Different sub-units were examined in order to understand the similarities and differences between them (Baxter & Jack, 2008).

For the case study, five teams of the UMCG using Faculty Hour were selected. These teams were selected on the basis of a theoretical sampling procedure. The theoretical purpose of the project, rather than a strict methodological mandate, determined the selection (Marvasti, 2004). “Given the limited number of cases which can usually be studied, it makes sense to choose cases such as extreme situations and polar types in which the process of interest is transparently observable” (Pettigrew, as cited in Eisenhardt, 1989, p.537).

The results of the Team Climate Inventory, conducted in February 2014 (during the start of Faculty Hour) were used to select the most appropriate cases. The results were analyzed, in order to determine which teams scored high, average or low on team climate. Table 2 includes the TCI score of the selected teams (Appendix 1 shows the full list of the TCI scores). Both TEAM1 and TEAM2 had high scores in comparison with the other multidisciplinary teams. TEAM3 scored low at every item. TEAM4 and TEAM5 had an average score. Also, the agendas of the teams were analyzed in order to determine the frequency in which they had met each other in Faculty Hour (Appendix 2). Based on the agenda it was concluded that TEAM4 meets less frequently than the other multidisciplinary teams.

TCI score (02-2014)				
Team	Experienced safety in participation	Supporting innovation	Vision	Task orientation
TEAM1	Average	High	High	Average
TEAM2	High	Average	Average	Average
TEAM3	Low	Low	Low	Low
TEAM4	Average	Average	Average	Average
TEAM5	Average	Average	Average	Average

Definition of positions		
Low	Average	High
TCI score < 3	TCI score = 4	TCI score > 4

TABLE 2: TCI score selected cases

3.3 Data collection

Within this case study, the data collection methods were observations and interviews. Appendix 4 shows the concepts of this study in combination with the data collection methods used. Observations were used to gain a better understanding of team level factors such as team climate, mutual relationships within the team and the extent to which Faculty Hour is utilized by the teams. It included direct observations; the behavior of the team members was observed at the moment that it occurred. However, the observed were aware that the researcher was observing their behavior. An observation protocol was used (Appendix 5). Two observations were conducted. Unfortunately, it was not possible to have more observations because of the limited time frame of this thesis. In order to get a good impression of the differences between teams, TEAM2 and TEAM3 were observed. TEAM2 is one of the teams with high TCI scores, TEAM3 is the team with the lowest TCI scores. Therefore, looking at the TCI results, the differences between these two teams were the largest.

The interviews were semi-structured, the questions were pre-conceived, but there was room for deviation of these questions during the interview (Saunders & Lewis, 2012). Based on the theoretical framework, a topic list was constructed. Also the evaluations with the chairmen of the teams were used to design questions (Appendix 3).

First, two interviews at the management level were conducted (Appendix 6). The aim was to discover which team level factors, found in the literature, were visible for the management and to see whether the management had discerned factors that were not covered by the framework yet. On the basis of these interviewees, the interview questions were adjusted before conducting the interviews at the team level. This way of working ensured that all relevant topics were covered.

Seventeen interviews with team members were conducted. Within each of the five different teams, three or four team members were interviewed. The interviews with members within the same team were compared in order to translate the individual experiences into team level experiences. An overview of the interviewees is presented in Table 3. The interviewees' names are anonymized, but the table shows the interviewees specialty and which interviewees belong to the same team (the names of the teams are also anonymous). This information provides insight in the perspective from which the interviewee answered the interview questions. The interview questions at team level are shown in Appendix 7.

INTERVIEWEES		
TEAM	SPECIALITY	RESPONDENT
TEAM1	Chairman or coordinator	1CC
	Medical specialist	1MS
	OR/anesthesia assistant	1OA
TEAM2	Chairman or coordinator	2CC
	Medical specialist	2MS
	Nurse	2NR
	OR/anesthesia assistant	2OA
TEAM3	Chairman or coordinator	3CC
	OR/anesthesia assistant	3OA
	Medical specialist	3MS
TEAM4	Medical specialist (A)	4MSA
	Medical specialist (B)	4MSB
	OR/anesthesia assistant (A)	4OAA
	OR/anesthesia assistant (B)	4OABB
TEAM5	Chairman or coordinator	5CC
	Medical specialist (A)	5MSA
	Medical specialist (B)	5MSB

TABLE 3: Overview interviewees

3.4 Data coding and analysis

With the permission of the interviewees, interviews were recorded. “Recordings allow the researchers to go back and supplement their notes as well as provide quotations from participants using their own voice” (Johnson, 2015, p.267). The recorded data were converted to textual transcripts. In total 240 pages of interview transcripts were collected, of which 368 quotes were effectively used.

Secondly, the transcripts were coded. According to Miles & Huberman (1994) coding is a process to reduce and organize all the gathered data. Prior to this coding process, a codebook was made to describe all the codes (Appendix 8). The coding process started with deductive codes from literature. Later, these deducted codes were complemented with inductive codes resulting from the empirical data of this study. Both deductive and inductive codes were included in the codebook (Symon & Cassell, 2012). During the coding process, units of data were marked with a summarizing label or code (Boeije, 2008). All the transcripts were double-coded by the researcher (intra-coding) in order to ensure a higher level of reliability (Miles & Huberman, 1994). Also, one transcript per team was double-coded by a fellow student (independent parallel coding).

Both within-case and cross-case analyses were conducted to further analyze the coded transcripts. The aim of the within-case analysis was to become familiar with each team, which in turn will accelerate the cross-case comparison (Eisenhardt, 1989). Furthermore, within-case analysis was done in order to compare the answers of different team members. Team members with various specialties were interviewed, in order to analyze a team from different perspectives. Per team, codes and their including quotes were entered in data displays (Appendix 10). This is done in order to structure the relevant data. Organizing data systematically eases the process of finding patterns on which conclusions can be drawn (Boeije, 2008; Saunder & Lewis, 2012). Based on the assessment scheme in Appendix 9 the variables per team were evaluated.

After the within-case analysis, a cross-case analysis was done, to search for patterns in team level factors influencing the implementation effectiveness. Moreover, cross-case analysis was done in order to highlight the main differences and similarities in team level factors between the five teams (e.g. cases). “This cross-case analysis will force investigators to go beyond initial impressions.” (Eisenhardt, 1989, p.541). The main variables were compared among the various teams. The total scores per team were calculated by the use of different weights, since some codes seemed to have more influence on the variable than others. The weights were determined on the basis of the frequency of the quotes per code (Appendix 9).

3.5 Research quality

To accomplish a study with verifiable and transparent conclusions, the research quality criteria, validity and reliability need to be kept in mind (Swanborn, 1996). In order to increase internal validity and reliability, triangulation was applied (Van Aken et al., 2012). According to Eisenhardt (1989, p.538): “Triangulation made possible by multiple data collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses” In this study, a combination of interviews, document analysis and observations was used. The use of multiple data collection methods can remedy the specific shortcomings and biases of instruments individually (Van Aken et al., 2012). Multiple research instruments were used in order to reduce the method bias and consequently increase the reliability of this research (Houghton, Casey, Shaw & Murphy, 2013).

Both an interview and an observation protocol were provided, to ensure a good foundation of the questions and increase construct-validity. The interview and observation protocol were reviewed by the supervisor of the university and both supervisors at the UMCG, to get more

valid results. The fact that the results from the interviews at management level and document analysis were used to make adjustments to the final interview questions, also increased the chance that all relevant topics were covered.

To reduce the respondents' bias, interviews with employees from different teams and different specialisms were conducted. This gives the most comprehensive overview of the different perspectives from which the team members evaluate Faculty Hour. All interviews were processed anonymously, which reduces the likelihood of socially desirable answers.

To enable the reader to evaluate the transformation of raw data to the interpreted results, all transcripts and coded categories of data are included in the additional document 'optional readings' that comes with this thesis. One interviewee did not give permission to record the interview, so a fully detailed transcript of the interview was not possible. In order to increase reliability, notes were taken during the interview. Afterwards, the interview was directly elaborated and send to the interviewee who has given her feedback.

4. FINDINGS

In this section, the data derived from the interviews and observations are analyzed. First the results of the within-case analysis are shown. Thereafter, findings of the cross-case analysis are presented. This chapter will only provide the findings from this study. The next chapter will further discuss these findings.

4.1 The change project

As mentioned in the methodology section, the case used in this study is an incremental change in team structure. In 2014, the UMCG started to organize the preoperative chain around the patient. In this new team structure, dedicated teams were formed for specific, patient-related areas. Within these dedicated teams the departments of surgery, anesthesia, nursing, OR & anesthesia assistants, etcetera are united. To facilitate these dedicated teams, structural consultation time was created, labeled: Faculty Hour. During Faculty Hour, the teams are able to discuss work-related issues in order to achieve improvements and innovations.

4.2 Within-case analysis

Within this case study, team members from different teams were interviewed about their experiences of Faculty Hour. First the results per team were analyzed. The different opinions of the team members were compared in order to find an answer at team level. Because of the limited size of this thesis, only the most important and remarkable findings are presented. Appendix 10 includes the assessment of the variables per team.

4.2.1 Findings TEAM1

For this team, the implementation of Faculty Hour coincided with the introduction of new surgical techniques. Therefore, TEAM1 immediately had a common goal regarding the use of Faculty Hour: *“Faculty Hour actually connected with where we wanted to go (IOA).”* The change valence of this team was high, because the team had asked the quartermasters of the UMCG itself, to create a moment in which they would be able to discuss proceedings with the whole team. The team readiness for change was high as well, IMS mentioned: *“Actually, everyone from our team was immediately willing to use Faculty Hour.”* The team members agreed that the task demands (the courses of action that were necessary to implement the change) were clear before the introduction of Faculty Hour. *“We were well informed about the introduction of Faculty Hour. In advance, it was announced and the idea behind the concept was explained well (IMS).”*

TEAM1 directly used Faculty Hour to practice the new techniques, which encouraged the team spirit. The team members described TEAM1 as supportive towards innovation. Furthermore, team members feel confident to speak up and participate, as IMS mentioned: *"Everyone can say what he or she wants and then others will also listen to him or her."* This also results in a team climate in which the team members are encouraged to provide input during Faculty Hour. *"People have the feeling that they are taken seriously and this also encourages them to contribute ideas. Thus, there are always things to discuss (IOA)."*

In this thesis, team structure is also discussed as a team level factor that might influence the implementation effectiveness of a change. Team members perceive a flat hierarchy within the group: *"It is not about hierarchy. Within TEAM1, it is purely about cooperation (IOA)."*

The role of the team leader is experienced as positive by the team members: *"There is clear communication and he is always on time. Before the meeting, he always faithfully sends the request for participation and input to the agenda. During Faculty Hour, the discussion is well led by him. [...] Overall, I think he fulfills the role as team leader well."* Besides, there is intensive information exchange between the team members. IOA noted: *"We keep each other informed about changes and progress."* According to ICC, team members also share information with other teams about the decisions made in the multidisciplinary team.

However, team members agreed that the availability to implement new practices discussed during Faculty Hour is not optimal. Even though, the team's intention to implement the ideas is high, it takes a lot of time. Mostly, several parties are involved which makes it even more complex. In contrast with the availability to implement new ideas, all the interviewed team members emphasized that they have all the resources they need.

All interviewed team members admit that the team adoption could be improved. There are team members that are more 'dedicated' than others and thus more often attend Faculty Hour. Especially among the surgeons, it really depends on the agenda: *"The attendance really has to do with what is on the agenda. There are surgeons who only attend Faculty Hour when there is something on the agenda which concerns them, or if they specifically want to discuss something. The attendance of the whole group would be an improvement (IMS)."* The team adapted Faculty Hour to their own needs, by setting the agenda. IOA mentioned: *"As TEAM1, we are already on another level with the use of Faculty Hour."* The team believes in the added value of Faculty Hour. They share the feeling that Faculty Hour actually yields something. *"In the past two years, we introduced new surgical techniques, which we discussed multidisciplinary (ICC)."*

4.2.2 Findings TEAM2

According to the interviewed team members of TEAM2, Faculty Hour was not a demand from the team itself. *"It was something that was imposed top-down (2MS)."* Nevertheless, MAN1 noticed: *"the funny thing is, TEAM2 never asked for an implementation of Faculty Hour. Yet, they function properly."* Thus, even though the team did not ask for Faculty Hour itself, the willingness to use Faculty Hour was high. *"At least, we started with a certain passion and enthusiasm (2OA)."* The team members admitted that the task demands were not really clear before the introduction of Faculty Hour. *"In the beginning, it was all very confusing (2CC)."*

During the observation of TEAM2, it became clear that there is a pleasant team climate. There is a peaceful atmosphere; everyone pays attention to each other. *"I think we treat each other respectfully. It is a safe team, people will not be laughed off (2OA)."* Besides the participative safety in TEAM2, they also share a common team vision. *"Certainly, we have shared goals. One of those goals, is to run the processes more smoothly. And especially, we want to ensure the safety of our patients (2NR)."* The team encourages innovation: *"It is a committed team, aiming to improve things (2NR)."* In line with this, there is rapid decision making. Issues discussed are immediately translated into concrete actions. Also the team spirit within this team is high. One of the nurses of TEAM2 calls the team a 'winning team.'

The team structure of TEAM2 can be described as a structure with no hierarchy, clear team roles and proper intermember relationships. The chairman of TEAM2 confirms: *"I believe there is no hierarchy."* 2MS said about the team roles: *"during a meeting it is important to have a sort of structure, to know who is the chairman and who takes the notes. [...] That is organized very well in our team."*

TEAM2 actually has two team leaders. The role of these team leaders is experienced as positive by the team members. *"They make sure that everyone can say something. They also add things to the content. Furthermore, they are leading and managing the agenda. Besides, they ensure that we remain within the timeframe we agreed. They guard the process well (2NR)."* However, there is less satisfaction about the information sharing within the team. *"Whether we receive information depends on the chairman. It would be better if we do this a bit earlier, so this is definitely a point for improvement. (2CC)."* On the other hand, information sharing between different dedicated teams is done well. *"We have several teams in which the various disciplines on medical or doctors level come together and keep each other informed (2CC)."*

The team experiences restraining organizational policies & procedures. 2OA mentioned that you cannot change something within TEAM2 if it directly affects how it should be done organization-wide in the UMCG.

Another team level factor is the team resources. During the observation, the objective available resources were considered. There were plenty of tables and chairs. Furthermore, there was a computer with a projector, which was usefully used by the team. The perception of the team members about the resources was compared to these objective resources. 2MS mentioned about the material resources: *"The information and the resources? That was arranged very nicely. The locations were just indicated in our calendar."* However, the team members perceive a lack of support and information from the management. *"We need more support. Currently, as a team we have to arrange everything by ourselves. I think it would be better if the management occasionally asks the dedicated teams to give them feedback about certain issues (2OA)."* There are also situational factors that might create problems. For example both team leaders of TEAM2, are assigned to two different multidisciplinary teams. So they have to share their attention, and thereby their attendance between two teams.

During the observation of TEAM2 it was noticed that 18 team members were present. The team members of TEAM2 also experience the attendance of the team during Faculty Hour as positive: *"My experience is that almost the whole team is present during our meetings. That is very good, since that does not happen often in such a large company (2NR)."* The team adaptation of Faculty Hour leaves room for improvement. *"We did not explicitly mention the goals of Faculty Hour for our team (2MS)."* 2OA mentioned about this: *"I think it is important to have a clear goal on which focus you want to have as a team. [..]. We should discuss that within our team."* Both 2MS and 2OA noticed that within TEAM2 it is not clearly defined where they want to go as a dedicated team; the team is missing some medium- and long term focus. They still discuss practical 'everyday' matters.

Surely, TEAM2 accepts the implementation of Faculty Hour. They share the willingness to continue the use of Faculty Hour in the future. 2CC said: *"It has proven to be very valuable."* 2NR agreed and mentioned that people even see Faculty Hour as guidance for practice. 2NR added: *"Because it runs well, everyone sees the value of it. I have the feeling that people are always interested to go to this meeting (2NR)."*

4.2.3 Findings TEAM3

TEAM3 shares the feeling that Faculty Hour was an imposed change: *"Faculty Hour was imposed. It certainly was not a demand from our team itself (3OA)."* Within the team there

was not much willingness to use Faculty Hour: *"Generally, people were very hesitant (3CC)."* During the introduction of Faculty Hour in 2014, not all team members were fully aware of the courses of action that were necessary to implement Faculty Hour: *"We were not aware of that at all. Suddenly, it was done this way (3OA)."* 3CC and 3MS did not experience this lack of information.

The team consists of several different specialties, which makes it hard to effectively use Faculty Hour. As a result, TEAM3 does not have a shared vision. 3MS mentioned that there are too few jointly points to discuss: *"the large team is the problem, since they do not have a common goal regarding Faculty Hour (3MS)."* According to 3CC the work environment is threatening and the atmosphere is sometimes a bit offensive. Therefore, people are inclined to keep quiet. *"I regret that some people create unrest within the team. And others support that. Consequently, the people who are more positive about Faculty Hour are afraid to respond to them (3CC)."* However, 3OA does not agree with 3CC: *"We are a team in which everyone dares to say anything (3OA)."*

All interviewees do agree on the fact that the team's input is very low. 3MS mentioned: *"it is difficult to motivate people to provide input themselves. I am disappointed, because they hardly provide input."* 3OA admitted: *"If I am honest, during Faculty Hour, people just sit down and listen."* Furthermore, team conflicts in the past, negatively influence the team climate of TEAM3. Besides, there is a lack of mutual trust within this team: *"Trust? I think that is the problem. People talk about each other behind each other's back (3CC)."* TEAM3 is not that supportive towards innovation: *"The team has trouble with changes (3CC)."*

Within the team there are difficulties in assigning the various team roles. *"In the beginning, there was a discussion about who should make the notes during Faculty Hour. Nobody wanted to do this (3MS)."* According to 3OA taking minutes feels like an obligated task. 3CC believes team members do not experience equality. *"They think it is difficult to give their voice the same value as the voice of the management (3CC)."* In contrast, 3MS and 3OA perceive no hierarchy within TEAM3. Nevertheless, faultlines are clearly present within this team: *"Actually, there is not one group; there are different groups (3CC)."* The team leader of TEAM3 is a specialist. The role of this leader is experienced as positive by the team members: *"It is a very good chairman, who tries to connect the team members (3CC)."* However, the task of this team leader is small. He only leads the meeting during Faculty Hour. Other things, like agenda and information sharing is done by the management of this team. In comparison with the mono-disciplinary meetings, 3OA admitted that the multidisciplinary meetings are harder: *"The mono-disciplinary meetings are easier, since it is*

considered as more useful (3OA).” Furthermore, the information sharing within the team is inconvenient. Team members are not informed about cancellation or changes in meetings. This also happened during the supposed observation: neither the team members nor the researcher were informed about the cancellation of the multidisciplinary meeting.

The perception of the team members about the material resources is the following: *“there is a computer, in case we want to show things. We do not need anything else (3OA).*” During the observation, it was observed that material resources were available. MAN1 even arranged that all multimedia was immediately ready to use. The team will not lose time in starting the multimedia.

However, 3CC is not satisfied about the agenda: *“The agenda is terrible, it is not clear at all. I think it should be more cheerful, something more inviting. It does not motivate people.”* Furthermore, there are problems with the human resources. Half of the OR-assistants does not work on Tuesdays and is therefore never present during Faculty Hour. A situational factors that cause trouble as well, is the fact that some team members are member of other dedicated teams too. These teams meet at the same time.

Mainly the attendance of the specialists is low. The team adoption among OR-assistants and anesthesia assistants of TEAM3 is high. However, that is only because the management of the team oblige the team members to attend the meeting. *“There is some compulsion behind it. It will be addressed as they never go. So it is not entirely without obligation (3MS).*”

With regard to the team adaptation of Faculty Hour, the team made changes. Different groups were combined together. Furthermore, they made changes in the schedule: they now only meet once in two months, instead of the previously intended monthly meeting.

Based on the interviews, it can be concluded that TEAM3 do not accept the change. *“In this composition, we do not need Faculty Hour (3OA).*” *“I think, team members believe Faculty Hour is a waste of time. Time they would prefer to use at the OR. (3CC)”*

4.2.4 Findings TEAM4

This team shares the feeling that they did not need Faculty Hour, since they already had opportunities to meet with the team. 4MSA admitted that Faculty Hour was not a demand from the team itself: *“Many people thought it was okay the way it was, they did not need such thing as Faculty Hour (4MSB).*” There were mixed views about the team readiness for change. According to 4OAB there was always willingness within the team. 4MSB did not agree: *“The willingness was not there, so than it simply does not work.”* The interviewed

team members mentioned about the courses of action necessary to implement Faculty Hour in 2014: *"I believe things go wrong here. It was not clear (4MSB)."*

There was no consistent opinion about the participative safety within TEAM4. *"Everyone who wants to say something, can say something (4OAB)."* 4MSB did not agree: *"there was none of the non-doctors who said: actually, I would like to be the chairman. And I am wondering if they did not dare to say that. Is there safety to say that?"* 4MSB also mentioned that the team spirit could be better. In this case 4OAB agreed: *"Given the ease people skip Faculty Hour, I can conclude that there is no motivation to create team spirit.'*

In terms of team structure, status differentials were discussed during the interviews. Again, there were mixed responses. Two of the interviewed team members mentioned that there are no status differentials within TEAM4. In contrast, the other two team members noticed differences between team members based on status. *"Some people came from a very traditional organization and they remain in that role. They are used that in case you have a longer tenure as a doctor, you know how things are happening. So you are also the one who decides (4MSB)."* According to 4MSB, team roles are not clearly distinguished: there is no secretary and no team leader. 4OAA and 4OAB agreed and mentioned that they are not sure who the team leader is right now.

Team members mentioned that the human resources are dubious. Especially, the fact that SPEC1 and SPEC2 were combined together to form TEAM4 is seen as questionable. *"SPEC1 and SPEC2 are very different disciplines. They both need to discuss different things (4OAB)."* Furthermore, they experience a lack of support from the management. *"At that time, it was said: teams should regulate it by themselves. I think that has been one step too far (4MSB)."* Not all the material resources were noticed by the team members. One of them even mentioned: *"we have nothing, only a room (4OAB)."* 4OAB added: *"I do not know if we have a computer, we never use it anyway. We just sit together and if we are lucky we have someone with a pen and paper."* 4MSB said that there is a computer, but indeed they never used it.

The team members negatively experience the attendance of TEAM4. *"A few times, I have been to the supposed meetings of TEAM4; however, no one was there (4OAA)."* Especially, specialists of SPEC2 are never present during Faculty Hour. Regarding the team adaptation, it can be mentioned that the team reduced the frequency in which they meet each other. Instead of the monthly meetings, they decided to meet each other four times a year. The team does not accept Faculty Hour. *"The results of Faculty Hour are insufficient to us (4MSB)."*

4.2.5 Findings TEAM5

TEAM5 saw Faculty Hour as an imposed, top-down change. *“It was decided by higher authority [..]. It was not a question of ourselves (5MSA).”* Also, the change commitment was low: *“In the beginning, people did not see the importance of Faculty Hour. In advance, there has been much skepticism within our team (5SU).”* During the introduction of Faculty Hour, the team members experienced a lack of clarity about the courses of action necessary to implement Faculty Hour: *“If I am honest, it was kind of a black box (5MSB).”*

The work environment within TEAM5 is experienced as non-threatening: *“I see no obstacles to say what you want to say (5MSB).”* However, the team spirit leaves room for improvement, 5CC mentioned: *“It is not really one group.”* Team conflicts between SPEC1 and SPEC2 in the past, still have a negative impact on the team. This also causes tension regarding intermember relationships. However, relationships are improved since the team leader of TEAM5 is no longer one of the specialists from SPEC1 or SPEC2. Nowadays, one of the OR-assistants fulfills the role of the team leader. *“The chairman certainly changed something to Faculty Hour. Since then, there is less tension between SPEC1 and SPEC2 (5MSA).”* However, both 5MSB and 5MSA see possibilities for improvement in the way 5CC fulfills the role as team leader: *“Some structure is missing. I think people need more reminding, otherwise the attendance will not be optimal (5MSB).”*

According to 5MSA and 5CC status differentials within TEAM5 exist. 5MSA described the OR-assistants as hesitant and docile. In contrast, specialists feel quite autonomous and some specialists even believe that they have the power to decide for the rest of the team. 5CC added that the most knowledgeable people will have the greatest influence. 5MSB does not see these differences. *“It is not hierarchical. We are all on the same level. We listen as much to anesthesia personnel as to an anesthesiologist, and as much to an OR-assistant as to a surgeon (5MSB).”* Faultlines within this team are based on the different specialties: *“You really see a SPEC1 area and a SPEC2 area (5CC).”* Information sharing within the team is lacking. Also, the information sharing between teams needs improvement; according to 5CC, it needs more structure.

It was mentioned that as a team it is hard to change something, since throughout the entire hospital, there are many parties involved. According to 5MSA there is missing a person who coordinates this process. Besides, the team is missing time to implement new ideas. 5MSB mentioned about this: *“Because of Faculty Hour, ideas and solutions to problems arise. But it takes time to realize these, time we actually do not have. That is restraining us.”*

During the meetings, team members have the perception that there are enough material resources available. However, support is missing. *“If there had been more support in the beginning, then perhaps, the start of Faculty Hour would have been better (5MSA).”* A situational factor that is restraining the implementation effectiveness is the early time of the meeting. Especially surgeons have problems with that.

Based on the results about the implementation effectiveness, the following can be stated. The adoption of the team members of SPEC1 is good. However, the adoption of SPEC2 is insufficient: *“generally there are only a few specialists of SPEC2 (5CC).”*

TEAM5 adapted Faculty Hour to their own needs. 5MSA mentioned that they decided to use Faculty Hour to discuss complex patients as well. In the beginning the team acceptance of TEAM5 was low. However, all the interviewed team members share the believe that there is an upward trend regarding the acceptance of this team. *“It is nice to see, that the initial skepticism is diminishing. Even SPEC1 was skeptical in the beginning. The first thing they said about Faculty Hour: It is such a waste of the OR-time. But, now they see that it yields something too. So yes, it takes 40 minutes of the OR-time, but it also gives us something in return. (5MSB)”*

4.3 Cross-case analysis

The aim of this study is to find out how an organization-wide improvement can differ between teams, in terms of the implementation effectiveness. Therefore, a cross-case analysis is conducted, in order to analyze the similarities and differences between the teams. The aim of this comparison is to delineate the combination of factors that may have contributed to the implementation effectiveness of the teams. Table 4 shows the team adoption, adaptation and acceptance per team. This table shows that the implementation effectiveness incredibly differs between teams. TEAM1 and TEAM2 believe in the added value of meeting with their dedicated team. The interviewed team members of TEAM5 made clear that their team experienced problems in the beginning, but nowadays they believe more in the utility of Faculty Hour. TEAM3 and TEAM4 are still struggling with the use of Faculty Hour. TEAM4 decided to reduce the frequency of the meetings over the last year. TEAM3 still meets once a month; however most of the team members just attend Faculty Hour because they feel obligated to be there. The total score of the implementation effectiveness is based on the accumulation of the separate scores on adoption, adaptation and acceptance in which the weight of importance (Appendix 9) was taken into account.

Implementation effectiveness					
	TEAM1	TEAM2	TEAM3	TEAM4	TEAM5
Team adoption	+/-	+	-	-	+/-
Team adaptation	+	+/-	+/-	-	+
Team acceptance	++	++	--	-	+/-
++ 4 points, + 3 points, +/- 2 points, - 1 point, -- 0 points					
Total score implementation effectiveness (see Appendix 9)	2.9	2.8	0.7	1	2.2

TABLE 4: Assessment of implementation effectiveness per team

To explain why the implementation effectiveness of Faculty Hour differs per team, team level factors that might influence the team adoption, adaptation and acceptance were analyzed.

As shown in Figure 5 (Appendix 11), patterns between codes were encountered. Change valence, informational assessment and change commitment seems to relate in their influence on implementation effectiveness. Team climate, team structure and policies & procedures also relate while influencing the adoption, adaptation and acceptance. Past change experiences were not taken into account, since the teams were founded during the implementation of Faculty Hour, so there were no past change experiences as a team. Neither, the objective resources were considered in this cross-case analysis, since the organization facilitated the teams with the same amount of resources. Still, the perception of resources could differ between teams, these are included in the informational assessment.

4.3.1 Influence of team change valence, change commitment and informational assessment on implementation effectiveness

One of the team related factors that might influence the implementation effectiveness is the change valence. TEAM1 was the only team who asked for Faculty Hour itself. All the other teams share the feeling that it was an top-down, imposed change. Furthermore, TEAM1 was the only team that did not experience uncertainty regarding the informational assessment. This seems to relate with their positive attitude to the implementation of Faculty Hour. Remarkably, TEAM2 also accepts the change to a high extent, but did not ask for Faculty Hour itself. TEAM2 was also quite negative about the informational assessment. However, like TEAM1, TEAM2 was surely committed to the change. These are also the teams that show the highest adoption, adaptation and acceptance of using Faculty Hour. Therefore, high readiness for change seems to be a buffer for a low change valence and informational

assessment (Table 5). TEAM3 is the team that assessed Faculty Hour the most as an imposed change and they were the least committed to implement the change. The implementation effectiveness of this team is also the lowest. TEAM4 scores low on change valence, informational assessment and readiness for change and the implementation effectiveness of Faculty Hour within this team is also experienced as negative. The results of TEAM5 on these variables are contradicting with their positive attitude to Faculty Hour. Change valence, informational assessment and readiness for change were low, but they nevertheless have come to consider Faculty Hour as an improvement. Therefore, this raises the question that the change valence, informational assessment and readiness for change are not the only factors influencing the implementation effectiveness. Next, the influences of team climate, structure and policies & procedures on the attitude of the teams are considered.

	Team change valence	Informational assessment	Team readiness for change	Implementation effectiveness
TEAM1	4	3	3	2.9
TEAM2	1	1	3	2.8
TEAM3	0	2	1	0.7
TEAM4	1	1	2	1
TEAM5	1	1	1	2.2

TABLE 5: Assessment change valence, information assessment and readiness for change on implementation effectiveness

4.3.2 Influence of team climate, team structure and team policies & procedures on implementation effectiveness

Having a shared team vision and a non-threatening environment within the team were important factors of team climate considered by the team members. The interviewed team members also mentioned the importance of the role of the team leader on the implementation effectiveness. Therefore, these factors had a higher weight in calculating the average score on the variables team climate and structure (see Appendix 9).

Table 6 shows the positive team climate and structure of TEAM1 and TEAM2. This seems to be reflected in their positive attitude to the implementation effectiveness of Faculty Hour.

TEAM3 has a low score on both team climate and structure. The interviewees especially mentioned the lack of a shared team vision and the little input from the team as problems influencing the implementation effectiveness. TEAM4 also scores low on climate. Furthermore, the interviewees of this team are negative about the team structure. The lack of a team leader is mentioned as a main problem regarding the implementation effectiveness. MAN1 agrees with this notion: *“I believe it all has to do with the role of the team leader. If*

the team leader really goes for it and thereby motivate the other team members, it will positively influence the use of Faculty Hour.” MAN2 added that it is the task of the team leader to make an interesting agenda, so that team members will continue attending Faculty Hour.

TEAM5 scores high on almost all the items of team climate, after some problems in the beginning, the team starts to consider Faculty Hour as an improvement. TEAM5 scores relatively low on team structure. This is due to the fact that faultlines are visible between the two different specialties.

As shown in Table 6, TEAM1 was the only team positive about the team policies & procedures. It was mentioned that they already worked for 75-80% of their time in dedicated teams before, perhaps without labeling it this way. The other teams mentioned that the meetings with the multidisciplinary teams are harder than the meetings with mono-disciplinary teams. Furthermore, the resources to implement ideas generated during Faculty Hour are lacking. Most of the teams share the feeling that they do not have enough time to establish these ideas into practice.

	Team climate	Team structure	Team policies & procedures	Implementation effectiveness
TEAM1	4	4	3	2.9
TEAM2	4	3	2	2.8
TEAM3	1	1	2	0.7
TEAM4	2	1	1	1
TEAM5	3	2	1	2.2

TABLE 6: Assessment change valence, information assessment and readiness for change on implementation effectiveness

5. DISCUSSION

With the findings presented in the previous chapter, this section will provide an answer to the research question. The findings will be compared to existing ideas in academic literature and several propositions will be developed. Thereafter, theoretical and managerial implications will be discussed. The chapter ends with limitations of this research and suggestions for further research.

5.1 Summary of results

This study endeavored to explore how team related factors influence the implementation effectiveness, in terms of team adoption, adaptation, and acceptance of an incremental, organization-wide improvement. As Faculty Hour regards a planned change, the three-stages model of Lewin (1947a) was used to describe the process. It was important to analyze which teams are already in the refreezing phase and which teams are still experiencing problems while using Faculty Hour. Results of the study showed that two of the selected teams positively experience the implementation effectiveness of the change. One of the teams had some problems in the beginning, but nowadays, this team starts to consider Faculty Hour as an improvement. The remaining two teams still not adopt, adapt and accept the change. To explain these different responses at team level, team related factors were derived from the model of Weiner (2009). The teams most substantial differ in terms of readiness to change, team climate and structure. Therefore, these factors seems to explain the different responses of the teams to the implementation effectiveness.

5.2 Theoretical interpretations and propositions

The results of this study proved that team readiness for change is a very important factor influencing the implementation effectiveness. Readiness for change can be created during the unfreezing stage as described in the three-stage model of Lewin (1947a). Especially the commitment to change has a major impact. The teams showing a low commitment towards the change, experience the implementation effectiveness as negative. While both teams that accept the use of Faculty Hour to a high extent, showed a high commitment towards the change. This strengthens the supposition of Shin et al. (2015), that employees' initial levels of commitment positively influence their later levels of commitment to the change. This research showed that a high commitment to change ensures a positive implementation effectiveness, even though the change valence and informational assessment within the team are low.

Proposition 1: In case of a low change valence and informational assessment, high change commitment can serve as a buffer to a positive implementation effectiveness at team level.

Within this case study, the contextual factors as described by Weiner (2009) seem to have another impact than outlined in his model. Since the teams were formed simultaneously with the introduction of Faculty Hour, the contextual team factors did not influence the informational assessment and the change valence. However, they surely influenced the implementation effectiveness. Firstly, teams that experience their team climate as positive, also perceive Faculty Hour as more valuable. It turned out that especially a shared vision is important. Wagner (2014) agreed that a team must work collectively rather than independently from its common goal. The results of this study showed that teams with a common vision are more motivated to use Faculty Hour to give meaning to this vision.

Proposition 2: A shared team vision will directly influence the team implementation effectiveness of an incremental, organization-wide, planned change.

Besides, team spirit and participative safety are important propositions to create a positive team climate that will foster the use of Faculty Hour. Team spirit was an inductive code that proved to be important as well. It is essential that team members share enthusiasm and fun to work together in a team, since it ensures that team members are more motivated to attend Faculty Hour for each other. Participative safety also seems to have a positive influence on Faculty Hour. When there is a non-threatening environment, problems can be easily voiced to question, which will in turn encourage the use of Faculty Hour to address these problems.

Proposition 3: Team spirit will foster the team adoption of an incremental, organization-wide, planned change.

Proposition 4: Participative safety will encourage the implementation effectiveness at team level.

The interviewees often referred to the role of the team leader in influencing the participative safety. Prior literature already disclosed the important influence of the team leader on the team participative safety (Edmondson, 1999). In this respect, there exists a relationship between the team leader as a structural feature and participative safety as an element of team climate. Results of the study also highlight the importance of the team leader on the implementation effectiveness. One of the most important tasks of the team leader, as noted by the interviewees, is setting the agenda. This research shows that the majority of medical

specialists decides on the basis of the agenda, whether they will be present at Faculty Hour. Furthermore, it was mentioned that if the team leader takes his/her task seriously, the entire Faculty Hour is considered as more serious. As a result, Faculty Hour will yield more and therefore the adoption, adaptation and acceptance will be higher. The results of TEAM5 indicate that the role of the team leader can turn the experienced implementation effectiveness from negative to positive. Since the team leader is an OR-assistant, there is less tension between the different medical specialties. Therefore, the change of the team leader changed both the team climate and structure and as a result the experienced implementation effectiveness of TEAM5. The notion that recasting leadership can change the culture of a team is reflected in the research of Pater (2015).

It was also mentioned that during Faculty Hour of this team, the attendance of OR-assistants is the best. This is in line with the research of Schaubroeck and Lam (2002), who state that the individual who is most similar to his or her peers, will be the most effective leader, since this will psychologically link the leader to others in the group (Hambrick, 1994).

Proposition 5: Changing the team leader to a person who is neutral and lower in hierarchy, might influence both the team climate (participative safety) and structure (status differentials & intermember relationships), and thereby positively affect the implementation effectiveness of the team.

However, it should be noted that the role of the team leader is never the only factor influencing the implementation effectiveness. TEAM3 proves this, they positively experience the role of the team leader, yet they have a negative perception of Faculty Hour. Therefore, it can be concluded that it is always a combination of factors that influence the implementation effectiveness. Within TEAM3, team members are required by the management to be present during Faculty Hour. This mandated use seems to be counterproductive; it reduces the acceptance of Faculty Hour among the team members. Organizational change research strengthen the notion that forced use of a practice does not create willingness and is usually resisted by employees (Winn, 2014). The usage rates of mandatory users might be high, but at the same time they can show resistance (Offenbeek, Boonstra & Seo, 2013).

Proposition 6: Mandated use might increase the adoption of a change, however it reduces the team acceptance.

There are no major differences about the team policies and procedures among the various teams. Also the teams that are positive about the change, experience some problems regarding

the policies and procedures. Therefore, it can be concluded that team policies and procedures are no reason for failure or success of the implementation of a change.

Proposition 7: Team policies and procedures do not explain the difference of implementation effectiveness at team level.

5.3 Theoretical implications

In this research, the original model of Weiner (2009) was refined and translated to team level. A first exploratory case study was done in order to find out whether the relations between variables hold for teams as they have been theorized to do, for organizations and departments. The findings of this study strengthen the theory of organizational readiness for change (Weiner, 2009), which stated that team readiness is a prerequisite for implementation effectiveness. Furthermore, it has become clear that team climate and structure seem to have a substantial influence on the implementation effectiveness at team level.

Secondly, this study contributes to the current literature by describing the relationship between team related factors and the implementation effectiveness of an incremental, organization-wide, top-down, planned changes.

Thirdly, contribution is made towards the six-stage model of implementation (Kwon & Zmud, 1987; Cooper & Zmud, 1990). Their original model focuses on the implementation of IS. However, in this study, it was tested whether the first four stages also occur during the implementation of a new team structure. Results of the study showed that the sequence of the stages is not that linear as Zmud and colleagues mentioned. Adoption is not a requirement for acceptance. If there is a certain compulsion, the attendance of the team can be high, while the acceptance is low. This strengthens the literature of Boudreau & Robey (2005): even with mandated use, the user may still resist the change.

5.4 Managerial implications

This study also offers practical implications for organizations. During an organization-wide implementation, change agents can use the outcomes of this study, to take into account factors that might cause differences in implementation effectiveness at team level.

An aspect of this research that should be highlighted is that only the team that asked for the change itself was completely aware of the courses of action necessary to implement the change. Reason is that this team already knew how they could use Faculty Hour. All the other teams shared the feeling that there were ambiguities at the start. The teams that accept the

change right now are teams that experience their team climate and structure as positive. However, when there was more clarity and support in the beginning, the teams that experienced their climate and structure as negative, might have been more positive about Faculty Hour too. Another aspect that should be considered in similar change processes is the importance of the team leader on the team's experienced implementation effectiveness. Therefore, it may be good to provide additional support for team leaders. Training or workshops in which team leaders can learn how to create an interesting agenda and how to share information within the team might be a solution.

In this case, all teams referred to the fact that it is hard to implement ideas generated during Faculty Hour, in practice. Reason is the complexity of the organization, in which many parties are involved. The impact of one team on the entire organization is small. To facilitate teams, it could be a solution to have a coordinating person who identifies the agendas of the various teams in order to see whether there are common topics. In case there are common topics, the plenary sessions with all teams can be used to discuss these topics. In this way an opportunity to implement team ideas across the entire organization is created. Furthermore, teams mentioned that they mostly have more ideas than time to implement them in practice. Therefore, it would be good to facilitate the teams with some extra time besides Faculty Hour, to work out their ideas.

5.5 Limitations & future research

As with every research, this study also has limitations, which may result in areas for future research. The first limitation regards the external validity. External validity implies the generalizability of the results of the research to other situations. Since this study is carried out in a single hospital setting, the generalizability of the results may be limited. Furthermore, this study is based on an incremental change. For future research, it might be interesting to analyze whether the findings of this study also hold in case of a revolutionary change.

Another area for future research lies in the scope of data gathering. Because of the limited time of this master thesis, the data collection existed of nineteen interviews and two observations. Of these two observations, only one session was really observed. Therefore, I would suggest a larger research on this topic, where the entire teams are interviewed and observations are conducted during every team meeting. Furthermore, a longitudinal research, covering the whole implementation process, could unravel how the team level factors evolve in relation to each other. Another limitation based on the scope of this study is the fact that only the first steps of the implementation effectiveness were analyzed. The steps routinization

and infusion as discussed by Zmud & colleagues were not taken into account. This requires further investigation.

A last limitation of this study is the fact that the analyzed teams were just formed during the introduction of Faculty Hour. Therefore, the factor past change experience could not be analyzed. The same applies for the change efficacy, since the teams just started to work within these teams, they did not have a belief about their collective capabilities yet.

6. CONCLUSION

The main aim of this study was to answer the following research question: *‘How do team related factors influence the implementation effectiveness, in terms of team adoption, adaptation, and acceptance of an organization-wide planned improvement?’*

This research has shown that the implementation effectiveness of an organization-wide planned change can differ at team level. The same change content, for teams with the same organizational function, may have different effects depending on the particularities and peculiarities of the local change context and process.

The theory of organizational readiness for change (Weiner, 2009) formed a starting point. His original model was refined so that the determinants and outcomes at team level could be tested. The results of this study suggest that change commitment is one of the most important factors influencing the implementation effectiveness. When the extent of initial commitment towards the change differs between teams, the implementation effectiveness will also vary per team. Furthermore, team climate and structure seems to have a large impact on the implementation effectiveness. The team leader proved to be an important basis for a team. This leader should be able to create participative safety within the team. A non-threatening environment is needed, in order to discuss problems within the team directly. In addition, a team leader is required in order to bring more structure to the team and to take the change more seriously. Having a shared vision proved to be important as well, to be able to move along with changes in the whole organization. Lastly, mandated use of the new team structure seems to be counterproductive; it reduces the acceptance among the team members.

Since teams are essential components in making change happen (Cawsey et al. 2012), this study showed the importance of team related factors that might influence the implementation effectiveness. Eventually, you want all teams to adopt, adapt and accept the change. This probability can be increased, by taking into account the team related factors, in order to sufficiently facilitate the teams were needed. In that case, conditions can be generated in order to accomplish a successful multi-site team level improvement.

7. ACKNOWLEDGEMENTS

At the end of this study, I would like to take the opportunity to express my gratitude to all those who gave me the possibility to complete my Master thesis.

First of all, I would like to thank Dr. M.A.G. van Offenbeek of the University of Groningen, for her supervision during the process of writing this Master thesis. Without her valuable advice and experiences as a researcher, this research would not have been the same.

I am also deeply grateful to my supervisors of the UMCG: Alice Hobo and Gera Welker. They offered me the opportunity to work on this exciting project and helped me through the unknown territories of the organization. Their time and support helped me to finish this thesis successfully.

I also want to thank all the multidisciplinary team members that were willing to participate in this research. Without their participation I would not have succeed my thesis.

At last, but certainly not at least, I love to thank my family and friends for their unconditional support.

8. REFERENCES

- Aken J.E. van, Berends, H., Bij, H. van der (2012). Problem solving in organizations. A methodological handbook for business and management students.
- Anderson, N. & West M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3): 235-258.
- Bamford, D.R., & Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5): 546–564.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544-559.
- Beaudry, A. & Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: a coping model of user adaptation. *MIS Quarterly*, 29(3): 493-524.
- Boeije, H.R. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom onderwijs.
- Bordia, P., Restubog, S.L.D., Jimmieson, N.L. & Irmer, B.E. (2007). Haunted by the Past: Effects of Poor Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Academy of Management Proceedings*, 36(2): 191-222.
- Bouckenooghe, D., Devos, G. & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire – climate of change, processes, and readiness: development of a new instrument. *Journal of Psychology*, 143(6): 559-599.
- Boudreau, M.C. & Robey, D. (2005). Enacting integrated information technology: a human agency perspective. *Organization Science*, 16(1): 3–18.
- Bower, P., Campbell, S., Bojke, C., Sibbald, B. (2003). Team structure, team climate and the quality of care in primary care: an observational study. *Quality Safety Health Care*, 12: 273-279.
- Buelens, M., Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organisational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Burke, W.W. (2014). *Organization Change: theory and practice*. (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Burnes, B. (2014). *Managing change (sixth)*. Harlow: Pearson education limited.

- Cawsey, T.F., Deszca, G. & Ingols, C. (2012). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. California: SAGE Publications Inc.-1100.
- Cooper, R.B., & Zmud, R.W. (1990). Information Technology Implementing Research: A Technology Diffusion Approach. *Management Science*, 36(2): 123-139.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed. Los Angeles: Sage.
- Crommentuyn, R. (2010). Een einde aan de stammentijd: interview met Erik Heineman. *Medisch contact*, 65(13): 577-579.
- Dissanayake, I., Zhang, J., & Gu, B. (2015). Task Division for Team Success in Crowdsourcing Contests: Resource Allocation and Alignment Effects. *Journal Of Management Information Systems*, 32(2): 8-39.
- Dyer, W.G., Dyer, J.H., & Dyer, W.G. (2013). *Proven Strategies for Improving Team Performance*, fifth ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *SAGE Publications*, 53(3): 419-442.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Espinosa, J.A., Nan, N., & Carmel, E. (2015). Temporal Distance, Communication Patterns, and Task Performance in Teams. *Journal Of Management Information Systems*, 32(1), 151-191.
- Fay, D., Shipton, H., West, M.A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating role of the HRM Context. *Creativity & Innovation Management*, 24(2): 261-277.
- Forsyth, D.R. (2014). *Group dynamics* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4): 581-629.

- Hambrick, D.C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label. *Research in Organizational Behavior*, 16: 171.
- Hope, J.M., Lugassy, D., Meyer, R., Jeanty, F., Myers, S., Jones, S., Bradley, J., Mitchell, R., Cramer, E. (2005). Bringing interdisciplinary and multicultural team building to health care education: the downstate team-building initiative. *Academic Medicine*, 80(1): 74-83.
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D. & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher*, 20(4): 12-17.
- Hsieh, J.P.-A. & Zmud, R.W. (2006). Understanding Post-Adoptive Usage Behaviors: A Two-Dimensional View. *DIGIT*. Proceedings. Paper 3.
- Johnson, J.S. (2015). Qualitative sales research: an exposition of grounded theory. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 35(3): 262-273.
- Kirchler, E., & Davis, J.H. (1986). The influence of member status differences and task type on group consensus and member position change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 83–91.
- Kwon, T.H., & Zmud, R.W. (1987). Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation. *Critical Issues in Information Systems Research*, 227-251.
- Lau, D.C., & Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23: 325-340.
- Lau, D.C & Murnighan, J.K. (2005). Interactions within groups and subgroups: the effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4): 645-659.
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics. In D Cartwright (ed) (1952): *Field Theory in Social Science*. Social Science Paperbacks: London.
- Lewin, K. (1947b). Group decisions and social change. In TM Newcomb and EL Hartley (eds). *Readings in Social Psychology*. Henry Holt: New York.
- Marvasti, A.B. (2004). *Qualitative research in sociology*. London: SAGE publications Ltd.
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., Donsbach, J.S. & Allinger, G.M. (2013). A review and integration of team composition models: moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 40(1): 130-160.
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative research in practice*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, London: Sage.
- Muret-Wagstaff, S. & Simon, B.A. (2012). Faculty Hour: A Model for Interdisciplinary Quality Improvement in the Perioperative Setting. *The SAGES Manual of Quality, Outcomes and Patient Safety*.
- Offenbeek, M., Boonstra, A., & Seo, D. (2013). Towards integrating acceptance and resistance research: evidence from a telecare case study. *European Journal of Information Systems*, 22: 434-454.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipient's Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461-524.
- Paige, J.B. (2003). Solve the policy and procedure puzzle. *Nursing Management*, 34(3): 45-48.
- Pater, R. (2015). Recasting Leadership to Change Culture. *Professional Safety*, 60(4): 22-24.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. & Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of Management*, 39: 110–135.
- Reeves, S., Rice, K., Conn, L.G., Miller, K., Kenaszchuk, C. & Zwarenstein, M. (2009). Interprofessional interaction, negotiation and non-negotiation on general internal medicine wards. *Journal of Interprofessional Care*, 23(6): 633-645.
- Rollinson, R. (2015). The 5 Most Important Factors to Successfully Implement Strategy. LBL strategies. Achieved on 13 April 2016 <<http://www.lblstrategies.com/blog-home/item/11-the-5-most-important-factors-to-successfully-implement-strategy>>
- Saunders, M. & Lewis, P. (2012). *Doing research in business and management: An essential guide to planning your project*. Financial Times/Prentice Hall.
- Schaubroeck, J., & Lam S.S.K. (2002). How Similarity to Peers and Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures. *The Academy of Management Journal*, 45(6): 1120-1136.
- Schein, E.H. (1988). *Organizational Psychology* (3rd edition). Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.

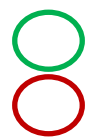
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64: 361–388.
- Shin, J., Seo, M., Shapiro, D.L., & Taylor, M.S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 51(4): 501-528.
- Shin, J., Taylor, M.S. & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3): 727 – 748.
- Swanborn, P.G. (1996). A common base for quality control criteria in quantitative and qualitative research. *Internal journal of Methodology*, 30(1): 19-35.
- Symon, G. & Cassell, C. (2012). Doing template analysis, in Qualitative organizational research: core methods and current challenges. Olivers Yard, CA: SAGE.
- Vennix, J.A.M. (2010). Theorie en praktijk van empirisch onderzoek. Pearson/Custom Publishing.
- Voet, J. van der, Groeneveld, S., & Kuipers, B.S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal Of Change Management*, 14(2): 171-191.
- Vora, D. & Markóczy, L. (2012). Group learning and performance: The role of communication and faultlines. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11): 2374-2392.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 145–180.
- Wagner, V.D. (2014). Patient safety: a cultural affair. *AORN Journal*, 100(4): 355-357.
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1): 1-9.
- Wittenbaum, G.M. & Moreland, R.L. (2008). Small-Group Research in Social Psychology: Topics and Trends over Time. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1): 187–203.
- Yin, R.K. (2003). Case study research: design and methods (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

9. APPENDICES

APPENDIX 1: Team Climate Inventory (02-2014).....	p.52
APPENDIX 2: Agenda Faculty Hour 2016.....	p.53
APPENDIX 3: Evaluations with Chairmen of the teams	p.53
APPENDIX 4: List of concepts with their data collection method.....	p.59
APPENDIX 5: Observation protocol.....	p.60
APPENDIX 6: Interview protocol (Management level).....	p.61
APPENDIX 7: Interview protocol (Team level).....	p.65
APPENDIX 8: Codebook.....	p.71
APPENDIX 9: Assessment schema.....	p.77
APPENDIX 10: Data displays within-case analysis.....	p.82
APPENDIX 11: Figure cross-case analysis (researcher's interpretation).....	p.121

APPENDIX 1 – TEAM CLIMATE INVENTORY (02-2014)

		TEAM1	TEAM2	TEAM3	TEAM4	TEAM5	TEAM6	TEAM7	TEAM8	TEAM9	TEAM10
Experienced safety in participation	Sharing information	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
	Safety	5	6	4	5	4	4	4	4	3	4
	Influence	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
	Interaction frequency	3	4	1	3	4	4	3	4	3	3
Supporting innovation	Expressed support	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4
	Actual support	5	4	2	4	4	4	4	5	2	3
Team vision	Distinctness	4	4	1	4	3	4	3	3	3	4
	Experienced relevance	5	3	2	3	4	4	3	4	1	4
	Commonness	5	3	3	3	3	5	3	5	3	5
	Feasibility	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5
Task orientation	Excellence	4	5	3	5	4	5	3	4	4	4
	Review	4	5	3	5	4	4	3	4	5	3
	Ideation	4	4	2	4	4	5	3	3	4	3
	Total	43%	40%	18%	40%	40%	43%	35%	40%	30%	33%
	Response	46%	32%	40%	45%	39%	43%	33%	21%	17%	33%




= High TCI score compared to other teams.

= Low TCI score compared to other teams.

APPENDIX 2 – AGENDA FACULTY HOUR 2016

2016	AGENDA FACULTY HOUR
Team1	5/1 - 2/2 - 1/3 - 5/4 - 3/5 - 7/6 - 5/7 - 2/8 - 6/9 - 4/10 - 1/11 - 6/12
Team2	5/1 - 2/2 - 1/3 - 5/4 - 3/5 - 7/6 - 5/7 - 2/8 - 6/9 - 4/10 - 1/11 - 6/12
Team3	5/1 - 2/2 - 1/3 - 5/4 - 3/5 - 7/6 - 5/7 - 2/8 - 6/9 - 4/10 - 1/11 - 6/12
Team4	5/1 - 1/3 - 3/5 - 5/7 - 6/9 - 1/11
Team5	5/1 - 2/2 - 1/3 - 5/4 - 3/5 - 7/6 - 5/7 - 2/8 - 6/9 - 4/10 - 1/11 - 6/12

 = Low meeting frequency compared to other teams.

APPENDIX 3 – EVALUATIONS WITH CHAIRMEN FACULTY HOUR

* Unfortunately, the minutes of the evaluations were not specified in detail to who specifically said what. Still, these minutes were taken into account to highlight which troubles teams might experience. The raw versions of the minutes are shown below, codes were added. These evaluations were used in order to determine the focus of the interviews.

Onderwerp: Evaluatie Faculty Hour Datum: 10-02-2015 Tijdstip: 7.30-8.15 uur Vertegenwoordigd zijn: Team1, Team2, Team3, Team4, Team5, Team6, Team7, Team9, Team10 Afwezig zijn: Team11, Team8	
Doel bijeenkomst	Ervaringen uitwisselen, leren van elkaar.
	Inventariseren van knelpunten en winsten.
	Inventariseren waar teams mee gefaciliteerd willen en kunnen worden.
Algemeen	Het is goed dat er tijd voor teamoverleg gecreëerd is; het Faculty Hour heeft waarde. (<i>Change acceptance</i>)
	Het vroege tijdstip maakt dat sommigen niet deelnemen, maar men realiseert zich ook dat er geen beter alternatief is. Er zijn ook teams die het tijdstip juist heel handig vinden doordat er geen overlap met andere bijeenkomsten is. (<i>Facilities</i>)
Knelpunten	Bij steeds wisselende teamsamenstellingen en grote teams is het goed delen van informatie best moeilijk. (<i>Information sharing within teams</i>)
	Er komen veel onderwerpen op tafel, maar het komen tot vaste afspraken en verbeteringen n.a.v. de onderwerpen is lastig. Dat heeft o.a. te maken met het ontbreken van inzicht hoe men monodisciplinair de informatie doorgeeft. (<i>Availability to implement new ideas</i>)
	De invloed van Faculty Hour op het OK-programma (productiecijfers)blijft onderwerp van gesprek. (<i>Facilities</i>)
	Teamleden met een zeer negatieve attitude jegens Faculty Hour belemmeren de rest van het team in hun bijeenkomsten. (<i>Team spirit</i>)
	Het zijn telkens dezelfde personen die de kar trekken. (<i>Team leader/ Change champions</i>)
	De bijdragen vanuit verschillende disciplines varieert sterk. (<i>Status differentials</i>)

Winst	Teams ervaren een toename in saamhorigheid; er is begrip voor elkaars wereld. <i>(Team spirit)</i>
	Overleggen zijn efficiënter doordat er geen overlap is met andere overleggen. <i>(Facilities)</i>
	Procedures zijn verbeterd na afspraken in het Faculty Hour. <i>(Team policies & procedures)</i>
	Er zijn protocollen ontwikkeld. <i>(Team policies & procedures)</i>
	Er is tijd om gezamenlijk aandacht te besteden aan minder routinematige en nieuw te ontwikkelen situaties. <i>(Support for innovation)</i>
Adviezen vanuit de groep	Probeer met een vaste samenstelling te werken, waarbij elke discipline een vaste vertegenwoordiger kent. <i>(Team structure)</i>
	Deel grote teams op in kleinere teams met specifieke aandachtsgebieden. <i>(Team structure)</i>
	Werken met een vaste agenda levert altijd onderwerpen ter bespreking op.
	Werken met een vaste agenda maakt het rouleren van de voorzittersrol makkelijker. <i>(Team leader)</i>
	Met een gemeenschappelijk emailaccount en het rondzenden van agenda's en verslagen wordt het delen van informatie eenvoudiger en het rouleren van de voorzittersrol ook. <i>(Facilities)</i>
Gevraagde ondersteuning door voorzitters	Voorbeeld van een vaste gestructureerde agenda. <i>(Facilities)</i>
	Mogelijke gespreksonderwerpen. <i>(Facilities)</i>
	Gegevens over de mogelijke invloed van Faculty Hour op het OK-programma (productiecijfers). <i>(Facilities)</i>
Gevraagde informatie door kwartiermakers aan voorzitters	Welke processen zijn verbeterd? <i>Team acceptance</i>
	Waar bestaan de verbeteringen uit en wat heeft het opgeleverd (veiligheid, efficiëntie, rust, overzicht)? <i>Team acceptance</i>
	Zijn nieuwe technieken uitgetest? Zo ja; op welke wijze en wat heeft het opgeleverd? <i>Team acceptance</i>
	Welke minder routinematige ingrepen zijn binnen Faculty Hour behandeld en wat heeft het opgeleverd? <i>Team adaptation</i>
	Welke protocollen zijn ontwikkeld n.a.v. de Faculty Hour bijeenkomsten? <i>(Team policies & procedures)</i>
	Wat heeft Faculty Hour opgeleverd in zijn algemeenheid? <i>Team acceptance</i>

Onderwerp: Evaluatie Faculty Hour Datum: 28-04-2015 Tijdstip: 7.30-8.15 uur Vertegenwoordigd zijn: Is niet genoteerd Afwezig zijn: Is niet genoteerd	
Algemeen	Team moet wel gezamenlijk doel hebben anders blijft het een samengeraapt zootje. (MAN1) (<i>Team vision</i>)
	Ongeveer 3 keer in 2014 gemist vanwege vakanties: of waren het er meer? Of minder? Hierop komen geen reacties uit de zaal. (MAN1).
	Als er behoefte is aan teamvorming dan ontstaat dat ook, volgens 1 van de aanwezigen → voorbeeld van helpen bij patiënten wegbrengen. (<i>Team spirit</i>)
Winst Faculty Hour	Structureel tijd voor efficiënt overleggen waar iedereen bij aanwezig kan zijn. (<i>Facilities</i>)
	Respect voor elkaar, meer saamhorigheid. (<i>Team spirit</i>)
	Verbeterde procedures en protocollen met snelle invoer ervan. (<i>Availability to implement new ideas</i>)
	Aandacht voor minder routinematige en nieuwe situaties. (<i>Support for innovation</i>)
Beleving Faculty Hour	Latere starttijd op de dinsdag leidt niet tot langere uitloop op dinsdag. (<i>Facilities</i>)
	Aantal gecancelde ingrepen op dinsdag versus andere dagen wordt nog in kaart gebracht.
	In 2013 werd de maandag altijd later opgestart; er wordt nog gekeken of we dat zouden kunnen vergelijken qua start en eindtijd met de dinsdag in 2014 (die 2 dagen kennen nl wel een heel ander OK-programma).
Organisatie Faculty Hour	Teams max. 12 personen; bij grote teams gaan werken met vaste vertegenwoordigers van aandachtsgebieden, of team opdelen (kan daarbij evt. gebruik maken van 4e dinsdag) (<i>Team structure</i>)
	Per discipline een voorzitter benoemen (dus een multidisciplinair team heeft 4 voorzitters: operateur, anesthesioloog, OA/AM, intensivist) (<i>Team leader</i>)
	Voorzitterschap kan men jaarlijks laten rouleren. (<i>Team leader</i>)
	Voorzitters brengen per toerbeurt een onderwerp in. (<i>Team leader</i>)
	Er zijn formats gemaakt voor agenda en actiepuntenlijst om tot concrete afspraken te komen. (<i>Facilities</i>)
	Per team per discipline een lijst van contactpersonen beschikbaar in Outlook adresboek UMCG. (<i>Facilities</i>)
	Er is een lijst met voorstellen onderwerpen; weet dat vanuit de overheid de komende jaren de volgende speerpunten zijn benoemd: medicatieverantwoordelijkheid in de keten, infectiepreventie, antibioticaresistentie, veilige toepassing medische technieken.
	Onderwerpen kunnen zowel patiëntenzorg, als onderzoek, als opleiding betreffen. Dus je kunt bv bespreken welk onderzoek er bij welke patiënten gedaan gaat worden en welke handelingen daarvoor extra tijdens de OK gedaan moeten gaan worden, en wie dat dan op welke wijze gaan doen. Of dat uit de praktijk blijkt dat er weinig kennis is van pas opgeleide

	professionals op een bepaald gebied en dat dit signaal bv aan de opleiders gegeven zou moeten worden. <i>(Facilities)</i>
Naar aanleiding van bespreking OK-programma	Invloed op OK-programma: is er anders ingepland; wordt er anders gepland; grotere of kleinere ingrepen? Eigenlijk onduidelijk. <i>(Facilities)</i>
	Vroeger begonnen we op maandag later, sinds Faculty Hour is dat terugschroefd. <i>(Facilities)</i> Deze informatie ook gebruiken om te vergelijken.
	Sommige artsen starten op dinsdag ook eerder op dan feitelijk afspraak bij Faculty Hour. <i>(Team adoption)</i>
	Volgens MAN2 wordt er heel efficiënt opgestart op de OK. Het heeft ook te maken met boarding pass IC, meer A-tafels, in B-tafels proberen elkaar te helpen.
Functioneren teams	Sommige teams voelen zich geen team of zijn ook geen team. <i>(Team spirit)</i>
	Participatie van verschillende disciplines kan heel erg verschillen; deelname intensivisten mager. <i>(Team adoption)</i>
	Om je een team te voelen moet je in ieder geval minstens een gezamenlijk doel hebben. <i>(Team vision)</i>
Opmerkingen teams	Deelname IC-mensen multidisciplinair laat te wensen over, vertelt 1 van de voorzitters. Een aantal anderen beamen dit. <i>(Team adoption)</i>
	TEAM3 geeft aan dat de aanwezigheid omhoog moet. Vrijblijvend karakter werkt volgens hen niet helemaal. Verwachten dat vanuit de ondersteunende diensten zoals de OK-assistenten en de anesthesie medewerkers die wel altijd aanwezig zijn meer betrokkenheid gevoeld gaat worden. Ook komt dit ten goede aan de besluitvorming. Nu lukt dat niet altijd omdat er te weinig specialisme aanwezig zijn <i>(Team adoption)</i>
	TEAM4 geeft aan dat SPEC2 niet mee doet. <i>(Team adoption)</i>
	TEAM4 geeft aan dat vóór de start van het Faculty Hour al een maandelijkse bespreking in het leven was geroepen, op maandag middag. Deze bespreking loopt goed en is niet handig om te verplaatsen naar het Faculty Hour. <i>(Change valence)</i>
	TEAM2 geeft aan het Faculty Hour als winst te zien omdat anesthesiologen ook altijd bij de vergadering aanwezig kunnen zijn. <i>(Team acceptance / Facilities)</i>
	TEAM2 geeft aan dat het Faculty Hour afgelopen jaar geleid heeft tot flink wat verbeteringen <i>(Team acceptance)</i>
	TEAM2 geeft aan dat er tijdens een overleg vanuit verschillende hoeken eigenlijk altijd wel opmerkingen naar voren komen waar ze dan meteen wat aan proberen te doen. <i>(Action-oriented thinking)</i>
Frequentie bijeenkomsten voorzitters	Deelnemers willen wel vaker dergelijke bijeenkomsten. <i>(Change adoption)</i>
Slotopmerkingen	Assistenten horen niet bij Faculty Hour. <i>(Status differentials)</i>
	Nulmeting gedaan m.b.v. TCI. Matige scores. Er kan verbeterd worden, maar er is afgelopen jaar niet op geïnterveneerd. Willen we nu een her-meting of zullen we eerst nog wat acties gaan plannen, kijken of we probleempunten nu

	kunnen oppakken met voorgestelde ideeën en dan later nog TCI? Eigenlijk komt hier geen reactie op.
--	--

Onderwerp: Evaluatie Faculty Hour Datum: 27-10-2015 Tijdstip: 7.30-8.15 uur Vertegenwoordigd zijn: Is niet genoteerd Afwezig zijn: Niet genoteerd	
Beleving	Bij een duidelijk gezamenlijk doel (bv organiseren congres) zie je deelname en betrokkenheid. (<i>Team vision</i>)
	Als iets wordt besproken in casusverband, merk je dat het meer aanspreekt. Is het jouw straat, jouw wijk, dan heb je cohesie. Bij disciplines die elkaar dagelijks zien is er een gemeenschappelijk doel. Gevoel dat bij OK ieder in een andere wereld zit, vinden elkaar alleen op probleem of patiënt. (<i>Team vision</i>)
	Faculty Hour gaat ten koste van de patiënt omdat er OK-tijd ingeleverd wordt. (<i>Team acceptance</i>)
Team organisatie van bijeenkomsten	Wisselende teamsamenstellingen (max. 12 pers., afvaardigingen) (<i>Team structure</i>)
	Uniforme informatie t.b.v. grote teams (outlookadressen) (<i>Information sharing within teams</i>)
	Concrete afspraken (formats agenda en actiepuntenlijst). (<i>Facilities</i>)
	Gespreksonderwerpen (zorg, onderzoek, onderwijs, vanuit verschillende perspectieven intensivist, operateur, anesthesioloog, OA/AM) (<i>Participative safety</i>)
Team functioneren	Wisselende participatie verschillende disciplines (3-voudig voorzitterschap, roulerend) (<i>Participative safety/ Team leader</i>)
	Dezelfde personen trekken de kar (<i>Change champions</i>)
	Er heerst angst om in de lead te komen (<i>Team leader</i>)
	Team niet echt een team (kennis) (<i>Team spirit</i>)
Leiderschap in het UMCG	Aanspreekcultuur; aanspreken komt na afspreken en dat na bespreken. Bespreekcultuur; goed bespreken. (<i>Participative safety</i>)
	Gemeenschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid kun je trainen. (<i>Team vision</i>). Wilden initiatief bij voorzitters houden, maar wellicht onbewust onbekwaam. (<i>Team leader</i>) Veel gebrek aan kennis over een team. Moeten we dat actiever aanbieden? Met meer informatie kun je beter positie bepalen en rest nut van Faculty Hour verdedigen. 6-10 DT voorzitters kort cyclisch over teamwork. (<i>Facilities</i>)
	Hielders persoonlijk leiderschap; de moeite waard om in team aan orde te stellen? Leiders staan op, hebt leiders nodig binnen verschillende disciplines. (<i>Team leader</i>)
Afspraken	Teamtraining voor voorzitters zinvol (<i>Team leader/ Facilities</i>)
	Opnieuw netwerken in kaart brengen (teamindelingen). (<i>Team structure</i>)

**APPENDIX 4 – LIST OF CONCEPTS WITH THEIR DATA
COLLECTION METHOD**

CONCEPT	DATA COLLECTION METHOD		
	Interviews Team level	Interviews Management level	Observation
Team climate	X		X
Team structure	X		X
Team policies & procedures	X	X	
Team resources		X	X
Team change valence	X		
Team readiness for change	X		
Informational assessment	X	X	
Implementation effectiveness	X		

APPENDIX 5 – OBSERVATION PROTOCOL

Aanwezig (<i>adoption</i>):		
Datum:		
Team:		
	Wat is er te zien (feitelijke observatie)	Waarde oordeel
TEAM CLIMATE		
Hoe is de sfeer in de groep? <i>(Team climate)</i>		
Is de betrokkenheid van de teamleden gelijk? <i>(Participative safety)</i>		
Zijn de onderwerpen die besproken worden voor iedereen van belang?		
Is er een gezamenlijk doel op te merken? <i>(Team vision)</i>		
Hoe wordt er informatie gedeeld binnen de groep? <i>(Task orientation)</i>		
Wordt er naar iedereen geluisterd? <i>(Participative safety)</i>		
Is er ruimte voor verschillende meningen? <i>(Participative safety)</i>		
TEAM STRUCTURE		
Hoe zijn de machtsverhoudingen binnen de groep? <i>(Status differentials)</i>		
Proberen groepsleden de gedachtes, gevoelens of het gedrag van anderen te beïnvloeden? <i>(Status differentials)</i>		
Is er verschil te merken tussen verschillende beroepsgroepen? <i>(Status differentials)</i>		
Zijn er subgroepen op te merken binnen de groep? <i>(Faultlines)</i>		
ROL VAN DE VOORZITTER		
Hoe is rol van de voorzitter? <i>(Team leader)</i>		
Betrekt hij/zij alle teamleden? <i>(Team leader)</i>		
Probeert de voorzitter de gedachtes, gevoelens of gedrag van anderen te beïnvloeden? <i>(Team leader/power)</i>		
EVALUATIE MET DE VOORZITTER		
Was deze bijeenkomst representatief voor hoe het normaal gesproken gaat?		

APPENDIX 6 – INTERVIEW PROTOCOL

(MANAGEMENT LEVEL)

INTRODUCTIE

Allereerst, bedankt dat u wilt meewerken aan dit onderzoek naar de adoptie, de invulling en de toegevoegde waarde van Faculty Hour. *U heeft eerder een toelichting op het onderzoek en de bedoeling van het interview hierbinnen per mail ontvangen. Was dit voldoende duidelijk of heeft u hierover op dit moment nog vragen?*

- a. *Persoonlijke introductie:* Masterstudent Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Master Change Management.
- b. *Onderzoek:* Factoren die spelen binnen een team en hoe zich dat verhoudt tot het gebruik van Faculty Hour.
- c. *Interview onderwerpen:* ik wil graag met u spreken over deze onderwerpen die ik in de introductiemail heb benoemd (het schema met onderwerpen voor de geïnterviewde leggen). De focus van mijn onderzoek ligt met name op de multidisciplinaire teams en de verschillen daar tussen.
- d. *Tijd:* 30-60 minuten (verschilt per interview).
- e. *Opname:* De resultaten van dit onderzoek zullen volledig anoniem worden verwerkt. Ik zou u willen vragen of dit gesprek opgenomen mag worden? De opname zal alleen gebruikt worden voor data analyse en na afloop van de analyse worden vernietigd. Wilt u een interviewverslag opgestuurd krijgen?
- f. *Vragen:* Zal ik gewoon beginnen met het interview, of heeft u nog vragen op dit moment?

INTRODUCTIE VRAGEN:

- Zou u mij kort u functie binnen het UMCG kunnen vertellen?
- Relatie met Faculty Hour.
 - Wanneer kwam u voor het eerst met FH in aanraking?
 - Welke rol heeft u nu ten aanzien van FH?

ONDERWERP 1: Introductie van Faculty Hour (*Informational assessment & Change-related effort*)

- Wat waren de voornaamste redenen om FH te introduceren?
 - Zijn die ook allemaal gecommuniceerd naar de teams, of niet?
 - Zo nee, bewuste strategie of onbewust?
- Hoe hebben jullie Faculty Hour geïntroduceerd? (*initiation*)
 - Was de aanpak voor alle teams hetzelfde? Tegelijkertijd? Welke informatie kregen teams vooraf?
- Participatie in ontwerp van FH.
 - In hoeverre zijn vertegenwoordigers uit het team betrokken bij het ontwerp van FH?
 - Hebben zij invloed gehad op de beslissing FH te introduceren?
 - Hoeveel en hoe?
- Denkt u dat alle teams op de hoogte waren van de stappen die gezet moesten worden om Faculty Hour te gaan gebruiken? (*task demands*)
 - Was dit voor alle teams hetzelfde?
 - Zo nee, waarom niet? Zo ja, waarom denkt u dat?
- In hoeverre denkt u dat de teams voldoende middelen hadden om Faculty Hour te gaan gebruiken? (vergaderruimte, informatie, menskracht, ondersteuning etc.). (*Resource perceptions*).
 - Was dit voor alle teams hetzelfde?
 - Zo nee, waarom niet? Zo ja, waarom denkt u dat?
- In hoeverre denkt u dat teams voldoende tijd en aandacht hadden en hebben om Faculty Hour te gaan gebruiken zoals bedoeld? (*situational factors*)
 - Was dit voor alle teams hetzelfde?
 - Zo ja, waarom denkt u dat? Zo nee, waar lag of ligt dat aan?

- Waarover bent u in de aanpak van de introductie van FH door het management het meest tevreden? En ontevreden?

ONDERWERP 2: Belang van de verandering

- In hoeverre denkt u dat de teams het belang van het gebruik van Faculty Hour inzagen? (*Change valence*)
 - Was dit voor alle teams hetzelfde?
 - Schat u zelf het belang voor alle teams hetzelfde in? (los van wat de teams daar zelf van vinden?)

ONDERWERP 3: Veranderingsbereidheid

- In hoeverre denkt u dat de teams bereidt waren om Faculty Hour te gaan gebruiken? Wilden ze het zelf, moest het (van wie?) of deden ze het omdat andere teams het ook deden? (*change commitment*)
 - Was dit voor alle teams hetzelfde?
 - Zo ja, waarom denkt u dat? Zo nee, waar lag of ligt dat aan?
- Denkt u dat de teams de overtuiging hadden dat ze Faculty Hour gezamenlijk als team konden gaan organiseren en uitvoeren? (*change efficacy*)
- Denkt u dat deze overtuiging invloed heeft gehad op de mate waarin en waarop ze Faculty Hour nu gebruiken?

ONDERWERP 4: Verschillen tussen teams

- In hoeverre verwachtte u problemen te ervaren tijdens de introductie van Faculty Hour?
 - Waarom? Hoe is daar op geanticipeerd?
 - Wat verraste u het meeste bij de introductie?
- Had u verschillen in reactie verwacht tussen de dedicated teams?
 - Waarom? Traden die inderdaad op?
- Wat zijn volgens u de voornaamste factoren die de hiervoor genoemde verschillen tussen teams bepalen? Probe: Dat wil zeggen wat veroorzaakt dat sommige teams wel goed lopen wat betreft Faculty Hour en andere wat minder?

ONDERWERP 5: Gebruik en acceptatie van Faculty Hour

**Dit gaat met name om de multidisciplinaire teams.*

- Waarvoor wordt Faculty Hour volgens u gebruikt?

- Is dit voor alle teams hetzelfde?
- Op welke manier wordt de tijd van Faculty Hour volgens u ingevuld?
 - Is dit voor alle teams hetzelfde?
- Op welke manier wordt FH volgens u georganiseerd?
 - Is dit voor alle teams hetzelfde? Wat zijn de belangrijkste verschillen hierin tussen teams?
- Hoe vaak wordt Faculty Hour gebruikt door de multidisciplinaire teams?
 - Probe: is dat iedere eerste dinsdag van de maand, of komen ze niet iedere eerste dinsdag meer bij elkaar?
 - Is dit voor alle teams hetzelfde?
- Hoe is volgens u de aanwezigheid bij Faculty Hour?
 - Is dit voor alle teams hetzelfde? Wordt dit bijgehouden?
- Wat zijn de incentives/prikkels voor een team om FH te gebruiken?
 - Zitten er volgens u ook nadelen aan het gebruik van FH?

ONDERWERP 6: Effectiviteit van de implementatie van Faculty Hour

- In hoeverre bent u tevreden over het gebruik van Faculty Hour?
 - Waar blijkt dat uit?
 - Aantal verbeteringen doorgevoerd dankzij FH?
 - In welke mate verschilt dit per dedicated team?
- In hoeverre denkt u dat de teams de intentie hebben om Faculty Hour door te zetten?
 - In welke mate verschilt dit per dedicated team?

Dit was de laatste vraag van het interview. **SAMENVATTEN.** Denkt u dat we zaken gemist hebben? Heeft u zelf nog vragen of opmerkingen over FH ten behoeve van dit onderzoek?

(Indien er zaken niet aan bod zijn gekomen wegens de tijd): Helaas hebben we vanwege de tijd niet alle onderwerpen kunnen bespreken. Vindt u het goed dat als ik u hierover per mail nog wat (aangeven hoeveel) vragen stuur? Ik wil u bedanken voor de tijd die u vrij heeft gemaakt voor mij!

APPENDIX 7 – INTERVIEW PROTOCOL

(TEAM LEVEL)

INTRODUCTIE

Allereerst, bedankt dat u wilt meewerken aan dit onderzoek naar de adoptie, invulling en toegevoegde waarde van Faculty Hour. *U heeft eerder een toelichting op het onderzoek en de bedoeling van het interview hierbinnen per mail ontvangen. Was dit voldoende duidelijk of heeft u hierover op dit moment nog vragen?*

- g. *Persoonlijke introductie:* Masterstudent Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Master Change Management.
- h. *Onderzoek:* Factoren die spelen binnen een team en hoe zich dat verhoudt tot het gebruik van Faculty Hour.
- i. *Interview onderwerpen:* ik wil graag met u spreken over deze onderwerpen die ik in de introductiemail heb benoemd (het schema met onderwerpen voor de geïnterviewde leggen). De focus van mijn onderzoek ligt met name op de multidisciplinaire teams en de verschillen daar tussen.
- j. *Tijd:* 30-60 minuten (verschilt per interview).
- k. *Opname:* De resultaten van dit onderzoek zullen volledig anoniem worden verwerkt. Ik zou u willen vragen of dit gesprek opgenomen mag worden? De opname zal alleen gebruikt worden voor data analyse en na afloop van de analyse worden vernietigd. Wilt u een interviewverslag opgestuurd krijgen?
- l. *Vragen:* Zal ik gewoon beginnen met het interview, of heeft u op dit moment nog vragen?

INTRODUCTIE VRAGEN:

- Zou u mij kort uw functie uit kunnen leggen?
- Binnen welk dedicated team dat van Faculty Hour gebruik kan maken, bent u werkzaam?

Ik vraag u nu terug te denken aan de periode dat FH geïntroduceerd werd in januari 2014

ONDERWERP 1: Introductie van Faculty Hour (*informational assessment*)

- Zou u een korte omschrijving kunnen geven van wat volgens u Faculty Hour is?
 - Wat is volgens u de reden geweest dat Faculty Hour werd geïntroduceerd?
- In hoeverre waren jullie als team op de hoogte van de stappen die gezet moesten worden om Faculty Hour te gaan gebruiken? (*Task demands*)
- In hoeverre hadden jullie als team de informatie en de middelen om Faculty Hour te gaan gebruiken? (Probe: vergaderruimte, informatie, menskracht, ondersteuning etc.) (*Resource perceptions*)
- In hoeverre hadden jullie als team tijd en aandacht om Faculty Hour te implementeren? (*Situational factors*)

ONDERWERP 2: Belang van de verandering (*Change valence*)

- In welke mate dachten jullie als team dat Faculty Hour specifiek voor jullie team toegevoegde waarde zou hebben? (*Change valence*)
 - Zo ja, welke toegevoegde waarde? Zo nee, waarom niet?
 - En voor teams binnen het UMCG in het algemeen? Wanneer kan het een waardevol middel zijn?

ONDERWERP 3: Veranderingsbereidheid (*Team Change readiness*)

- In hoeverre was uw team direct bereid om FH te gaan gebruiken?
 - Probe: Wilden jullie het zelf, moest het (probe: van wie?), of deden jullie het omdat andere teams het ook deden? (*change commitment*) *(*Probes pas gebruiken nadat ik de eerste reactie op de vraag heb gehoord en samengevat*).
- Hadden jullie als team de overtuiging dat jullie Faculty Hour gezamenlijk konden gaan organiseren en uitvoeren? (*change efficacy*)
- Denkt u dat de mate waarin jullie als team bereid waren om FH te gaan gebruiken, invloed heeft gehad op het daadwerkelijke gebruik van Faculty Hour?

ONDERWERP 4: Team factoren (*Contextual factors*)

A. Team klimaat

- Hoe zou u de werksfeer binnen uw team omschrijven?
 - Denkt u dat deze sfeer invloed heeft op het gebruik van Faculty Hour?
 - * Niet bij alle factoren vragen. In het interview even aanvoelen wat lijkt te spelen in het team en dan doorvragen op Faculty Hour.
- Hoe zou u het groepsgevoel binnen uw team omschrijven?
 - Denkt u dat dit invloed heeft op het gebruik van Faculty Hour?
- Hebben de teamleden volgens u gedeelde doelen wat betreft het gebruik van Faculty Hour? (*team vision*)
 - Probe: zijn die duidelijk; Probe: in hoeverre haalbaar?
 - Denkt u dat dit (duidelijkheid/ haalbaarheid van doelen) invloed heeft op het gebruik van Faculty Hour?
- Hoe worden de verschillende team leden betrokken tijdens Faculty Hour?
 - Denkt u dat iedereen vrij durft te zeggen wat hij/zij vindt? (*Participative safety*)
- In hoeverre is er sprake van onderling vertrouwen binnen het team? (*Participative safety*)
 - Denkt u dat dit invloed heeft op het gebruik van Faculty Hour?
- In hoeverre vindt u dat jullie elkaar tijdens FH als team op de hoogte houden van zaken die voor een goede uitvoering van jullie werk van belang zijn? (*Task orientation*)
- In welke mate heeft u de indruk dat jullie als team openstaan voor nieuwe en betere manieren van werken? (*Support for innovation*)

B. Team structuur

- Hoe zou u de relaties binnen uw team omschrijven? (*Intermember relationships*)
 - Zijn er bepaalde teamleden die meer met elkaar overleggen dan anderen? (*Faultlines*)
 - Zo ja, hoe komt dat/ waar zit hem dat volgens u in?
 - Probes: heeft dat effect op het functioneren van het team? In positieve of negatieve zin? Hoe?
- Is er verschil in invloed tussen de verschillende teamleden? (*Status differentials*)

- Indien ja: Denkt u dat verschillen in invloed effect hebben op het gebruik van Faculty Hour?
- Probe: In hoeverre denkt u dat de verschillen in invloed heeft op het nemen van groepsbeslissingen?

C. Rol voorzitter

- Heeft het team een voorzitter tijdens FH?
- Hoe zou u de rol van de voorzitter omschrijven binnen uw team? (*Leader of the team*)
- Hoe is het voorzitterschap toebedeeld? (*Leader of the team*)
- Heeft de voorzitter een beïnvloedende rol bij het gebruik van FH? (*Status differentials*)
 - Motiverende rol?/Structurerende rol? (technisch voorzitten)/vakinhoudelijke rol?
- Hoe is het vertrouwen van de groep in de voorzitter? (*Leader of the team*)
 - Waar blijkt dat uit?

D. Team beleid en procedures

- Werken alle leden van jullie multidisciplinair team volgens hetzelfde beleid en dezelfde procedures?
- In hoeverre denkt u dat het feit dat jullie een multidisciplinair team zijn invloed heeft op het gebruik van Faculty Hour?
 - *Probe: Vergelijk het eens met de monodisciplinaire bijeenkomsten?*
- Indien verschillend, zijn jullie wel op de hoogte van elkaars beleid en procedures?
 - Denkt u dat deze verschillen in beleid en procedures invloed heeft op het gebruik van Faculty Hour?

E. Team resources

- Vindt u dat er voldoende vergaderruimtes beschikbaar zijn? (*Facilities*)
- Hebben jullie binnen deze ruimtes beschikking tot middelen die jullie nodig achten?
 - Probe: Flap-over/whiteboard?
- Ontvangen jullie als team alle informatie van anderen die jullie nodig hebben?
 - Wat betreft agenda? (*Agenda planning*)
 - Is er ook informatievoorziening vanuit andere teams?
 - Probe: op tijd, betrouwbaar, volledig?

- Zijn er mogelijkheden/tijd om de besproken ideeën tijdens Faculty Hour om te zetten in de praktijk? (*Time to implement new ideas*).

Onderwerp 5: Effectiviteit van de implementatie van Faculty Hour (*implementation effectiveness*)

- Hoe is de aanwezigheid van de teamleden tijdens Faculty Hour? (*Adoption*)
 - *Probe: percentage gemiddeld aanwezig?*
- Is er binnen het team gesproken over hoe en waarvoor jullie Faculty Hour in zetten? (*Adaptation*)
 - *Wat zijn de doeleinden waar jullie het voor gebruiken?*
 - *Denkt u dat jullie het idee van Faculty Hour aangepast hebben aan de eigen behoeften?*
- Wat denkt u; willen jullie zelf in de toekomst gebruik blijven maken van Faculty Hour? (*Adoption*)
- Bent u tevreden wat betreft het gebruik van Faculty Hour door uw team? Oftewel, denkt u dat jullie alles uit Faculty Hour halen? (*Acceptance*)
 - *Probe: op een schaal van 1-10 (waarbij 1: totaal niet tevreden en 10 helemaal tevreden).*
 - *Waar blijkt dat uit?*
 - *Aantal verbeteringen doorgevoerd dankzij FH?*
 - *Welke mogelijkheden tot verbetering ziet u nog? Wat is er voor nodig om die te bewerkstelligen?*

Dit was de laatste vraag van het interview. SAMENVATTEN. Denkt u dat we zaken gemist hebben? Heeft u zelf nog vragen of opmerkingen over FH ten behoeve van dit onderzoek?

(*Indien er zaken niet aan bod zijn gekomen wegens de tijd*): Helaas hebben we vanwege de tijd niet alle onderwerpen kunnen bespreken. Vindt u het goed dat als ik u hierover per mail nog wat (aangeven hoeveel) vragen stuur? Ik wil u bedanken voor de tijd die u vrij heeft gemaakt voor mij!

APPENDIX 8 – CODEBOOK

VARIABLE I: TEAM CLIMATE		
A team's shared perception of organizational policies, practices and procedures (<i>Schneider, Ehrhart & Macey, 2013</i>).		
CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Team vision	An idea of a valued outcome which represents a higher order goal and a motivating force at work (<i>West, as cited in Anderson & West, 1998</i>).	2CC: "Ja zeker hebben we gedeelde doelen. Om met name de problemen die spelen op te lossen. Als er iets nieuws geïntroduceerd wordt, dat meteen met elkaar te delen."
		1MS: "Chirurgen hebben een belang en anesthesie heeft een eigen belang, maar je merkt nu gewoon dat als je meer bij elkaar zit dat er eigenlijk een gemeenschappelijk belang is. En dat is natuurlijk ook van invloed op het klimaat. Als je merkt van: "oké we zijn er samen voor hetzelfde doel." Dan kom je ook veel sneller op één lijn."
Participative safety	A non-threatening work environment in which involvement in decision making is motivated (<i>Bower, Campbell, Bojke & Sibbald, 2003</i>).	1CC: "Ik denk dat iedereen tijdens een multidisciplinaire bespreking wel durft te zeggen wat hij vindt."
		3CC: "Ja dan speelt toch weer die gelijkheid die ze niet ervaren een rol. Maar dat heeft ook soms met de aanvallende toon te maken. Sommige mensen zijn daardoor geneigd om te denken: nou ik hou dan maar stil."
Task orientation	The team members' shared concern with quality of task performance (<i>West, as cited in Anderson & West, 1998</i>).	2MS: "Dat zou wel beter kunnen. Inclusief beslaglegging, agendapunten en de actiepunten die nog open staan. Dat zou denk ik nog wel beter kunnen. Dat het gewoon direct inzichtelijk is. Dat we bij wijze van spreken, probleemsituaties gewoon signaleren en kijken of we dat gedurende de aantal maanden, de volgende besprekingen zeg maar, kunnen afvinken."
Support for innovation	The extent to which a team supports the introduction of new and improved ways of working (<i>West, as cited in Anderson & West, 1998</i>).	3CC: "Ik denk dat het teamklimaat afwachtend is. En het team ook moeite heeft met verandering."
		5MSB: "En er bestaat ook wel bereidheid om dingen te veranderen. Dat kost natuurlijk wel tijd maar de bereidheid is er wel."
Team spirit	The extent to which team members share enthusiasm and fun to work together in a team.	2CC: ""Als je bij een team hoort dan ben je veel gemotiveerder om er te zijn en mee te denken. Ik denk dat dat het belangrijkste is."
		4MSB: "Dat maakt het wel lastig, omdat je elkaar weinig ziet en dus niet heel goed kent. Ja er is weinig teamverband denk ik."
Empathy	The degree to which the team members are able to feel and understand each other.	1OA: "Het is ook zo dat je in staat moet zijn om elkaar te snappen, aan te voelen."
Action-oriented thinking	The extent to which ideas are directly converted into actions.	2NR: "Ja er is snelle besluitvorming. Er zijn korte lijntjes, de volgende dag kan iets al voor elkaar zijn."
Mutual trust	The positive and confident expectation of the behavior of another party.	3CC: "Vertrouwen? Ik denk dat daar het probleem ook zit."
Input from the team	The extent to which team members deliver information/ideas to discuss.	3MS: "En het is moeilijk om de mensen te motiveren om zelf input te leveren. Daar ben ik een beetje teleurgesteld over moet ik zeggen. Want ik vind dat er nauwelijks iets komt."
Team conflict	A struggle or an opposition between team members.	3CC: "Er zijn gewoon vaak conflicten onderling. Dat is echt niet prettig hoor."

VARIABLE II: TEAM STRUCTURE

The internal framework that defines the team members' relationships towards each other over time (*Wittenbaum & Moreland, 2008*).

CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Team roles	Patterns of behavior, to which individuals and groups are expected to conform (<i>Burnes, 2014</i>).	3MS: "Er was in het begin ook een hele discussie. Want we willen het natuurlijk altijd genotuleerd hebben. Maar dat was echt niet te doen. Want niemand wilde natuurlijk notuleren."
Status differentials	Hierarchical difference between team members, based on position, experience or knowledge (<i>Kirchler & Davis, 1986</i>).	1MS: "Nou ik vind het eigenlijk een hele platte structuur in ons team. Een anesthesist is niet hoger of lager in de hiërarchie dan een chirurg."
		3CC: "Zij vinden het moeilijk om hun stem, dezelfde waarde te geven als de stem van het management."
Intermember relationships	The connections (cooperation or competition) among the members of a group (<i>Wittenbaum & Moreland, 2008</i>).	2NR: "De relaties binnen het team zijn goed, gewoon zakelijk goed."
Faultlines	Hypothetical dividing lines that may split a group into subgroups based on one or more attributes (<i>Lau & Murnighan, 1998</i>).	1CC: "Eigenlijk zie je dat je binnen het dedicated team ook weer kleinere teams hebt zeg maar."
Task interdependence	The degree to which the task requires collective action (<i>Wageman, 1995</i>).	1MS: "Je bent gewoon van elkaar afhankelijk. Ik kan geen operatie doen zonder narcose, en zij kunnen geen narcose geven zonder een patiënt die ik op het operatieprogramma zet."
Team leader	Person in the group who is leading the team, inspire other team members and instill in them a sense of trust (<i>Oreg, 2006</i>).	1OA: "Het voorzitterschap is belangrijk. Iemand moet de zaak een beetje dragen. Iemand moeten ook een beetje algemeen kunnen denken, iemand moet wel het belang zien. Het moet wel een beetje aangestuurd worden."
		4OAA: "Nee het is totaal niet duidelijk wie de voorzitter dan zou zijn."
Change champions	Team members that support the change and inspire other team members to support the change too.	1MS: "Je hebt toch een aantal mensen nodig die daar een beetje het voortouw in nemen. Zo van: "we maken een agenda, we gaan er punten op zetten die laat maar zeggen ook wel nuttig zijn om te bespreken." En zij moeten daar ook wel een actieve rol in nemen zodat mensen weten van: "de bespreking komt eraan, laat even weten als je iets wilt bespreken." Anders bloedt het in feite dood."
Information sharing within team	The intensity and timing of information exchange between team members of the same team (<i>Espinosa, Nan & Carmel, 2015</i>).	4OAA: "De informatie gaat via mail. En ik kan me voorstellen dat sommigen daardoor wel dingen missen zeg maar."
Information sharing between teams	The intensity and timing of information exchange between different teams (<i>Espinosa, Nan & Carmel, 2015</i>).	1CC: "Wat natuurlijk wel zo is, is dat wanneer er in één bepaald dedicated team bepaalde dingen worden besproken dat het gene wat daaruit gedestilleerd wordt, of een bepaalde conclusie, dat is dan iets waar bijvoorbeeld de teamleader of gewoon een lid, bij ons tijdens een overdracht iets over zou kunnen vertellen."

VARIABLE III: TEAM POLICIES & PROCEDURES

Policies set the boundaries in which to act when performing activities and making decisions. Procedures are a particular way of events taken to accomplish a task (Paige, 2003).

CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Enabling team policies & procedures	Team policies and procedures that support the change.	2NR: "Ik denk dat het dingen makkelijker maakt. Juist omdat je zoveel schijven hebt, in zo'n groot bedrijf als het UMCG. Door het multidisciplinaire team kan iedereen dingen opschrijven, dingen uitzoeken of benaderen. Dan kun je ook echt samen tot een besluit komen. Dus dat vergemakkelijkt het proces."
Restraining team policies & procedures	Team policies and procedures that restrain the team from adopting, adapting and accepting the change.	4OAA: "Ik denk dat het met een multidisciplinair team wel echt moeilijker is."
Availability to implement new ideas	Available time, skills, people to implement new ideas discussed during Faculty Hour.	5MSB: "Er komen natuurlijk door zo'n Faculty Hour veel ideeën en oplossingen voor problemen. Maar om dat ter hand te nemen, dat kost tijd. En die tijd, die hebben we eigenlijk niet. Daar lopen we wel tegenaan."
Restraining organizational policies & procedures	Organizational policies and procedures that restrain the team from adopting, adapting and accepting the change.	2OA: "Dan kun je binnen TEAM2 wel zeggen van: eigenlijk zouden we dat liever anders geregeld willen hebben. Maar dat raakt wel rechtstreeks aan hoe het in het UMCG gedaan moet worden. Dat zijn dingen die heel erg lastig zijn."

VARIABLE IV: TEAM RESOURCES

The objectively available resources, support, time and information to be able to effectively implement the change (Rollinson, 2015).

CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Facilities	Available meeting rooms and multimedia.	MAN1: "En wat ik ook erg geweldig vond is dat het onderwijscentrum, dat hadden we natuurlijk om de hoek van de OKs liggen. En die stelden de ruimtes beschikbaar. Dus ja, er werd van alle kanten meegewerkt. Het digitale bord konden de teams zien, met vergaderverzoeken in de agenda's hoefden ze alleen maar in de agenda te kijken en ze wisten waar ze naar toe moesten. Dat vind ik echt wel top dat we dat zo gedaan hebben. Daar ben ik wel trots op."
Support	Available needed support.	MAN1: "Ik vind dat de teams meer ondersteund moeten worden. Maar daar vang ik iedere keer bot in. Dat is mijn grote ontevredenheid. Ik denk dat je ze best meer kan faciliteren. Dat je ze dan als nog in 'the lead' zet, en in 'the lead' laat. Maar weet je, je kunt op een hele laagdrempelige manier best binnen die teams komen en dingen met ze doornemen wat handig zou zijn voor zo'n team. Maar op de een of andere manier blijft het hangen. Ik krijg dat niet bij de trekkers van Faculty Hour tussen de oren."
Agenda planning	Clarity about location, time and date, team members are expected.	MAN1: "Nou ja dan accepteert de één wel de gewijzigde vergaderbijeenkomst en de ander niet. Dus dan staan ze voor een dichte deur. Nou dan begint het gekrakeel. Nou en dan zit je op een hellend vlak en dan ga je naar beneden."

VARIABLE V: TEAM CHANGE VALENCE

The extent to which one feels that the team will or will not benefit from the implementation of the prospective change (*Greenhalgh, et al., 2004*).

CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Demand from the team	Team members share the feeling that they asked for the change themselves, because they believe the change is urgently needed (<i>Weiner, 2009</i>).	MAN1: "Dus bij een aantal multidisciplinaire teams lag echt de vraag van: regel voor ons een moment waarop wij met elkaar rond de tafel kunnen zitten."
Neutral change valence	Team members share the feeling that they did not demand for the change but that it was not forced upon them either.	5CC: "Er is tijd gemaakt, dit uur is er voor. En dan gebruiken we hem ook maar."
Imposed change	The extent to which the team shares the feeling that the change is imposed by others.	4OAB: "Want het is ons opgelegd natuurlijk dat we dit moesten gaan doen. Er is niet echt vanuit het team zelf gezegd van: "nou dit is goed voor ons."

VARIABLE VI: TEAM READINESS FOR CHANGE

The team members' feelings, beliefs, and intentions about the change as well as the teams' capability and capacity of its successful implementation (*Bouckenoghe et al., 2009*).

CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Change commitment	Team members can commit to implementing a change because they want to (they value the change), because they have to (they have little choice), or because they ought to (they feel obliged) (<i>Meyer, as cited in Weiner, 2009</i>).	2CC: "We hebben er geen mensen bij hoeven te sleuren. Iedereen wilde meteen mee doen en was direct enthousiast."
Change efficacy	Shared beliefs in their collective capabilities to organize and execute the courses of action involved in change implementation. (<i>Bandura, as cited in Weiner, 2009</i>).	5MSA: "Ja die overtuiging om het gezamenlijk te gaan doen was er wel denk ik. Ik merk wel dat er binnen het team een aantal spelers elkaar echt wel opgezocht hebben."

VARIABLE VII: INFORMATIONAL ASSESSMENT

The extent of information sharing, acquiring, assimilation and integration within the team (*Weiner, 2009*).

CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Task demands	The extent to which team members are aware of the courses of action that are necessary to implement the change (<i>Weiner, 2009</i>).	5MSA: "Het werd wel uitgelegd van te voren. Er was een bijeenkomst georganiseerd, waarom Faculty Hour. En er werd wel aangegeven hoe het allemaal in zijn werk zou gaan. Dus op zich ging dat wel goed."
		4MSB: "Nou volgens mij begint het daar al dat het mis gaat. Daar wordt het al wat minder duidelijk. Mensen die zich afvroegen van: ja gaat dit nou veel verbeteren?"
Resource perceptions	The assessment of team members whether they think the team has the human, financial, material and informational resources necessary to implement the change (<i>Weiner, 2009</i>).	SUBCODE
		Perception of human resources
		Perception of support
		Perception of material resources
	Perception of informational resources	
Situational factors	Factors based on the situation, e.g. time sufficient to implement the change or the internal political environment (<i>Weiner, 2009</i>).	5MSB: "Wij zijn destijds door onze toenmalige plaatsvervangend afdelingshoofd gevraagd waar onze interesses lagen. En dan kon je keuze 1, 2 en 3 invullen. En vervolgens zijn we allemaal bij 2 of 3 dedicated teams ingedeeld. En dat werkt eigenlijk niet, dat is te veel. Voor zoveel teams kun je niet dedicated zijn."

VARIABLE VII: IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS

The consistency and quality of organizational members' initial or early use of a new idea, program, process, practice, or technology (*Klein & Sorra, as cited in Weiner, 2009*).

CODE	DESCRIPTION	EXAMPLE
Team adoption	The attendance of the team and the extent to which the team makes use of Faculty Hour. (<i>Definition adapted from Cooper & Zmud, 1990</i>).	2NR: "En mijn ervaring is dat vrijwel altijd iedereen er ook is. Dat is heel prettig. En ik weet dat dat niet vaak gebeurt binnen zo'n groot gezelschap binnen het UMCG."
		4MSB: "De opkomst is heel wisselend. Wat ik zei, ik ben één keer maar met één iemand geweest. Ik ben voor een dichte deur geweest. Ik ben zelf een keer niet gegaan. Laatste keer misten we een collega van één bepaalde pijler, vakgroep. Dat maakt het dan ook lastiger. En dan denk ik ook van: "de urgentie om er te zijn, die is er niet helemaal."
Team adaptation	How and for which reasons the team makes use of Faculty Hour. The extent to which the team adapted Faculty Hour to their own needs (<i>Definition adapted from Cooper & Zmud, 1990</i>).	2OA: "Maar als ik kijk naar, is er een visie? Waar wil je op korte, waar wil je op middel lange, en waar wil je op lange termijn naar toe met het dedicated team? Dat hebben we nog steeds niet helder geregeld."
Team acceptance	The team's believe about the added value of Faculty Hour and their willingness to continue the use of Faculty Hour in the future (<i>Definition adapted from Cooper & Zmud, 1990</i>).	1CC: "Maar wat ik wel weet is dat, nou ja je ontmoet elkaar vaker. En je werkt ook vaker samen op de operatie kamer. Je kan samen nieuwe technieken ontwikkelen. En ik denk dat dat vooral bij ons team wel goed loopt. Er zijn de afgelopen twee jaar nieuwe operaties hier gekomen. Of tenminste nieuwe operatietechnieken, nieuwe behandelingen. Waar we multidisciplinair naar hebben gekeken."
		4MSB: "En niet verzanden in van: "goh wat voor meting moeten we doen en heeft het wel zin. En het is zonde van onze tijd." En dat soort dingen. En dat is iets wat veel gezegd wordt. En daarmee blijf je hangen. In plaats van dat je vooruit gaat."

APPENDIX 9 – ASSESSMENT SCHEMA

<i>ASSESSMENT OF TEAM CLIMATE</i>				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Team vision	++	Team members share a higher order goal that is a motivating force at work.	39	0.2
	--	Team members do not share a higher order goal at all.		
Participative safety	++	The work environment is non-threatening; involvement in decision making is motivated.	50	0.2
	--	The work environment is threatening; involvement in decision making is retained.		
Task orientation	++	The team members share a concern with quality of task performance.	7	0.05
	--	The team members do not share a concern with quality of task performance at all.		
Support for innovation	++	The team support the introduction of new and improved ways of working.	14	0.1
	--	The team members do not support the introduction of new and improved ways of working at all.		
Team spirit	++	The team members share enthusiasm and fun to work together in a team.	32	0.15
	--	The team members do not share enthusiasm and fun to work together in a team at all.		
Empathy	++	The team members are able to feel and understand each other.	3	0.05
	--	The team members are not able to feel and understand each other at all.		
Action-oriented thinking	++	Ideas are directly converted into actions.	3	0.05
	--	Ideas are not converted into actions.		
Mutual trust	++	Team members share a positive and confident expectation of the behavior of another party.	6	0.05
	--	Team members share a negative and distrustful expectation of the behavior of another party.		
Input from the team	++	Team members deliver information/ideas to discuss.	23	0.1
	--	Team members do not deliver information/ideas to discuss at all.		
Team conflict	++	There are/were struggles or oppositions between team members.	2	0.05
	--	There are/were no struggles or oppositions between team members at all.		
TOTAL TEAM CLIMATE			179	1.00

ASSESSMENT OF TEAM STRUCTURE				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Team roles	++	Team members behave as it is expected by the group.	4	0.05
	--	Team members do not behave as it is expected by the group.		
Status differentials	++	There is a hierarchical difference between team members.	50	0.25
	--	There is no hierarchical difference between team members at all.		
Intermember relationships	++	The connections among the team members are cooperative.	8	0.05
	--	The connections among the team members are competitive.		
Faultlines	++	There are no subgroups within the team	12	0.1
	--	There are hypothetical dividing lines that split the group into subgroups.		
Task interdependence	++	The task requires collective action.	2	0.05
	--	The task does not require collective action.		
Team leader	++	The role of the team leader is experienced by the team members as positive.	68	0.3
	--	The role of the team leader is experienced by the team members as negative.		
Change champions	++	There are team members that support the change and inspire other team members to support the change too.	2	0.05
	--	There are no change champions within the team.		
Information sharing within team	++	There is intensive information exchange between team members of the same team.	13	0.1
	--	There is no information exchange between team members of the same team.		
Information sharing between teams	++	There is intensive information exchange between different teams.	8	0.05
	--	There is no information exchange between different teams.		
TOTAL TEAM STRUCTURE			167	1.00

ASSESSMENT OF TEAM POLICIES & PROCEDURES				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Team policies & procedures	++	Team policies and procedures support the team to adopt, adapt and accept the change.	11	0.3
	--	Team policies and procedures restrain the team to adopt, adapt and accept the change.		
Organizational policies & procedures	++	Organizational policies and procedures support the team to adopt, adapt and accept the change.	9	0.2
	--	Organizational policies and procedures restrain the team from adopting, adapting and accepting the change.		
Availability to implement new ideas	++	There are skills, people and time available to implement ideas generated during Faculty Hour.	17	0.5
	--	There are no skills, people and time available to implement ideas generated during Faculty Hour.		
TOTAL TEAM POLICIES & PROCEDURES			37	1.00

ASSESSMENT OF TEAM RESOURCES				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Facilities	++	There are meeting rooms and multimedia available.	11	0.35
	--	Meeting rooms and multimedia are not available.		
Support	++	The teams are offered support when needed.	14	0.4
	--	The teams are not offered support at all.		
Agenda planning	++	The location, time and date of Faculty Hour are clarified towards team members.	5	0.25
	--	The location, time and date of Faculty Hour are not clarified towards team members.		
TOTAL TEAM RESOURCES			30	1.00

ASSESSMENT OF TEAM CHANGE VALENCE				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Team change valence	++	The team members share the feeling that they asked for the change themselves.	16	0.35
	+/-	Team members share the feeling that they did not demand for the change but that it was not forced upon them either.	5	0.3
	--	The team members share the feeling that the change is imposed by others.	17	0.35
TOTAL TEAM CHANGE VALENCE			38	1.00

ASSESSMENT OF TEAM READINESS FOR CHANGE				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Change commitment	++	The team members commit to implementing the change.	41	0.9
	--	The team members do not commit to implementing the change.		
Change efficacy	++	The team members believe in their collective capabilities to organize and execute the courses of action involved in change implementation.	4	0.1
	--	The team members do not believe in their collective capabilities to organize and execute the courses of action involved in change implementation.		
TOTAL TEAM READINESS FOR CHANGE			45	1.00

ASSESSMENT OF INFORMATIONAL ASSESSMENT				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Task demands	++	Team members were aware of the courses of action that were necessary to implement Faculty Hour	22	0.45
	--	Team members were unaware of the courses of action that were necessary to implement Faculty Hour		
Perception of human resources	++	Team members perceive they had the necessary human resources to implement Faculty Hour.	3	0.05
	--	Team members perceive they did not have the necessary human resources to implement Faculty Hour.		
Perception of support	++	Team members perceive they had the necessary support to implement Faculty Hour.	26	0.15
	--	Team members perceive they did not have the necessary support to implement Faculty Hour.		
Perception of material resources	++	Team members perceive they had the necessary material resources to implement Faculty Hour.	8	0.1
	--	Team members perceive they did not have the necessary material resources to implement Faculty Hour.		
Perception of informational resources	++	Team members perceive they had the necessary informational resources to implement Faculty Hour.	8	0.1
	--	Team members perceive they did not have the necessary informational resources to implement Faculty Hour.		
Situational factors	++	Factors based on the situation supported the implementation of Faculty Hour.	31	0.15
	--	Factors based on the situation restrained the implementation of Faculty Hour.		
TOTAL INFORMATIONAL ASSESSMENT			98	1.00

ASSESSMENT OF IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS				
CODE	ASSESSMENT		FREQUENCY	WEIGHT
Team adoption	++	Team members experience the attendance of the team during Faculty Hour as positive.	62	0.3
	--	Team members experience the attendance of the team during Faculty Hour as negative.		
Team adaptation	++	The team adapted Faculty Hour to their own needs.	46	0.2
	--	The team did not adapt Faculty Hour to their own needs.		
Team acceptance	++	The team believes in the added value of Faculty Hour and is willing to continue the use of Faculty Hour in the future.	86	0.5
	--	The team does not believe in the added value of Faculty Hour and is not willing to continue the use of Faculty Hour in the future.		
TOTAL IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS			194	1.00

* The table below is used to calculate the average score per variable. By the use of different weights it is taken into account that some codes have more influence on the overall variable. The weights were determined on the basis of the frequency of the quotes per code and the relations between variables mentioned by the interviewees. For example, it is mentioned that the variable team structure, is mostly influenced by the role of the team leader. If no information (NI) about a code was received, the weight of this code was deducted from the total score of 1.

++	4 points
+	3 points
+/-	2 points
-	1 point
--	0 points

** The implementation effectiveness is scored from 0.0 – 4.0, to give a more comprehensive insight.

APPENDIX 10.1 – DATA DISPLAYS WITHIN-CASE ANALYSIS (TEAM1)

Team climate – TEAM1 (*NI = No information)				
	ICC	IMS	IOA	Assessment
Team vision	"Ik denk dat het primaire doel daarbij is dat patiënten sneller herstellen. En dan heb ik in elk geval het idee dat de meeste mensen dat in het oog hebben, en daar wel iets voor willen doen."	"Chirurgen hebben een belang en anesthesie heeft een eigen belang, maar je merkt nu gewoon dat als je meer bij elkaar zit dat er eigenlijk een gemeenschappelijk belang is. En dat is natuurlijk ook van invloed op het klimaat. Als je merkt van: "oké we zijn er samen voor hetzelfde doel." Dan kom je ook veel sneller op één lijn. "	"We hadden al een beetje iets gemeenschappelijks"	++
Participative safety	"Ik denk dat iedereen tijdens een multidisciplinaire bespreking wel durft te zeggen wat hij vindt."	"En iedereen kan ook wel zeggen wat hij wilt en dan wordt er ook naar geluisterd, dat is erg prettig."	"Er is ruime voor hoor en wederhoor." "Iedereen kan wel zijn zegje doen." "Laagdrempelig elkaar kunnen inspreken en aanspreken."	++
Task orientation	(NI)	"Als het een lopend iets is, iets wat nog niet helemaal rond is, de introductie van een nieuwe operatietechniek of een nieuw protocol. Ja dan is het wel belangrijk dat je dat elke keer wel terug gekoppeld krijgt. Om te zien ook wat de vorderingen zijn."	"Als er bijvoorbeeld verzoeken zijn om iets te ontwikkelen of met iets aan de gang te gaan, daar wordt ook wel op terug gekomen. Daar is namelijk wel ergens het patiënten belang mee gediend. Dus dat snapt iedereen wel."	++
Support for innovation	"Volgens mij staan we daar wel open voor. Er zijn een aantal technieken geweest de laatste twee jaar die nieuw hier zijn ontwikkeld. En er is dan ook niet heel veel nodig om iemand er van te overtuigen dat die techniek dan ook beter is zeg maar."	"Nou we geven ook wel feedback. Bijvoorbeeld met de introductie van die nieuwe operatietechniek. Toen hebben we na, laat maar zeggen de eerste 10 operaties, ook wel even een terugkoppeling gegeven. Zo van: "nou, zo en zo is het gegaan. Dit zijn de verbeterpunten. Of dit zou nog anders kunnen." Dat hebben we toen ook wel plenair met het team besproken."	(NI)	+
Team spirit	"En dat werkt dan ook weer door in het werkklimaat op de werkvloer. Dat je in zo'n kleiner team net een stapje harder loopt, omdat je meer voor elkaar over hebt."	"Nou ik denk dat het klimaat op zich goed is. Doordat je laat maar zeggen een team hebt wat een gezicht heeft, je weet precies wie er in je team zitten, weet je ook wie je aan moet spreken." "Maar ieders belang speelt daar toch wel een beetje in mee. Dat merk je dat die belangen toch wel heel scherp per persoon verschillen. En dat gaat denk ik wel ten koste van de hele groepsbetrokkenheid."	"En toen zijn we ook gaan oefenen. Dus die teamvorming is eigenlijk daardoor al een beetje op gang geholpen. Zodat we ook allemaal de neuzen dezelfde kant op hadden."	+
Action-oriented thinking	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)

Mutual trust	"Volgens mij gaat dat vertrouwen wel goed. Ik heb niet het idee dat mensen bepaalde dingen achterhouden tijdens zo'n bespreking omdat ze weten dat iemand anders dat dan tegen ze zou gebruiken."	(NI)	"Nou ik denk niet dat er wantrouwen is. Nee dat geloof ik niet. Ik denk ook wat ik al eerder zeg, dat dingen gewoon boven tafel komen. En we hoeven natuurlijk niet iedere dag een feestje te bouwen, maar we moeten wel professioneel samenwerken. Want we moeten gewoon kwaliteit laten zien. En we moeten ook vooral elkaars kwaliteiten zien. En ik denk wel dat dat binnen TEAM1 zo is."	+
Input from the team	(NI)	(NI)	"Mensen voelen zich dan ook wel serieus genomen en worden ook aangemoedigd om mee te denken. Dus er zijn altijd wel agendapunten er zijn altijd wel dingen die voorbij komen."	+
Empathy	(NI)	(NI)	"De kunst is natuurlijk ook dat je snapt van elkaar wat je doet en waar je mee bezig bent." "Het is ook zo dat je in staat moet zijn om elkaar te snappen, aan te voelen."	+
Team conflict	(NI)	(NI)		(NI)
TOTAL SCORE TEAM CLIMATE				4

Team structure – TEAM1 (*NI = No information)				
	ICC	IMS	IOA	Assessment
Team roles	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Status differentials	"Verder is het zo dat we een beetje de gekke situatie hebben, dat het afdelingshoofd van de anesthesie ook in ons team zit. Hij is dan niet de voorzitter, dat ben ik. Maar hij is wel weer de baas van de afdeling zeg maar. Maar er zijn natuurlijk bepaalde zaken waarin hij net meer kennis heeft, of overzicht over hoe bepaalde dingen op de afdeling gaan. Of gewoon beter in bepaalde literatuur zit. En dan is dat gewoon zijn natuurlijke rol zeg maar, dat hij daarin wat sterker naar voren komt. Maar dan is het ook weer niet zo dat hij dan zoveel overwicht probeert te hebben ofzo. Dat heeft gewoon met kennis en ervaring te maken. Dat mensen dan makkelijk naar hem luisteren."	"Nou ik vind het eigenlijk een hele platte structuur in ons team. Een anesthesist is niet hoger of lager in de hiërarchie dan een chirurg." "Nou bij de anesthesisten is vaak het afdelingshoofd van de anesthesie er bij. En dat is laat maar zeggen wel degene die aan het eind misschien iets meer invloed heeft over het accorderen van bepaalde beslissingen vanuit de anesthesie gezien. Dat zou misschien nog een verschil kunnen zijn. En vanuit de chirurgie is iedereen daarin verder wel gelijk. Dat afdelingshoofd zit niet bij ons dedicated team."	"En iedere stem is er gewoon één. Het gaat niet om hiërarchie, het gaat puur om samenwerking. En dat is bij TEAM1 echt zo."	+
Intermember relationships	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Task interdependence	(NI)	"Je bent gewoon van elkaar afhankelijk. We kunnen geen operatie doen zonder narcose, maar ook geen narcose geven zonder een patiënt op het operatieprogramma. Dus wat dat betreft denk ik dat die relaties op zich goed zijn."	"Je bent kwetsbaar, maar ook afhankelijk van elkaar. Hoe er gewerkt wordt."	++
Change champions	(NI)	"Je hebt toch een aantal mensen nodig die daar een beetje het voortouw in nemen. Zo van: "we maken een agenda, we gaan er punten op zetten die laat maar zeggen ook wel nuttig zijn om te bespreken." En zij moeten daar ook wel een actieve rol in nemen zodat mensen weten van: "de bespreking komt eraan, laat even weten als je iets wilt bespreken." Anders bloed het in feite dood."	(NI)	+
Team leader	"Het meest concrete wat er denk ik naar voren komt is het vragen voor agendapunten, de agenda opstellen en het Faculty Hour voorzitten. Dat is dan	"Nou onze voorzitter stuurt meestal een week van te voren wel een reminder. Zo van: "het komt er weer aan, laat even weten welke punten je wilt bespreken". Of hij stuurt van: "deze punten staan er op, laat even weten	Dus ook het voorzitterschap. Iemand moet de zaak toch een beetje dragen. Iemand moet ook een beetje wat algemeen kunnen denken, iemand moet wel het belang zien. Het moet wel een beetje aangestuurd worden. En dat gebeurt door	

	gewoon openen. En dan zeggen wat voor dingen er binnen zijn gekomen en wat we dus verder zullen gaan bespreken. [...] Vervolgens het onderwerp introduceren en dan degene die dat onderwerp heeft aangedragen, die vertelt er dan wat over. En dan ontstaat zo'n groepsdiscussie en dan moet er dus een bepaald eind aan gebreed worden eigenlijk. En verder het aanspreekpunt voor zowel andere collega's buiten het dedicated team, van anesthesie. Maar ook andere chirurgen als zij gewoon vragen hebben over dingen die met TEAM1 te maken hebben."	wat je nog meer wilt bespreken." En dat werkt, vind ik wel heel goed." "Heldere communicatie en hij is op tijd. Hij stuurt altijd heel trouw het verzoek tot participatie en input voor de agendapunten. Ook tijdens de bespreking wordt er goed geleid door hem. Dat vind ik wel duidelijk. En ook de notulen worden door hem verzorgd. Dus wat dat betreft vind ik dat hij die rol goed vervult."	onze voorzitter erg goed."	++
Faultlines	"Eigenlijk zie je dat je binnen het dedicated team ook weer kleinere teams hebt zeg maar."	(NI)		+/-
Information sharing within team	"Nou omdat je elkaar vaak spreekt over zo'n bepaalde ingreep, dus je hebt kortere lijnen. En je kunt makkelijker overleggen."	"Als we een nieuwe operatietechniek willen introduceren, dan wordt daar een protocol van geschreven. En dan wordt dat eigenlijk aan iedereen wel rondgestuurd. Zodat men zich wel op de hoogte kan stellen. Dus dat proberen we wel zo goed mogelijk naar elkaar te communiceren ja."	"We houden elkaar op de hoogte van veranderingen en vorderingen."	++
Information sharing between teams	"Wat natuurlijk wel zo is, is dat wanneer er in één bepaald dedicated team bepaalde dingen worden besproken dat het gene wat daaruit gedestilleerd wordt, of een bepaalde conclusie, dat is dan iets waar bijvoorbeeld de teamleader of gewoon een lid, bij ons tijdens een overdracht iets over zou kunnen vertellen."	(NI)	(NI)	+
TOTAL SCORE TEAM STRUCTURE				4

Team policies & procedures– TEAM1 (*NI = No information)				
	ICC	IMS	IOA	Assessment
Team policies & procedures	"En we hebben nu sinds een paar maanden dat we met een agenda werken, die vooraf wordt opgesteld. Hierdoor worden de bijeenkomsten misschien wat formeler."	(NI)	"Maar wat ik zo zie is dat we eigenlijk in zijn algemeenheid al heel dedicated werkten. Zonder dat je dat in de gaten hebt. [...] Eigenlijk denk ik dat 75-80% van de ingrepen eigenlijk al dedicated ingedeeld werd."	++
Organizational policies & procedures	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Availability to implement new ideas	"Het duurt soms wat langer dan dat je wilt. Maar het klopt inderdaad wat je zegt. Er worden dan bepaalde problemen gesignaleerd voor bijvoorbeeld het toedienen van medicatie tijdens de operatie. Omdat daar bepaalde kennis en expertise voor ontbrak. Of het feit of je wel of niet iets mag doen. Bepaalde toestemming die daarvoor nodig is. En dan wordt gekeken naar degene die die toestemming wel kan geven, of welke andere mensen dat kunnen doen."	"Je hebt vaak meer ideeën, dan dat je de gelegenheid hebt om ze uit te werken." "Nou nee. Het is niet dat je daar laat maar zeggen dedicated tijd voor krijgt. Dat gaat allemaal tussen de bedrijven door."	"Maar het wordt wel besproken en er zijn wel activiteiten. Maar het hangt natuurlijk een beetje van de complexiteit af, wat er gevraagd wordt. Als er meer mensen bij betrokken zijn dan duurt het natuurlijk langer. Maar het wordt niet ergens weer in de la gestopt, nee dat geloof ik niet."	+/-
TOTAL SCORE TEAM POLICIES & PROCEDURES				3

Team change valence – TEAM1 (*NI = No information)				
ICC	IMS	IOA	MAN1	Assessment
"Wat ik heb begrepen is dat het een initiatief is geweest vanaf de afdeling anesthesie"	"Toen hebben we dus heel erg goed gebruik kunnen maken, juist van het overleg moment. Ook omdat we daar wel een bepaalde tijdsdruk op hadden. En doordat je nu elke week in principe de gelegenheid had om bij elkaar te komen, konden we ook in vrij korte tijd al die stappen doorlopen. En met succes die nieuwe operatie introduceren. Dat is toen voor ons wel heel erg van nut geweest."	"De introductie van het Faculty Hour is vrij natuurlijk verlopen met het introduceren van nieuwe operatietechnieken. Dat haakte eigenlijk een beetje in op waar we naar toe wilden." "Nou de OK is een heel groot bedrijf, met heel veel mensen en met heel veel disciplines. Dus de behoefte bestond ook wel dat als je elkaar beter kent, of leert kennen, dat je dan ook beter kunt samen werken. Dat is eigenlijk een beetje het thema. Dan is de drempel om iets te zeggen, of commentaar te geven wat lager. En uiteindelijk moet het betere kwaliteit leveren. Dat je beter geïnformeerd bent, beter op de hoogte bent. En daaraan gekoppeld is dat Faculty Hour, om dit soort zaken die misschien anders onder de tafel blijven, boven tafel te krijgen."	"Ik weet bijvoorbeeld van TEAM1, die zelf gevraagd hebben om een Faculty Hour, die waren zelf ook héél actief in het team bij elkaar, en het team iedere keer informeren." "Ja. Een aantal teams heeft ook de kwartiermakers benaderd. Gezegd zo van "joh wij krijgen het gewoon niet voor elkaar, kunnen we daar nou niks op verzinnen?"	++
TOTAL SCORE TEAM CHANGE VALENCE				4

Team readiness for change– TEAM1 (*NI = No information)				
	ICC	IMS	IOA	Assessment
Change commitment	(NI)	"Vanuit ons team was eigenlijk iedereen wel meteen bereid." "Want op het begin, toen we die operatie gingen introduceren, dat was heel nuttig."	"Nou toen was het een beetje in de startperiode. En wij zagen er wel de voordelen van in. En dat is ook wel een beetje uitgekomen zo."	+
Change efficacy	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
TOTAL SCORE TEAM READINESS FOR CHANGE				3

Informational assessment – TEAM1 (*NI = No information)				
	ICC	IMS	IOA	Assessment
Task demands	(NI)	"We waren van te voren natuurlijk heel goed geïnformeerd eigenlijk over de introductie van het Faculty Hour. Van te voren werd het aangekondigd en verschillende keren uitgelegd wat de gedachte erover was." "Maar goed, dat is naar mijn idee wel goed uitgelegd en daarom ook wel laat maar zeggen geaccepteerd."	"Ja zo is het dus geïntroduceerd. Iedereen heeft binnen de afdeling zijn voorkeur voor een dedicated team op kunnen geven en uiteindelijk zijn daar plaatjes uit gerold."	+
Perception of human resources	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Perception of support	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Perception of material resources	"Wij hebben gewoon een beamer en een computer. Daar wordt maar heel weinig gebruik van gemaakt. Maar eigenlijk zouden we aan een tafel en een koffieautomaat genoeg hebben."	"Nou we hebben een tafel, we hebben stoelen. En er is wel een computer waarop we met een beamer een presentatie of powerpoint kunnen laten zien. [...] Verder hebben we niet echt iets anders nodig. Er staat een koffiezetapparaat op de hoek."	"Ja er is ruimte. Er worden ruimtes gereserveerd, er wordt tijd gereserveerd. Die tijd wordt je ook verwacht. En de operatie tijden zijn aangepast, we beginnen later. Dus iedereen is wel in de gelegenheid om deel te nemen." "Nou ja er is media. Dus we kunnen een dingetje inpluggen om iets te laten zien bijvoorbeeld. Maar dat is allemaal prima geregeld."	++
Perception of informational resources	(NI)	(NI)	"Hoe weet je waar je elke week moet zijn? Nou dat staat gewoon in je agenda. Ik accepteer de afspraak en dan staat het er in."	+
Situational factors	"Op 3 of 4 dinsdagen per jaar is dat geloof ik zo. Dat chirurgen tijdens een dinsdagochtend ook een stafvergadering hebben gepland. Dus dat maakt soms dat er ook wel eens een onderwerp interessant is voor een chirurg, maar dat hij dan twee afspreken op dezelfde tijd heeft."	"Dus in principe ben je altijd in de gelegenheid er heen te gaan."	"Maar ik hoor wel dat ze vaak ook dubbele agenda's hebben of er zijn nog andere besprekingen."	+/-
TOTAL SCORE INFORMATIONAL ASSESSMENT				3

Implementation effectiveness – TEAM1 (*NI = No information)				
	ICC	IMS	IOA	Assessment
Team adoption	"Ook binnen de anesthesiemedewerkers zijn er wat mensen die net wat meer dedicated zijn dan de rest. Dus daar is ook een soort van klein clubje wat er eigenlijk altijd wel is. Bij de operatieassistenten zie je eigenlijk ook wel steeds dezelfde gezichten. Dat is trouwens ook wel de meerderheid van hun clubje. En van de chirurgen wisselt het dus aan de hand van wat er op de agenda staat."	"Nou wat ik al een beetje zeg, dat wisselt. Dat heeft echt te maken met wat er op de agenda staat. De anesthesie is redelijk stabiel aanwezig. Dat zijn ook meestal wel dezelfde mensen. Bij de chirurgie zijn er een paar mensen die meestal wel komen. Er zijn ook een aantal mensen die eigenlijk alleen maar komen, als er iets op de agenda staat wat hen aangaat of als je zelf iets willen bespreken. Dus dat hangt er wel heel erg vanaf. Het is niet dat er een vaste club mensen zit, dat iedereen er is. Het is niet dat het hele team er zit. Dat zou wel een verbeterpunt kunnen zijn."	"Ik denk dat voor TEAM1 dat belang er altijd wel is. Er zijn ook altijd wel mensen aanwezig. "Wisselend. Het hangt van de inbreng af. Het hangt van de agenda af."	+/-
Team adaptation	"Ja we hebben het Faculty Hour wel eigen gemaakt. Bijvoorbeeld met het opstellen van de agenda doen we dat."	"Maar je merkte wel dat we even moesten wennen aan het feit dat je gewoon een uur de gelegenheid had om bij elkaar te zitten om dingen te bespreken. En toen iedereen daar een beetje aan gewend was toen zag je ook dat het echt heel nuttige besprekingen werden."	"Ja ik denk dat wij al op een ander level zitten met het Faculty Hour. Dat denk ik echt wel. Ik denk dat sommige mensen ook echt niet goed de koers weten. Van "hé wat willen we nou eigenlijk, of waar willen we naar toe?" En het is ook wel lastig. Het kan een beetje stuurloos zijn af en toe als mensen tegenover elkaar zitten, en misschien niet zo heel veel te melden hebben. Maar bij ons gaat dat echt wel goed."	+
Team acceptance	"Je ontmoet elkaar vaker. En je werkt ook vaker samen op de operatie kamer. Je kan samen nieuwe technieken ontwikkelen. En ik denk dat dat vooral bij ons team wel goed loopt. Er zijn de afgelopen twee jaar nieuwe operaties hier gekomen. Of tenminste nieuwe operatietechnieken, nieuwe behandelingen. Waar we multidisciplinair naar hebben gekeken."	"De kracht van het Faculty Hour is dat je vrij snel en kort en cyclisch dingen kunt afspreken. Want je weet allemaal dat je op dinsdag een moment hebt om dat af te spreken." "Maar met name als er nieuwe dingen geïntroduceerd moeten worden, of als er problemen zijn, dat je die in ieder geval ook met elkaar kunt terugkoppelen. Zonder dat het laat maar zeggen even amicaal op de werkvloer gebeurt. Nu wordt het in ieder geval formeel besproken. En worden er ook notulen van gemaakt, zodat het ook terug te vinden is."	"Maar dat belang is er wel, dat is er echt wel. En het levert je ook wat op." "Het moet zinvol wel aanvoelen. En op die manier heeft het wel zin."	++
TOTAL SCORE IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS				2.9

APPENDIX 10.2 – DATA DISPLAYS WITHIN-CASE ANALYSIS (TEAM2)

Team climate – TEAM2 (*NI = No information)						
	2CC	2MS	2NR	2OA	Observation	Assessment
Team vision	"Ja zeker hebben we gedeelde doelen. Om met name de problemen die spelen op te lossen. Als er iets nieuws geïntroduceerd wordt, dat meteen met elkaar te delen."	"Maar of de inbreng gelijk is, ja dat is een beetje afhankelijk van de onderwerpen. Kijk het gaat natuurlijk heel vaak om processen. En een OK-assistent heeft daar misschien minder belang bij, dat is natuurlijk een soort eindstation."	"Ja zeker hebben wij gedeelde doelen. En één van die doelen is denk ik dat je processen beter wilt laten verlopen. En vooral de veiligheid van de patiënten wilt waarborgen."	"En je hebt een hele mooie, goed omschreven doelgroep zeg maar. Dat werkte ontzettend prettig."	Het gezamenlijk doel is er zeer zeker. Bij iedereen staat het belang van het de patiënt op nummer 1. Alles wordt op zo'n manier besproken om het voor de patiënt op de juiste en beste manier te doen.	+
Participative safety	"Ik vind dat we communicatief prettig met elkaar omgaan. We durven alles te zeggen, we bespreken alles."	"Nou er worden dingen heel laagdrempelig met elkaar besproken. Iedereen in de keten mag daar gewoon openlijk iets over zeggen. En iedereen draagt dus echt bij aan het hele proces." "Omdat er een open sfeer is, is iedereen denk ik heel vrij om te zeggen wat ze willen."	"Ik ben ook echt blij met dit team. Eigenlijk vanaf het begin dat ik hier bij ben zeg maar, voelde ik me echt vrij zo van: je kan hier echt je ding zeggen. En er komt wel wat zeg maar. En dat is gewoon echt fijn om in zo'n team deel te mogen nemen."	"Ik denk dat we heel respectvol met elkaar omgaan. Wat ik zelf ontzettend prettig vind dat niet iedereen door elkaar schreeuwt. [...]. En wat ik leuk vind aan ons team is dat mensen elkaar uit laten spreken voordat ze reageren. En ik vind het ook wel een heel veilig team. Mensen worden niet weggelachen. En dat is ook interdisciplinair vind ik. Ook de gedelegeerden van de verpleegafdeling zeg maar, die krijgen vol op ruimte om mee te doen."	- Er heerst een rustige en ontspannen sfeer. Iedereen heeft aandacht voor elkaar. Ik had het idee dat iedereen zich op zijn/haar gemak voelde en ook iets durfde in te brengen. - Mensen durven elkaar echt aan te spreken indien ze een andere mening hebben. Zo wordt er bijvoorbeeld gezegd: "daar ben ik het structureel met je oneens".	++
Task orientation	(NI)	"Ik denk dat iedereen wel ziet van elkaar dat iedereen bereid is om bepaalde dingen goed op elkaar af te stemmen."	(NI)	"Er zijn wel wat nuance verschillen. Maar in de grote lijnen stemt die manier van werken wel redelijk op elkaar aan."	(NI)	+
Support for innovation	"Oh we staan zeker wel open voor nieuwe dingen. Want we zijn	(NI)	"Het is echt een betrokken team dat als doel heeft om dingen te verbeteren, ja."	"Met de patiënten waar wij mee werken wordt het allemaal toch iets minder snel routine. Dat	(NI)	++

	natuurlijk zelf ook zoekende. Je wordt daarbij niet echt aan het handje gehouden. Je moet het zelf wat gaan invullen. Wat ook prima is hoor, we zijn allemaal volwassen mensen."			heeft denk ik ook zijn weerslag op de bereidheid van mensen om deel te nemen aan het dedicated team. En de bereidheid om met elkaar te overleggen, mee te denken, afspraken uit te voeren. En in die zin is het een heel plezierig team om zaken mee te doen."		
Team spirit	"Als je bij een team hoort dan ben je veel gemotiveerder om er te zijn en mee te denken. Ik denk dat dat het belangrijkste is.	"Het groepsgevoel is goed, ja."	"En ja 'never change a winning team' zeggen ze he."	"Maar daarnaast is er ook wel een verbindend gevoel van: wij zijn het dedicated team, TEAM2."	(NI)	++
Action-oriented thinking	(NI)	(NI)	"Ja er is snelle besluitvorming. Er zijn korte lijntjes, de volgende dag kan iets al voor elkaar zijn." "Via de mail worden er na een Faculty Hour dingen gestuurd over wat er besproken is en wat er nu moet gebeuren. Dat gaat allemaal vrij rap. Dat merk je direct na een Faculty Hour, dan worden gelijk acties uitgezet."	(NI)	Besproken punten worden direct omgezet in concrete actie plannen.	++
Mutual trust	(NI)	(NI)	"Ik denk dat het vertrouwen wel goed is. En zeker als je kijkt naar de 1,5 jaar dat ik er bij ben, dan is mijn ervaring dat je er op kunt vertrouwen dat je iets bij iemand neer legt en daar krijg je dan ook terugkoppeling op. Ik heb nog niet één keer meegemaakt dat iets is blijven liggen."	(NI)	(NI)	+
Team conflict	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)

Empathy	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Input from the team	"Wat zijn nog acties of punten die jullie in willen brengen? Nou dan komt er van her en der wat. Dan gaan we die bespreken."	(NI)	"Het loopt gewoon goed. En de laatste tijd krijgen we ook steeds de vraag om input te leveren, dus uiteindelijk komen mensen wel met de input."	"En daarnaast zal een zekere gesteldheid op comfort ook mee spelen. Sommigen vinden het wel prettig om gewoon een beetje achterover te leunen en te horen wat andere mensen te zeggen hebben. En het is ook niet dat ze helemaal geen inbreng hebben hoor."	Op twee teamleden na, heeft iedereen iets ingebracht. Wat wel opviel is dat bijna alle agenda punten ingebracht zijn door een verpleegkundige.	+
TOTAL SCORE TEAM CLIMATE						4

Team structure – TEAM2 (*NI = No information)						
	2CC	2MS	2NR	2OA	Observation	Assessment
Team roles	(NI)	"Tijdens een vergadering is het wel belangrijk om een structuur te hebben door te weten wie de voorzitter is en wie er notuleert. Dat er voortgang is, dat het niet een uurtje gezellig koffie drinken is. En dat is bij ons wel goed geregeld."	(NI)	(NI)	(NI)	+
Task interdependence	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Intermember relationships	(NI)	(NI)	"De relaties binnen het team zijn goed, gewoon zakelijk goed."	"De relaties zijn prima."	(NI)	+
Change champions	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Faultlines	(NI)	(NI)	"Je merkt wel tijdens het overleg dat je nog allerlei losse stukjes hebt. Wij zijn de verpleegkundigen, zij zijn de chirurgen, zo. Dus ik denk dat daar nog winst behaald kan worden."	"Nou ik denk dat mensen zich wel primair zien als lid van een bepaald onderdeel van het dedicated team. Ik denk dat mensen zich primair als chirurg of als anesthesioloog zien."	(NI)	+/-

Status differentials	<p>"Ik vind dat er geen hiërarchie is."</p> <p>"Ik vind dat er weinig ego's rondlopen, als ik het zo mag zeggen."</p>	<p>"Ik denk dat iedereen zich tutoyeert, dat geeft wel aan denk ik hoe de situatie is [...]. Er is weinig hiërarchie. Eigenlijk is die er helemaal niet."</p>	<p>"Je merkt wel hiërarchie zeg maar. Dat merk je door bepaalde weerstand die er soms is tegen punten die ingebracht worden. Maar die hiërarchie wordt niet, vanuit de mensen die die hiërarchie zo neer zetten zeg maar, dat wordt niet ondersteund door de rest van het team. Dus eigenlijk kan ik niet echt spreken van een hiërarchie in het team, nee."</p>	<p>"Ik vind bijvoorbeeld niet dat er echt hiërarchie te zien is in ons team. Zeker mensen als 2CC, die zijn gewoon zeer benaderbaar. Dat is prima. In die zin is het een ontzettend prettig team om deel van uit te maken. We zijn wel heel lief voor elkaar."</p> <p>"Niet zo zeer als ik kijk in de zin van absoluut gezag. Wel als je kijkt naar: wie brengt er nu de input? Dat zijn wel vaak dezelfde mensen die dingen naar voren brengen. Die onderwerpen bespreken. Die ergens een visie op hebben, die ergens een gedachte over hebben. Maar dat heeft ook te maken met verschil in kennis en dingen waar je mee bezig bent."</p>	<p>Ik merkte weinig verschil tussen de beroepsgroepen. Natuurlijk wel dat de chirurgen net wat harder en directer waren en de verpleegkundigen wat zachter en liever. Maar dit is meer een karakter verschil denk ik. Er werd wel echt begrip getoond naar elkaar toe.</p>	<p>+</p>
Information sharing within team	<p>"Nou of we informatie ontvangen hangt dus af van de voorzitter, van de notulen. Dat is wel iets wat wel eens achterblijft. Nu denk ik ook van: "oh ja, dat moet ik weer gaan doen zo." Maar uiteindelijk zorg ik wel dat het er komt hoor. Maar het zou wel wat eerder kunnen. Dat is zeker een verbeterpunt."</p>	<p>"Dat er gewoon duidelijk genotuleerd wordt, dat na de bespreking duidelijk is wie wat moet doen. Wat er dus van een persoon verlangd wordt eigenlijk. Dat dat ook terug te vinden is. Want beslaglegging is iets wat nog wel verbeterd kan worden."</p>	<p>"Mensen vragen wel door als ze iets willen weten. Of als je iets kwijt wilt."</p>	<p>(NI)</p>	<p>Dit wordt echt goed gedaan. Zo wordt er bijvoorbeeld meermaals gevraagd: "hoe gaat dit bij jullie op de afdeling?" of "hoe zijn de regels daarvoor bij jullie?"</p>	<p>+/-</p>

Information sharing between teams	"Dus zo hebben we verschillende clubjes waarin de verschillende disciplines op medisch of artsen niveau bij elkaar komen en elkaar op de hoogte houden." "Nee, wij weten niks over de andere multidisciplinaire teams. Helemaal niet. Maar dat is denk ik ook niet echt nodig [...] Soms heb je wel overlap. En dan neem je nog wel eens wat van elkaar mee. Maar het is eigenlijk best wel in hokjes."	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	+
Team leader	"Dat er in ieder geval iemand is die het voortouw neemt en de agenda maakt." "Ik denk wel dat de rest het prettig vindt dat er een voorzitter is."	"Het gaat om voorbereiding, dat er duidelijke agendapunten zijn en dat er een voorzitter is die zeg maar de vergadering leidt. Die ook gewoon kan zeggen van: dit sluiten we af en we gaan verder. Ja en voorzitterschap, daar zitten gewoon individuele verschillen in, hoe iets geleid wordt. En hoe vrij iets gelaten wordt. Maar het is belangrijk dat zo'n vergadering een agenda heeft en een voorzitter."	"Ik denk dat zij ook wel meer een procesbewaker zijn op dat moment. Ze zorgen dat iedereen wel aan het woord komt als er iets echt belangrijks besproken wordt zeg maar. En daarnaast wisselen zij heel goed in hun gedachtegang als procesbegeleider omdat ze ook dingen aan de inhoud toevoegen. Ze zijn wel leidend en zij beheren de agenda zeg maar. Dat we ook binnen het tijdspad blijven wat we hebben afgesproken. Maar het proces bewaken zij goed."	"Één van de voorzitters heeft wel eens aangegeven dat zij graag een roulerend voorzitterschap zou willen. Maar tot dit moment zijn daar nog geen afspraken over gemaakt."	De voorzitter maakte de notulen. Ze hield het overzicht, maar bleef tijdens de discussies wat meer op de achtergrond. Ze hield de tijd bij en hakte knopen door. Wat ik echt heel goed vond is dat zij ook echt de besproken punten in concrete actie plannen omzette (desbetreffende personen mailen, dingen op papier zetten, afspraken maken etc.)	+
TOTAL SCORE TEAM STRUCTURE						3

Team policies & procedures – TEAM2 (*NI = No information)					
	2CC	2MS	2NR	2OA	Assessment
Team policies & procedures	"Monodisciplinair is natuurlijk wel veel makkelijker. Want dat is een kleiner groepje. Dit is een vrij grote groep. En die kan ook best nog wel veel groter worden."	(NI)	"Ik denk dat het dingen makkelijker maakt. Juist omdat je zoveel schijven hebt, in zo'n groot bedrijf als het UMCG. Door het multidisciplinaire team kan iedereen dingen opschrijven, dingen uitzoeken of benaderen. Dan kun je ook echt samen tot een besluit komen. Dus dat vergemakkelijkt het proces."	(NI)	+/-
Organizational policies & procedures	(NI)	(NI)	(NI)	"Dan kun je binnen TEAM2 wel zeggen van: eigenlijk zouden we dat liever anders geregeld willen hebben. Maar dat raakt wel rechtstreeks aan hoe het in het UMCG gedaan moet worden. Dat zijn dingen die heel erg lastig zijn."	-
Availability to implement new ideas	"Maar het komt er allemaal bij en je hebt niet allemaal heel veel tijd over."	(NI)	(NI)	"Ja die mogelijkheden zijn er wel. Maar je moet ze wel zelf zoeken naast je reguliere werk."	+/-
TOTAL SCORE TEAM POLICIES & PROCEDURES					2

Team resources – TEAM2 (*NI = No information)		
	Observation	Assessment
Facilities	Er zijn voldoende tafels en stoelen aanwezig. Verder is er een computer met een beamer waar de voorzitter de agendapunten op laat zien. Daarnaast wordt de computer gebruikt om wat op te zoeken. De voorzitter maakt de notulen op een zelf meegebrachte laptop. Ik heb verder niet het idee dat er iets mist binnen de bespreekruimte.	++
TOTAL SCORE TEAM RESOURCES		4

Team change valence – TEAM2 (*NI = No information)					
2CC	2MS	2NR	2OA	MAN1	Assessment
(NI)	<p>"Maar ik denk dus dat de implementatie met wat morren is aangezien, omdat men er vroeger uit moest. Maar verder zorgde de achterliggende gedachte er wel voor dat iedereen van ons team om half 8 aanwezig probeerde te zijn."</p> <p>"Nou bereid, in die zin is het natuurlijk zo: je kunt moeilijk nee zeggen [...] Het was toch iets wat vanuit hogere hand werd opgelegd."</p>	(NI)	"Deels is het natuurlijk een regulier onderdeel van je werk waar je naar toe moet."	"En het grappige is, het team TEAM2 heeft nooit om een Faculty Hour gevraagd. Maar toch functioneren zij precies hetzelfde."	-
TOTAL SCORE TEAM CHANGE VALENCE					1

Team readiness for change – TEAM2 (*NI = No information)					
	2CC	2MS	2NR	2OA	Assessment
Change commitment	<p>"Ik denk het multidisciplinaire team, TEAM2, was wel meteen bereid. Iedereen dacht, tenminste ik heb van de afdelingshoofden allemaal wel gehoord van: nou dan kan ik eindelijk mijn ei kwijt. Dan kunnen we eindelijk over dingen praten."</p> <p>"We hebben er geen mensen bij hoeven te sleuren. Iedereen wilde meteen mee doen en was direct enthousiast."</p>	<p>"Nou wij hadden in het verleden al besloten een multidisciplinaire bespreking te houden, één keer in de maand, met de chirurgie en de anesthesie, omdat we dat wel noodzakelijk vonden. [...] Dat was al heel bruikbaar eigenlijk. Dus ik had wel goede hoop dat het Faculty Hour ook een moment was waarin je dingen goed met elkaar kunt bespreken."</p>	(NI)	<p>"Ja vooral binnen ons team. Ik dacht dat de meeste mensen ook wel zag/ziet dat het op zich een heel goed instrument kan zijn om in een vaste structuur met elkaar om de tafel te zitten."</p> <p>"Nou die bereidheid was binnen TEAM2 wel redelijk groot."</p> <p>"We zijn in ieder geval met een zekere gedrevenheid en enthousiasme begonnen."</p>	+
Change efficacy	"Ja het was natuurlijk ook de opdracht van die dinsdag om dat gezamenlijk te gaan doen met alle verschillende groepen samen. En dat lukte eigenlijk ook wel."	"Nou we zijn zeker wel direct met z'n allen aan de slag gegaan. Het was alleen een beetje wennen op het begin."	(NI)	(NI)	+
TOTAL SCORE TEAM READINESS FOR CHANGE					3

Informational assessment – TEAM2 (*NI = No information)					
	2CC	2MS	2NR	2OA	Assessment
Task demands	"Ik vond het eerst wel heel verwarrend allemaal. Maar uiteindelijk, na een tijd, ging het wel lopen."	(NI)	(NI)	"Daar waren we denk ik niet heel erg goed van op de hoogte. We zijn eigenlijk gewoon begonnen met bij elkaar komen. En de eerste keer was dat ook wel heel onwennig. We hadden geen voorzitter en we hadden geen idee waar we het over moesten hebben."	-
Perception of human resources	De middelen? Nou ja we zijn er toch altijd om half 8. Dus voor ons maakt het niet uit. [...] Dus de middelen, ja voor ons maakte het niet zo veel uit. Wij behaalden alleen maar winst."	(NI)	(NI)	(NI)	+
Perception of support	(NI)	(NI)	(NI)	"Waar ik niet tevreden over ben, maar goed dat heb ik allemaal al wel een beetje gezegd. Maar ik vind gewoon dat we het wat verder moeten professionaliseren. En iets meer ondersteuning. Het wordt nu heel erg ook aan het team zelf gelaten, van wat willen jullie? Maar nogmaals, ik denk dat het goed is om af en toe eens een dedicated team met een gericht beroep te bevragen. Zo van: "goh, we willen graag dit en dit terug gekoppeld van jullie."	-
Perception of material resources	"Ja we hebben een computer. We kunnen dingen laten zien. Ja hoor, prima."	"De informatie en de middelen? Dat was heel netjes geregeld. De locaties werden gewoon aangegeven in onze agenda's."	(NI)	"Als ik kijk naar de locaties en dingen, dat is prima. En zo lang we niet heel veel andere dingen willen met het dedicated team, denk ik dat de middelen voldoende zijn."	++
Perception of informational resources	"En wat er misschien ook wel mist is een goed overzicht. Dat hebben we laatst wel van MAN1 gekregen hoor. Maar een goed overzicht van wanneer wat is. Ik denk dat heel veel mensen daar belang bij hebben."	(NI)	(NI)	"Maar stel je wilt echt mee kunnen denken over ontwikkeling van het nieuwe operatiecentrum, dan zul je toch informatie moeten krijgen. Je kunt wel een visie op papier zetten, maar ik vind het een beetje zonde van mijn tijd om na te denken over dingen die in de praktijk misschien helemaal niet kunnen. Wij kunnen wel zeggen: "we willen 4 OK's." Maar als je maar 2 OK's tot je beschikking hebt, dan past dat niet. Dus in die zin zouden we soms wat meer informatie moeten krijgen."	-
Situational factors	"Sommige specialisten beginnen om acht uur, nou als wij een Faculty Hour hebben met hun dan vinden zij het toch wel een puntje om om half acht te komen." "Ja want dan heb je dus tegelijk multidisciplinair overleg TEAM2 en overleg TEAMXX."	(NI)	(NI)	(NI)	-
TOTAL SCORE INFORMATIONAL ASSESSMENT					1

Implementation effectiveness – TEAM2 (*NI = No information)					
	2CC	2MS	2NR	2OA	Assessment
Team adoption	"Ik vind met de aanwezigheid van het multidisciplinaire team erg goed gaat." "Natuurlijk kunnen er in die groep nog veel meer komen. Maar ik denk dat de belangrijkste mensen, met wie we moeten praten er wel zijn."	(NI)	"En mijn ervaring is dat vrijwel altijd iedereen er ook is. Dat is heel prettig. En ik weet dat dat niet vaak gebeurt binnen zo'n groot gezelschap binnen het UMCG."	"Ik hoor bij andere teams dat het soms toch wel eens tegenvalt wat daar allemaal aanschuift. Maar wij zitten gemiddeld toch gauw op een man of 20-25. In ieder geval een redelijk gevuld lokaal zeg maar. Ik denk dat dat prima is. Dus dat is goed, qua aanwezigheid ben ik heel tevreden."	+
Team adaptation	"Omdat we het nu ook wat beter georganiseerd hebben, dan weten mensen ook waar het over gaat, en weten ze ook waar ze over mee kunnen praten. Dus ik denk dat dat helpt. Dus daar ben ik tevreden over."	"Nee er is niet expliciet gesproken over wat de doelen zijn van het Faculty Hour voor ons team. Ik zou niet weten waar ik dat zou kunnen vinden."	"Ik ben natuurlijk wel bij de tussentijdse evaluatie geweest, van: hoe loopt het nu en dat. Daarin hebben we het wel gehad over: "oké we doen het nu op deze manier. Zijn er nog dingen die aangepast moeten worden?" Dat kwam wel aan de orde. Dus ik denk dat die veranderingsbereidheid er zeker is."	"Maar als ik kijk naar, is er een visie? Waar wil je op korte, waar wil je op middel lange, en waar wil je op lange termijn naar toe met het dedicated team? Dat hebben we nog steeds niet helder geregeld." "Ik denk wel dat je helder moet hebben van waar willen wij ons met ons dedicated team op richten? Je kunt prima afspreken dat we ons alleen richten op de praktische zaken, dan kies je voor een pragmatische benadering. Nou dat is goed. Maar dat zouden we wel een keer met z'n allen moeten bespreken denk ik."	+/-
Team acceptance	"Maar het is wel gebleken dat het ook echt heel waardevol is."	"Dat heeft wel gezorgd dat dit soort besprekingen vruchtbaar zijn om verschillende kanten van de zaak met elkaar af te stemmen, voor in de toekomst. Dus daar is het heel vruchtbaar voor." "De bespreking versterkt het groepsgevoel. Om in ieder geval ook openlijk met elkaar de probleem situaties te bespreken. En elkaar zijn standpunten/ visie/ mogelijkheden/ onmogelijkheden te zien."	"Mensen zien het Faculty Hour echt als leidend voor de praktijk zeg maar." "En doordat het goed loopt, ziet iedereen er ook het nut van in. Dus mensen vinden het ook leuk om naar dit overleg te gaan heb ik de indruk."	"Ja, je leert daardoor wat genuanceerder tegen dingen aan te kijken. Je leert ook dat de zorg breder is dan alleen jouw stukje van de zorg."	++
TOTAL SCORE IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS					2.8

APPENDIX 10.3 – DATA DISPLAYS WITHIN-CASE ANALYSIS (TEAM3)

Team climate – TEAM3 (*NI = No information)					
	3CC	3MS	3OA	Observation	Assessment
Team vision	"Het lastige van ons team is wel dat we met meerdere specialisme werken. Het is niet één onderwerp, het gaat wat minder de diepte in zeg maar. Dat is een beetje het nadeel. Het voordeel is wel dat je met een helikopter view ook even naar je proces kan kijken."	"Ik denk dat het grote team, waar niet één gezamenlijk doel vaststaat, dat die het probleem zijn. Dat is mijn ervaring. Ik zit nu in verschillende teams, die andere zijn géén probleem. Daar heb je één gezamenlijk onderwerp. Je weet altijd waar het over gaat. Dat is heel goed. TEAM3, gaat soms een beetje moeizaam. Daar zitten allemaal verschillende soorten chirurgen bij en ook nog de anesthesie." "Misschien zijn de gezamenlijk te bespreken punten te weinig."	(NI)		-
Participative safety	"Ja dan speelt toch weer die gelijkheid die ze niet ervaren een rol. Maar dat heeft ook soms met de aanvallende toon te maken. Sommige mensen zijn daardoor geneigd om te denken: "nou ik hou dan maar stil." "Wat ik spijtig vind is dat er soms wat onrust gecreëerd wordt, door personen. En daar wordt draagvlak voor gecreëerd. En dan hebben toch de mensen die meer aan die positieve kant zitten, durven daar niet zo goed op te reageren. Dat vinden ze spannend."	(NI)	"Zo'n team zijn we wel, dat iedereen wel iets durft te zeggen."		+/-
Team spirit	(NI)	(NI)	"Nou iedereen is gewoon hulpvaardig op de afdeling en staat voor elkaar klaar. We zijn wel echt één team, die gewoon de dag rond willen krijgen zeg maar ja."		+
Task orientation	(NI)	(NI)	(NI)		(NI)

Support for innovation	"Ik denk dat het teamklimaat afwachtend is. En het team ook moeite heeft met verandering."	(NI)	"Nieuwe dingen? Veranderingen? Dat is natuurlijk altijd moeilijk, voor mensen in het algemeen. Dat is natuurlijk bij ons niet anders. Veranderingen zullen best wel over een hobbelige weg moeten gaan hier."		-
Action-oriented thinking	(NI)	(NI)	(NI)		(NI)
Mutual trust	"Vertrouwen? Ik denk dat daar het probleem ook zit" "Nou, dat men nog al veel over elkaar praat."	(NI)	(NI)		-
Input from the team	"Maar ze gebruiken het zelf ook niet. Ik heb nog niet één keer, of nou misschien van één persoon, punten voor het Faculty Hour ontvangen. Dus ze gebruiken het zelf ook niet."	"Ja die passiviteit zie ik daar zeker terug, ja. Want er komt niks." "En het is moeilijk om de mensen te motiveren om zelf input te leveren. Daar ben ik een beetje teleurgesteld over, moet ik zeggen. Want ik vind dat er nauwelijks iets komt."	"Bij het Faculty Hour zit iedereen gewoon maar te zitten. Als ik eerlijk ben."		--
Team conflict	"Nou naast de afwachtende sfeer, is het soms ook best wel een aanvallende sfeer hoor. Maar dat heeft zeker invloed op het Faculty Hour." "Ja conflicten die er geweest zijn. Daar ga ik verder niet op in, maar dat maakt het gewoon lastig."	(NI)	(NI)		-
Empathy	(NI)	(NI)	(NI)		(NI)
TOTAL SCORE TEAM CLIMATE					1

Team structure – TEAM3 (*NI = No information)					
	3CC	3MS	3OA	Observation	Assessment
Team roles	(NI)	"Er was in het begin ook een hele discussie. Want we willen het natuurlijk altijd genotuleerd hebben. Maar dat was echt niet te doen. Want niemand wilde natuurlijk notuleren."	"Dat je semi-verplicht moet notuleren tijdens het Faculty Hour."		-
Status differentials	"Zij vinden het moeilijk om hun stem, dezelfde waarde te geven als de stem van het management." "De vorm van gelijkheid die ervaren ze niet." "Ja ik denk wel zeker dat de invloed van sommige mensen heel groot is. En dat er mensen bij zijn die zich onder laten sneeuwen."	"Als je bedoelt hiërarchie dan vind ik niet dat dat te zien is. Kijk er moet natuurlijk iemand een beetje de leiding nemen. Anders komt er überhaupt geen structuur. Dat is wel zo. Maar het is niet zo dat er binnen het team zo'n hiërarchie is, dat de ene meer te zeggen heeft dan de andere. Want zo is het niet."	"Nou je hebt dan een voorzitter en die leidt de vergadering natuurlijk wel. En mochten dingen echt uit de hand lopen, dan bemoeid onze leidinggevende, 3CC, zich er ook wel mee. Dat merk je dan wel. En voor de rest de operatiemedewerkers en de anesthesiemedewerkers, dat is allemaal op één gelijk niveau."		+/-
Intermember relationships	(NI)	"Het heeft natuurlijk wel een beetje een kunstmatige samenstelling. De teams zijn samengesteld. Het is niet zo dat ik kon kiezen met wie ik nu samen een team wilde vormen."	(NI)		-
Faultlines	"Nou er is niet echt één groep, er zijn verschillende groepen." "Ja je hebt altijd wel een beetje die tendens, dat je denkt van: oh die gaat die kant kiezen."	"Dus daarin voelt men zich toch nog niet echt een team, maar meer losse groepen. Het zijn twee aparte groepen. Maar ik vind wel dat dat beter geworden is. Maar dat is wel aanwezig."	"Nee er zijn twee groepen eigenlijk."		-
Team leader	"Ja, een hele goede voorzitter. Dat is een specialist. En degene die notuleert die wisselt. Maar ik denk dat die heel goed, die probeert echt de verbindende rol te spelen."	"Dat doet één iemand nu. En ik vind dat die dat ook heel goed doet. Past wel een beetje bij hem. Hij is ook niet zo'n heel hiërarchisch figuur, absoluut niet. Maar er moet soms één iemand zijn die een beetje stuurt."	"Ja ik zie het gewoon net als bij een andere vergadering, hij zorgt gewoon dat alles binnen de tijd valt. En dat de punten van de vergadering gewoon besproken worden in die bepaalde tijd. Eerder was dat ook één van ons. Dan rouleerde dat ook. Maar dat was geen goed idee. Dus zodoende heeft hij die functie op zich genomen. In die zin is dat wel fijn."	De voorzitter is er voor de leiding van het Faculty Hour zelf. Maar alles er om heen wordt door het management van dit team geregeld (agenda, informatie, etc.)	+
Task inter-dependence	(NI)	(NI)	(NI)		(NI)

Information sharing within team	(NI)	(NI)	"Iedereen vind wel dat je gewoon de notulen moet lezen als je op de hoogte wilt blijven. Dat vind iedereen. Je gaat niet daarna nog aan iemand vertellen wat er in het Faculty Hour besproken is, nee."	Dit gaat dus niet goed. Blijkbaar was er vandaag (07-06) een meeting met alleen de OK-assistenten, de multidisciplinaire bijeenkomst ging niet door. Dit is niet goed gecommuniceerd naar de rest van het team. Er waren wat medisch specialisten aanwezig die voor een lege zaal stonden. Ook ik was hier niet goed over geïnformeerd.	-
Information sharing between teams	(NI)	(NI)	(NI)		(NI)
Change champions	(NI)	(NI)	(NI)		(NI)
TOTAL SCORE TEAM STRUCTURE					2

Team policies & procedures – TEAM3 (*NI = No information)				
	3CC	3MS	3OA	Assessment
Team policies & procedures	(NI)	(NI)	"Ons eigen overleg is makkelijker. Omdat we daar ook wat meer de zin van in zien."	-
Organization al policies & procedures	"Maar mensen vinden dat soms lastig, waar je wat moet bespreken. En in hoeverre je invloed op iets kunt hebben. Kijk een protocol is een protocol, daar kun je geen invloed meer op uitoefenen. Alleen kun je misschien wel melden dat dat jouw mening is. Dat is net vastgelegd. Dus dan ga je het niet weer openbreken. Wat je invloed is? Dat is voor sommige mensen misschien nog een beetje onduidelijk."	(NI)	(NI)	-
Availability to implement new ideas	(NI)	"Ja die mogelijkheden zijn er wel vind ik."	(NI)	+
TOTAL SCORE TEAM POLICIES & PROCEDURES				2

Team change valence – TEAM3 (*NI = No information)				
3CC	3MS	3OA	Assessment	
(NI)	"En die twijfel is er nog steeds. Niet alleen van de operatieassistenten, maar ook van de anesthesiemedewerker en ook van chirurgen. Zij vonden van: "nou ik heb geen zin om daar 's ochtends een vergaderclubje, waar ik dan gedwongen ben om naar toe te gaan, op te starten." Daar is toch een vraagteken achter gebleven."	"Ja het is gewoon opgelegd. Wij hadden altijd al wel één keer in de week een overleg op onze afdeling. Maar nu werd het dus een vaste dag, op een vaste tijd. Dus het Faculty Hour is geen vraag uit onszelf geweest, om het zo te doen. Nee zeker niet." "In zo'n grote organisatie als dit, ontkom je er toch niet aan. Dat wordt dan vanuit hogere hand besloten en daar hebben wij dan niks tegen in te brengen."	--	
TOTAL SCORE TEAM CHANGE VALENCE				0

Team readiness for change– TEAM3 (*NI = No information)				
	3CC	3MS	3OA	Assessment
Change commitment	"Ik denk over het algemeen dat mensen heel afwachtend waren."	"Het multidisciplinaire team, TEAM3, waar zoveel verschillende mensen in zitten, daar is heel veel twijfel geweest over het nut van het Faculty Hour."	(NI)	-
Change efficacy	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
TOTAL SCORE TEAM READIENSS FOR CHANGE				1

Informational assessment – TEAM3 (*NI = No information)				
	3CC	3MS	3OA	Assessment
Task demands	"Ja voor mijn gevoel is dat allemaal wel goed uitgelegd."	"Ik heb in ieder geval niet echt een gebrek aan informatie ervaren."	"Daar waren we helemaal niet van op de hoogte. Dat werd gewoon ineens zo gedaan."	+/-
Perception of human resources	(NI)	(NI)	"De andere helft van onze afdeling werkt nooit op dinsdag. Dus die zijn er ook niet bij dan, zij lezen alleen de notulen. Dus dat is ook een groot nadeel."	-
Perception of support	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Perception of material resources	"We kunnen een beamer gebruiken, maar die wordt eigenlijk nooit gebruikt."	(NI)	"Ja er is een computer. Dus als we dingen willen laten zien dan kan dat. [...] Verder hebben we niks nodig"	++
Perception of informational resources	"Dat ik die agenda verschrikkelijk vind. Die is niet duidelijk. En ik vind dat die ook wel iets vrolijker mag, iets uitnodiger. En het is ook zo klein en zo kriebelig. Het spreekt niet aan, dat vind ik jammer."	(NI)	"Ja we worden altijd van te voren per mail op de hoogte gesteld."	+/-
Situational factors	(NI)	"Het zijn natuurlijk ook mensen die in een ander team zitten. Het is dan een moment waarop ook de andere dedicated teams vergaderen. Dus een chirurg van TEAM3 die zit dan misschien ook nog in een team van een ander dedicated team. Daarmee zit je wel. Hetzelfde is bij de anesthesiologen."	"Die hele dag loopt anders op zo'n dinsdag. Maar bij dat specialisme merk je ook echt dat zij er last van heeft."	-
TOTAL SCORE INFORMATIONAL ASSESSMENT				2

Implementation effectiveness – TEAM3 (*NI = No information)				
	3CC	3MS	3OA	Assessment
Team adoption	"Het is wel jammer, dat vooral bij de specialisten de opkomst zo laag is. Omdat het niet een verplicht karakter heeft gehad. Dat vind ik echt heel jammer. Want daarmee is een beetje de indruk gewekt, dat men zelf de zin er van moet zien. En zeker bij de teams die bij de opstart wat problemen gehad hebben, zien dat al heel snel als: "nou dit vind ik een beetje zonde van mijn tijd. Dus ik ga niet." En dan is het weer heel moeilijk om die mensen over de brug te krijgen om weer wel te gaan komen."	"Het is een beetje een team waarbij altijd dezelfde aanwezigen zijn. Als je kijkt naar hoeveel chirurgen hier opereren, dan is het maar een hele kleine hoeveelheid die bij het Faculty Hour aanwezig zijn." "De mensen die hier werken, zeg maar van de operatieassistenten en de anesthesiemedewerkers, die zijn er dan wel. Maar daar zit ook wel een bepaalde dwang achter. Die zullen ook aangesproken worden als ze er nooit naar toe gaan. Dus het is niet geheel vrijblijvend."	"De aanwezigheid is wel bijna 100%. Omdat het eigenlijk gewoon verplicht is." "Maar kijk, alleen de vaste mensen die werken op dinsdag die zijn dan tijdens dat overleg aanwezig."	-
Team adaptation	"Maar mensen vinden dat soms lastig, waar je wat moet bespreken. En in hoeverre je invloed op iets kunt hebben."	"We hebben het nu ook al veranderd. Deze vergadering doen wij nu alleen nog maar één keer in de twee maanden. Omdat we dachten van: "misschien moeten we het maar iets minder doen, misschien dat het dan beter gaat."	"Ja, we hebben wat groepen samengevoegd zodat we nu met deze groep samen zijn. Omdat er toch altijd weinig onderwerpen waren om te bespreken."	+/-
Team acceptance	"En ik denk dat nu toch nog wel veel van de medewerkers het gevoel heeft dat ze het een beetje zonde van de tijd vinden, die daardoor ingeleverd is in het OK-proces." "Ik denk dat zij het resultaat nog te weinig ervaren."	"Het moet niet zo worden dat je dan in het Faculty Hour opeens een kunstmatige groep hebt, waarvan je zo iets hebt van: nou we zitten nu samen en we moeten iets samen bespreken. Dat werkt natuurlijk dan ook niet. En dat is soms een beetje het gevoel in deze groep."	"Ik denk dat als ik mijn collega's zo hoor, ik denk dat het niet echt toegevoegde waarde heeft." "Nou bij onze groep wordt vaak hetzelfde, elke keer weer besproken. Een hele boel dingen worden weer herkauwd zeg maar. Dus het heeft weinig toegevoegde waarde." "Nou ik denk gewoon dat we het Faculty Hour in die samenstelling niet nodig hebben."	--
TOTAL SCORE IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS				0.7

APPENDIX 10.4 – DATA DISPLAYS WITHIN-CASE ANALYSIS (TEAM4)

TEAM CLIMATE – TEAM4 (*NI = No information)					
	4MSA	4MSB	4OAA	4OAB	Assessment
Team vision	Men heeft gedeelde doelen wat betreft het gebruik van Faculty Hour.	"Ja ik denk wel dat er gedeelde doelen zijn."	(NI)	(NI)	+
Participative safety	Ze geeft ook aan dat iedereen gelijk is en kan zeggen wat hij wil.	"Wat je ziet is dat, nou wat ik al zei over het voorzitter gebeuren. Dan vul ik in voor de niet dokters. Ik heb niemand van de niet dokters die zegt van: "nou eigenlijk zou ik ook wel eens voorzitter willen zijn." En dan vul ik weer in van durven ze dat niet te zeggen? Of is die veiligheid er niet om dat te zeggen?"	"Ik vind dat die vrijheid om iets te zeggen wel zo is ja. Of ik ben naïef, dat kan ook. Maar ik heb wel het idee dat dat kan."	"Maar bij ons is er op zich wel een goede sfeer. Altijd wel een redelijk ontspannen sfeer. En iedereen die iets wil zeggen, die kan dat ook gewoon doen."	+/-
Task orientation	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Support for innovation	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Team spirit	(NI)	"Nou de werksfeer zou veel beter kunnen."	(NI)	"Nou gezien het gemak waarbij het gewoon overgeslagen wordt. Dan is je motivatie om een goede teamgeest te creëren er niet."	-
Action-oriented thinking	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Mutual trust	(NI)	(NI)	"Dat onderling vertrouwen is gebruikelijk zeg maar. Men vertrouwt elkaar in elkaars vakkundigheid."	(NI)	+
Input from the team	(NI)	(NI)	(NI)	"Nou ja, iedereen kan wel z'n punten inbrengen. Van te voren wordt wel een agenda gemaakt. En als je iets hebt dan kun je dat doormailen."	+
Team conflict	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Empathy	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
TOTAL SCORE TEAM CLIMATE					2

Team structure – TEAM4
 (*NI = No information)

	4MSA	4MSB	4OAA	4OAB	Assessment
Team roles	(NI)	"Het gaat hap snap natuurlijk. De vraag is altijd van moet je een notulist hebben of een actiepuntenlijst of iets anders? Ja als je helemaal niks hebt dan wordt het inderdaad wel erg hap snap. Dus het is wel handig om een bepaalde manier van iets opschrijven te hebben."	(NI)	(NI)	-
Status differentials	Volgens de geïnterviewde is er sprake van een vlakke hiërarchie binnen het team.	"Kijk het UMCG is een klassieke organisatie zal ik maar zeggen. In zo'n team krijg je ook meteen een klassieke setting, een hiërarchische klassieke setting." "Want je hebt nu een heel nieuw systeem, maar met mensen die vanuit een hele klassieke organisatie komen. Dus zij blijven in die rol zitten. Die zijn gewend dat als je hier langer dokter bent, dat jij weet hoe het reilt en zeilt. En dat jij ook zegt hoe het gaat."	"Je stelt als anesthesie- of OK-medewerker net zo zwaar mee."	"Ja de anesthesiologen en chirurgen SPEC1 nemen zeker het voortouw tijdens zo'n bespreking."	-
Faultlines	Er is geen sprake van subgroepen, er zijn geen teamleden die meer met elkaar overleggen dan met anderen. De geïnterviewde geeft ook aan dat dat ook niet is hoe het werk. Het zijn allemaal professionals en er vindt een gezamenlijke bespreking plaats.	(NI)	(NI)	(NI)	+
Intermember relationships	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Task interdependence	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Change champions	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)

Team leader	<p>Toen ik de geïnterviewde vroeg of [...] ook de voorzitter is van TEAM4 gaf ze aan dat TEAM4 niet structureel een vaste voorzitter heeft.</p> <p>Er wordt van te voren wel een agenda rondgestuurd, maar het wisselt per keer wie deze taak op zich neemt. Het is wel lastig om vast te stellen wie de voorzitter is voor een volgende bijeenkomst, omdat het niet duidelijk is wie er dan aanwezig zullen zijn.</p>	<p>"En nu was het zo dat één van de dokters per toerbeurt voorzitter zijn. Want daar gaat het dan om. Maar dat heeft wat mij betreft geen toegevoegde waarde."</p> <p>"Terwijl voor die OK-verpleegkundigen kan het juist een extra toegevoegde waarde hebben. En een leukere functie maken. En van daaruit ook meer drive dat het gaat lukken."</p>	<p>"Nee het is totaal niet duidelijk wie de voorzitter dan zou zijn."</p> <p>"Als er geen voorzitter is, dan verzand dat. Zo van: "ja nou ja, waar moeten we agendapunten dan heen sturen? Laten we het dan maar op de dag zelf inbrengen." Dat is naar mijn idee niet handig. Dat is niet iets wat toevoegt aan de structuur of dat er iets blijvend uit ontstaat. En dat mist dus ook bij TEAM4 denk ik."</p>	<p>"Nee volgens mij is er geen vaste voorzitter. Maar misschien heb ik dat ook mis hoor."</p> <p>"Nou meestal is het zo dat iemand van de anesthesisten of iemand van de chirurgen SPEC1 het woord neemt. En die werpt zich dan op als voorzitter van die bespreking."</p>	--
Information sharing within team	De geïnterviewde geeft aan dat dit korte lijnen zijn en dat het duidelijk is hoe ze elkaar kunnen spreken.	(NI)	"De informatie gaat via mail. En ik kan me voorstellen dat sommigen daardoor wel dingen missen zeg maar."	(NI)	+/-
Information sharing between teams	(NI)	(NI)	"En ik vraag mij af of elk specialisme een afgevaardigde daarvoor vrij heeft gemaakt. Ik had het idee dat bij TEAM5 echt afgevaardigden waren om naar dat multidisciplinaire overleg te gaan. En die dat dan in hun eigen vakgroep weer door vertelden wat er is besproken en wat er afgesproken is. "	"Toen is er met elkaar een beslissing over genomen. En dat komt dan ook in de werkbespreking met alle [...] te staan. Zo dat al mijn collega's daar ook van op de hoogte zijn. Dus zo word het dan verspreid."	+/-
TOTAL SCORE TEAM STRUCTURE					1

Team policies & procedures – TEAM4 (*NI = No information)					
	4MSA	4MSB	4OAA	4OAB	Assessment
Team policies & procedures	Op de vraag of het feit dat men in een multidisciplinair gezelschap bij elkaar zit invloed heeft op het gebruik van Faculty Hour gaf de geïnterviewde aan dat het juist wel fijn is in deze samenstelling zaken te bespreken. Omdat het zo veel gemakkelijk wordt gezamenlijk dingen te bereiken.	(NI)	"Ik denk dat het met een multidisciplinair team wel echt moeilijker is."	(NI)	+/-
Organization al policies & procedures	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Availability to implement new ideas	Op de vraag of er mogelijkheden zijn om de besproken ideeën tijdens Faculty Hour om te zetten in de praktijk gaf ze aan dat sommige dingen gewoon heel lang lopen. Maar voornamelijk bij SPEC1 zijn er wel veel dingen geregeld.	"Zo van: "goh, iemand pakt iets op. En die moet het dan gaan doen." En dan is het op een gegeven moment afhankelijk of die persoon er tijd voor heeft, of het gaat lukken, of hij mensen bij elkaar krijgt. En dan iets mee gaat doen. Dus dan ben je eigenlijk weer terug bij af, zoals het vroeger ook was. In dat soort dingen blijf je dan hangen."	"Ja er is altijd wel iemand die het op pakt. Maar als je dan bedoeld of je er tijdens je werkzaamheden tijd voor hebt, nou dat wordt lastig. Als je daar van te voren, voordat je iets wilt veranderen er tijd in moet steken, dat wordt lastig. Daar weinig ruimte voor."	(NI)	-
TOTAL SCORE TEAM POLICIES & PROCEDURES					1

Team change valence – TEAM4 (*NI = No information)					
4MSA	4MSB	4OAA	4OAB	Assessment	
Echter hadden ze vóór de introductie van het Faculty Hour al veel andere overlegmomenten. Dit liep allemaal al goed. Dus de vraag om het Faculty Hour is niet vanuit het team zelf gekomen.	"Nee veel mensen vonden het wel goed zo en ze hoefden niet zo iets als Faculty Hour."	(NI)	"Want het is ons opgelegd natuurlijk dat we dit moesten gaan doen. Er is niet echt vanuit het team zelf gezegd van: "nou dit is goed voor ons."	-	
TOTAL SCORE TEAM CHANGE VALENCE					1

Team readiness for change – TEAM4
 (*NI = No information)

	4MSA	4MSB	4OAA	4OAB	Assessment
Change commitment	(NI)	"Ja ik denk dat een aantal mensen de toegevoegde waarde gewoon niet zagen." "Nee die bereidheid was er niet bij iedereen. En dan wordt het gewoon niks."	(NI)	"De bereidheid is er volgens mij altijd wel geweest."	+/-
Change efficacy	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
TOTAL SCORE TEAM READINESS FOR CHANGE					2

Informational assessment – TEAM4

(*NI = No information)

	4MSA	4MSB	4OAA	4OAB	Assessment
Task demands	Toen ik vroeg hoe ze dan op de hoogte gesteld was over het idee van Faculty Hour gaf de geïnterviewde aan dat ze zich dat moeilijk kon herinneren. Waarschijnlijk is dat via de mail of via stafvergaderingen geweest. Misschien ook een bijeenkomst maar dit wist ze niet meer zeker.	"Nou volgens mij begint het daar al dat het mis gaat. Daar wordt het al wat minder duidelijk. Mensen die zich afvroegen van: "ja gaat dit nou veel verbeteren? Is er al een nul-meting geweest?" Dat soort discussies."	(NI)	"Ik vond het wel echt een abrupt iets. We begonnen toen in januari 2014 en er was toen wel een bijeenkomst kan ik me nu weer herinneren, in de grote blauwe zaal. MAN3 had toen een verhaal. Maar het was heel onoverzichtelijk voor mijn gevoel. Daar werd wel uiteengezet wat de bedoeling was van het Faculty Hour en dat we daar dan mee gingen starten en hoe dat dan ging. Maar volgens mij liep iedereen ook een beetje heen en weer, beetje doelloos. Ik vond het niet heel erg ongestructureerd." "Nu ik er zo op terug denk was er niet veel duidelijkheid."	-
Perception of human resources	Toen ik vroeg in hoeverre ze als team op de hoogte waren van de stappen die gezet moesten worden om Faculty Hour te gaan gebruiken en of ze de informatie en de middelen hadden hiervoor, gaf de geïnterviewde aan dat er tijdens de introductie van Faculty Hour nog geen sprake was van een team.	(NI)	(NI)	"Maar ik begrijp eigenlijk ook niet waarom dat samen getrokken is. Want SPEC1 en SPEC2 zijn toch hele verschillende disciplines. Die hebben hele verschillende dingen te bespreken."	-
Perception of support	(NI)	"Er is toen wel heel erg gezegd van: nou laat de teams maar zelf doen, en zelf reguleren. Maar ik denk dat dat een stap te ver is geweest." "Om dingen echt verder te krijgen. Dan moet er toch steun zijn van iemand die net wat meer uitwerkt. Dan iemand die iets doet omdat het zijn hobby is en dat hij er vrolijk van wordt. En op die manier het onderhoudt. Dat is voor een club als dit lastig. Daar zijn die factoren er niet. En dan heb je dus ondersteuning nodig."	(NI)	(NI)	-

Perception of material resources	(NI)	"Je zou kunnen inloggen in een computer. Maar dat wordt niet gedaan. Verdere middelen zijn er niet zo één twee drie."	(NI)	"Nee we hebben niets.[...] ja alleen een lokaaltje." "Ik weet niet of er een computer is. Die wordt in ieder geval nooit gebruikt. We zitten gewoon bij elkaar aan zo'n ronde tafel. Als we geluk hebben is er iemand die een papiertje en een pen bij zich heeft. En dat is het. Want dat werd ook gezegd tijdens de laatste vergadering. Zo van: "nou het zou prettig zijn als er iemand er bedreven in is, om notulen te maken." Want er worden natuurlijk dingen besproken. Maar niet iedereen is daar goed in om dat vlot en correct te doen. Dus in die zin worden er geen middelen aangereikt."	-
Perception of informational resources	(NI)	"Misschien moet je een digitaal portaal hebben, waar je makkelijk terug kunt vinden zo van: "goh, dit zijn de leden. Daar kan ik een bericht op zetten. En de anderen kunnen het zien." Kijk, alles wordt met mail gedaan. En de mail is wel heel conventioneel tijdrovend arbeid verschaffend. En niemand kijkt er meer naar. Ik ben altijd van de groep van eigenlijk zou je de mail af moeten schaffen. En dan zul je op een andere manier moeten gaan communiceren. Want het werkt niet op deze manier."	(NI)	(NI)	-
Situational factors	Maar misschien is het beter als het op een ander moment is, aangezien het tijdstip wel een beetje een probleem is. Sommige specialisten begonnen pas om 8 uur en moeten nu een half uur eerder komen. Daarnaast kan het zijn dat de dinsdag net een parttime dag is waardoor diegene niet aanwezig kan zijn.	"Voor de mensen van de OK is het ook gewoon in hun OK- tijd. Voor de dokters komt het er weer bij. Wij moeten een half uur eerder komen. Toen is er wel gezegd van: "daar kies je zelf voor." Maar je mag nooit ergens een half uur eerder weg, want dan kijken mensen je aan en dat soort dingen. Dus het houdt ook een keer op met een extra half uurtje hier en een extra half uurtje daar."	(NI)	"Er zijn wel een heel aantal mensen lid van dat dedicated team. Maar door de onregelmatige diensten kan lang niet iedereen aanwezig zijn iedere keer."	-
TOTAL SCORE INFORMATIONAL ASSESSMENT					1

Implementation effectiveness – TEAM4 (*NI = No information)					
	4MSA	4MSB	4OAA	4OAB	Assessment
Team adoption	Het is gewoon erg moeilijk om mensen bij elkaar te krijgen.	"De opkomst is heel wisselend. Wat ik zei, ik ben één keer maar met één iemand geweest. Ik ben voor een dichte deur geweest. Ik ben zelf een keer niet gegaan. Laatste keer misten we een collega van één bepaalde pijler, vakgroep. Dat maakt het dan ook lastiger. En dan denk ik ook van: "de urgentie om er te zijn, die is er niet helemaal."	"Ja nou goed, ik ben een paar keer bij de vermeende samenkomsten van TEAM4 geweest maar daar was niemand." "En de laatste keer zijn ze wel bij elkaar geweest. Dat was deze maand. Dat was de eerste keer dat er zo wel anesthesiologen als specialisten SPEC1 aanwezig waren. Maar geen specialisten SPEC2. Dus het gaat moeizaam."	"De chirurgen van SPEC2 zijn er dus nooit. En de anesthesiemedewerkers zijn er ook altijd maar weinig van aanwezig. En verder van de OK-assistenten zijn er altijd wel een aantal. Het wisselt ook per keer. Chirurgen van SPEC1 zijn wel altijd met een aantal."	-
Team adaptation	Het team heeft besloten om nog maar 4x per jaar bij elkaar te komen omdat er te weinig te bespreken was. Het team heeft niet specifiek gesproken over hoe en waarvoor ze het Faculty Hour in gaan zetten.	Nou ja wat je ziet is dat we van maandelijks naar tweemaandelijks zijn gegaan. Dat werkte niet. En nu hebben we gezegd van: "nou ja het is toch wel grappig om af en toe bij elkaar te zitten. Laten we dat dan maar één keer per kwartaal doen."	(NI)	"Maar er waren ook niet altijd heel veel punten te bespreken. Dus wij hadden al zelf besloten om niet iedere maand deze bespreking te houden, maar één keer in de twee maanden. En we hebben nu de laatste keer af gesproken om het vier keer per jaar te doen. Dus één keer in de drie maanden."	-
Team acceptance	Toch zijn er ook heel veel dingen die niet via het Faculty Hour gaan. Als er bijvoorbeeld en complexe patiënt besproken moet worden dan bellen ze toch sneller met elkaar. De geïnterviewde merkt dus op dat er meer mogelijkheden zijn buiten het Faculty Hour om zaken met elkaar te bespreken.	"Nee, het Faculty Hour levert ons echt onvoldoende op." "Maar daarna kwam de vraag van: heeft het wel echt effect wat we daar met elkaar doen? Ik denk dat we daar een aantal dingen in missen." "En niet verzanden in van: "goh wat voor meting moeten we doen en heeft het wel zin. En het is zonde van onze tijd." En dat soort dingen. En dat is iets wat veel gezegd wordt. En daarmee blijf je hangen. In plaats van dat je vooruit gaat."	"Ik heb begrepen dat het eerst, daarvoor, wel gedraaid heeft. Maar er is op een gegeven moment de slop in geraakt. Dat mensen de prioriteit bij een ander Faculty Hour of wat er op dat moment speelde meer neer legde dan bij het dedicated team. En dat vind ik eigenlijk wel jammer."	"Nou wat je er echt aan hebt? Je bespreekt dingen tijdens die bijeenkomst. Maar wat krijg je er nou eigenlijk van terug?" "Ja zo van: "we hebben dat bespreken, en dat en dat. En we hebben heel veel bereikt." Dat kan ik niet zeggen. Die paar punten die we dan misschien bereikt hebben, nou dat had je ook wel in een wat kortere tijd kunnen regelen."	-
TOTAL SCORE IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS					1

APPENDIX 10.5 – DATA DISPLAYS WITHIN-CASE ANALYSIS (TEAM5)

Team climate – TEAM5 (*NI = No information)				
	5CC	5MSA	5MSB	Assessment
Team vision	(NI)	"Ik denk wel dat we allemaal betere kwaliteit willen leveren en efficiënter willen werken, beter willen overleggen. Ik denk dat er in intentie heel veel gedeeld is. Maar dat moeten we dan ook uitspreken en doen."	"Ja natuurlijk hebben wij gedeelde doelen zou ik haast zeggen. Het gaat uiteindelijk natuurlijk allemaal om goede patiëntenzorg. Dus optimale patiëntenzorg."	+
Participative safety	(NI)	"Ja volgens mij iedereen die kan, die aanwezig is die mag wat zeggen. Iedereen heeft zijn recht van spreken."	"Nou de één zou misschien iets makkelijker zijn mond open doen, dan de ander. Dat is ook een beetje persoonsafhankelijk. Sommige doen wel héél makkelijk hun mond open haha. Maar ik zie zelf geen belemmeringen om te zeggen wat je wilt zeggen. Natuurlijk moet je niet denken dat vervolgens iedereen het met je eens zal zijn."	+
Task orientation	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Support for innovation	(NI)	(NI)	"En er bestaat ook wel bereidheid om dingen te veranderen. Dat kost natuurlijk wel tijd maar de bereidheid is er wel."	+
Team spirit	"Nou het is nog niet echt een groep." "Ja SPEC1 is veel meer een vast team. Er zit een veel grotere wisseling bij SPEC2."	"Hoe moet ik nu het teamgevoel TEAM5 verkopen als sommige teamleden weten dat die en die collega's niet op komen dagen? Dus ik moet het teamgevoel uitstralen, voor iemand die dat niet persoonlijk uitdraagt. Dat is lastig."	"Dus er is nu wel weer meer duidelijkheid ontstaan wie er nu precies in ons team zitten. En we hebben een klein team en doordat we een klein team hebben, voelen de individuele leden van ons dedicated team meer verantwoordelijkheid."	+/-
Action-oriented thinking	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Mutual trust	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Input from the team	(NI)	"Wie wilt kan iets inbrengen. Iedereen mag onderwerpen aandragen."	(NI)	+
Team conflict	(NI)	"Omdat SPEC1 en SPEC2 de laatste jaren een aantal conflicten hebben gehad en nog steeds niet hebben opgelost. Wat zijn weerslag heeft op het team. De één kan niet zo goed duiden dat een beleidsbeslissing genomen wordt door de ander."	(NI)	-
Empathy	(NI)	(NI)	"Ja dat is echt een proces geweest. Dat je naar elkaar luistert. En dat je ook je best doet om te begrijpen wat de ander bedoeld."	+
TOTAL SCORE TEAM CLIMATE				3

Team structure – TEAM5
 (*NI = No information)

	5CC	5MSA	5MSB	Assessment
Team roles	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Status differentials	<p>"Jawel, daar is wel verschil in. Er zijn er toch wel een paar die duidelijk invloed hebben, maar ook met voorstellen komen. Ook altijd doordachte voorstellen hebben."</p> <p>"Die hebben ook wel de meeste kennis. En denken over de meeste dingen heel goed na. Dat klinkt apart. Maar het heeft wel veel met kennis te maken."</p> <p>"Ja bij SPEC1 en anesthesie hebben ze wel een uitgesproken mening zeg maar."</p>	<p>"Nou het OK-personeel, is grotendeel heel afwachtend en volgzzaam. De specialisten daarentegen zijn heel autonoom en voelen zich heel snel gekrenkt in hun autonoom denken. Sommige specialisten vinden dat zij beslissen en de rest moet volgen. Maar volgens mij is dat ook niet meer van deze tijd. Door met zo'n team te werken, ga je elke speler langs. De linksback is net zo belangrijk als de midvoor denk ik. Dus ik denk dat het belangrijk is dat die specialisten, die vrij autonoom willen werken, beseffen dat ze werken binnen de gratie van het team. En niet omdat ze specialist en autonoom zijn."</p>	<p>"Het is niet hiërarchisch. Het zit allemaal wel een beetje op hetzelfde niveau zeg maar. Er wordt net zo goed geluisterd naar een anesthesiemedewerker als naar een anesthesioloog als naar een chirurg, als naar een OK-medewerker. Het is niet zo dat de één, omdat hij arts is meer te zeggen heeft. Of meer spreektijd krijgt."</p>	+/-
Intermember relationships	(NI)	"De relaties zijn soms heel goed en soms wat gespannen."	(NI)	+/-
Team leader	<p>"Maar ik zorg ervoor dat er genotuleerd wordt, dat er agendapunten zijn en ik leid de vergadering. En meer is het ook niet. En af en toe op de werkvloer eens vragen van: "hoe is het daar mee? Heb je dat al geregeld?"</p> <p>"Of ze daardoor komen weet ik niet, maar ze weten er dan wel van. En ze zeggen nog wel eens naar aanleiding van agendapunten van: "doe dat maar niet, want zo ver is het nog niet."</p>	<p>"De voorzitter is iets te luchtig af en toe. Iets te weinig serieus. Mag wat serieuzer zijn. En mag ook wel iets punctueler zijn. In de zin van: ruim op tijd de agenda aanleveren, iets meer structuur in het voorzitten. Aan de andere kant, is hij met zijn luchtigheid ook in staat wat charme te brengen waardoor het stress reducerend werkt."</p> <p>"Ja de voorzitter heeft wel degelijk iets veranderd aan Faculty Hour. Want ik denk dat sindsdien SPEC1 & SPEC2 minder last hebben van de spanning."</p>	<p>"Hij houdt het ook heel informeel. Mensen die nogal breed sprekend zijn, die krijgen ook té veel ruimte. Dat is mijn mening. Er mag wel iets meer sturing in zitten, maar vooral iets formeler. Want nu zitten soms mensen echt door elkaar te praten. En niet dat het daardoor een niet nuttige vergadering is hoor. Helemaal niet hoor. Maar voor mij mag het wel iets formeler."</p> <p>"En het heeft natuurlijk zijn charme, dat het allemaal wat informeler is. Maar aan de andere kant ontbreekt daar soms de structuur. En ik kan me voorstellen dat sommige mensen toch wat meer reminder nodig hebben. Anders is de opkomst niet optimaal."</p>	+/-
Faultlines	"Ik zit al heel lang bij SPEC1 en dat is nog steeds zo. Ik mag daar graag zijn. Je ziet nog wel echt een SPEC1 gebied en een SPEC2 gebied."	(NI)	(NI)	-
Task inter-dependence	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Change champions	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)

Information sharing within team	"Onderling wordt er tussen ons ook niet zo heel veel uitgewisseld."	(NI)	(NI)	-
Information sharing between teams	<p>"Ja nou eigenlijk de punten die besproken worden in een bepaald dedicated team, worden natuurlijk ook nog wel besproken in een vergadering van alle [...]. Wij hebben dan wel eens een rondje gemaakt van: "waar hebben jullie het over gehad en waar hebben jullie het over gehad?" En als er echt heel specifieke veranderingen zijn, dan wordt het nog wel eens in onze wekelijkse nieuwsbrief gezet. Dus zo wordt het wel kenbaar gemaakt."</p> <p>"Ja dat moet misschien nog wat meer gestructureerd komen. Dat het ook echt heel duidelijk wordt. Misschien wekelijks, zo van: "hier hebben we het over gehad en we hebben dit besloten. Mocht je het er niet mee eens zijn, laat het dan weten." Daar zie ik nog wel wat verbetering in."</p>	(NI)	(NI)	+/-
TOTAL SCORE TEAM STRUCTURE				2

Team policies & procedures– TEAM5 (*NI = No information)			
5CC	5MSA	5MSB	Assessment
(NI)	"Wordt er iets besloten en je bent het er niet mee eens. Maar je hebt je kans niet genomen om er te zijn dan heb je pech gehad. Dus beleid dat uit het team komt, dragen we dan uit binnen de staf. Dus mensen zullen dat moeten accepteren."	(NI)	+/-
"Het is toch moeilijk om iets te veranderen. Want het probleem is, er zijn natuurlijk allerlei Faculty Hours, en allerlei dedicated teams. Maar wat je in team A afsprekt, als dat volledig anders is als team B. Een ander specialisme, je werkt wel samen op één operatie centrum. Dus die verschillen mogen natuurlijk nooit te groot zijn. Bijvoorbeeld gedragingen. Want dan zou je bij het ene specialisme dit moeten doen en twee deuren verder zou je dat niet mogen doen. Dus dat zou eventueel kunnen botsen."	"En nu hebben wij een anesthesiemedewerker, die wil dat wel ziekenhuis breed brengen. Maar het zou wel heel leuk zijn, als dat gewoon vanuit het Faculty Hour wat geregeld is zodat dat makkelijker gaat. Dat er als het ware een overkoepelend iemand is."	(NI)	-
"Alleen dat duurt natuurlijk heel lang. Dat komt ook bij de groep anesthesie, die pakt dat op. En dat is een kleine groep, en die zitten ook bij andere specialismen. En het Faculty Hour in deze samenstelling is natuurlijk maar één keer per maand. Dus als diegene er een keer niet is. Dan ben je zo twee, drie maand verder."	"Want wij kunnen dingen bedenken, maar die blijven dan toch een beetje op de tekentafel. Sommige dingen hebben wij bedacht, waar dan niet zo veel meer uitkomt."	"Er komen natuurlijk door zo'n Faculty Hour veel ideeën en oplossingen voor problemen. Maar om dat ter hand te nemen, dat kost tijd. En die tijd, die hebben we eigenlijk niet. Daar lopen we wel tegenaan."	-
TOTAL SCORE TEAM POLICIES & PROCEDURES			1

Team change valence – TEAM5 (*NI = No information)			
5CC	5MSA	5MSB	Assessment
"Ik denk dat het voor heel veel mensen toch wel een beetje opgedrongen gevoeld is. Als ik het goed begrijp komt het met name van het hoofd van de anesthesiologie, die had het ergens gezien. En hij heeft het zo geïntroduceerd. Ik weet niet of dat met overleg is geweest of wat dan ook. Maar zo van: "we gaan dit doen, op elke dinsdag." En zo is dat bij ons binnen gekomen." "Nee ik heb niet het idee dat dit vanuit onszelf kwam."	"Nou de voornaamste reden was dat het verplicht werd gesteld." "Nou ja, het werd besloten door hogere hand dat we voortaan op dinsdag zouden gaan vergaderen en bijeenkomen. Het is geen vraag van onszelf geweest."	"Nou in het begin is het natuurlijk toch gewoon discipline. Er is een uur voor vrijgemaakt. Het is dan niet de bedoeling dat je een uur langer in je bed blijft liggen. Dus dat is toch gewoon discipline. Dat we ook tegen elkaar gezegd hebben van: "nou jongens we hebben multidisciplinair bespreking, 1 keer in de maand. Dus laten we eens kijken wat het oplevert."	-
TOTAL SCORE TEAM CHANGE VALENCE			1

Team readiness for change– TEAM5 (*NI = No information)			
5CC	5MSA	5MSB	Assessment
(NI)	"Nee dat belang werd in het begin niet echt in gezien. Er is heel veel sceptisch geweest van te voren. Ook binnen onze afdeling, maar ook bij andere collega's van: "ja heeft dat nou wel zin? Waarom moet dat zo?" "Nou niet iedereen was direct bereid. Dat ging met heel veel mopperen en sputteren."	(NI)	-
(NI)	"Ja die overtuiging om het gezamenlijk te gaan doen was er wel denk ik. Ik merk wel dat er binnen het team een aantal spelers elkaar echt wel opgezocht hebben."	(NI)	+
TOTAL SCORE TEAM READINESS FOR CHANGE			1

Informational assessment – TEAM5 (*NI = No information)				
	5CC	5MSA	5MSB	Assessment
Task demands	"Ja echt duidelijkheid was er eigenlijk helemaal niet. Het werd geïntroduceerd. En je werd bij elkaar gezet die week daarop. En er was een ruimte en er was eventueel iemand beschikbaar die je dan op weg zou helpen. Maar dat was het ook wel een beetje."	"Het werd wel uitgelegd van te voren. Er was een bijeenkomst georganiseerd, waarom Faculty Hour. En er werd wel aangegeven hoe het allemaal in zijn werk zou gaan. Dus op zich ging dat wel goed." "Ik denk dat te veel van te voren is gedacht door de plannenmakers: we creëren de teams en het gaat lopen. Er had veel meer voorwerk moeten zitten in wat ga je met het team bereiken en wat gaan we bespreken."	"Nou eigenlijk was dat een beetje een black box, als ik eerlijk ben." "En in het begin was het eigenlijk niet zo heel goed duidelijk, en dat zeg ik nog eufemistisch. Het was gewoon niet duidelijk wat er precies van je verwacht werd. En wat precies je taken waren. Dat heeft echt moeten groeien. Het heeft echt zeker wel een jaar geduurd voordat zich dat een beetje ging uitkristalliseren."	-
Perception of human resources	(NI)	(NI)	(NI)	(NI)
Perception of support	(NI)	"We hebben geen ondersteuning aangeboden gekregen behalve in de planning. Dat is op afstand geregeld voor het hele ziekenhuis, dat is nauwelijks ondersteuning te noemen." "Ja als er in het begin meer ondersteuning was geweest dan was het misschien in het begin meteen al wat beter van de grond gekomen."	(NI)	-
Perception of material resources	"Ja want we hebben gewoon een ruimte met een computer waar je een powerpoint presentatie op kunt geven. En daar komen we tot nu toe altijd mee uit."	"Er had veel meer agendaplanning gedaan moeten worden van te voren"	(NI)	+/-
Perception of informational resources	(NI)	"Er had veel meer agendaplanning gedaan moeten worden van te voren"	(NI)	-
Situational factors	"Maar voor sommigen was het wel even een probleem. Want normaal was altijd op maandag zeg maar het overleg uurtje. En dat ging nu naar de dinsdag. En er zijn natuurlijk artsen die op maandag een bepaalde planning hebben, of die moeten nu op dinsdag opereren."	"En wat ook niet meegeholpen heeft is dat het verplicht om half 8 gezet is, 's ochtends vroeg. Want wij beginnen om 8 uur. Dus dat betekent dat je eerder moet beginnen."	"Wij zijn destijds door onze toenmalige plaatsvervangend afdelingshoofd gevraagd waar onze interesses lagen. En dan kon je keuze 1,2 en 3 invullen. En vervolgens zijn we allemaal bij 2 of 3 dedicated teams ingedeeld. En dat werkt eigenlijk niet, dat is te veel. Voor zoveel teams kun je niet dedicated zijn."	-
TOTAL SCORE INFORMATIONAL ASSESSMENT				1

Implementation effectiveness – TEAM5 (*NI = No information)				
	5CC	5MSA	5MSB	Assessment
Team adoption	"Over het algemeen zijn er wel maar weinig specialisten van SPEC2. Het is over vertegenwoordigd door SPEC1 en daarna de anesthesiologie."	"En we hebben ook heel veel bijeenkomsten gehad waarin er helemaal geen chirurg uit SPEC2 aanwezig was. En wij allemaal dachten van: "ja wij kunnen dit als SPEC1, anesthesie, OK en anesthesie medewerker prima afspreken. Maar waar is het vijfde deel van het team?" Nu de laatste tijd komen er weer SPEC2 chirurgen. En ik heb hoop dat we toch wat meer samenspraak gaan krijgen. Wat meer gezamenlijk gedragen beslissingen."	"SPEC1 heeft wel een betere opkomst dan SPEC2. Meestal is SPEC1 op dat multidisciplinaire Faculty Hour goed vertegenwoordigd."	+/-
Team adaptation	"Niet dat ik me kan herinneren, dat we het gehad hebben over hoe we het gaan inzetten. Maar wel zo van: "nou ja we zijn nu bij elkaar, dus wat kunnen we hier bespreken?" En nu komen de onderwerpen een beetje."	"We hebben nu ook besloten het Faculty Hour te benutten om complexe patiënten voor te bespreken."	"Dus de verschillende disciplines hebben wel Faculty Hour aangegrepen, voor dingen die al langer spelen en waar ze al langer ergernis van hebben, of waarvan ze vinden dat de regels onvoldoende worden nageleefd."	+
Team acceptance	"Maar nu de onderwerpen komen, heb je ook meer het gevoel dat je iets nuttigs doet. Dat je niet bij elkaar zit om bij elkaar te zitten." "Ik denk dat de specialisten van SPEC1 het belang er meer van in zien."	"Ik denk wel dat uiteindelijk een aantal dingen nu van de grond zijn gekomen. Die het afgelopen jaar eigenlijk toch wel een beetje bleven zweven of tussen de poppetjes apart werd besproken, maar niet in groter verband. Dus ik denk wel dat men begint in te zien dat het kan helpen." "En dat maakt dat je langzaam maar zeker wel wat veranderingen ziet. Omdat meer dingen worden besproken." "Maar we moeten af en toe ook wel een beetje het idee hebben dat we vooruit gaan. En dat we dingen kunnen bespreken. Dat is nu nog niet helemaal zo." "Want nu gaat weer het verhaal rond van: ja het heeft toch wel zin. Dus het is vanuit het team ingestort en weer opgekrabbeld. En niet vanuit de initiële gedachte." "Nog niet heel enthousiast, omdat het tot nu toe maar weinig opgeleverd heeft afgelopen jaren. Maar ik merk wel verbetering in de laatste tijd. Ik zie een stijgende lijn, waardoor ik er nu wel iets in zie komen."	"En je merkt gewoon dat het wederzijds begrip en de samenwerking beter worden." "Maar ik vind het wel leuk om te zien dat de aanvankelijke sceptisch die er was, ook bij SPEC1. Het eerste wat ze zeiden, het allereerste Faculty Hour: het is zo zonde van de OK-tijd. Dat die sceptisch toch aan het verdwijnen is. Dat ze nu ook wel zien dat het ook wat oplevert. Dus dat het niet alleen iets kost, daar kun je niet om heen. Het kost 40 minuten OK-tijd. Maar het levert ook iets op."	+/-
TOTAL SCORE IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS				2.2

APPENDIX 11 – FIGURE CROSS-CASE ANALYSIS (RESEARCHER’S INTERPRETATION)

