

Kwaliteit versus loyaliteit

*Een kwalitatief onderzoek naar peer feedback over morele dilemma's bij
publieke professionals.*



Universiteit Utrecht

Masterthesis

Masteropleiding Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht

Naam	Jelle Rubingh
Studentnummer	6197353
Eerste beoordelaar	Dr. M.A.G. Thunnissen
Tweede beoordelaar	Dr. E.J. van Harten
Datum	13 mei 2019

“Ik wil dan niet als ‘brutale co die overal commentaar op heeft’ gezien worden. Stel een arts doet het al 30 jaar op dezelfde manier...dan zal hij het wel beter weten dan ik.”

Respondent 3, februari 2019

Voorwoord

Na een lange periode zit het schrijven van deze masterthesis erop. Het einde van mijn studentenleven is bij het afronden van deze masterthesis nu officieel aangebroken. Het was een bijzondere tijd waarin ik ontzettend veel interessante en vooral bijzondere momenten heb mogen meemaken.

Het opzetten, schrijven en uitvoeren van deze masterthesis ging het laatste jaar zeker niet zonder slag of stoot. Ik was tijdens het laatste onderdeel van mijn studie uit op een spannend onderwerp dat een bijdrage zou leveren aan de moeilijkste, maar zeker ook de belangrijkste kwesties op het gebied van HR-practices. De toenemende uitbesteding van de beoordeling van de leidinggevenden naar de 'gewone' medewerker was voor mij een interessante ontwikkeling die ik nader wilde onderzoeken.

Na lang zoeken heb ik mijn onderzoeksobject verlegd naar studenten-Geneeskunde. Ik wil al deze studenten ongelooflijk bedanken voor hun interessante en mooie verhalen die voor mij als student een nieuw licht hebben geworpen op de dagelijkse praktijk in de zorgsector. Ik hoop dat deze toekomstige artsen een bijzondere bijdrage mogen leveren aan de gezondheid van ons allemaal: de burger. Ik heb gezien dat deze nieuwe groep een fundamenteel andere kijk heeft op het bespreken van moeilijke thema's, waardoor ik ervan overtuigd ben dat de kwaliteit van de zorg in de toekomst alleen maar beter zal worden.

Tenslotte wil ik mijn begeleider Rik van Berkel bedanken voor zijn kritische en scherpe feedback in het eerste deel van mijn begeleiding, die mij als student altijd verder heeft gebracht. Rik heeft mij tot het uiterste gedreven en, zelfs in de moeilijke momenten, gesteund en mij altijd van nuttige feedback voorzien. Daarnaast wil ik Marian Thunnissen bedanken voor haar afrondende en zeer nuttige feedback.

Daarmee rest mij alleen u mijn masterthesis te presenteren. Ik wens u veel leesplezier.

Jelle Rubingh
13 mei 2019

Samenvatting

Doelstelling: Het doel van deze masterthesis was om inzicht te krijgen in de uitvoering van peer feedback over morele dilemma's bij (aanstormende) publieke (zorg)professionals. Daarnaast is er onderzocht welke voorwaarden hierop van invloed waren. Er is onderzocht of deze voorwaarden konden worden geïdentificeerd als elementen van een bekend theoretisch raamwerk (AMO-model).

Design: Een kwalitatief onderzoek onder vijftien studenten-Geneeskunde die minimaal tweeënhalfjaar coschappen lopen bij verschillende organisaties.

Methode: De data zijn verzameld aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Er is een topiclijst gebruikt die aan de hand van het theoretisch kader is samengesteld. De opgenomen interviews zijn vervolgens getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd om de belangrijkste bevindingen eruit te filteren. Er is vervolgens geprobeerd de codes te identificeren als een van de elementen van het AMO-model: bekwaamheids-, motivatie- of contextvoorwaarde.

Resultaten: De studenten-Geneeskunde waren divers in hun uitvoering van peer feedback, maar zagen vooral belemmeringen in het geven ervan. Het zoeken en het gebruiken ging het merendeel van de respondenten goed af. Voorwaarden die in de literatuur naar voren kwamen zijn bevestigd en daarnaast zijn zelfs een aantal nieuwe voorwaarden ontdekt.

Conclusie: De uitvoering van peer feedback wordt significant beïnvloed door de bekwaamheid van publieke professionals. De onderzochte groep heeft een beperkte bekwaamheid waardoor zij peer feedback niet op een adequate wijze kunnen inzetten als middel om beter om te gaan met morele dilemma's. Daarnaast belemmert de (snel) (wisselende) context waarin de onderzochte groep werkzaam is het adequaat implementeren en uitvoeren van peer feedback. De combinatie van beperkte bekwaamheid en (snel) (wisselende) contexten leidt bij de onderzochte groep tot een verminderde motivatie om peer feedback uit te voeren.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleem- en doelstelling.....	10
1.3 Relevantie	11
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.3.3 Praktische relevantie	13
1.4 Leeswijzer.....	13
2. Context	14
3. Literatuurstudie.....	16
3.1 Publieke professionals en morele dilemma's	16
3.2 Omgang met morele dilemma's aan de hand van peer feedback.....	19
3.3 Peer feedback.....	21
3.4 Voorwaarden die van invloed zijn op peer feedback.....	22
3.4.1 Werkresource	22
3.4.2 Effort costs	23
3.4.3 Face loss costs	23
3.4.4 Inference costs	25
3.5 Het AMO-model	25
3.6 Conceptueel model	28
4. Methoden & technieken	31
4.1 Onderzoeksdesign	31
4.2 Procedure.....	32
4.2.1 Selectie respondenten	32
4.2.2 Afname interviews.....	33
4.3 Interviews	34
4.3.1 Topiclijst	34
4.3.2 Casus Verpleegkunde.....	35
4.4 Data-analyse.....	36
4.4.1 Codering	36
4.5 Kwaliteit	37
4.5.1 Betrouwbaarheid.....	37

4.5.2 Validiteit.....	38
5. Resultaten.....	40
5.1 Peer feedback als middel voor morele dilemma's.....	40
5.2 Geven van peer feedback	42
5.2.1 Het geven van peer feedback bij respondenten.....	42
5.2.2 Voorwaarden van invloed op het geven van peer feedback	43
5.3 Zoeken naar peer feedback	48
5.3.1 Het zoeken naar peer feedback bij respondenten.....	48
5.3.2 Voorwaarden van invloed op het zoeken naar peer feedback.....	50
5.4 Gebruiken van peer feedback.....	54
5.4.1 Het gebruiken van peer feedback bij respondenten.....	54
5.4.2 Voorwaarden van invloed op het gebruiken van peer feedback.....	55
5.5 Verwachtingen en samenvatting resultaten	57
6. Conclusie.....	63
6.1 Theoretische deelvragen	63
6.2 Empirische deelvragen	65
6.2.1 Peer feedback als middel voor het omgaan met morele dilemma's	65
6.2.2 Geven van peer feedback	65
6.2.3 Zoeken naar peer feedback.....	66
6.2.4 Gebruiken van peer feedback	66
6.3 AMO-model als theoretisch raamwerk	67
6.3.1 Bekwaamheidsvoorwaarden.....	67
6.3.2 Motivatievoorwaarden	68
6.3.3 Contextvoorwaarden.....	68
6.4 Hoofdvraag.....	68
7. Discussie en aanbeveling.....	70
7.1 Wetenschappelijke inzichten.....	70
7.1.1 De elementen van het AMO-model	70
7.1.2 Het AMO-model als theoretisch raamwerk.....	70
7.1.3 Peer feedback bij publieke professionals	72
7.1.4 Motivatievoorwaarden	73
7.2 Beperkingen	73
7.2.1 Respondenten	73
7.2.2 Interviews.....	74
7.3 Aanbeveling.....	74

7.3.1 Praktische aanbeveling	74
7.3.2 Vervolgonderzoek.....	76
8. Literatuurlijst.....	77
9. Bijlagen	81
BIJLAGE I - Uitnodiging	81
BIJLAGE II - Extra informatie	82
BIJLAGE III - Topiclijst.....	83
BIJLAGE IV - Casus Verpleegkunde.....	86
BIJLAGE V - Respondententabel	87
BIJLAGE VI - Codeboom	88

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

U bent een zorgverlener en plots bent u getuige van hevig geschreeuw van een gehandicapte patiënt. U loopt naar de patiënt toe om te kijken wat er aan de hand is. De patiënt verzet zich hevig tegen een nieuwe behandeling die door de arts is opgelegd. De medicijnen moeten via een infuus bij patiënt worden toegediend, maar deze patiënt heeft grote angst voor naalden. Echter is dit volgens de arts de enige manier om de medicijnen effectief toe te dienen. U zult een beslissing moeten maken voordat de situatie escaleert. Met het toedienen van de medicijnen schendt u de wens van de patiënt. Het niet toedienen van de medicijnen is een optie, maar dit leidt tot gezondheidsschade.

Dilemma's als deze zijn binnen de publieke dienstverlening aan de orde van de dag (Cooper, 2012; Maynard-Moody & Musheno, 2012). Het zijn situaties waarin een publiek professional de individuele eisen en verwachtingen vanuit de burger en het publieke belang niet altijd kan waarborgen binnen de publieke dienst. De botsing en onverenigbaarheid van de zogenoemde *compassie dimensie*, waarbij de wensen van de burger wordt gewaarborgd, en de *publieke dimensie*, waarbij het publieke belang wordt gewaarborgd, wordt in de publieke dienstverlening ook wel een *moreel dilemma* genoemd (Schott, 2015): situaties waarin de 'meest wenselijke' keuze niet aanwezig is, omdat elke keuze tijdens een moreel dilemma zowel voor- als nadelige gevolgen kent.

Bijna veertig jaar geleden beschreef Michael Lipsky in zijn boek *Street-Level Bureaucracy* al de publieke professional (Lipsky, 1980). Deze publieke professionals staan volgens Lipsky (1980) dagelijks voor morele dilemma's die zij moeten oplossen in een complexe en veeleisende werkcontext. De wijze waarop er wordt omgegaan met morele dilemma's in deze werkcontext omschreef Lipsky (2010) als 'coping-strategies' die niet voor alle publieke professionals gelijk zijn, maar die wel invloed hebben op de manier waarop de publieke dienst uiteindelijk wordt vormgegeven (Lipsky, 1980). Uit deze coping-strategies vloeien namelijk morele keuzes, die effect hebben op de uiteindelijke vorm en kwaliteit van de publieke dienst. Het verbeteren van deze morele keuzes is voor overheidsorganisaties een doel voor het garanderen van de kwaliteit van de geleverde dienst, het effectiever en efficiënter oplossen van morele dilemma's en draagt het daarmee uiteindelijk bij aan het vergroten en promoten van het vertrouwen in een moreel deugdelijke overheid (Tomescu et al., 2013).

Klassieke prestatieverbeteringsmiddelen, zoals een beoordelingsgesprek, stuiten vaak op problemen binnen overheidsorganisaties. Leidinggevenden hebben vaak niet dezelfde professionele kennis die publieke professionals in hun dagelijkse werkzaamheden gebruiken voor het oplossen van morele dilemma's (Schott, 2015). Leidinggevenden hebben, in tegenstelling tot directe collega professionals, vaak moeite met het beoordelen of de keuze

die een publieke professional heeft gemaakt tijdens een moreel dilemma wel 'de meest wenselijke' is (Robert & Dietrich, 1999). De grote mate van autonomie die publieke professionals hebben tijdens hun werkzaamheden maakt het voor leidinggevendenden vrijwel onmogelijk om ten alle tijden te beoordelen of de keuze die een professional heeft gemaakt tijdens een moreel dilemma wel de beste is.

Peer feedback is om die reden een middel dat de laatste decennia op het gebied van prestatieverbetering flink aan terrein heeft gewonnen en dat de interesse heeft gewekt van overheidsorganisaties (Gielen et al., 2010). Echter, blijkt bij overheidsorganisaties waar publieke professionals in aanraking komen met morele dilemma's peer feedback niet altijd even effectief. Dit is opmerkelijk, omdat peer feedback kan dienen als een reflectie- en analysemiddel om, samen met collega-professionals, beter met complexe situaties als morele dilemma's om te gaan (Ashford et al., 2003; Vink et al., 2015) en daarmee een bijdrage leveren aan het oplossen van morele dilemma's. Het onderling aanspreken van collega-professionals op hun keuzes kan volgens Misha en Morrissey (1990) een bijdrage leveren aan de organisationele prestatie, in dit geval een moreel deugdelijke overheidsdienst. Door middel van de uitvoering van peer feedback kan de bewustwording en bekwaamheid omtrent moreel handelen door publieke professionals verder worden gestimuleerd.

Echter, het middel peer feedback als middel voor de stimulering van deze bewustwording en bekwaamheid omtrent moreel handelen is volgens de literatuur niet vanzelfsprekend. Werkervaring (Van den Born, 2015), persoonlijke relaties (Ashford et al., 2003), werkcultuur (London & Smither, 2002) of de rol van leidinggevendenden (Ashford & Cummings, 1983; Nyhan, 2000; Pate et al., 1976) zijn een greep van voorwaarden die van invloed zouden kunnen zijn op de uitvoering van peer feedback en daarmee peer feedback als prestatieverbeteringsmiddel kunnen beïnvloeden. Deze voorwaarden worden in dit onderzoek daarom niet alleen gezien als voorwaarden van invloed op de uitvoering van peer feedback, maar ook als voorwaarden die direct van invloed zouden kunnen zijn op de proximale uitkomsten, zoals individuele kennis en motivatie, van publieke professionals en daarmee de operationele uitkomsten als distale uitkomst, zoals het beter oplossen van morele dilemma's, zouden kunnen beïnvloeden. Dit onderzoek stelt dat de uitvoering van peer feedback om die reden een essentieel onderdeel is van de algemene werkzaamheden van de publieke professional en daarmee direct invloed heeft op de overheidsprestatie.

1.2 Probleem- en doelstelling

In deze masterthesis is het doel om te onderzoeken op welke manier *publieke professionals* uitvoering geven aan peer feedback over morele dilemma's en welke voorwaarden hierop van invloed zouden kunnen zijn. Deze uitvoering van peer feedback wordt in dit onderzoek opgedeeld in drie elementen: 1) *het geven* van peer feedback, 2) *het zoeken* naar peer feedback en 3) *het gebruiken* van peer feedback. In deze masterthesis wordt beargumenteerd

dat het AMO-model als theoretisch raamwerk zou kunnen dienen om de gevonden voorwaarden op deze drie elementen van de uitvoering te kunnen identificeren als *abilities-, motivation- en opportunities*-voorwaarden.

Hoofdvraag:

In hoeverre geven publieke professionals uitvoering aan peer feedback over morele dilemma's en welke voorwaarden zijn volgens hen van invloed op deze uitvoering van peer feedback?

Theoretische deelvragen:

- 1) Wat is er bekend over de rol van publieke professionals en morele dilemma's?
- 2) Wat is er bekend over de omgang met de morele dilemma's en welke bijdrage kan peer feedback hierin leveren?
- 3) Wat is er bekend over peer feedback en welke voorwaarden zijn er bekend die van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback?

Empirische deelvragen:

- 1) In hoeverre vinden publieke professionals dat de uitvoering van peer feedback bijdraagt aan het omgaan met morele dilemma's?
- 2) In hoeverre geven publieke professionals peer feedback en welke voorwaarden vinden zij hier van invloed op?
- 3) In hoeverre zoeken publieke professionals peer feedback en welke voorwaarden vinden zij hier van invloed op?
- 4) In hoeverre gebruiken publieke professionals peer feedback en welke voorwaarden vinden zij hier van invloed op?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk onderzoek onder publieke professionals naar peer feedback als middel voor het omgaan met morele dilemma's is in de wetenschappelijke literatuur gering en vraagt om verder empirisch onderzoek (Schott, 2015). In dit onderzoek wordt de uitvoering van peer feedback onderzocht aan de hand van verschillende elementen vanuit de literatuur die deze uitvoering definiëren: geven, zoeken en gebruiken (London, 2003). Echter, blijkt deze uitvoering van peer feedback niet altijd vanzelfsprekend en is er vanuit de literatuur al een aantal voorwaarden te noemen die de uitvoering van peer feedback beïnvloeden. Gezien het feit dat in dit onderzoek wordt gericht op peer feedback op morele dilemma's zou deze peer feedback andere voorwaarden met zich mee kunnen brengen dan de voorwaarden die al in

de literatuur staan beschreven. Het oplossen van morele dilemma's kan soms irrationele keuzes en oplossingen voortbrengen die voor directe collega's als onethisch of immoreel kunnen worden bestempeld. Het effect hiervan op de voorwaarden van de uitvoering van peer feedback die juist deze irrationele keuzes moet bespreken is een hiaat in de wetenschappelijke literatuur en vraagt om verder onderzoek.

Daarnaast vraagt de toenemende interesse binnen publieke organisaties als het gaat om peer feedback (Gielen et al., 2010) om een diepgaand onderzoek naar de verschillende voorwaarden die de uitvoering van peer feedback belemmeren en/of stimuleren. In dit onderzoek wordt geprobeerd deze gevonden voorwaarden, die van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback, aan de hand van de elementen van het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) te identificeren als *bekwaamheids-, motivatie- en context-*voorwaarden. Het AMO-model zou als geschikt theoretisch raamwerk kunnen worden gebruikt, omdat de uitvoering van peer feedback niet alleen een *bijdrage* kan leveren aan de individuele prestatie en motivatie, maar ook *onderdeel* is van prestatie. De proximale uitkomsten (zoals individuele kennis en motivatie) die voortvloeien uit peer feedback kunnen de distale uitkomsten van andere professionals (zoals operationele uitkomsten) beïnvloeden (Jiang et al., 2012).

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal een bijdrage leveren in die zin dat het maatschappelijk wenselijk is en blijft dat er binnen publieke organisaties over moreel handelen en beslissen gesproken wordt aan de hand van peer feedback. Lipsky (1980) beschreef dat de wijze waarop publieke professionals omgaan met morele dilemma's invloed kan hebben op de manier waarop de publieke dienst uiteindelijk wordt vormgegeven. De wijze waarop morele dilemma's worden opgelost moet achteraf aan kritische en systematische reflectie worden onderworpen, niet alleen ter verbetering van de individuele capaciteiten van de professional, maar ook ter verbetering van de publieke dienst die de professional moet leveren aan de burger die soms geen alternatief heeft voor de dienst die hij of zij ontvangt. De morele deugdelijkheid is om die reden niet alleen belangrijk voor de professional, maar ook voor de maatschappij als geheel die van de overheid verwacht dat deze moreel deugdelijk, betrouwbaar en vertrouwelijk handelt.

Het oplossen van morele dilemma's gebeurt aan de hand van de normen en waarden die een professional met zich meedraagt: de individuele moraliteit of *morele ruimte* (Boutellier, 2010). Binnen het huidige maatschappelijke debat wordt daarnaast steeds meer nadruk gelegd op deze individuele moraliteit (Boutellier, 2010; Van den Brink et al., 2015). De toenemende druk vanuit de maatschappij als het gaat om morele keuzes heeft een invloed op de keuzes die een professional kan maken als het gaat over het oplossen van een moreel dilemma. Publieke en private organisaties worden steeds vaker onder druk gezet om niet alleen de doelen te behalen die formeel zijn vastgelegd, maar dit ook op een manier te doen waar de burger zich mee kan identificeren. Het is belangrijk dat publieke professionals kritisch

en systematisch blijven reflecteren op keuzes tijdens morele dilemma's, omdat deze gevolgen hebben voor de maatschappij als geheel.

1.3.3 Praktische relevantie

De onderliggende voorwaarden die peer feedback wel of niet tot een succes maken zijn voor zowel publieke als private organisaties interessant. Allereerst is er in de wetenschappelijke literatuur over publieke professionals en moraliteit geschreven over *moral distress*: "when one knows the right thing to do, but institutional constraints make it nearly impossible to pursue the right course of action" (Jameton, 1984, p. 6). Moral distress kan optreden wanneer publieke professionals in aanraking komen met moraliteit en de dilemma's die dit met zich meebrengt. Stress, angst en onzekerheid zijn gevolgen van de psychologische druk die het soms onmogelijk oplossen van morele dilemma's verder bemoeilijkt. Het bespreken van deze situaties met directe collega's middels peer feedback kan een uitkomst bieden om op individueel niveau deze druk te verminderen.

Daarnaast is dit onderzoek niet alleen interessant voor de publieke sector, maar ook aan private organisaties die actief bezig (willen) zijn met peer feedback kan dit onderzoek handvatten bieden om de uitvoering van peer feedback verder te garanderen en daarmee de prestatie van medewerkers en de organisatie als geheel te verbeteren. De voorwaarden die de uitvoering van peer feedback beïnvloeden en die in dit onderzoek verder naar voren komen kunnen een aanvulling zijn op de verklaring waar de uitvoering van peer feedback zijn oorsprong vindt. Wellicht kunnen dan ook organisaties waarin medewerkers morele dilemma's moeten oplossen meer gebruik maken van peer feedback systemen.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal de context gepresenteerd worden waarin de hoofd- en deelvragen zullen worden onderzocht. In hoofdstuk 3 zal de theorie worden gepresenteerd die ten grondslag ligt aan de hoofd- en deelvragen en het conceptueel model. In hoofdstuk 4 zal de methodologische verantwoording worden gepresenteerd. De resultaten van het onderzoek zullen worden gepresenteerd in hoofdstuk 5. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 de conclusie gegeven. Tenslotte, worden in hoofdstuk 7 de discussie en aanbeveling gepresenteerd.

2. Context

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd bij studenten-Geneeskunde van de Radboud Universiteit in Nijmegen. Studenten-Geneeskunde krijgen in hun opleiding uiteenlopende vakken, maar het belangrijkste onderdeel van hun opleiding is het lopen van 'coschappen'. In deze stage worden de studenten aangemerkt als 'coassistenten' en moeten zij meelopen met diverse organisaties, locaties en publieke professionals om zichzelf voor te bereiden op hun loopbaan in de zorgsector. Chirurgie, huisartsen, gynaecologie en psychiatrie is een kleine greep uit een breed palet van de verschillende specialismen die de zorgsector te bieden heeft en waar coassistenten gedurende hun coschappen mee in aanraking komen.

Het is om die reden voor coassistenten een uitdagende taak om in een klein tijdsbestek een indruk te krijgen op welke wijze deze verschillende specialisten omgaan met morele dilemma's. Morele dilemma's zijn voor coassistenten onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden en de zorgsector ziet een toenemende maatschappelijke druk om deze morele dilemma's beter op te lossen door deze dilemma's bespreekbaar te maken tussen collega's, teams en vestigingen. Het bespreekbaar maken van morele dilemma's aan de hand van peer feedback kan coassistenten helpen bewuster en bekwaamer om te gaan met de wijze waarop zij deze dilemma's oplossen. Coassistenten kunnen (nog) niet de volledige verantwoordelijkheid dragen voor hun handelingen en zij zullen om die reden met behulp van directe collega's deze dilemma's zo adequaat mogelijk moeten oplossen. Het uitvoeren van peer feedback is om die reden een belangrijk element in hun ontwikkeling tot volwaardig publiek professional en peer feedback laat deze groep op zichzelf reflecteren en verbeteren.

Echter, blijkt dat de uitvoering van peer feedback in de praktijk bij deze groep vaak op moeilijkheden stuit en dit al verschillende keren is beschreven (Avin, 2017). Coassistenten blijken weinig adequate feedback te krijgen waar zij iets mee kunnen en het geven van peer feedback door coassistenten is door de werkcultuur en de houding van andere collega's niet altijd geaccepteerd (Weeda, 2019; Avin, 2017). Dit kan coassistenten belemmeren in de manier waarop zij met peer feedback omgaan en in hoeverre zij peer feedback onderdeel van hun werkzaamheden kunnen maken.

Het omgaan met morele dilemma's is zelfs voor volwaardige publieke professionals een uitdaging, maar zij hebben wel meer kennis en ervaring om beter met deze dilemma's om te gaan. Directe collega's zijn om die reden een belangrijke groep voor de ontwikkeling van studenten-coschappen, omdat zij de ontastbare kennis die nodig is om met deze morele dilemma's om te gaan op zowel verbaal als non verbaal niveau kunnen overbrengen tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast hebben de studenten-coschappen een 'frisse kijk' op de dagelijkse werkzaamheden binnen de locatie waar zij op dat moment stage lopen en kunnen daar hun omgeving inspireren met nieuwe ideeën door reflectie te bieden op de werkwijze die zij daar tegenkomen bij hun directe collega's. In hoeverre coassistenten zelf uitvoering geven aan peer feedback in hun coschappen wordt uit contextonderzoek niet

geheel duidelijk. Daarnaast is niet duidelijk waarom de uitvoering van peer feedback over morele dilemma's op zoveel problemen stuit en welke redenen daarvoor te vinden zijn. De vraag in hoeverre peer feedback over morele dilemma's tot uitvoering wordt gebracht en welke voorwaarden daar van invloed op zijn, wordt in dit onderzoek verder uitgediept.

3. Literatuurstudie

In de inleiding is reeds een beeld geschetst over het belang van moreel handelen en beslissen tijdens de werkzaamheden van publieke professionals. In deze literatuurstudie worden de drie theoretische deelvragen beantwoord aan de hand van verschillende theoretische concepten.

Allereerst wordt de deelvraag beantwoord: wat is er bekend over de rol van publieke professionals en morele dilemma's? Deze vraag wordt beantwoord in paragraaf 3.1, waarin wordt uitgelegd op welke manier de complexiteit en dilemma's tijdens de publieke dienstverlening tot uiting komen en op welke wijze publieke professionals daarin een rol spelen.

De tweede deelvraag: wat is er bekend over de omgang met de morele dilemma's en welke bijdrage kan peer feedback hierin leveren? In paragraaf 3.2 wordt uiteengezet welke bijdrage peer feedback kan leveren in de omgang met deze (morele) dilemma's.

Vervolgens wordt de laatste deelvraag beantwoord: wat is er bekend over peer feedback en welke voorwaarden zijn er bekend die van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback? In paragraaf 3.3 wordt uiteengezet wat er onder het begrip peer feedback en onder de uitvoering van peer feedback in dit onderzoek wordt verstaan. In paragraaf 3.4 wordt er vanuit de wetenschappelijke literatuur een aantal voorwaarden gegeven die van invloed zouden kunnen zijn op de uitvoering van peer feedback. In paragraaf 3.5 wordt beargumenteerd dat het AMO-model als theoretisch raamwerk kan dienen om de gevonden voorwaarden te identificeren als bekwaamheids-, motivatie- en contextvoorwaarden. Tenslotte worden in paragraaf 3.6 het conceptueel model en verwachtingen van dit onderzoek uiteengezet.

3.1 Publieke professionals en morele dilemma's

Professionals binnen overheidsinstellingen worden in de wetenschappelijke literatuur vaak benoemd als street-level-bureaucrats (SLB's) (Lipsky, 1980). Lipsky (1980) definieerde deze groep als: "Public service workers who interact directly with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work (...) (p. 3). Dokters, politieagenten en leraren zijn voorbeelden van leveraars van een publieke dienst en 'ambassadeurs' van de overheidsorganisatie waarvoor zij werken. Door hun frequente interactie met de burger en door hun grote mate van professionele autonomie en kennis zijn publieke professionals belangrijk voor de uiteindelijke invulling en kwaliteit van de publieke dienstverlening.

Publieke dienstverlening is echter geen makkelijke opgave. Publieke professionals zullen in een complexe en veeleisende werkcontext deze dienstverlening moeten uitvoeren (Lipsky,

1980). Deze complexiteit vloeit vooral voort uit de vaak vage, ambigue of zelfs tegenstrijdige doelstellingen die overheidsorganisaties hebben vastgesteld (Rainey, 1991; Moore, 2000). Deze doelstellingen zijn gebaseerd op verschillende publieke waarden die de overheid moet waarborgen en die soms tegenstrijdig kunnen zijn. Deze tegenstrijdigheid is het gevolg van ontwikkelingen in de jaren '70 die een verschuiving benadrukten van de wat meer traditionele waarden van de overheid zoals integriteit en neutraliteit, naar de meer bedrijfsmatige waarden zoals effectiviteit en efficiëntie (Schott, 2015). Beide waarden zijn tegenwoordig voor de overheid van belang voor het bewerkstelligen van vertrouwen dat de burger heeft in de publieke dienstverlening, maar het waarborgen van uiteenlopende waarden is in de praktijk vaak lastig voor publieke professionals. De verschuiving naar de meer bedrijfsmatige waarden leidt namelijk vaak tot een chronisch gebrek aan capaciteit en middelen dat weer leidt tot het niet volledig kunnen uitvoeren van alle werkzaamheden: het verzamelen van informatie of het overleggen met collega's zijn soms door het gebrek aan tijd en ruimte niet mogelijk. Publieke professionals worden daarmee beperkt in de mate waarin werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd door de toenemende druk op effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast is het monopolistische kenmerk van publieke dienstverlening, zoals het geval is bij bijvoorbeeld politie en brandweer, een oorzaak van de veeleisendheid: omdat de vraag naar een publieke dienst in sommige situaties zo hoog is dat de uitvoering van alle werkzaamheden kan worden beperkt. De burger heeft namelijk voor dit soort publieke diensten geen alternatief en verwacht dat de best mogelijke dienst voor hem of haar wordt vormgegeven (Lipsky, 1980).

Het vormgeven van de publieke dienstverlening in deze complexe en veeleisende werkcontext leidt daarom soms tot problemen op individueel niveau. Lipsky (1980) formuleerde de grootste uitdaging voor publieke professionals als: "(...) how to provide individual responses and treatment on a mass basis" (p. 44). Publieke professionals hebben de taak de publieke dienst vorm te geven die, op basis van regels, procedures en doelstellingen, ook de individuele eisen en verwachtingen van de burger tegemoetkomt (Lipsky, 1980). Het probleem dat publieke professionals vaak ervaren is dat deze regels, procedures en doelstellingen vaak niet toereikend genoeg zijn voor het leveren van een publieke dienst die tegemoetkomt aan de eisen en verwachtingen van de burger. Binnen de gezondheidszorg zijn verwachtingen vanuit de organisatie als effectief en efficiënt werken en verwachtingen vanuit de burger als het verbeteren van de individuele gezondheid voor publieke professionals, en in dit onderzoek coassistenten, soms onverenigbaar. Maynard-Moody en Musheno (2000) beschreven al: "rules and procedures can never universally fit each individual case and every circumstance [that public servant professionals are confronted with], so judgements must be made" (p. 338). De vormgeving van een publieke dienst is daarom aan discussie onderworpen aangezien de verwachtingen vanuit de burger en vanuit de organisatie over op welke wijze de publieke dienst moet worden vormgegeven soms sterk uiteenlopen of zelfs tegenstrijdig zijn (Lipsky, 1980).

Het tegemoetkomen van deze soms uiteenlopende en tegenstrijdige verwachtingen is voor publieke professionals geen makkelijk opgave, maar wel essentieel voor de legitimiteit

van de overheid. Dienstverlenende overheidsorganisaties kunnen worden gekenmerkt als beschermers van het publieke belang (Bozeman, 2007) en verwachtingen die de burger heeft ten aanzien van deze organisaties zijn veeleisender en unieker dan bij private organisaties: “[public organizations] are subject to unique public expectations for fairness, openness, accountability, and honesty” (Rainey, 2009, p. 86). Toch blijkt dat dit publiek belang moeilijk ten alle tijden te waarborgen is, omdat het lastig te definiëren valt wat nou precies ‘het publieke belang’ is. Vaak is de definitie van het publieke belang afhankelijk van de context of verschillende stakeholders, die ook verschillende ideeën hebben over hoe dit publieke belang moet worden gewaarborgd en of de wijze waarop dit publieke belang gewaarborgd wordt ook echt het publieke belang dient (Schott, 2015). Rainey (1982) stelde al: “there are as many ways to conceive of public service as there are to conceive of the public interest” (p. 289).

De complexe en veeleisende werkcontext en de vaagheid van wat het publieke belang nou precies is, leidt voor publieke professionals vaak tot situaties waarin enerzijds de mogelijkheden tot het leveren van de beste publieke dienst niet mogelijk is en anderzijds de ‘wenselijke’ vorm van de publieke dienst niet duidelijk is. Het zijn *dilemma’s* die publieke professionals dagelijks in hun werk tegenkomen (Cooper, 2012; Maynard-Moody & Musheno, 2012) en die vaak tot spanning, stress en onzekerheid leiden (Lipsky, 1980; Schott, 2015). Het is om die reden dat publieke professionals bekend staan om hun grote mate van professionele autonomie omdat het ze helpt in het vormgeven van de publieke dienst die alle verwachtingen en wensen van zowel de organisatie als de burger probeert tegemoet te komen (Schott, 2015).

Echter brengt deze professionele autonomie niet alleen voordelen met zich mee. Sterker nog, uit literatuur blijkt dat er verschillen zijn in de omgang met deze dilemma’s binnen de publieke dienstverlening en dit de vorm van de publieke dienst beïnvloedt (Lipsky, 1980). Een verklaring voor de verschillende omgang met dilemma’s ligt in wat Lipsky (2010) omschreef als ‘coping-strategies’, die in verschillende onderzoeken gedefinieerd worden als individuele reacties, keuzes en beslissingen die een publiek professional maakt als reactie op een situatie met conflicterende waarden, normen en verwachtingen (Schott, 2015; Vink et al., 2015). Deze coping-strategies zijn belangrijk aangezien hieruit persoonlijke keuzes en beslissingen voortvloeien waarin zowel de verwachtingen vanuit de burger als vanuit de organisatie worden meegenomen en daarmee de vorm van de publieke dienst bepalen (Lipsky, 1980).

De uiteindelijke vorm van de publieke dienst die volgens de publieke professionals het beste het publieke belang dient, hoeft niet per definitie de meest wenselijke te zijn voor de partij(en) waaraan de publieke dienst geleverd wordt. Een patiënt die niet wil worden opgenomen, maar die onder ernstige psychosen leidt en daarmee een bedreiging vormt voor de samenleving is een specifiek voorbeeld van de complexiteit van de publieke dienstverlening. De arts of coassistent, die deze patiënt behandelt, zal de afweging moeten maken of de patiënt wel of niet moet worden opgenomen en zal daarmee een balans moeten vinden tussen de eisen en verwachtingen van de burger, die niet wil worden opgenomen, en vanuit de organisatie, die verwacht dat er de best mogelijke zorg wordt geleverd. De vraag

welke optie het publieke belang het beste dient is een vraag die soms moeilijk oplosbaar is en leidt tot grote verschillen in de vorm waarin professionals dit soort dilemma's oplossen.

De vorm waarin de publieke dienst wordt gegoten bepaalt wel voor een belangrijk deel de uiteindelijke kwaliteit van de publieke dienst (Lipsky, 1980). Het maken van een 'wenselijke' of 'beste' keuze is in dit soort situaties vaag en soms vrijwel onmogelijk, maar wel van cruciaal belang voor het in standhouden van het imago als 'beschermers van het publieke belang'. Dit komt omdat de kwaliteit van de publieke dienstverlening voor een groot gedeelte gebaseerd wordt op *moraliteit*, die onderdeel is van de autonomie van de publieke professional. Moraliteit is het geheel van normen en waarden die voor een individu als persoon belangrijk zijn. De individuele moraliteit of *morele ruimte* bepaalt wat voor een professional "goed" of "fout" is in een bepaalde situatie en wordt gevormd uit de omgeving waarin de professional acteert, zoals de samenleving, directe collega's of invloedrijke individuen (Schott, 2015). De morele ruimte is daarom per professional verschillend en continu aan verandering onderhevig door tijd, cultuur (Boutellier, 2010) en plaats (Lipsky, 1980).

In sommige situaties staat deze morele ruimte onder druk en is het niet altijd mogelijk volledig recht te doen aan moraliteit in de publieke dienstverlening. In de eerder geschetste situatie, zal de arts of coassistent morele waarden als *keuzevrijheid van de patiënt* en *veiligheid van de samenleving* niet beide volledig kunnen waarborgen. De botsing en onverenigbaarheid van de zogenoemde *compassie dimensie*, die de individuele eisen en verwachtingen vanuit de burger waarborgt, en *publieke dimensie*, die het publieke belang in de breedste zin waarborgt, noemt men ook wel een *moreel dilemma* (Schott, 2015). Het zijn complexe situaties waarin een professional tegenover twee of meerdere keuzes staat, die allemaal nadelige gevolgen hebben, maar waarin er maar één keuze kan en moet worden gemaakt. De uitkomsten die uit een moreel dilemma voortvloeien worden in dit onderzoek gedefinieerd als *operationele uitkomsten* zoals deze zijn beschreven in het artikel van Jiang et al. (2012): "*Operational outcomes* are those related to the goals of an organizational operation, including productivity, product quality, quality of service, and innovation" (p. 1265).

3.2 Omgang met morele dilemma's aan de hand van peer feedback

Jiang et al. (2012) stellen dat deze operationele uitkomsten mede worden bepaald door *human capital* (individuele kennis) en *employee motivation* (individuele motivatie) die zij als volgt omschreven:

"(...) human capital can be viewed as a composition of employees' knowledge, skills, and abilities (Coff, 2002), and employee motivation refers to the direction, intensity, and duration of employees' effort (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993), as manifested by positive work attitudes (e.g., collective job satisfaction, commitment, perceived organizational support) and work behaviors (e.g., organizational citizenship behavior)" (p. 1267).

Het bevorderen van deze individuele kennis en motivatie is voor overheidsorganisaties een doel voor het garanderen van de kwaliteit van de publieke dienstverlening, het effectiever en efficiënter oplossen van morele dilemma's en het draagt bij aan het vergroten en promoten van het vertrouwen in een moreel deugdelijke overheid (Tomescu et al., 2013).

Deze bevordering kan via verschillende prestatieverbeteringsmiddelen, maar vanuit de literatuur blijken deze niet altijd even waardevol ten aanzien van publieke professionals. Klassieke prestatieverbeteringsmiddelen, zoals een beoordelingsgesprek, zijn voor het beoordelen van publieke professionals minder doeltreffend (Schott, 2015). De grote mate van professionele autonomie die publieke professionals toegezegd krijgen, leidt vaak tot problemen bij leidinggevendenden die de keuzes die een publiek professional gemaakt heeft moeten beoordelen (Schott, 2015). De keuze die een professional heeft gemaakt is vaak contextueel afhankelijk en moeilijk uit te leggen aan een persoon die er niet direct bij betrokken is geweest (Van den Brink et al., 2015). Zij passen namelijk hun autonomie en soms ontastbare kennis toe in complexe situaties (Evetts, 2003), waar de leidinggevendenden niet altijd bij kunnen zijn om deze te beoordelen. Daarnaast missen leidinggevendenden ook de professionele kennis, in tegenstelling tot directe collega professionals, die het beoordelen van bepaalde keuzes bemoeilijkt (Robert & Dietrich, 1999). De verbetering van de publieke dienstverlening moest vanwege de toenemende nadruk op de meer bedrijfsmatige waarden vanaf de jaren '70 toch plaatsvinden (Schott, 2015). Echter: "(...) control mechanisms can never completely cover each and every case and circumstance, so that there will always be situations where professionals exercise discretion" (Schott, 2015, p. 49). Kelling et al. (1988) beschreef ook dit probleem: However--[public servants] work alone, events occur in locations and at times that make them unavailable for direct oversight, (...), --different forms of supervision are required" (p. 4).

Andere prestatieverbeteringsmiddelen, zoals *peer feedback*, vinden in toenemende mate steun binnen de publieke sector (Gielen et al., 2010). Peer feedback slaat op het onderling aanspreken van en door collega-professionals op de keuzes die zij maken tijdens de publieke dienstverlening en kan de nadelen van de klassieke prestatieverbeteringsmiddelen, zoals de inadequate beoordelingen van leidinggevendenden, wegnemen. Directe collega's spelen volgens Lipsky (1980) een 'significant role' in de manier waarop een publieke professionals zich behoren te gedragen en hebben te maken met dezelfde professionele autonomie en kennis die het beoordelen van bepaalde keuzes tijdens morele dilemma's makkelijker en effectiever maakt. Zij zijn daarnaast van grote invloed vanwege het feit dat zij als geen ander weten op welke wijze om te gaan met de werkcontext en welke beperkingen dit soms met zich mee brengt (Lipsky, 1980). Directe collega's zijn om die reden een belangrijke groep voor de ontwikkeling van aanstormende publieke professionals, omdat zij gemakkelijker de ontastbare kennis op zowel verbaal als non verbaal niveau kunnen overbrengen tijdens de dagelijkse werkzaamheden.

De morele ruimte, die een belangrijke rol speelt in het oplossen van morele dilemma's, is een onderdeel van de professionele autonomie die door elke professional anders geïnterpreteerd en ingevuld wordt (Boutellier, 2010). Het achteraf kritisch en systematisch analyseren van een keuze die tijdens een moreel dilemma is gemaakt kan voor coassistenten inzicht geven in de manier waarop collega-professionals met een andere morele ruimte, morele dilemma's benaderen en oplossen. Het bespreken van morele dilemma's waar deze ruimte onder druk staat kan aan de hand van peer feedback een bijdrage leveren aan de omgang met deze dilemma's, omdat de omgang met deze dilemma's door de verschillende morele ruimtes tussen zorgprofessionals anders is.

3.3 Peer feedback

Peer feedback is het onderling aanspreken van en door directe collega's ter verbetering van de individuele en organisationele prestatie (Ashford et al., 2003; Nadler, 1979; Pritchard et al., 1988; Nyhan, 2000). London (2003) definieerde (peer) feedback als: "(...) the information people receive about their performance. It conveys an evaluation about the quality of their performance behaviors" (p. 43). Peer feedback kan coassistenten helpen een zelfbewuster en accurater beeld te krijgen van hun eigen handelen en beslissen (Kluger & DeNisi, 1996) en kan een oplossing vormen voor het beter omgaan met complexe situaties, vooral wanneer deze situaties onvoorspelbaar zijn en een oplossing vraagt die onderhevig is aan verschillende meningen (Ashford, 1986). Morele dilemma's kunnen als dergelijke situaties worden aangemerkt, waarin de complexiteit niet alleen voortvloeit uit de afweging tussen de compassie en publieke dimensie, maar deze ook voortvloeit uit de persoonlijke morele ruimtes van zorgprofessionals. Het onderling aanspreken van collega's kan daarom een uitkomst bieden in het helder maken wat de meest 'gewenste' handelingen zijn om morele dilemma's op te lossen, omdat elke professional de individuele morele ruimte anders invult en gebruikt.

Het in de praktijk peer feedback gebruiken als prestatieverbeteringsmiddel wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *de uitvoering van peer feedback*. De uitvoering van feedback wordt op basis van het boek van London (2003) onderverdeeld in een drietal elementen: *geven*, *zoeken* en *gebruiken*. Deze drie elementen hebben invloed op de uiteindelijke hoedanigheid van de peer feedback zoals deze tot uiting komt in de dagelijkse werkzaamheden.

London (2003) beschreef het geven van feedback als: het verschaffen van informatie aan directe collega's over hun prestatie omtrent werkverwachtingen (p. 43). London (2003) beschreef het zoeken naar feedback als: het zoeken naar persoonlijke prestatieverbetering door het concreet maken wat de verwachtingen en doelen zijn van de werkzaamheden die verricht moeten worden. Ten slotte beschreef London (2003) het gebruiken van feedback als de ontvangen informatie van collega's betreffende de verwachtingen en doelen van de

(afgeronde) werkzaamheden te verweven met de dagelijkse werkzaamheden. Deze beschrijvingen worden in dit onderzoek ook aangehouden.

3.4 Voorwaarden die van invloed zijn op peer feedback

In deze paragraaf worden voorwaarden beschreven die van invloed zouden kunnen zijn op de uitvoering van de peer feedback. Peer feedback is volgens de literatuur omgeven met verschillende voorwaarden, maar deze voorwaarden bepalen samen de waarde die een coassistent toekent aan peer feedback als middel voor het omgaan met morele dilemma's, na afweging van de mogelijke kosten van deze uitvoering: *personal resource*. De waarde die wordt toegekend aan peer feedback als middel voor het omgaan met morele dilemma's wordt in dit onderzoek omschreven als peer feedback als *werkresource* (Ashford & Cummings, 1983). Ashford en Cummings (1983) stelden dat niet alleen peer feedback als werkresource als voorwaarde dient, maar dat er mogelijk ook 'kosten' verbonden zijn aan de uitvoering: *effort*, *face loss* en *inference costs*.

3.4.1 Werkresource

Het zien van peer feedback als werkresource is een eerste voorwaarde voor het uitvoeren van peer feedback. Peer feedback laat coassistenten hun morele keuzes tijdens de werkzaamheden kritisch en systematisch analyseren en verbeteren. In paragraaf 3.1 werd de complexiteit van de publieke dienstverlening al omschreven en in hoeverre de morele ruimte hierin meespeelt. Coassistenten hebben, door individuele en contextuele invloeden, vaak een andere invulling van de morele ruimte die gevormd wordt door de omgeving waarin de professional acteert, zoals de samenleving, directe collega's of invloedrijke individuen (Schott, 2015). De morele ruimte is daarmee per zorgprofessional verschillend en continu aan verandering onderhevig door tijd, cultuur (Boutellier, 2010) en plaats (Lipsky, 1980). Het bij directe collega's duidelijk krijgen welke keuzes zij zouden maken in een dilemma kan leiden tot meer en diepere inzichten in keuzes die gemaakt kunnen worden en welke morele normen en waarden directe collega's met zich meebrengen tijdens een dilemma.

In paragraaf 3.1 werd ook beschreven dat de verschuiving van traditionele waarden naar de meer bedrijfsmatige waarden invloed heeft gehad op de manier waarop zorgprofessionals werkzaamheden moeten verrichten. Het systematisch en kritisch analyseren van 'morele handelingen' die voortvloeien uit deze morele ruimte kan een middel zijn om deze handelingen te standaardiseren binnen een team en/of organisatie waardoor niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd, maar ook de consistentie van deze dienstverlening gewaarborgd kan worden. Voor coassistenten die uit zijn op een continue kwaliteitsverbetering kan peer feedback een geprefereerd middel zijn om kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen, ook omdat de klassieke verbeteringsmiddelen zoals een beoordelingsgesprek door een leidinggevenden in de context van de publieke dienstverlening niet altijd toereikend genoeg is (Schott, 2015).

3.4.2 Effort costs

Het uitvoeren van peer feedback kost moeite, tijd, middelen en energie. Deze kosten, als het gaat om de moeite die een individu moet steken om peer feedback uit te voeren, kan men enerzijds verklaren door de omgeving waarin het individu werkt en anderzijds door de individuele capaciteiten.

De omgeving waarin het individu werkzaamheden moet verrichten bepaalt voor een groot gedeelte de hoeveelheid *effort costs* (Ashford & Cummings, 1983). In een snel veranderende en onvoorspelbare omgeving zijn er regelmatig hoge *effort costs* om uitvoering te geven aan peer feedback. Deze *effort costs* zijn bijvoorbeeld het zoeken naar collega's voor feedback, het uitleggen wat er is gebeurd, het vinden van het moment om peer feedback te gebruiken of het monitoren van collega's die vragen om feedback (Ashford & Cummings, 1983). In paragraaf 3.1 werd al beschreven dat in de omgeving waarin publieke professionals werkzaamheden moeten verrichten deze *effort costs* vaak niet gereduceerd worden door een faciliterende omgeving om peer feedback uit te voeren: er is weinig ruimte, tijd en beschikbare capaciteit en middelen (Lipsky, 1980). In paragraaf 3.2 werd beschreven dat collega's vaak moeilijk bereikbaar zijn. Dit kan ertoe leiden dat in een aantal situaties directe collega's niet in staat zijn zich volledig te verdiepen in de werkzaamheden van een ander, omdat zij er zelf niet bij zijn geweest. Dit heeft een effect op de hoeveelheid moeite die de peer feedback uitvoerder moet doen (Ashford & Cummings, 1983). In gevallen waarin directe collega's moeilijk bereikbaar zijn en daarnaast het 'wenselijke' gedrag niet duidelijk is, zoals het geval is in de context van de publieke dienstverlening waarin morele dilemma's dagelijks voorkomen, zijn daarom de *effort costs* hoger dan in andere sectoren (Ashford & Cummings, 1983).

Daarnaast kunnen deze *effort costs* ook beïnvloed worden door de individuele capaciteiten die een individu heeft zoals werkervaring of het kunnen uitvoeren van peer feedback met een constructief element. Publieke professionals die veel in aanraking zijn gekomen met morele dilemma's zouden ook gemakkelijker feedback hierover kunnen geven, omdat zij beter morele dilemma's kunnen herkennen, inschatten en weten op welke manier deze adequaat kunnen worden opgelost aan de hand van hun soms ontastbare kennis (Van den Brink et al., 2015). Werkervaring helpt daarmee ook de uitvoering van peer feedback met een constructief element, omdat sneller duidelijker is wat er concreet gezegd moet worden en op welke wijze dit gezegd moet worden.

3.4.3 Face loss costs

Het uitvoeren van peer feedback wordt gezien als een publieke uiting van een mening die soms verkeerd kan worden geïnterpreteerd of worden opgevat (Ashford & Cummings, 1983; Ashford et al., 2003). De *face loss costs* werden door Ashford en Cummings (1983) beschreven als: het risico van peer feedback op de sociale status van zowel de gever als de ontvanger.

De omgeving waarin en waarop peer feedback gegeven moet worden gegeven speelt, net als bij de effort costs, ook hier een rol. London en Smither (2002) beschreven dat de omgeving, zoals werkcultuur, een belangrijke voorwaarde is wanneer het gaat om de hoeveelheid face loss costs. Groepsdruk of hiërarchie zijn voorbeelden van werkculturen die de face loss costs aanzienlijk kunnen beïnvloeden (Van den Brink et al., 2015). Uit het onderzoek van Van den Brink et al. (2015) blijkt dat onervaren medewerkers door groepsdruk gevormd worden waarin het uitvoeren van peer feedback niet vanzelfsprekend is, terwijl zij wel op de opleiding de waarde van peer feedback als werkresource hebben meegekregen (Van den Brink et al., 2015). Daarnaast speelt hiërarchie vaak een rol in de uitvoering van peer feedback, die niet alleen op een formele, maar ook op een informele manier tot uiting komt. Dit kan het geval zijn bij onervaren medewerkers die iemand moeten aanspreken en die weliswaar dezelfde functie heeft, maar deze meer werkervaring of sociale status heeft in de groep (Van den Born, 2015; Van den Brink et al., 2015). Het risico op de sociale status is in een aantal situaties zo hoog dat medewerkers huiverig zijn bij het uitvoeren peer feedback, vooral als het gaat om een alledaagse informele interactie waarin dit niet altijd als acceptabel wordt ervaren (Ashford & Tsui, 1991). Het soms ontbreken van 'een duidelijk mandaat' voor het geven van peer feedback is soms negatief van invloed op de uitvoering. Dit 'mandaat' is belangrijk, vanwege de interactie tussen de gever en de ontvanger van peer feedback. Ashford et al. (2003) beschreven dat de persoonlijke relatie tussen de feedback gever en de ontvanger daarom een essentiële rol speelt in het uitvoeren van peer feedback over gevoelige thema's. Het opbouwen van een stabiele relatie kan het vertrouwen vergroten en de angst voor gezichtsverlies verkleinen. Een formele vorm, zoals een moreel beraad of een plenaire zitting, is volgens Pitkänen en Luka (2011) in dat licht een stuk effectiever, omdat hiermee niet alleen de persoonlijkheid wordt weggenomen, maar wordt ook de handeling geabstraheerd door te richten op de voor- en nadelen van de uitgevoerde handeling. Echter, is al beschreven in paragraaf 3.1 dat een dergelijke formele vorm niet altijd mogelijk is in de context van de publieke dienstverlening (Schott, 2015).

De face loss costs kunnen door zowel individuele als omgevingsfactoren worden beïnvloed. Individuele factoren als werkervaring en het kunnen uitvoeren van constructieve peer feedback zijn niet alleen van belang in het reduceren van effort costs, ook kunnen ze het risico op de sociale status verminderen doordat medewerkers enerzijds concrete aanwijzingen kunnen geven, krijgen en gebruiken van een medewerker met meer ervaring, en anderzijds dit op een constructieve wijze kunnen vormgeven. Daarnaast zijn omgevingsfactoren als de rol van leidinggevenden van belang voor het reduceren van de face loss costs, omdat zij een bijdrage kunnen leveren in het creëren van een vertrouwelijke omgeving waarin gevoelige informatie wordt gedeeld (Pate et al., 1976; Nyhan, 2000; Ashford et al., 2003). Leidinggevenden zullen actief de uitvoering van peer feedback over morele dilemma's moeten stimuleren en de brug moeten slaan tussen het zien van peer feedback als middel voor het omgaan ten aanzien van morele dilemma's, zonder dat dit een bedreiging vormt voor de sociale status. De ondersteuning en stimulering van het gesprek over morele dilemma's door

leidinggevendenden zonder daarbij een oordeel over te geven stelt het voorbeeld dat peer feedback niet alleen sociale status kan schaden, maar zeker ook kan bevorderen doordat gevoelens, percepties en ideeën eerlijk worden geuit. Daarnaast zullen leidinggevendenden duidelijkheid moeten scheppen wat het belang en doel is van de peer feedback voor zowel de medewerker als voor de organisatie als geheel (Ashford & Cummings, 1983), wat zou kunnen leiden tot een verbreding van het perspectief bij coassistenten over peer feedback als personal resource.

3.4.4 Inference costs

Bij de uitvoering van peer feedback zijn er ook *inference costs* (Ashford & Cummings, 1983): de ruis bij de uitvoering van feedback die door de coassistent op basis van zijn of haar eigen morele ruimte of omgeving voortvloeit. Verschillen in morele ruimtes kunnen leiden tot verschillen in de observatie van een moreel dilemma, zoals of een handeling tijdens dat dilemma door de professional wordt bestempeld als immoreel of niet. Dit heeft niet alleen invloed op het geven van peer feedback, maar ook het zoeken en gebruiken aangezien met het ontvangen van feedback over deze handelingen dezelfde morele ruimte wordt gebruikt bij het interpreteren van de ontvangen feedback. Het kan daarom voorkomen dat een coassistent feedback krijgt op een bepaalde handeling die als 'immoreel' zou kunnen worden bestempeld, maar die de coassistent moeilijk of niet kan interpreteren aan de hand van de eigen morele ruimte en kan als gevolg hebben dat de hij of zij niet de gewenste verandering aanneemt.

Daarnaast is het uitvoeren van peer feedback afhankelijk van de ruis vanuit de omgeving die in dit geval wordt omschreven als *motieven*. Deze motieven kunnen conflicteren: loyaliteit naar collega's kan botsen met het in standhouden van een hoge kwaliteit dienstverlening (Kelling et al., 1988). Deze inference costs vloeien daarmee voort uit het uitkiezen van 'het goede moment voor feedback'. De coassistent zal de situatie moeten inschatten of het moment voor het uitvoeren van peer feedback wel faciliterend genoeg is om ook correcte en volledige feedback te geven, zoeken of gebruiken. Vanwege het interpersoonlijke element van peer feedback zal de coassistent rekening moeten houden met de 'agenda' van de ander, zeker wanneer de feedback ongepland en informeel is, zoals het geval is bij peer feedback. Dit kan leiden dat de drempel om peer feedback actief uit te voeren vergroot kan worden en de coassistent geneigd is (toch) geen uitvoering te geven en sneller het gedrag aan te nemen van zijn of haar directe collega's (Ashford & Cummings, 1983).

3.5 Het AMO-model

Het implementeren van peer feedback in de dagelijkse werkzaamheden is een middel voor organisaties om haar werknemers te stimuleren tot kennisoverdracht, motivering en het werkt als sturingsmiddel voor een betere individuele en organisationele prestatie (Ashford & Cummings, 1985; Pitkänen & Luka, 2011; Dominick et al., 1997). De toenemende nadruk op

bedrijfsmatige waarden binnen de overheid, zoals *output* en *outcome*, heeft ertoe geleid dat alternatieve prestatieverbeteringsmiddelen, zoals peer feedback, een belangrijke rol zijn gaan vervullen in de prestatiesturing. Zoals is beschreven in paragraaf 3.2 zijn klassieke prestatieverbeteringsmiddelen bij publieke professionals minder toereikend en spelen collega-professionals een 'significant role' in de manier waarop ze zich behoren te gedragen (Lipsky, 1980). Peer feedback wordt daarom steeds vaker opgenomen in het HR-beleid en kan aan de hand van het artikel van Jiang et al. (2012) worden gekenmerkt als een *HR-practice*, die via de bevordering van de individuele kennis (*human capital*) en motivatie (*employee motivation*) als proximale uitkomst, bijdraagt aan de operationele uitkomsten (*operational outcomes*) als distale uitkomst.

Er kan worden gesteld dat de uitvoering van peer feedback niet alleen een *bijdrage levert aan de prestatie* van de peer feedback uitvoerder, maar de uitvoering van peer feedback ook *onderdeel is van de prestatie*. Peer feedback als onderdeel van de prestatie wordt in dit onderzoek gebaseerd op twee argumenten: 1) de verschuiving van de klassieke naar de alternatieve prestatieverbeteringsmiddelen waardoor de verantwoordelijkheid omtrent prestatiesturing verschuift van leidinggevenden naar directe collega's en 2) de uitvoering van peer feedback, via de bijdrage aan de individuele kennis en motivatie van de peer feedback uitvoerders (Ashford, 1986; London 2003), kan bijdragen aan de operationele uitkomsten (Jiang et al., 2012).

De voorwaarden die de van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback als onderdeel van de prestatie, kunnen aan de hand van een bekend theoretisch raamwerk, het AMO-model (Appelbaum et al., 2000), worden geïdentificeerd. Het AMO-model wordt in de wetenschappelijke literatuur vaak gebruikt voor het verklaren en bevorderen van prestatie (Boselie, 2005) en veronderstelt dat wanneer een werknemer voldoende *bekwaamheid* (abilities), *motivatie* (motivation) en *context* (opportunities) heeft, dit leidt tot een grotere individuele en organisationele prestatie (Appelbaum et al., 2000). Dit onderzoek probeert de voorwaarden vanuit de literatuur (en later uit empirisch onderzoek) aan de hand van het AMO-model te identificeren.

Motivatie

De motivatie slaat op de bereidheid ten aanzien van peer feedback op basis van vrijwillige en verplichte voorwaarden (Boxall & Purcell, 2016).

In paragraaf 3.4 is beschreven welke voorwaarden motivatie generen voor de uitvoering van peer feedback. Ashford en Cummings (1983) stelden dat de uiteindelijke waarde van peer feedback als middel voor prestatieverbetering kan worden omschreven met de term: *personal resource*. De personal resource (Pr) wordt bepaald aan de hand van de waarde van peer

feedback als werkresource (Wr) verminderd met de effort costs (Ec), face loss costs (Fc) en inference costs (Ic):

$$Pr = Wr - (Ec + Fc + Ic)$$

Deze voorwaarden kunnen geïdentificeerd worden als motivatie-voorwaarden, gezien het feit dat deze voorwaarden verklaren in hoeverre werknemers gemotiveerd zijn aan uitvoering te geven aan peer feedback.

Bekwaamheid

De bekwaamheid slaat op het uitvoeren van peer feedback op basis van formele en informele training, kennis, vaardigheden en begaafdheid (Boxall & Purcell, 2016).

In paragraaf 3.4 is beschreven welke individuele voorwaarden van invloed zijn op de personal resource van peer feedback. Deze voorwaarden zijn werkervaring en het kunnen uitvoeren van (constructieve) feedback. Deze voorwaarden kunnen geïdentificeerd worden als bekwaamheidsvoorwaarden, gezien het feit dat deze voorwaarden publieke professionals kan helpen uitvoering te geven aan peer feedback.

Context

De context slaat op een stimulerende en faciliterende werkcontext waarin peer feedback plaats moet vinden (Boxall & Purcell, 2016).

In paragraaf 3.4 is beschreven welke omgevingsvoorwaarden van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback. Deze voorwaarden is de beschikbare capaciteit en middelen, werkcultuur, vorm van feedback, de rol van leidinggevenden en relatie om peer feedback te laten plaatsvinden. Deze voorwaarden kunnen worden geïdentificeerd als contextvoorwaarden.

3.6 Conceptueel model

In paragraaf 3.5 werd beschreven waarom de uitvoering van peer feedback in dit onderzoek wordt gezien als een onderdeel van de uiteindelijke individuele en organisationele prestatie en dat om die reden het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) een geschikt theoretisch raamwerk zou kunnen zijn om de voorwaarden die van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback te identificeren als bekwaamheids-, motivatie- en context-voorwaarden. De theoretisch en (mogelijk ook) de empirisch gevonden voorwaarden zijn volgens het AMO-model mogelijk te identificeren als bekwaamheids-, motivatie- en context-voorwaarden. Zie hieronder in tabel 1 de voorwaarden die in de literatuurbespreking van hoofdstuk 3 naar voren kwamen. Deze voorwaarden hebben invloed op de uitvoering van peer feedback, beschreven in paragraaf 3.3:

a. Werkresource b. Effort costs c. Face loss costs d. Inference costs	Motivatie-voorwaarden
e. Werkervaring f. (Constructieve) feedback kunnen uitvoeren	Bekwaamheidsvoorwaarden
g. Beschikbare capaciteit en middelen h. Werkcultuur i. Vorm van peer feedback j. Rol leidinggevenden k. Relatie	Context-voorwaarden

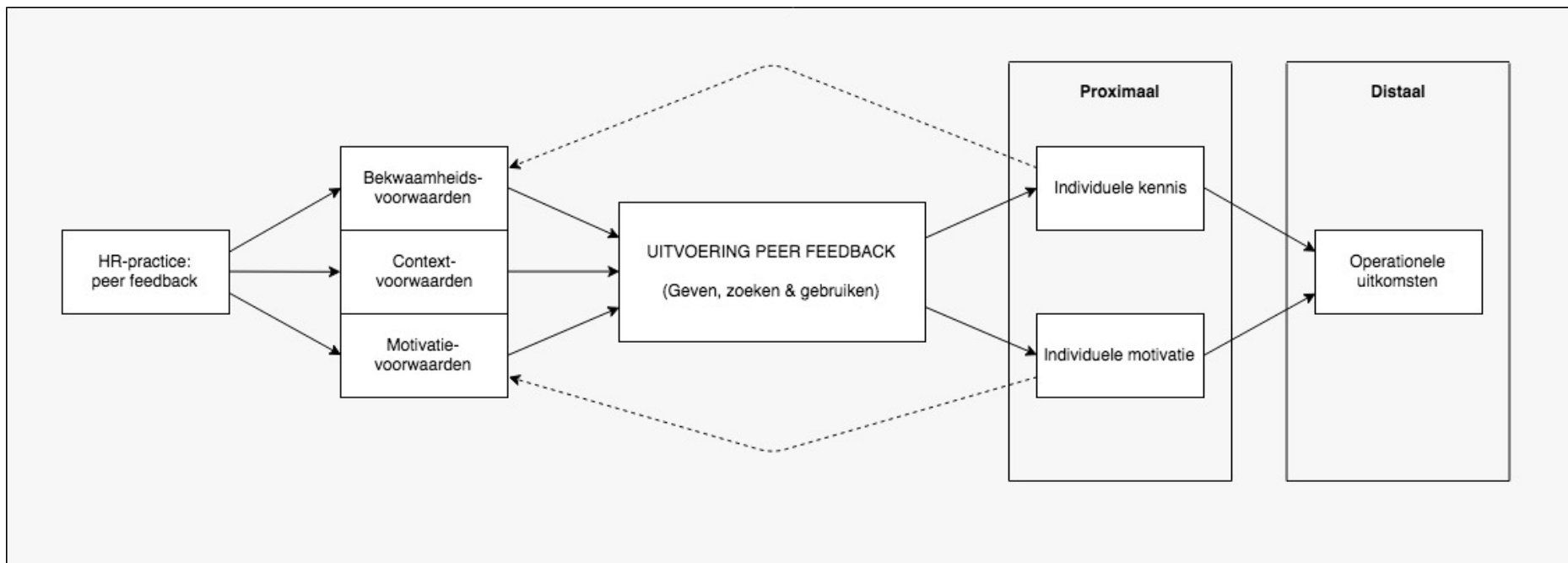
Tabel 1

In paragraaf 3.5 is beschreven dat er in de HRM-literatuur onderscheid gemaakt wordt tussen proximale en distale uitkomsten van HR-beleid die ook bij de uitvoering van peer feedback naar voren komen. Peer feedback wordt steeds vaker opgenomen in het HR-beleid en kan aan de hand van het artikel van Jiang et al. (2012) worden gekenmerkt als een *HR-practice* die, via de uiteindelijk uitvoering, de bevordering van de individuele kennis en individuele motivatie als proximale uitkomst bijdraagt aan de operationele uitkomsten als distale uitkomst.

Er kan worden beargumenteerd dat de bevordering van de individuele kennis van de peer feedback ontvanger een invloed heeft op een toekomstige bekwaamheid, wanneer deze ontvanger zelf de hoedanigheid als geveer op zich neemt. Daarnaast ondersteunt de individuele motivatie, die voortvloeit uit de uitvoering van peer feedback, ook de toekomstige motivatie van de uitvoering in algemene zin. Gezien het feit dat de uitvoering van peer feedback als 'vrijwillig' wordt aangemerkt, kan de uitvoering worden gezien als een onderdeel van de

organizational citizenship behaviour (OCB) die volgens Jiang et al. (2012) wordt bevorderd door de uitvoering van HR-practices.

Zie figuur 1 voor het conceptueel model (volgende pagina). In dit figuur wordt de implementatie van de HR-practice *peer feedback* aan de linkerzijde weergegeven die via de bekwaamheids-, motivatie- en contextuele voorwaarden uiteindelijk tot de uitvoering van peer feedback leidt (geven, zoeken en gebruiken). Wanneer de peer feedback wordt uitgevoerd bevordert dit de individuele kennis en motivatie (proximaal) en vervolgens ook de operationele uitkomsten (distaal). Door de (mogelijke) vergroting van de individuele kennis en motivatie, zal deze ook de bekwaamheids- en motivatievoorwaarden beïnvloeden. Deze mogelijke beïnvloeding is ook aangegeven in figuur 1.



Figuur 1 Conceptueel model

4. Methoden & technieken

In dit hoofdstuk wordt de methodologische achtergrond van dit onderzoek nader beschreven. In dit hoofdstuk wordt daarbij ingegaan op een vijftal onderdelen;

In paragraaf 4.1 wordt het gebruikte onderzoeksdesign nader toegelicht. In dit onderzoek is er sprake van kwalitatief onderzoek en de argumentatie hiervoor is in deze paragraaf opgenomen.

In paragraaf 4.2 wordt de procedure nader toegelicht. De beschrijving van de procedure omvat de werving en selectie van de respondenten en de samenstelling van de onderzoeksgroep. Daarnaast wordt beschreven wat de procedure was met betrekking tot de afname van de interviews.

In paragraaf 4.3 worden de gebruikte kwalitatieve methode nader toegelicht. De opbouw, inhoud en afname van de interviews worden beschreven. Daarnaast wordt de gebruikte topiclijst en casus beschreven.

In paragraaf 4.4 wordt de data-analysemethode nader beschreven.

In paragraaf 4.5 wordt de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten nader toegelicht.

4.1 Onderzoeksdesign

Zoals in de voorafgaande hoofdstukken duidelijk is geworden is er al veel geschreven over de moeilijkheden die publieke professionals tegenkomen in hun dagelijkse werkzaamheden enerzijds en het fenomeen *peer feedback* anderzijds.

In deze masterthesis worden deze twee onderwerpen samengevoegd en wordt er onderzocht op welke manier coassistenten uitvoering geven aan peer feedback over morele dilemma's en welke voorwaarden op de uitvoering van invloed zijn. Omdat er geen duidelijk beeld is in hoeverre peer feedback een rol speelt bij het (beter) omgaan met morele dilemma's wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode met een exploratief karakter. Aan de hand van deze methode wordt in dit onderzoek geprobeerd een beeld te krijgen van ervaringen en percepties van studenten-coschappen over peer feedback als middel voor het omgaan met morele dilemma's. De reden waarom in dit onderzoek gekozen is voor een kwalitatief onderzoeksdesign is vanwege het complexe karakter van enerzijds morele dilemma's en anderzijds het uitvoeren van peer feedback. Morele dilemma's zijn, zoals is beschreven in hoofdstuk 3, complexe situaties die door elk individu anders worden geïnterpreteerd. Daarnaast is het uitvoeren van peer feedback een persoonlijke prestatie en spelen er mogelijk voor elk individu andere voorwaarden mee. Het kwalitatieve onderzoeksdesign met de bijbehorende kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen deze onderliggende percepties, ideeën en voorwaarden blootleggen.

Zoals eerder is betoogd in hoofdstuk 3 zou het AMO-model een theoretisch raamwerk kunnen bieden, omdat de voorwaarden die uit de literatuur voortvloeien in een van de drie elementen van dit model zouden kunnen worden geplaatst. De verwachting met betrekking tot de resultaten was dat er mogelijk andere voorwaarden uit zouden komen dan de voorwaarden die in de literatuur werden beschreven. Er is om die reden eerst gevraagd naar de eigen ervaringen en percepties van de respondent alvorens er voorwaarden vanuit de literatuur werden geïntroduceerd. De vrijheid die dit kwalitatieve onderzoek bood om onderliggende ervaringen en percepties van de respondent uit te diepen, bood daarmee direct de mogelijkheid nieuwe voorwaarden van peer feedback te identificeren die van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback.

Om dit te stimuleren is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een vignette-methode (Bryman, 2015). Een vignette-methode is een onderzoeksmethode om respondenten een hypothetisch, maar realistisch, scenario voor te leggen om te zien hoe zij reageren op dit scenario (Bryman, 2015, p. 261). Het doel van de vignette-methode in dit onderzoek was om het gevoel van immoraliteit bij de respondent uit te lokken en te kijken op welke wijze de respondent met deze immoraliteit omging. Het voordeel van deze methode was dat gevoelige onderwerpen als morele dilemma's en het handelen binnen deze dilemma's konden worden besproken, omdat de vignette-methode een verkapping biedt om vragen die als bedreigend kunnen worden gezien, zoals het geval kan zijn bij de keuzes in, tijdens of na morele dilemma's, gesteld konden worden.

4.2 Procedure

4.2.1 Selectie respondenten

De respondenten die zijn benaderd voor dit onderzoek zijn studenten Geneeskunde van de Radboud Universiteit in Nijmegen die recentelijk weer aan hun stage zijn begonnen (hierna: *coschappen*). Alle respondenten liepen minimaal tweeënhalfjaar stage bij verschillende organisaties. De keuze voor studenten-coschappen als operationalisatie voor de groep *zorgprofessionals* is enerzijds door de wisselende contexten waarin zij werken, en anderzijds door hun (relatief) summiere werkervaring waardoor peer feedback voor deze groep een (nog) interessanter en belangrijker hulpmiddel is om met morele dilemma's om te gaan. De wisselende contexten liet de respondenten nadenken over de verschillen binnen organisaties als het ging om peer feedback over morele dilemma's en daaruit volgde rijkere resultaten, ook als het ging om de voorwaarden die daarvan van invloed op konden zijn. Daarnaast hadden de respondenten nog (relatief) weinig werkervaring en hebben daardoor binnen de zorgcontext een bijzondere positie. Deze bijzondere positie vloeide daarbij vooral voort uit dat deze respondenten met hun 'frisse' kijk op het handelen binnen morele dilemma's niet alleen hunzelf, maar ook directe collega's kunnen inspireren om beter om te gaan met deze situaties.

De respondenten zijn benaderd via eigen netwerk en alle respondenten komen uit hetzelfde studiejaar en hebben contact met elkaar gehad. De hele groep van 28 studenten is benaderd en vijftien respondenten hebben zich vrijwillig aangemeld om met dit onderzoek mee te doen. Deze vijftien respondenten zijn vervolgens individueel benaderd met een uitnodiging tot deelname voor het onderzoek die in bijlage I is opgenomen. Na goedkeuring is er een afspraak gemaakt en is er ruim voor het interview werd afgenomen extra informatie verschaft over de opbouw, inhoud en vertrouwelijkheid van het interview en de gevonden resultaten. Deze is in bijlage II opgenomen.

4.2.2 Afname interviews

Alle interviews zijn telefonisch of via Skype afgenomen. De reden voor het gebruik van het afnemen van de interviews via deze methode was omdat dit voor de respondenten de enige manier was om aan het onderzoek deel te nemen. De respondenten liepen ten tijde van het onderzoek fulltime stage en het was voor de respondenten niet mogelijk op korte termijn een afspraak in te plannen. Het gebruik van een telefonisch interview had daarmee wel als voordeel dat in een kort tijdsbestek veel interviews konden worden afgenomen. Daarnaast waren alle respondenten in een vertrouwde omgeving tijdens het interview en is er geen hinder ondervonden bij het afnemen. Het gebruik van een telefonisch interview is niet geheel onomstreden, al is er nooit concreet wetenschappelijk bewijs gevonden dat met het gebruik van een telefonisch interview de verkregen data minder rijk zou zijn (Bryman, 2015). Wel zou er een groter gevaar bij telefonische interviews zijn om de lengte van het interview te waarborgen (Bryman, 2015), maar daar is in dit onderzoek geen sprake van geweest. Alle interviews duurde tussen de 40 en 75 minuten en is te zien in bijlage V.

De interviews begonnen met een introductie van de onderzoeker en het doel van het onderzoek. Er is gevraagd of de respondent nog verdere vragen had naar aanleiding van het gestuurde document betreffende de extra informatie. Vervolgens is de respondent gevraagd of het interview mocht worden opgenomen. Alle respondenten hebben hiermee ingestemd en hadden hier geen bezwaren voor. Hierna is er gelegenheid geweest voor de introductie van de respondent waarin gevraagd werd naar de werkervaring en de context waarin de respondent dagelijks werkzaam is. Het interview is daarna gestart met een casus die vooraf aan de respondent was gestuurd en die verder wordt beschreven in paragraaf 4.3. Aan alle respondenten is gevraagd wat zij van de casus vonden en of deze herkenbaar was. Voor de introductie van het middel peer feedback is er eerst gevraagd op welke manier er in de dagelijkse werkzaamheden wordt omgegaan met morele dilemma's. Aan de hand van voorbeelden van dilemma's die de respondent zelf vertelde en aan de hand van deze casus is peer feedback als hulpmiddel geïntroduceerd en verder behandeld aan de hand van de verschillende onderwerpen (hierna: topics). De topiclijst zal in paragraaf 4.3 verder worden beschreven.

De interviews zijn na afname getranscribeerd en teruggestuurd naar de respondent voor controle. De respondenten hadden de vrijheid delen weg te laten en/of anders te laten verwoorden. De delen die de respondent weg wilde laten zijn niet gebruikt in de resultaten van het onderzoek. De opnames zijn na het transcriberen verwijderd.

4.3 Interviews

Bij kwalitatief onderzoek gebruikt men vaak interviews, zo ook in dit onderzoek. Deze interviews leiden tot onderliggende percepties en ideeën (Bryman, 2015). Deze percepties en ideeën zouden kunnen leiden tot nieuwe voorwaarden die van invloed zouden kunnen zijn op de uitvoering van peer feedback die in de literatuur nog niet eerder zijn beschreven. De interviews met de gekozen respondenten hadden als doel meer informatie te verkrijgen over de uitvoering van peer feedback en de voorwaarden die daarop van invloed zijn.

De opbouw en afname van de interviews was gebaseerd op het artikel van Hermanowicz (2002). Er werd in dit onderzoek gebruik gemaakt van diepte-interviews die daarnaast semigestructureerd waren aan de hand van een topiclijst. De keuze voor semigestructureerde interviews was om enerzijds de verschillende elementen van de uitvoering (geven, zoeken en gebruiken) verder uit te diepen en anderzijds waren de onderliggende relaties en percepties van belang die moesten zorgen voor de benodigde context (Boeije, 2012).

4.3.1 Topiclijst

De topiclijst is opgenomen in bijlage III en bestaat uit een viertal topics: *morele dilemma's en peer feedback, geven, zoeken en gebruiken*. Aan de hand van de literatuurbespreking in hoofdstuk 3, konden er al verschillende voorwaarden die de uitvoering van peer feedback beïnvloeden in kaart worden gebracht. Tijdens de bevraging is rekening gehouden met deze voorwaarden en deze zijn meegenomen in de bevraging van de respondenten om te onderzoeken of deze voorwaarden ook van toepassing zijn en waren op de respondenten.

In het deel *morele dilemma's en peer feedback* werd er gevraagd naar eigen ervaringen met *morele dilemma's* en of peer feedback hier volgens de respondent een bijdrage aan levert. Het belang van dit verkennende gedeelte was een beeld te krijgen of de respondent peer feedback als een hulpmiddel beschouwt om zelf (en zijn/haar collega's) bewuster en bekwaamer om te (laten) gaan met *morele dilemma's*. Vragen die in dit onderdeel zijn gesteld zijn onder andere:

- In hoeverre beschouwt u peer feedback als onderdeel van uw dagelijkse werkzaamheden?
- In hoeverre denkt u dat peer feedback een hulpmiddel kan zijn voor het beter omgaan met *morele dilemma's*?

Vervolgens zijn de elementen van de uitvoering besproken. Er is gevraagd op welke manier de respondent peer feedback geeft en welke voorwaarden voor de respondenten hierop van invloed waren. Vragen die in dit onderdeel zijn gesteld zijn onder andere:

- Geeft u altijd feedback over twijfelachtig handelingen tijdens of na morele dilemma's aan directe collega's wanneer dit nodig is?
- Heeft u wel eens een vergelijkbare situatie als in de casus tijdens uw werkzaamheden meegemaakt? Wat heeft u toen gedaan?

Er werd vervolgens gevraagd in hoeverre de respondenten zoeken naar peer feedback en welke voorwaarden voor de respondenten hierop van invloed waren. Vragen die in dit onderdeel zijn gesteld zijn onder andere:

- Heeft u wel eens getwijfeld over uw aanpak tijdens of na een moeilijke situatie in uw werk? Hoe ging u met deze twijfeling om?
- Wat is uw ervaring met het ontvangen van feedback over deze moeilijke situatie?

Er is ook gesproken in hoeverre de respondenten peer feedback gebruiken en welke voorwaarden hierop van invloed zijn. Vragen die in dit onderdeel zijn gesteld zijn onder andere:

- In hoeverre gebruikt u feedback van uw collega's?
- In hoeverre heeft (deze) feedback u geholpen om beter om te kunnen gaan met moeilijke situaties tijdens het werk?

Er is tijdens het interview gebruikt gemaakt van een vignette-methode in de vorm van een casus die hieronder verder wordt beschreven. Gevoelige onderwerpen, zoals peer feedback over morele dilemma's, konden aan de hand van deze casus beter in het perspectief van de respondent worden geplaatst en dit was effectief in het duidelijk maken van veranderingen in meningen, reacties en gevoelens wanneer verschillende voorwaarden vanuit de literatuur werden geïntroduceerd. De introductie van peer feedback voor de omgang met morele dilemma's aan de hand van de *Casus Verpleegkunde* was tijdens de interviews effectief en de respondenten kregen direct een beeld in welke situaties peer feedback als een mogelijk hulpmiddel zou kunnen dienen.

4.3.2 Casus Verpleegkunde

De casus, die voor het interview naar de respondenten is gestuurd, beschrijft een hypothetische, maar realistische situatie waarin een directe collega met een moreel dilemma wordt geconfronteerd. De handelingen die deze collega uitvoert zijn in het geval van de casus

als 'discutabel' en als 'immoreel' te bestempelen. De respondent is gevraagd of en onder welke voorwaarden de respondent deze collega zou aanspreken op zijn of haar handelen. De casus had als doel het thema *moreel dilemma* te introduceren en aan de hand van deze casus hadden de respondenten een beter beeld van wat er werd verstaan onder een moreel dilemma. Deze casus is na het bespreken van het thema verder besproken en er is gaandeweg het interview bij respondenten gevraagd naar voorbeelden uit de praktijk met vergelijkbare moeilijkheden en welke rol directe collega's hierin hebben gespeeld. De antwoorden die bij de casus naar voren kwamen zijn opgenomen in de resultaten. De casus is opgenomen in bijlage IV.

4.4 Data-analyse

4.4.1 Codering

Het afnemen, transcriberen en coderen is gaandeweg het onderzoek met elkaar afgewisseld zodat er ruimte was voor het inbrengen van nieuwe topics die naar voren kwamen bij de respondenten. Na het afnemen van de eerste drie interviews is er een start gemaakt met het analyseren van de data. De transcripten zijn woordelijk uitgewerkt en geanalyseerd met het programma Nvivo. Na het analyseren van deze drie interviews kwam naar voren dat de opleiding van de respondenten een rol speelt in de uitvoering van peer feedback. Dit thema is daarom meegenomen bij de andere interviews.

Er is in dit onderzoek open, axiaal en selectief gecodeerd. De open codering vloeide voort uit het aandachtig lezen van de transcripten waarna de stukken met hetzelfde onderwerp dezelfde code toegewezen kregen. Er is bij de open codering gebruik gemaakt van drie codes die gebaseerd waren op de literatuur: *geven*, *zoeken* en *gebruiken*. Deze drie codes hadden de subcodes *manier* of *voorwaarde*. De code *manier* slaat op een voorbeeld of situatie die de respondent gaf naar aanleiding van het geven, zoeken of gebruiken van peer feedback. De code *voorwaarde* slaat op een voorwaarde die de respondent gaf naar aanleiding van het geven, zoeken of gebruiken van peer feedback.

Vervolgens is er axiaal gecodeerd. De axiale codering is uitgevoerd bij de codes *voorwaarde geven*, *voorwaarde zoeken* en *voorwaarde gebruiken*. Er is bij deze drie categorieën bij elke voorwaarde bepaald om wat voor voorwaarde het ging. Zoals is beschreven in hoofdstuk 3 moest en is deze codering zowel deductief als inductief gebeurd (Bryman, 2015). Zo kwamen er zowel codes uit de literatuur naar voren, zoals 'werkcultuur' en 'werkervaring', maar ook nieuwe codes, zoals 'afhankelijkheid' en 'soort specialisme'. Er bleek ook een aantal codes te zijn die verschillende subcodes hadden. De code 'relatie' bleek subcodes te bevatten als 'wederkerigheid', 'vertrouwen' en 'afhankelijkheid'. De code 'werkresource' bleek de codes 'belang van de patiënt', 'feedback onderdeel werk' en 'kwaliteit zorg' te bevatten. De code 'werkcultuur' bleek de subcodes 'groepsdruk', 'hiërarchie' en 'soort specialisme' te bevatten.

Daarnaast ontstond de code 'werktijd', wat slaat op de tijd die een respondent aanwezig is binnen een bepaalde locatie of organisatie. Ook de code 'grote van het team' ontstond na codering van de transcripten. Na codering is er gekeken of de gevonden codes konden worden geïdentificeerd als *bekwaamheids-*, *motivatie-* of *contextvoorwaarde*. Alle gevonden codes konden als een van deze drie voorwaarden worden geïdentificeerd. De codeboom is opgenomen in bijlage VI.

Ten slotte vond de selectieve codering plaats. Er is in Nvivo een analyse gemaakt waarin werd gekeken welke axiale codes voorkwamen bij de codes *voorwaarde geven*, *voorwaarde zoeken* en *voorwaarde gebruiken*. Zo bleek bijvoorbeeld uit de analyse dat de codes *werkervaring*, *hiërarchie*, *face loss*, *vertrouwen* en *werktijd* sterker terugkwamen als voorwaarde geven dan bij voorwaarde zoeken. Ook werd duidelijk dat de code *hiërarchie* en *face loss* bij voorwaarde geven minder sterk terugkwam bij respondenten met meer werkervaring. De codes *inference* en *beperkte capaciteit en middelen* bleken een grotere rol te spelen bij voorwaarde zoeken dan bij voorwaarde geven, die vooral voortkwam uit de (perceptie) van hoge werkdruk bij directe collega's.

4.5 Kwaliteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen is er een aantal maatregelen genomen die zowel de betrouwbaarheid als de validiteit moet waarborgen. In deze paragraaf zullen deze twee kwaliteitsonderwerpen verder worden toegelicht.

4.5.1 Betrouwbaarheid

In kwalitatief onderzoek verstaat men onder betrouwbaarheid onder andere de mate van herhaalbaarheid van dit onderzoek (Bryman, 2015). Alhoewel herhaalbaarheid bij kwalitatief onderzoek in veel gevallen omstreden is, is er bij dit onderzoek wel een poging getracht deze herhaalbaarheid te vergroten. Zo is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews die telkens opnieuw bekeken en aangevuld werd indien dit nodig was. De structuur vloeide voort uit de vooraf opgestelde topiclijst die gebaseerd was op de beschikbare literatuur. De keuze voor semi-gestructureerde interviews was noodzakelijk, aangezien de onderzoeker vooral benieuwd was naar de eigen ervaringen en percepties van de respondent en deze semi-structuur liet de respondent vrij zijn of haar eigen verhalen te introduceren. Dit onderdeel van het interview is daarmee ook onderworpen geweest aan de interactie tussen de interviewer en de respondent, waardoor de herhaalbaarheid wordt gereduceerd.

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd, wat leidde tot een juiste en gedetailleerde omschrijving van de antwoorden van de respondenten. De anonimisering en het verschaffen van extra informatie met betrekking tot de verwerking van de resultaten heeft getracht een bijdrage te leveren aan de transparantie en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Alle transcripten zijn ter beschikking gesteld aan de beoordelaars van dit onderzoek. De opnames zijn, wanneer dit verzoek werd ingediend, verstrekt aan de beoordelaars indien de respondenten hiermee hadden ingestemd.

Alle respondenten zijn via telefoon of Skype geïnterviewd wat door de respondenten als prettig werd ervaren. Daarnaast leidde dit tot een vermindering van de *interviewer-bias* dat kan worden gedefinieerd als de beïnvloeding van de respondent door de aanwezigheid en reacties van de interviewer. De interviews waren daardoor enerzijds minder interactief, anderzijds leidde dit wel tot een gerichtere en kritischere vraagstelling door de onderzoeker wat leidde tot rijkere data en meer reflexiviteit bij de respondent.

Er is geprobeerd de stappen met betrekking tot de data-verzameling en -analyse zo goed mogelijk te beschrijven zodat deze kunnen worden gecontroleerd. Bij de analyse van de resultaten is zoveel mogelijk het perspectief van de onderzoeker gefilterd.

4.5.2 Validiteit

Naast de betrouwbaarheid speelt ook de validiteit in de beoordeling van de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek (Bryman, 2015). Bryman (2015) maakt daarbij onderscheid in zowel interne als externe validiteit:

De interne validiteit houdt in dat de onderzoeker de juiste conclusies trekt op basis van de gevonden resultaten. De kwaliteit van de resultaten vloeit voort uit de kwaliteit van de opgezette onderzoeksmethode (Bryman, 2015). Zoals eerder is beschreven is er sprake geweest van semi-gestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst die op basis van de literatuur is samengesteld waardoor deze interne validiteit wordt vergroot. Er is in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van een vignette-methode in de vorm van een casus die tijdens het interview is besproken. Bryman (2015) plaatst wel kanttekeningen bij het gebruik van een vignette-methode, omdat niet zeker kan worden vastgesteld dat het voorleggen van een scenario de daadwerkelijke normen en waarden van de respondent kan blootleggen indien de respondent in de dagelijkse praktijk met een vergelijkbaar scenario in aanraking komt. Echter, leverde het voorleggen van een casus wel een opening tot de verdere discussie en de respondent kon om die reden eigen (vergelijkbare) ervaringen met de onderzoeker delen.

De selectie van de respondenten was op basis van *convenience sampling* (Bryman, 2015) waardoor alle respondenten die zijn gebruikt zijn geselecteerd op basis van hun vrijwilligheid tot deelname. Alhoewel de vrijwilligheid een scheve weerspiegeling kan geven met betrekking tot de gevonden resultaten, waren de respondenten grotendeels heterogeen in hun antwoorden. Daarnaast was het gevolg van deze sampling methode dat van de vijftien respondenten er veertien vrouw waren en één een man.

Alle interviews zijn opgenomen waarmee er genoeg tijd kon worden genomen als het ging om verdere bevraging van een specifiek onderwerp. Vervolgens zijn alle interviews getranscribeerd, waarna er een *respondent validation* (Bryman, 2015, p. 391) heeft

plaatsgevonden: de respondenten hebben hun eigen antwoorden gecontroleerd en zo nodig een verzoek tot aanpassing of verwijdering van de antwoorden aangevraagd die in alle gevallen is gehonoreerd. Er is in geen geval sprake geweest van een noemenswaardige verandering van data na de controle van de respondent.

De externe validiteit houdt in dat het onderzoek generaliseerbaar is naar andere (sociale) contexten (Bryman, 2015). De externe validiteit vormt voor dit onderzoek een gevaar, omdat de onderzochte respondenten uit hetzelfde studiejaar, groep en universiteit afkomstig zijn. Het generaliseren van deze groep respondenten over de grotere groep 'studenten Geneeskunde' moet men met de grootst mogelijke voorzichtigheid doen, alhoewel deze onderzochte groep wel een impressie kan geven welke kansen en bedreigingen er liggen voor de grotere groep. Met behulp van het analyseren van de empirische bevindingen middels een theoretisch raamwerk (AMO-model) wordt getracht deze externe validiteit te vergroten door de gevonden resultaten te identificeren als een van de elementen van dit raamwerk.

5. Resultaten

In het voorgaande hoofdstuk zijn de methoden beschreven die zijn gebruikt in dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal worden beschreven welke resultaten er zijn gevonden uit de interviews met de respondenten. In paragraaf 5.1 zal eerst een overzicht worden gegeven in hoeverre de respondenten peer feedback een middel vinden voor het omgaan met morele dilemma's. In paragraaf 5.2, 5.3 en 5.4 zal bij elk element van peer feedback (geven, zoeken en gebruiken) een overzicht worden gegeven in hoeverre de respondenten hier in de dagelijkse praktijk uitvoering aan geven en vervolgens zullen de belangrijkste voorwaarden die daarop van invloed zijn worden besproken. In paragraaf 5.5 wordt beschreven in hoeverre het AMO-model een theoretisch raamwerk kan bieden voor het categoriseren van de gevonden voorwaarden als bekwaamheids-, motivatie- of contextvoorwaarden.

5.1 Peer feedback als middel voor morele dilemma's

Uit de resultaten bleek dat het middel peer feedback voor het omgaan met morele dilemma's door alle respondenten positief werd benaderd. Echter, waren er wel verschillen tussen de respondenten wat betreft de reden om de uitvoering van peer feedback wel of niet te praktiseren. Zo zag een aantal respondenten het als een middel om de distale uitkomsten te verbeteren, door andere collega's reflectie te bieden op hun handelen en zodanig de kwaliteit van de zorg te verbeteren.

“Ik denk dat als je reflecteert op het handelen van een ander dat iedereen daarvan kan leren. Ik denk dat je een ander ook helpt als je daar proactief in bent.” (Respondent 14)

“Ik denk dat het de kwaliteit voor de patiënt zeker verbeterd, althans op korte termijn, want dan heb je het gezegd en mensen trekken het zich altijd wel aan.” (Respondent 5)

“Door de hectiek van de dag ga je ook snel met het vastgestelde beleid mee en ik denk dat je als coassistent kritiek en reflectie biedt dat mensen daar toch weer anders naar dingen gaan kijken en dingen zouden kunnen veranderen.” (Respondent 13)

Een ander deel van de respondenten zag het als een middel voor de verbetering van de proximale uitkomsten.

“Jazeker...als we daar momenten voor hebben dan vind ik dat wel heel leerzaam en ik merk dat je daar wel van groeit als arts...” (Respondent 4)

“Ik vind dat heel belangrijk, want ik denk ook dat een deel van je handelen ook doet zonder daar echt bij stil te staan...vanuit welke overwegingen je dat doet ofzo.” (Respondent 2)

“Heel belangrijk, als iemand bij mij zou denken van dat ik iets anders zou moeten doen dan zou ik dat meteen willen weten.” (Respondent 3)

Ondanks dat de respondenten positief waren over het middel peer feedback voor het omgaan met morele dilemma's, waren de respondenten verdeeld over in hoeverre zij deze peer feedback ook beschouwden als een onderdeel van hun werkzaamheden. Dit is wel essentieel, aangezien in paragraaf 3.6 is beargumenteerd dat de uitvoering van peer feedback als vrijwillig kan worden aangemerkt en daarom kan worden gezien als een onderdeel van het *organizational citizenship behaviour* (Jiang et al., 2012).

“Ik denk dat ik dat nu niet zo beschouw, maar dat dat wel zo zou moeten ofzo...” (Respondent 2)

“Ik denk dat het zeker een onderdeel is van je werk omdat het niet te voorkomen is dat je zorg moet leveren aan de patiënt, je komt altijd lastige dilemma's tegen en iedereen staat daar anders in.” (Respondent 5)

“Voor mijzelf is feedback op dit soort situaties niet echt onderdeel van mijn werk, medisch inhoudelijke dingen wel en kritisch zijn op dat soort dingen is ook makkelijker.” (Respondent 9)

“Ja het hoort er wel bij. Ik vind het ook mijn taak om te doen.” (Respondent 12)

De verklaring voor deze verdeeldheid was tweeledig. Zo vond een deel van de respondenten zichzelf niet bekwaam genoeg om peer feedback in de dagelijkse praktijk onderdeel van hun werk te maken door een gebrek aan opleiding.

“(...) maar je krijgt weinig training om feedback te geven in een situatie...hoe kun je zelf feedback geven of hoe kun je zelf met feedback omgaan...dus in die zin heb ik wel ervaren dat ik er wel van feedback kan leren en dat het dus in die zin goed is dat feedback gegeven wordt, maar beschouw ik het nu nog niet als onderdeel van mijn taak omdat ik het lastig vind ofzo.” (Respondent 2)

Daarnaast konden de respondenten voor hun gevoel een betere afweging maken wanneer zij wel of niet peer feedback konden uitvoeren naarmate zij langer in hun coschappen zaten. Hierdoor kregen zij meer vertrouwen en waren zij meer bewust van de positieve effecten van peer feedback.

“(...) er zijn mensen die bepaalde geloofsovertuigingen hebben en dat zeggen ze misschien niet meteen, en waar ze ook naar handelen en waarvan jij denkt van: wat is dit voor onethisch gedrag. Dus ik denk wel dat het zeker een onderdeel is van de praktijk.” (Respondent 5)

5.2 Geven van peer feedback

5.2.1 Het geven van peer feedback bij respondenten

In de vorige paragraaf is beschreven dat de respondenten weliswaar allemaal positief zijn over het middel peer feedback voor het omgaan met morele dilemma's, toch blijkt dat het geven van peer feedback over morele dilemma's aan directe collega's bij de respondenten verschillende uitkomsten heeft. Uit de resultaten bleek dat het geven van peer feedback over morele dilemma's bij het merendeel van de respondenten niet altijd soepel en in sommige gevallen helemaal niet werd gepraktiseerd. Echter, was er ook een aantal respondenten die geen problemen ondervond en die direct hun eigen mening kenbaar maakte wanneer er sprake was van een door hun ervaren immorele handeling.

"Ik ben altijd wel over bepaalde situaties eerlijk en open geweest en heb altijd gezegd van: 'jongens dit vind ik niks'. Dus omdat ik eigenlijk mijn hele leven al voor dingen heb uitgesproken en ik daar wel gelukkiger bij voelde en ook mee wegwam, maakte dat wel dat ik daar makkelijker mee om kan gaan." (Respondent 5)

"Ik ben eigenlijk heel recht door zee, soms moet ik het wat subtieler proberen over te brengen en dat is zeker een leerdoel van mij." (Respondent 6)

De respondenten die wel moeite hadden met het geven van feedback gaven allemaal aan een open vraag te stellen wanneer er sprake was van een situatie waarin zichzelf het initiatief moesten nemen om feedback te geven, zonder daarbij een indicatie te geven van wat zijzelf van de geobserveerde handeling vonden of daarbij suggesties te doen voor de verbetering van de keuze of handeling van de collega.

"(...) als ik het toch zou geven dat ik dan toch meer een open vraag zou stellen van: 'waarom heb je dit zo en zo gedaan?', dan dat ik meteen zou zeggen dat ik dat anders zou doen of dat ik de handeling die de dokter deed verkeerd vond." (Respondent 8)

"(...) wat ikzelf in de casus zou doen is eerst nog even met de verpleging zitten op die dag en eens wat open vragen stellen van: 'wat is er precies gebeurd?' en of we het op een andere manier kunnen oplossen." (Respondent 11)

"(...) maar meestal zeg ik niet van dat ik het ergens totaal niet mee eens ben, maar ik stel meer een open vraag." (Respondent 4)

5.2.2 Voorwaarden van invloed op het geven van peer feedback

De reden voor de, soms moeizame, uitvoering van het geven van peer feedback kon worden verklaard uit de gevonden voorwaarden. In figuur 2 is de hoeveelheid referenties per voorwaarde te zien.

Uit de resultaten viel op dat de voorwaarden die het meest van invloed zijn op het geven van peer feedback vooral voorwaarden zijn met de meeste referenties. De voorwaarden die hieruit het sterkste naar voren kwamen waren de voorwaarden *werkervaring* en *hiërarchie*. Daarnaast kwamen ook de voorwaarden *face loss*, *vertrouwen* en *werktijd* sterk naar voren.

Daarnaast viel uit de resultaten op dat de voorwaarde *werkresource* met de subcodes *belang patiënt* en *kwaliteit zorg* niet noemenswaardig veel referenties hadden. Alhoewel de respondenten peer feedback wel zien als een middel om beter om te gaan met morele dilemma's, was het waarborgen en/of verbeteren van de kwaliteit van de zorg enerzijds en het belang van de patiënt anderzijds op zowel proximaal als distaal niveau geen significante stimulans om peer feedback te geven. Waarschijnlijk wordt deze stimulans onderdrukt door andere (meer sterkere) voorwaarden.

	A : VOORWAARDE GEVEN
1 : Constructieve feedback	3
2 : Kennis over dilemma	8
3 : Opleiding	10
4 : Werkervaring	31
5 : Afhankelijkheid	20
6 : Beperkte capaciteit en middelen	11
7 : Klein team	6
8 : Rol leidinggevende	7
9 : Soort specialisme	5
10 : Vorm van feedback	0
11 : Werkcultuur	4
12 : Groepsdruk	17
13 : Hierarchie	30
14 : Effort	10
15 : Werktijd	24
16 : Faceloss	25
17 : Relatie	2
18 : Vertrouwen	24
19 : Wederkerigheid	18
20 : Inference	8
21 : Werkresource	0
22 : Belang patient	8
23 : Feedback onderdeel werk	6
24 : Kwaliteit zorg	7

Figuur 2 Voorwaarden bij geven van peer feedback

5.2.2.1 Werkervaring

Na de analyse van de resultaten bleek dat de voorwaarde *werkervaring* op twee manieren meespeelde in het geven van peer feedback: de *werkervaring* van de respondent zelf en de *werkervaring* van de peer feedback ontvanger. Als het ging om de *werkervaring* van de respondent zelf, bleek dat meer *werkervaring* leidde tot een breder kader over welke handelingen en keuzes wel en niet aanvaardbaar zijn binnen morele dilemma's en hadden zij daarnaast betere beheersing over de zorgprocessen. Deze betere beheersing leidde bij de respondenten tot meer tijd om te monitoren hoe deze processen werden vormgegeven.

“Ja, maar ik denk ook wel dat je in het begin van je coschappen ook een beetje de norm wilt vaststellen en dat je je afvraagt van wat nou eigenlijk normaal is. Wanneer je dat een beetje voor jezelf hebt bepaald dat je dan ook veel meer het gevoel hebt dat je er ook iets van mag vinden en dat het ook beter onderbouwd is.” (Respondent 13)

“Je snapt ook beter het proces en waarom dingen lopen zoals ze lopen. Daarmee kan je ook makkelijker vraagtekens zetten bij het handelen van collega.” (Respondent 6)

Het gebrek aan werkervaring leidt, volgens de respondenten, tot een gat tussen de peer feedback gever (in dit geval de respondent) en de peer feedback ontvanger. Dit gat creëerde bij de respondenten onzekerheid door het ontbreken van een kader en het vervolgens aanspreken van een collega met meer ervaring. Hierdoor gaven de respondenten met regelmaat aan dat zij een collega met meer werkervaring vertrouwde dat hij of zij over een bepaalde handeling ‘goed had nagedacht’ of ‘daar zijn redenen wel voor had om het zo te doen’. Bij deze respondenten leidde dit tot het niet praktiseren van het geven van peer feedback, terwijl de situatie daar wel aanleiding voor gaf.

“In het begin is dat nog zo moeilijk omdat je sneller denkt van: ‘wow die zit al zolang in het vak dus die arts zal wel weten hoe het moet’.” (Respondent 10)

“Maar het is wel dat je denkt: ‘hij heeft wel veel meer ervaring’ en ‘hij heeft hiervoor gestudeerd’...en ik...niet...of tenminste nog niet zo specifiek als hij laat ik het zo zeggen...dus hij zal het ook wel weten.” (Respondent 1)

Tijdens het interview werden de respondenten geconfronteerd met de vraag of zij werkervaring nodig hadden om een keuze of handeling in een moreel dilemma te kunnen beoordelen. Hierin waren alle respondenten eenduidig: men heeft geen werkervaring nodig. Waarschijnlijk leidt het ontbreken van werkervaring bij de respondenten niet tot moeite om peer feedback inhoudelijk vorm te geven, maar meer het gevoel van afstand of *hiërarchie* tussen de respondent en de peer feedback ontvanger.

5.2.2.2 Hiërarchie

Uit de analyse bleek ook de voorwaarde hiërarchie een sterke belemmering te zijn als het ging om het geven van peer feedback. Alle respondenten gaven aan dat in het grootste gedeelte van de (academische) ziekenhuizen zij met regelmaat een gevoel hadden van formele hiërarchie.

“(...) het is ook de hiërarchie die toch nog heerst in het ziekenhuis. Dat het soms niet heel wenselijk is dat de coassistent tegen de medisch specialist een opmerking maakt over hoe hij

of zij heeft aangepakt, dat is toch wel een drempel waar je overheen moet gaan als coassistent.” (Respondent 6)

“Maar de stap om het tegen diegene te zeggen is wel groot, en ik denk ook dat de stap naar de verpleging om het aan te kaarten wel een kleinere stap zou zijn dan naar mede-artsen en collega’s, omdat je ook als arts iets boven de verpleging staat in hiërarchische lijn.” (Respondent 11)

Daarnaast was er bij de respondenten niet alleen sprake van formele hiërarchie, maar ook informele hiërarchie. In de vorige paragraaf is beschreven dat de respondenten zich onzeker voelden wanneer zij over geen tot weinig werkervaring beschikten. Dit leidde bij de respondenten tot het gevoel dat zij een ‘afhankelijke’ of ‘lerende’ rol hebben, waardoor het geven van peer feedback volgens de respondenten niet ‘sociaal wenselijk’ was.

“Ja klopt, maar je hebt ook wel een hele afhankelijke rol want je wordt beoordeeld en mensen met wie je meeloopt hebben veel meer ervaring en zouden ook dingen veel beter moeten weten.” (Respondent 13)

“Je bent toch in een lerende rol en je kijkt vaak alleen mee en je hebt niet vaak een actieve rol waarin je heel veel dingen in de patiëntenzorg veranderd.” (Respondent 8)

Ondanks dat alle respondenten aangaven wel in aanraking te zijn gekomen met hiërarchie konden de respondenten met het afronden van een eerdere studie hier wel (iets) beter mee omgaan. Dit kwam volgens de respondenten door hun leeftijd en ervaring die zij al in een eerdere opleiding hadden opgedaan.

*“Maar het gaat mij nu wel redelijk makkelijk af...komt ook misschien omdat ik ook een stukje ouder ben en ik heb net als *Respondent 9* een ander studie hiervoor gedaan. Kijk als een arts-assistent het zou doen zoals wat er gebeurde in de casus...dat zijn gewoon leeftijdsgenoten voor mij dus dan spreek je ze er wel op aan.” (Respondent 14)*

“Ik ben zelf ook al een stukje ouder en het grootste gedeelte komt ook net van het vwo af en ik heb nog een andere opleiding Geneeskunde gedaan op hbo-niveau. Dat speelt ook wel mee en dan heb je net iets meer ervaring en zelfverzekerdheid om dingen aan te kaarten.” (Respondent 9)

5.2.2.3 Face loss

Het grootste deel van de respondenten gaf aan risico’s te zien in het geven van peer feedback en deze kwamen veelal overheen met elkaar. Zo gaven de respondenten aan angst te hebben om te worden gezien als een ‘betweter’ of ‘buitenstaander’. De reden voor deze angst kwam

voort uit het 'confronterende karakter' van peer feedback over morele dilemma's. Deze bevinding is in lijn met hoofdstuk 3, waarin het confronterende karakter voor de respondenten waarschijnlijk voortvloeit uit het feit dat de normen en waarden, of morele ruimte, niet voor iedere collega hetzelfde is.

"(...) als je je mening geeft over een morele kwestie dan is dat best wel persoonlijk, want wat jij niet vindt kunnen vindt misschien de ander wel kunnen. Het is echt een mening die weerspiegeld hoe je in het leven staat en tegen dingen aankijkt." (Respondent 8)

"(...) de angst dat je wordt gezien als...naja niet klokkenluider...maar iemand die iemand anders de les wil lezen over zijn of haar normen en waarden..." (Respondent 5)

Daarnaast bleek al snel bij het afnemen van de interviews dat de afhankelijkheid tussen de respondent en de beoordelaar tijdens de coschappen een significante rol speelt bij het geven van peer feedback. Het risico op 'gezichtsverlies' bij de respondenten kwam daarbij vooral uit de prestatiedruk en het halen van een goede beoordeling. Alhoewel er individuele verschillen waren in de omgang met deze afhankelijkheid, bevestigde alle respondenten het gevoel van afhankelijkheid wat bij alle respondenten op enig moment heeft geleid tot een afname van het geven van peer feedback.

"(...) want je hoort en merkt ook wel vaak dat mensen die feedback pas geven na de beoordeling." (Respondent 12)

"Dan is er nog zoiets als: beïnvloedt het mijn beoordeling? Als ik hem er nu op aanspreek vindt hij mij dan onprofessioneel, vindt hij dat ik het niet goed doe en krijg ik daardoor een slechter cijfer?" (Respondent 2)

Tenslotte gaven de respondenten aan niet buiten de groep te willen vallen. De directe collega's waren voor alle respondenten belangrijk en noodzakelijk om verder te leren over niet alleen het omgaan met morele dilemma's, maar ook de meer medisch inhoudelijke zaken. De combinatie van het confronterende karakter van de feedback enerzijds en het gebrek aan ervaring en opleiding anderzijds maakte het risico op gezichtsverlies voor de respondenten groter.

"(...) dan heb ik het idee dat ik word gezien als bijdehand en irritante coassistent zeg maar... (...)" (Respondent 3)

"Ja ik denk dat als je iemand nog niet zo goed kent...dat ik dan zelf bang ben dat zij mijn opmerking verkeerd interpreteren of zich aangevallen voelen...en misschien zit daar wel de wil in om aardig gevonden te worden omdat dat dan toch niet te doen..." (Respondent 4)

5.2.2.4 Vertrouwen

Het vertrouwen tussen de respondent en de peer feedback ontvanger was een vierde significante voorwaarde die het geven van peer feedback beïnvloedde. Na het analyseren van deze voorwaarde bleek dat de significantie van de voorwaarde vertrouwen vooral vloeide uit de drie vorige beschreven voorwaarden. Een gebrek aan werkervaring, de hiërarchie en het risico op gezichtsverlies leidde bij de respondenten tot een behoefte aan vertrouwen. De respondenten gaven aan dat wanneer er vertrouwen was in de peer feedback ontvanger, het geven van peer feedback toenam.

“(...) dat je een soort wederzijds vertrouwen hebt en dat ze ook weten wat ze aan jou hebben en dat jij ook weet wat jij aan hen hebt...dat je dan gewoon een basis hebt die er sowieso ligt en dat je dan wel makkelijker kan aanspreken, maar dat je nog altijd wel die basis hebt liggen van: ‘hey maar wacht we zijn wel goede collega’s’ (...)” (Respondent 1)

“Nou wat wel een rol speelde was dat wij gewoon een goede klik hadden, dus dat zorgde ervoor dat als zij om feedback vroeg dat ik dat ook wel durfde te zeggen.” (Respondent 3)

Echter, was de behoefte aan vertrouwen voor een aantal respondenten zo hoog, dat het voor deze groep respondenten een vereiste was om peer feedback te geven.

“Je kent die dokter dan ook bijna niet en je voelt je dan toch minder vertrouwd bij iemand.” (Respondent 8)

5.2.2.5 Werktijd

Ten slotte bleek ook de voorwaarde werktijd een significante voorwaarde te zijn voor het geven van peer feedback. Deze voorwaarde bleek op verschillende wijzen voor de respondenten significant te zijn. Allereerst waren de respondenten op sommige locaties en organisaties maar zeer kort aanwezig. Dit leidde bij de respondenten tot het niet kunnen opbouwen van genoeg vertrouwen bij directe collega's.

“Soms heb je een plek waar je maar een halve dag meeloopt en continu wisselt en met niemand langer meeloopt dan twee dagen. De relatie is er dan minder en daardoor ook minder openingen om zoiets tegen iemand te zeggen. Er zijn ook plekken waar je wordt gekoppeld aan een vast iemand en waarmee je vier weken die persoon veel meer ziet, die opening is er dan wel veel meer.” (Respondent 10)

Ten tweede was de (korte) werktijd voor de respondenten een belemmering, omdat zij niet (voldoende) de normale zorgprocessen en handelingswijzen in kaart konden brengen binnen de organisatie, locatie of bij directe collega's. Hierdoor ontbrak een 'normatief kader' waaraan de respondenten de handelingen en keuzes van directe collega's konden toetsen. Dit was een opvallend resultaat, aangezien het beoordelen van een handeling of keuze logischerwijs ook aan het eigen 'normatieve kader', of morele ruimte, kan worden getoetst. Een verklaring voor dit resultaat is waarschijnlijk het reduceren van de persoonlijke sociale risico's voor de respondent zelf, zoals beschreven bij de voorwaarde face loss.

“Naarmate je ook langer op een afdeling loopt kan je ook een beetje bij iedereen meekijken en dan zie je ook wat een normale werkwijze is. Dan valt het wel op als een arts iets anders doet en het voelt voor jou minder raar dat je dan kan vragen van waarom de arts het op die manier doet.” (Respondent 13)

Ten derde bleek de (korte) werktijd een verklaring te zijn voor het lage aantal referenties in de werkresource categorie, zoals is beschreven in paragraaf 5.2.2. De respondenten hadden door de korte aanwezigheid het gevoel dat zij weinig tot geen bijdrage konden leveren aan de distale uitkomsten, zoals de verbetering van de zorgprocessen en handelingswijzen van de organisatie, locatie of de proximale uitkomsten van directe collega's.

“Ik denk ook wel dat het moeilijk is omdat je er ook maar kort bent en dan ga je in die korte tijd proberen een beetje dingen te veranderen.” (Respondent 12)

“Nou toch omdat je ergens als co niet lang ergens bent. Je bent er soms wel vier weken of twee maanden, maar dan denk je toch van: ‘nou zo gaat het waarschijnlijk altijd hier, dus het zal wel’.” (Respondent 7)

5.3 Zoeken naar peer feedback

5.3.1 Het zoeken naar peer feedback bij respondenten

Uit de resultaten bleek dat het zoeken naar peer feedback over algemene medisch inhoudelijke zaken bij de respondenten niet heel wisselend was. Wanneer de peer feedback moest gaan over morele dilemma's dan bleken de respondenten te verschillen aan wie, wanneer en waar peer feedback werd gevraagd. Een klein aantal respondenten gaf aan morele dilemma's regelmatig te bespreken met andere coassistenten die uit dezelfde opleidingsgroep kwamen. De respondenten gaven als reden aan zich meer vertrouwd te voelen omdat iedereen op een gelijk niveau functioneert en dezelfde situaties meemaakt.

“(...) daarnaast is het denk ik wel gewoon met je co-groepgenoten. Ik zou eerst bellen met mijn vriendinnengroep eigenlijk en uitleggen van: ‘goh jongens dit en dit speelt er’ en ‘dit zie ik en wat vinden jullie nou wat we daarmee moeten blablabla’.” (Respondent 1)

Andere respondenten gaven aan tijdens de werkzaamheden op zoek te gaan naar feedback over morele dilemma's. Toch wisselde de manier waarop respondenten dit deden. Zo bleek een deel van de respondenten passief naar peer feedback te zoeken.

“Toch heb je wel dat je als co bij doe grote morele vraagstukken wel iemand bent die alleen meekijkt, je bent nooit in de lead en je kijkt als het ware een beetje af van hoe de dokter het doet en hoe hij of zij ermee omgaat. De manier waarop de dokter het doet is dan ook een beetje je feedback.” (Respondent 8)

Een ander deel van de respondenten deed dit actief. Opvallend is dat deze groep respondenten ook peer feedback over morele dilemma's zag als middel om zelf beter met dilemma's om te gaan, zoals is beschreven in paragraaf 5.1. De bewustwording van het middel peer feedback als effectief middel om zelf beter met morele dilemma's om te gaan, leidde bij deze respondenten tot het actiever zoeken naar peer feedback.

“In mijn coschappen merk ik echt dat als ik een aantal dagen met iemand heb meegelopen en die is niet uit zichzelf feedback aan het geven dan vraag ik er altijd naar van: ‘goh hoe vond je dat ik het deed, heb je tips?’ en ‘heb je verbeterpunten’ (...).” (Respondent 3)

“(...) en soms vooraf al van: ‘oh, dit is een lastig gesprek’ of ‘dit is een patiënt die vaak de confrontatie op zoekt’, dan kan je soms vooraf al feedback vragen of je zegt: ‘goh ik wil dit en dat zo doen en kun je na dat gesprek mij feedback geven’, (...).” (Respondent 2)

Daarnaast speelde ook de opleiding bij de respondenten een rol bij het zoeken naar peer feedback. Zo hadden respondenten blokken waarin morele thema's en kwesties klassikaal werden besproken en elke respondent een eigen casus kon inbrengen die met een kleinere groep werd besproken. De waarde die hieraan werd toegekend wisselde per respondent en kon verklaard worden uit de hoeveelheid bekwaamheid van de respondent: wanneer de respondent meer werkervaring en/of opleiding had, werd er meer peer feedback gezocht in de praktijk dan op de opleiding.

“Het principe in die werkgroepen was dat iedereen een eigen casus moest inbrengen en een morele discussie daarom op de voorgrond stond. Je werkte ook eerst thuis dat dilemma zelf uit om zelf in kaart te brengen wat er nou precies aan de hand was en wat er precies tegenover elkaar stond. Daarna hebben we een aantal casussen besproken klassikaal en dat was ook onder leiding van een medisch-ethicus. Het was erg nuttig en het was ook een praktische casus wat het ook erg toegankelijk maakte.” (Respondent 8)

5.3.2 Voorwaarden van invloed op het zoeken naar peer feedback

De verschillen in de wijze waarop peer feedback wordt gezocht was ook na de analyse te verklaren uit de voorwaarden. In figuur 3 is de hoeveelheid referenties per voorwaarde te zien.

Ook hier vielen na analyse van de resultaten een aantal zaken op. Zo zijn er veel minder referenties per voorwaarde in vergelijking bij paragraaf 5.2.2. Een verklaring hiervoor is dat door de 'lerende rol' die de respondenten toebedeeld krijgen, ook leidt tot minder voorwaarden bij het zoeken naar peer feedback.

Vervolgens viel op dat er grotendeels andere voorwaarden naar voren kwamen in vergelijking bij het geven van peer feedback. Zo speelden de voorwaarden *inference*, *bepaalde capaciteit en middelen* en *effort* de grootste rol. Er blijkt uit de analyse dat deze drie voorwaarden bijzonder dicht bij elkaar lagen. Een verklaring voor dit resultaat is dat de voorwaarden *inference* en *effort* een gevolg zijn van de *bepaalde capaciteit en middelen*. De *bepaalde capaciteit en middelen* voorwaarde geeft slechts weer dat er bijvoorbeeld weinig tijd is, maar de *effort* en *inference* voorwaarde geeft het effect hiervan weer. *Effort* weerspiegelt de moeite bij de respondent zelf om met weinig tijd en middelen om te gaan. *Inference*

	A : VOORWAARDE ZOEKEN
1 : Constructieve feedback	1
2 : Kennis over dilemma	4
3 : Opleiding	4
4 : Werkervaring	6
5 : Afhankelijkheid	5
6 : Bepaalde capaciteit en middelen	14
7 : Klein team	5
8 : Rol leidinggevende	11
9 : Soort specialisme	2
10 : Vorm van feedback	0
11 : Werkcultuur	2
12 : Groepsdruk	10
13 : Hierarchie	5
14 : Effort	16
15 : Werktijd	8
16 : Faceloss	6
17 : Relatie	1
18 : Vertrouwen	12
19 : Wederkerigheid	8
20 : Inference	18
21 : Werkresource	0
22 : Belang patiënt	0
23 : Feedback onderdeel werk	5
24 : Kwaliteit zorg	3

Figuur 3 Voorwaarden van invloed op zoeken naar feedback

weerspiegelt het effect wat weinig tijd en middelen met directe collega's doet en daarom (soms) niet beschikbaar zijn voor de respondent om peer feedback te zoeken. Vervolgens waren de voorwaarden *vertrouwen* en *de rol van de leidinggevende* voor de respondenten significante voorwaarden bij het zoeken naar peer feedback.

Tenslotte viel ook bij dit element van de uitvoering van peer feedback op dat de voorwaarde *werkresource* met de bijbehorende subcodes *belang patiënt* en *kwaliteit zorg* nog minder referenties hadden dan bij het geven van peer feedback. Het verbeteren van de kwaliteit van de zorg of het waarborgen van het belang van de patiënt speelde ook hier voor de respondenten nagenoeg geen rol om peer feedback te zoeken.

5.3.2.1 Inference

De meest significante voorwaarde bij het zoeken naar peer feedback was voor de respondenten de inference voorwaarde. Uit de resultaten bleek dat respondenten moeite hadden met het inschatten wanneer het zoeken of vragen naar feedback wel het juiste moment was en of een directe collega er wel tijd voor had. Bij een groot deel van de respondenten leidde dit tot het uitstellen of het helemaal niet meer zoeken naar peer feedback.

“En ook soms bij de overdracht de stress ook wel, dat je ook merkt dat iemand heel hard aan het werk is en het niet allemaal rond krijgt. Dan denk je van: ‘ja ik kan nu wel een vraag stellen, maar daar is het moment nu ook niet voor’.” (Respondent 6)

“Soms is het ook wel echt van dat je diegene niet tot last wil zijn of: ‘ik wil nou niet allemaal moeilijke vragen en onderwerpen stellen en aansnijden’.” (Respondent 8)

Uit de analyse bleek dat de inference voorwaarde niet alleen betrekking had op het feit dat de ander geen tijd had. Soms was er wel degelijk tijd maar voelde respondenten zich bezwaard om peer feedback te vragen omdat er een ‘leuker gesprek plaatvond’ of omdat de respondent zich niet gehoord voelde.

“Daarnaast waren er ook best wel veel gesprekken die die collega’s samen hadden of ze bijvoorbeeld nog iets leuk gingen doen dat weekend. En dan is het heel moeilijk om daarin te breken en dan moeilijke vragen te stellen.” (Respondent 12)

“Soms word je wel echt weggewimpeld van ‘dat doen we morgen wel’, en dan is het wel echt moeilijk om ook nog eens een moreel dilemma of kwestie aan te kaarten.” (Respondent 10)

5.3.2.2 Beperkte capaciteit en middelen

Een andere voorwaarde die bij de respondenten naar voren kwam was de beperkte capaciteit en middelen voorwaarde. Vooral bij het zoeken naar peer feedback bleek deze bij het merendeel van de respondenten een rol te spelen. Uit de resultaten bleek dat de respondenten regelmatig zagen dat er binnen de organisaties en locaties waarin zij werkzaam waren soms geen tijd was om peer feedback te zoeken. Dit kwam volgens de respondenten omdat er weinig bezetting was of omdat de beschikbare collega’s geen tijd hadden.

“Nee dat zelfs niet, dat was wel een trieste periode moet ik zelf zeggen...maar dat was een huisartsenpraktijk die gewoon overbelast was en als ik iets wilde aankaarten dan ging de muziek uit en ging iedereen naar huis. Dus daar heb ik geen feedback kunnen krijgen.” (Respondent 5)

“(...) maar ik denk dat in een ziekenhuis ofzo het toch eerder wordt weggewuifd dan als er meer tijd voor zou zijn. Ik denk dat het ook wel komt omdat ze vaak denken dat ze belangrijkere zaken aan hun hoofd hebben om zo’n moment te bespreken.” (Respondent 7)

Uit analyse van de resultaten bleek dat de respondenten die regelmatig in aanraking kwamen met een context waarin de capaciteit en middelen beperkt waren, de inference en effort voorwaarde bij het zoeken naar peer feedback toenam. Echter, bleek dat de inference voorwaarde ook zonder een context met beperkte capaciteit en middelen regelmatig voor te komen bij de respondenten. Een verklaring bleek te zitten in dat de respondenten vaak wisselen binnen verschillende contexten en zij moeilijk, in de tijd waarin zij werkzaam waren op een locatie of organisatie, konden inschatten in hoeverre een directe collega werd beïnvloed door werkdruk, tijd of andere omgevingsfactoren. Daarnaast konden de respondenten met meer werkervaring en opleiding (R9 en R14) beduidend beter met deze context omgaan en konden om die reden ook actiever zoeken naar peer feedback, vooral wanneer zij werden vergeleken met respondenten die niet vergelijkbare werkervaring en opleiding hadden (bijvoorbeeld R8). Tijdens het interview werd daarom bij deze respondenten gevraagd of er echt geen tijd voor was of dat er geen tijd voor werd gemaakt.

“Ja dat is een goede vraag...er is altijd tijd voor...althans dat zou er moeten zijn. Ik denk dat er altijd wel minder tijd voor wordt gemaakt. Voor het werkend personeel is er ook wel druk en stress maar ik denk niet dat er speciaal momenten voor moeten worden ingepland.” (Respondent 14)

“Ja beide, soms zal er echt geen tijd zijn, maar er mag soms best wel wat meer tijd voor gemaakt worden om dit soort dingen nog eens na te praten en te vragen van: ‘hoe vond je het’.” (Respondent 8)

“Nou dat je er geen tijd voor hebt is bullshit, want je kan er ook tijd voor maken. Iedere dokter heeft het druk.” (Respondent 9)

5.3.2.3 Effort

De combinatie van enerzijds de context waarin er beperkte capaciteit en middelen aanwezig zijn en anderzijds het moeilijk kunnen inschatten wanneer een directe collega beschikbaar was leidde bij vrijwel alle respondenten tot zeer veel moeite naar peer feedback te zoeken. Zo waren er een aantal respondenten die aangaven dat de peer feedback in hun ogen niet volledig genoeg was door het gebrek aan tijd of de juiste collega's. Dit leidde bij de respondenten tot een verminderde activiteit naar het zoeken naar peer feedback.

“Het is wel vaak zo dat je niet vaak feedback krijgt op morele kwesties die je hebben wil. En er is ook niet altijd tijd om het te vragen of te krijgen heel gericht op jouw handeling.” (Respondent 11)

“Ik had het gesprek liever samengedaan, omdat als ik het niet goed had verwoord dan had die arts kunnen inspringen en het misschien kunnen oppakken. Omdat die arts er nu niet bij was miste ik die feedback en er was niemand anders bij.” (Respondent 13)

5.3.2.4 Vertrouwen

Ook bij het zoeken naar peer feedback speelde vertrouwen bij de respondenten een rol. De respondenten gaven aan dat het zoeken naar peer feedback over morele dilemma's behoorlijk confronterend kon zijn, vooral als er een handeling werd uitgevoerd waarvan de respondent achteraf spijt van had. Het vertrouwen in directe collega's was voor de respondenten een vereiste om zichzelf kwetsbaar op te stellen en er daarnaast zeker van te zijn dat er discreet met de fouten werd omgegaan.

“Soms is het eng om het nog een keer van een ander te horen als iets niet helemaal soepel ging, dat komt omdat ik ook wel een beetje angst heb om te falen, (...).” (Respondent 11)

“(...) of wanneer iemand al gemopperd heeft over je naar iets wat je al eerder niet goed had gedaan.” (Respondent 8)

“(...) tijdens mijn coschap chirurgie dat was een arts die heel wisselend omging met mensen en soms vloog hij dan ineens uit tegen iemand en dan kon hij echt heel erg boos worden en als ik met hem samenwerkte dan vroeg ik daarna geen feedback...ook als ik daarna dacht van: 'hm vind ik lastig'.” (Respondent 2)

5.3.2.5 Rol leidinggevende

De rol van de leidinggevende was ook een voorwaarde als het ging om het zoeken naar peer feedback. De respondenten waren niet unaniem over de invloed die een leidinggevende heeft om het zoeken naar peer feedback te stimuleren. Een eenduidige verklaring was hier na de analyse niet voor te geven. Een mogelijk verklaring voor deze diversiteit ligt hoogstwaarschijnlijk in de manier waarop de respondenten peer feedback als waardevol middel inschatten om om te gaan met morele dilemma's. Zo bleken de respondenten die peer feedback over morele dilemma's belangrijk vonden voor de verbetering van hun eigen werkzaamheden een minder afwachtende rol aan te nemen ten aanzien van leidinggevendens. De respondenten waarbij dit niet het geval was, hadden meer stimulans nodig vanuit de leidinggevendens om peer feedback te zoeken, omdat deze respondenten meer bewustwording nodig bleken te hebben ten aanzien van het middel peer feedback.

“Ik denk dat het op heel veel lagen zit en ik denk niet dat dat per se de leidinggevende is die daar een rol in speelt. Het is meer een teamsfeer die daar dan hangt en ik vraag me af of je daar als leidinggevende heel veel invloed op kan hebben.” (Respondent 2)

“Maar ik heb ook bijvoorbeeld bij chirurgen meegemaakt dat een chirurg ook een ethicus was en dan merk je meteen dat de hele sfeer anders wordt, veel opener en bespreekbaarder. Hij heeft ook een hele hoge positie en hij doet heel veel met patiëntencontact. Hij heeft de hoogste rol en ineens gaan ze allemaal meer openstaan voor feedback en praten ze heel anders over patiënten. Hij is ook heel betrokken en hij stelt zich aan iedereen voor en noemt ook iedereen bij naam...dus niet: ‘co doe dit’, maar je stelt je een keer voor en hij noemt je de hele operatie bij naam...en dat doet hij bij iedereen. Hij vraagt ook meteen van of er iets anders had moeten...hij stelt zich nooit ontastbaar op.” (Respondent 12)

5.4 Gebruiken van peer feedback

5.4.1 Het gebruiken van peer feedback bij respondenten

Uit de resultaten bleek dat het gebruiken van peer feedback over het algemeen goed ging. Zo bleek een hoop respondenten de ontvangen peer feedback op hun handelingen ook door te voeren in nieuwe situaties en waren er geen noemenswaardige verschillen in de manier waarop de peer feedback werd gebruikt.

“Ja die gebruik ik toch wel veel, want dat is van collega’s die veel meer ervaring hebben. Ik denk ook wel dat dat heel waardevol is, omdat iedere dokter in situaties gaat komen waar je die feedback ook echt hard nodig hebt en waarin je denkt van: ‘wat zou een ander gedaan hebben?’, als je dat al weet dan is dat heel leerzaam.” (Respondent 9)

“Ja ik probeer het altijd wel te gebruiken. Ik heb eigenlijk wel bijgehouden in boekjes en formulieren wat er allemaal gezegd wordt tegen mij. Met die docentmentor heb je ook wel morele dilemma’s besproken en waarmee je dan ook reflecteert.” (Respondent 14)

Ook waren er een aantal respondenten die niet altijd de peer feedback konden of wilden gebruiken. Dit kwam met name door het confronterende en persoonlijke karakter van de gekregen peer feedback, wat bij de respondenten leidde tot het verwerpen van de feedback.

“Ik was het er ook niet mee eens, daarom heb ik het ook naast mij neergelegd. Ik vind ook wel dat je kritisch mag zijn op de feedback die je ontvangt en dan zelf beslist of je er wel of niet iets mee doet.” (Respondent 11)

“Het is niet altijd per situatie voor te stellen, maar er zit altijd wel een algemeen verhaal in. En je probeert altijd wel praktische tips uit dat verhaal te halen of te krijgen. Die tips gebruiken is soms wel lastig, want je ziet mensen vaak maar een dag. Je trekt je alle feedback wel aan en je twijfelt soms ook dan wel aan jezelf.” (Respondent 13)

5.4.2 Voorwaarden van invloed op het gebruiken van peer feedback

De verschillen in het wel en niet gebruiken van peer feedback was ook na de analyse te verklaren uit de voorwaarden. In figuur 4 is de hoeveelheid referenties per voorwaarde te zien.

Ook hier vielen na analyse van de resultaten een aantal zaken op. Zo zijn er veel minder referenties per voorwaarde in vergelijking bij paragraaf 5.2.2 en 5.3.2. Een verklaring hiervoor is dat het gebruiken van peer feedback bij de respondenten niet zozeer werd beïnvloed door vaste voorwaarden, maar meer individuele redenen die door de respondenten zelf werden aangedragen. Ondanks deze individuele redenen was het wel mogelijk enkele redenen te filteren en te plaatsen in voorwaarden. Deze waren de *constructieve feedback*, *werkervaring* en *effort* voorwaarde.

5.4.2.1 Constructieve feedback

Uit de resultaten bleek dat het krijgen van constructieve feedback voor de respondenten een vereiste was om deze feedback te kunnen gebruiken. Na de analyse bleek dat constructieve feedback voor de respondenten inhield dat de peer feedback op een subtiele en discrete manier werd overgebracht met vervolgens concrete suggesties om in de toekomst beter om te gaan met dit soort dilemma's. De ervaringen van de respondenten waren hierin wisselend, maar over het algemeen was het voor de respondenten een uitzondering als de ontvangen peer feedback over morele dilemma's ook voor de respondenten aan deze criteria voldeed.

	A : VOORWAARDE GEBRUIKEN
1 : Constructieve feedback	11
2 : Kennis over dilemma	3
3 : Opleiding	1
4 : Werkervaring	8
5 : Afhankelijkheid	0
6 : Beperkte capaciteit en middelen	0
7 : Klein team	0
8 : Rol leidinggevende	0
9 : Soort specialisme	2
10 : Vorm van feedback	0
11 : Werkcultuur	0
12 : Groepsdruk	0
13 : Hierarchie	0
14 : Effort	6
15 : Werktijd	3
16 : Faceloss	0
17 : Relatie	0
18 : Vertrouwen	2
19 : Wederkerigheid	0
20 : Inference	0
21 : Werkresource	0
22 : Belang patient	0
23 : Feedback onderdeel werk	1
24 : Kwaliteit zorg	0

Figuur 4 Voorwaarden van invloed op gebruiken van feedback

“Toen we de kamer uit kwamen zei hij waar iedereen bij was tegen mij dat ik meer ‘empathisch moet zijn’. Ik snapte wel waar die vandaan kwam, maar op dat moment is het best wel confronterend om op dat moment met de hele groep erbij zo face-to-face die feedback te krijgen...en op dat moment kon ik er ook niet zoveel mee.” (Respondent 2)

“Nee niet echt eigenlijk. Het is een beetje moeilijk om te zeggen waar dat precies aan lag. Er werd ook niet echt een concreet iets gegeven wat ik volgende keer in een dergelijke situatie zou kunnen doen. Ze zeiden meer van: ‘ja hangt heel erg af van de patiënt en je moet gewoon een beetje proberen wat er lukt’. Ik had daar toch niet zo veel aan.” (Respondent 6)

5.4.2.2 Werkervaring

Deze wisselende ervaringen met het ontvangen van constructieve peer feedback leidde ook tot een significantie in de voorwaarde werkervaring die de respondenten (kennelijk) nodig hadden de juiste informatie en suggesties uit de ontvangen peer feedback te filteren.

“Ik op zich wel, maar het is wel altijd belangrijk hoofd- en bijzaken uit elkaar te houden, dat ga je ook niet binnen een week leren.” (Respondent 5)

“Ja soms krijg je er wel wat dingen uit waar je wel iets mee kan, maar je leert ook wel te filteren van of het nou echte feedback is of een beetje die standaard feedback die ze aan iedereen geven.” (Respondent 10)

Werkervaring leidde bij de respondenten ook tot het meer ontvangen van peer feedback, waardoor een aantal respondenten ook beter kon afwegen of de ontvangen peer feedback een momentopname was of slechts een eenmalige perceptie van een directe collega.

“Nou het is dan bijvoorbeeld feedback die je al vaker gehoord hebt dan heb je wel van: daar moet ik echt iets mee. En als het iets is wat je nog nooit gehoord hebt dan ben ik wel minder geneigd om er iets mee te doen.” (Respondent 14)

“Als ik feedback krijg van iemand waarvan ik van de ander weet dat hij zo en zo in elkaar zit en wat dan heel erg past hij de ander, dat je dan wel denkt van: ‘bedankt voor de feedback, maar ik ga het niet de volgende keer zo doen omdat het niet bij mij past’.” (Respondent 9)

5.4.2.3 Effort

Ten slotte speelde de voorwaarde effort een kleine rol in het gebruiken van peer feedback over morele dilemma's. Alhoewel deze voorwaarde niet met zekerheid kon worden vastgesteld, kwam er wel bij een aantal respondenten naar voren dat moeite kost om de peer feedback toe te passen bij enerzijds een nieuw moreel dilemma en anderzijds te integreren

bij de respondent zelf. De respondenten gaven aan dat de peer feedback af en toe ‘erg situationeel’ was. Daarnaast bestond de peer feedback uit (constructieve) kritiek op een keuze of handeling van de respondent, waardoor de respondent het gevoel had soms niets met deze peer feedback te kunnen doen omdat: ‘het niet bij mij past’. Een aantal respondenten had daarom moeite een structurele wijziging of toevoeging door te voeren aan hun morele ruimte.

“Ja vaak wel, maar soms zit er ook wel eens iets bij waarvan je denkt dat het niet bij je als persoon past. Vaak krijg je feedback van: ‘je kan het zo en zo doen’, maar dan moet je wel kijken of je het wel bij jezelf kan toepassen.” (Respondent 9)

“Bij medisch inhoudelijk kan je zeggen van: ‘denk ik volgende keer aan’, het is ook zo dat juist feedback op dat handelen ook moeilijker aan te passen is bij jezelf omdat het ook veel fundamenteler is.” (Respondent 11)

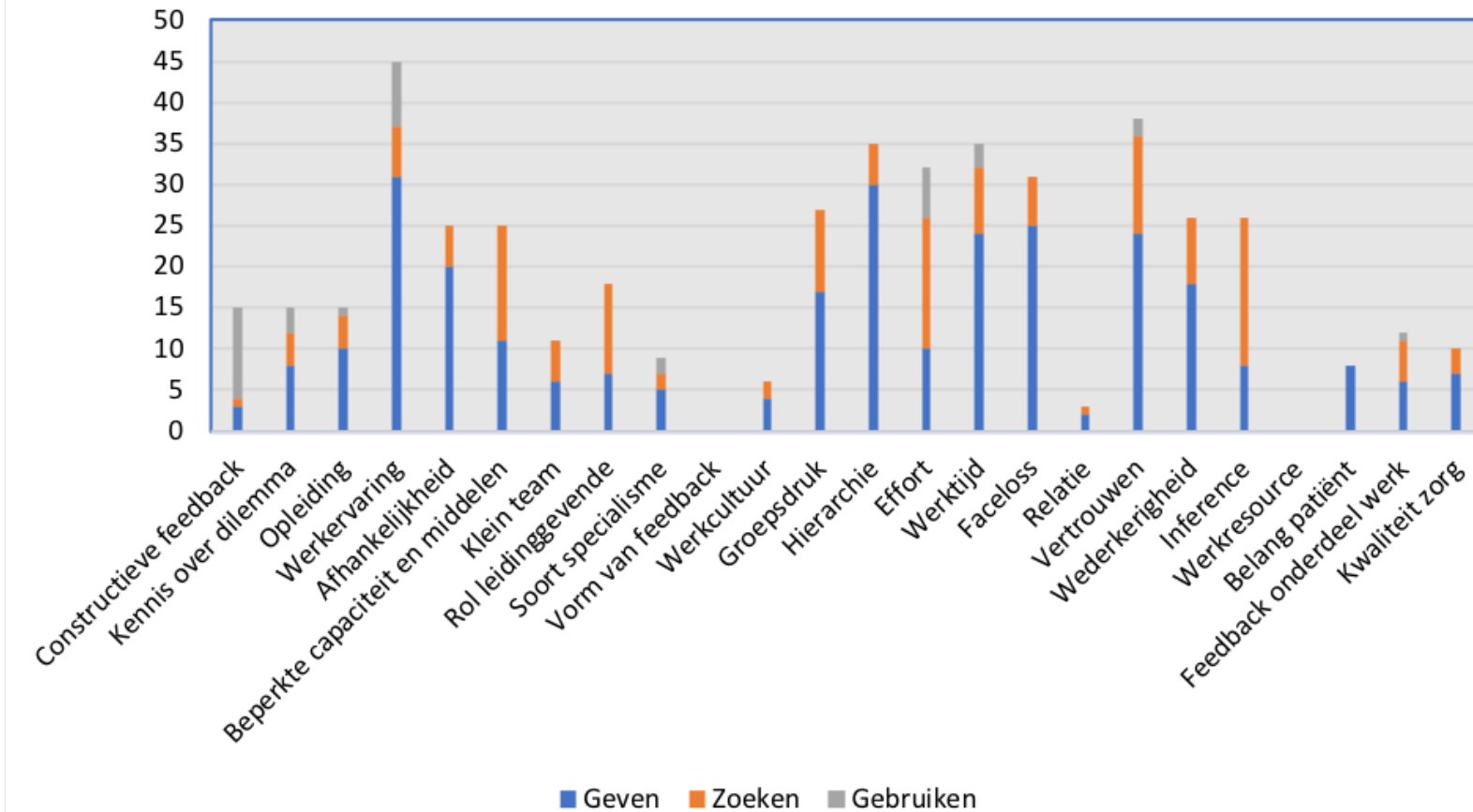
“(...) soms kun je er helemaal niks mee. Het is vaak feedback op hoe je tegen dingen aankijkt en diegene van wie je die feedback krijgt die gaat niet met een zin jou hele kijk op de wereld veranderen en de persoon die jij bent aanpassen.” (Respondent 8)

5.5 Verwachtingen en samenvatting resultaten

De verwachtingen beschreven in paragraaf 3.6 blijken in dit hoofdstuk deels te kunnen worden bevestigd. In paragraaf 3.6 zijn verschillende voorwaarden opgesomd die mogelijk invloed hadden op de uitvoering van peer feedback (zie tabel 2). De voorwaarden die daar zijn opgesomd blijken ook bij de onderzochte groep respondenten in meer of mindere mate een rol te spelen bij de uitvoering van peer feedback. In figuur 5 (volgende pagina) zijn de gevonden voorwaarden per element van de uitvoering schematisch weergegeven.

<ul style="list-style-type: none"> a. Werkresource b. Effort costs c. Face loss costs d. Inference costs 	Motivatie-voorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> e. Werkervaring f. (Constructieve) feedback kunnen uitvoeren 	Bekwaamheidsvoorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> g. Beschikbare capaciteit en middelen h. Werkcultuur i. Vorm van peer feedback j. Rol leidinggevenden k. Relatie 	Context-voorwaarden

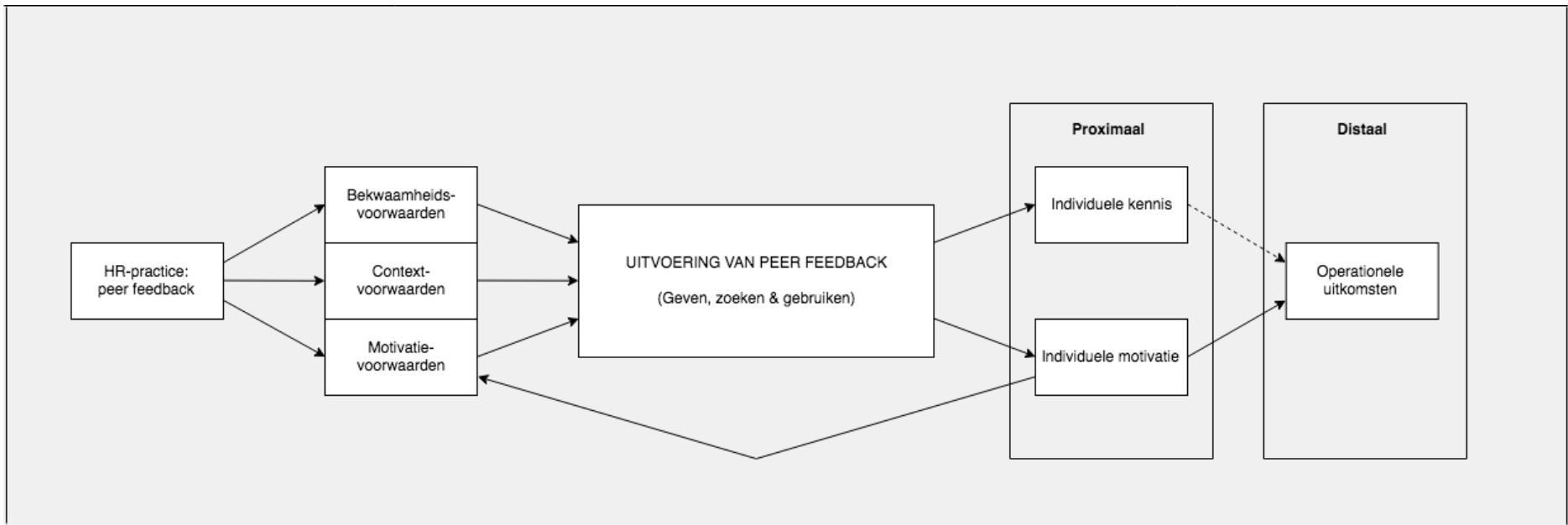
Tabel 2



Figuur 5 Referenties per voorwaarde voor geven, zoeken en gebruiken

Daarnaast werd in paragraaf 3.6 beschreven dat de uitvoering van peer feedback leidt tot een verbetering van de proximale uitkomsten. Alhoewel niet direct is aangetoond dat de verkregen peer feedback bij de respondenten heeft geleid tot een toename van de individuele kennis en daarbij behorende betere morele afwegingen, geven de respondenten wel aan dat peer feedback in sommige situaties geholpen heeft om beter met morele dilemma's om te gaan. De verwachting dat de individuele kennis die voortvloeit uit het uitvoeren van peer feedback ook toekomstige uitvoering beïnvloed is uit dit onderzoek niet naar voren gekomen. Vervolgens werd beargumenteerd dat de uitvoering bij peer feedback, indien dit als positief werd ervaren, zou kunnen bijdragen aan de individuele motivatie. Peer feedback kan op basis van het artikel van Jiang et al. (2012) worden aangemerkt als *organizational citizenship behaviour*, waarmee de uitvoering voor een groot deel afhangt van eerdere (positieve) ervaringen. De respondenten die meer met peer feedback in aanraking zijn gekomen door hun ruimere werkervaring waren meer gemotiveerd het in hun dagelijkse werkzaamheden op te nemen. Ook hadden zij door deze werkervaring meer ruimte peer feedback op een goede wijze vorm te geven die effectief en efficiënt was.

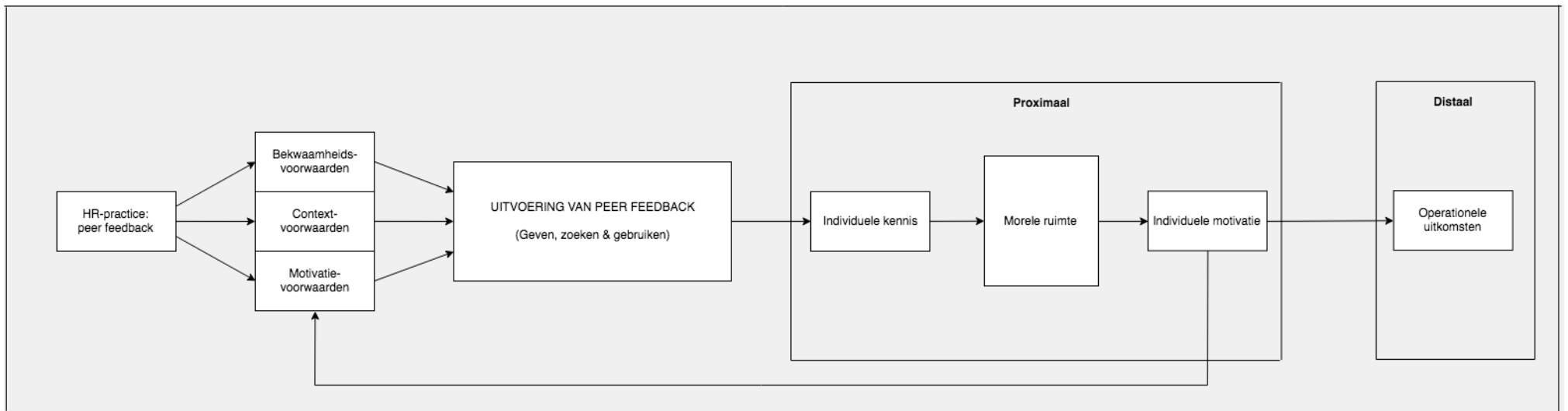
Zie figuur 6 (volgende pagina) voor een aangepast conceptueel model na de analyse van de resultaten. Het effect van de individuele kennis op de operationele uitkomsten is mogelijk volledig beargumenteerbaar, maar is op basis van de gevonden resultaten in dit onderzoek niet geheel mogelijk. De invloed van de opgedane individuele kennis die voortvloeit uit het uitvoeren van peer feedback op de bekwaamheid is niet aangetoond. Wat wel kan worden bevestigd is dat de individuele motivatie die uit peer feedback voortvloeit bij een positieve ervaring verdere motivatie om peer feedback uit te voeren bevordert.



Figuur 6 Model na resultatenanalyse

Echter, blijft figuur 6 een model met een grote beperking. Zo ontbreekt de *morele ruimte* die zeker als het gaat om de invloed van de proximale uitkomsten op de distale uitkomsten van groot belang is. Een aantal respondenten geeft aan pas de peer feedback daadwerkelijk toe te passen als 1) zij dezelfde peer feedback meerdere malen te horen krijgen en 2) deze past bij hun eigen normen en waarden (zoals in het theoretisch kader beschreven als *morele ruimte*).

Het eindmodel is daarom weergegeven in figuur 7 (volgende pagina). Dit model geeft aan dat de proximale uitkomsten niet alleen de individuele kennis en motivatie omhelst, maar dat de morele ruimte ook hier een onderdeel van is. In tegenstelling tot de eerdere modellen, stelt dit model dat de uitvoering van peer feedback in eerste instantie alleen *directe* invloed heeft op de individuele kennis. De verkregen kennis vult of past vervolgens de morele ruimte aan die, als deze genoeg wordt gestimuleerd, leidt tot een andere morele ruimte. Deze leidt uiteindelijk tot individuele motivatie om deze nieuwe morele ruimte daadwerkelijk toe te passen met als gevolg een verbetering in operationele uitkomsten.



Figuur 7 Eindmodel

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zal de beantwoording van de hoofd- en deelvragen centraal staan. Deze beantwoording zal worden gedaan aan de hand van de opgedane kennis uit de gebruikte theorie en de verkregen data.

Theoretische deelvragen (6.1):

- 1) Wat is er bekend over de rol van publieke professionals en morele dilemma's?
- 2) Wat is er bekend over de omgang met de morele dilemma's en welke bijdrage kan peer feedback hierin leveren?
- 3) Wat is er bekend over peer feedback en welke voorwaarden zijn er bekend die van invloed zijn op de uitvoering van peer feedback?

Empirische deelvragen (6.2):

- 1) In hoeverre vinden publieke professionals dat de uitvoering van peer feedback bijdraagt aan het omgaan met morele dilemma's?
- 2) In hoeverre geven publieke professionals peer feedback en welke voorwaarden vinden zij hier van invloed op?
- 3) In hoeverre zoeken publieke professionals peer feedback en welke voorwaarden vinden zij hier van invloed op?
- 4) In hoeverre gebruiken publieke professionals peer feedback en welke voorwaarden vinden zij hier van invloed op?

Vervolgens zal er beschreven worden in hoeverre de gevonden voorwaarden bij alle elementen van de uitvoering van peer feedback (geven, zoeken en gebruiken) geïdentificeerd kunnen worden als bekwaamheids-, motivatie- en contextuele voorwaarden (6.3). Tenslotte zal de hoofdvraag worden beantwoord die is beschreven in hoofdstuk 1 (6.4):

In hoeverre geven publieke professionals uitvoering aan peer feedback over morele dilemma's en welke voorwaarden zijn volgens hen van invloed op deze uitvoering van peer feedback?

6.1 Theoretische deelvragen

Morele dilemma's zijn binnen de publieke dienstverlening dagelijks waarneembaar (Cooper, 2012; Maynard-Moody & Musheno, 2012). Het zijn situaties waarin publieke professionals in botsing komen met het waarborgen van de individuele eisen en verwachtingen van de burger enerzijds en het waarborgen van het publieke belang anderzijds. Dit soort situaties noemt

men in de literatuur ook wel een *moreel dilemma* (Schott, 2015), waarin er geen 'wenselijke keuze' aanwezig blijkt te zijn, omdat elke keuze zowel voor- als nadelige effecten kent.

Bijna veertig jaar geleden beschreef Michael Lipsky al de publieke professional (Lipsky, 1980). Deze publieke professionals staan volgens Lipsky (1980) dagelijks voor morele dilemma's die zij moeten oplossen in een complexe en veeleisende werkcontext. Uit de literatuur bleek dat deze publieke professionals dagelijks in aanraking komen met een complexe en veeleisende werkcontext die het vormen van een kwalitatieve publieke dienst niet altijd helemaal mogelijk maakt. Publieke professionals maken dagelijks keuzes en voeren handelingen uit die effect hebben op de uiteindelijke vorm en kwaliteit van de publieke dienst. Het verbeteren van deze keuzes en handelingen is voor overheidsorganisaties een doel voor het garanderen van de kwaliteit van de geleverde dienst, het effectiever en efficiënter oplossen van morele dilemma's en draagt het daarmee uiteindelijk bij aan het vergroten en promoten van het vertrouwen in een moreel deugdelijke overheid (Tomescu et al., 2013).

De laatste decennia heeft peer feedback om verschillende redenen aan terrein gewonnen om deze kwaliteit te verbeteren (Gielen et al., 2010). Peer feedback is het onderling aanspreken van en door directe collega's ter verbetering van de individuele en organisationele prestatie (Ashford et al., 2003; Nadler, 1979; Pritchard et al., 1988; Nyhan, 2000). Klassieke prestatieverbeteringsmiddelen, zoals een beoordelingsgesprek, zijn regelmatig ontoereikend voor publieke professionals, omdat leidinggevendenden vaak niet over dezelfde professionele kennis beschikken om te kunnen oordelen of een keuze of handeling tijdens een moreel dilemma wel de 'juiste' of 'beste' was. Daarnaast leidt de grote mate van autonomie die publieke professionals hebben maakt het voor leidinggevendenden vrijwel onmogelijk om alle keuzes en handelingen van de publieke professional te monitoren en te beoordelen. Ten slotte bleek dat er soms grote verschillen zitten tussen de *morele ruimtes* van publieke professionals, waardoor het reflecteren met directe collega's een middel kan zijn om deze morele ruimtes te standaardiseren en daarmee een uniforme handelingswijze kan creëren voor het omgaan met morele dilemma's (Ashford et al., 2003; Vink et al., 2015).

Ondanks dat peer feedback een middel zou kunnen zijn in het beter omgaan met morele dilemma's bleek dat de uitvoering van peer feedback niet geheel vanzelfsprekend is. Uit de literatuur bleek dat er verschillende voorwaarden aan de uitvoering van peer feedback verbonden konden worden en die de uitvoering stimuleren of belemmeren. Deze voorwaarden strekken zich van persoonlijke voorwaarden, zoals werkervaring (Van den Born, 2015) of het kunnen uitvoeren van (constructieve) peer feedback, tot omgevingsvoorwaarden, zoals werkcultuur (London & Smither, 2002) of de rol van leidinggevendenden (Ashford & Cummings, 1983; Nyhan, 2000; Pate et al., 1976). De vraag in hoeverre publieke professionals peer feedback uitvoeren en welke voorwaarden daar in de praktijk van invloed op zijn, is empirisch onderzocht en hieronder beantwoord.

6.2 Empirische deelvragen

6.2.1 Peer feedback als middel voor het omgaan met morele dilemma's

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten het er unaniem over eens waren dat peer feedback een middel kon zijn om beter om te gaan met morele dilemma's. De respondenten waren bewust van de mogelijk positieve effecten van peer feedback door zichzelf en directe collega's te laten reflecteren op hun morele keuzes en handelingen. Echter, bleken er wel grote verschillen te zitten in de mate waarin zij peer feedback daadwerkelijk zagen als onderdeel van hun werkzaamheden. Zoals is beschreven in hoofdstuk 3 kan het uitvoeren van peer feedback worden aangemerkt als *organizational citizenship behaviour*. De vrijwilligheid van peer feedback in combinatie met de profilering van de onderzochte groep respondenten als 'aanstormend publiek professional', leek de motivatie van peer feedback als middel voor het omgaan met morele dilemma's voor deze groep te verminderen. De respondenten die meer werkervaring en opleiding hadden genoten leken de waarde van peer feedback beter te kunnen inschatten en kwamen zelf met voorbeelden uit de praktijk waarin dit werd bevestigd. Ook uit de analyse van het geven, zoeken en gebruiken van peer feedback bleek dat peer feedback als 'werkresource' voor de respondenten nagenoeg geen stimulans is om uitvoering te geven aan peer feedback. Een verklaring hiervoor was te geven in het feit dat het merendeel van de respondenten nauwelijks tot geen gevoel hadden iets te kunnen bijdragen aan zowel de proximale als distale uitkomsten van peer feedback.

6.2.2 Geven van peer feedback

Het geven van peer feedback is voor de onderzochte groep een uitdagend element van de uitvoering. Alhoewel een aantal respondenten met meer werkervaring en opleiding vrijwel geen problemen lijkt te ervaren met het geven van peer feedback, blijkt het merendeel van de respondenten moeite te hebben met dit element. Een verklaring voor de moeizame uitvoering van dit element ligt in persoonlijke en contextuele voorwaarden. De respondenten beschikken niet over voldoende werkervaring en opleiding om peer feedback op een subtiele en discrete manier over te brengen die daarnaast in hun ogen inhoudelijk goed genoeg is. Het gebrek aan bekwaamheid leidt bij de respondenten tot een behoefte aan een faciliterende en stimulerende werkomgeving waarin peer feedback tot een toegankelijke werkwijze behoort. In de optiek van de respondenten is dit vaak niet het geval en stuiten zij met regelmaat op een hiërarchische en een concurrerende werkcultuur waarin het kwetsbaar opstellen en het opbouwen van een vertrouwelijke relatie niet goed mogelijk is. De hiërarchische werkcultuur leidt volgens de respondenten ook tot meer sociale risico's, omdat de respondenten zich niet in de positie voelen om peer feedback te geven aan iemand met meer werkervaring of een hogere functie. De afhankelijkheid die voortvloeit uit deze werkcultuur blijkt een belemmering te zijn om peer feedback te geven, omdat zij bang zijn afgerekend te worden op hun beoordeling. Regelmatig stellen de respondenten het geven van peer feedback tot na de

beoordeling uit. Ten slotte wordt door de respondenten aangegeven dat de korte tijd die zij aanwezig zijn in een organisatie hen niet helpt genoeg vertrouwen op te bouwen bij directe collega's. De snel wisselende omgevingen laat de respondenten in rap tempo verschillende specialismen zien die volgens de respondenten allemaal een andere werkwijze hebben met betrekking tot peer feedback. Hierdoor is het voor de respondenten moeilijk een uniforme werkwijze vast te stellen die toepasbaar is op verschillende contexten. Daardoor stellen de respondenten vaak een 'open vraag' zodat de sociale risico's kunnen worden verminderd en zij op deze manier niet laten blijken wat zijzelf van de situatie vinden of daarbij een suggestie te doen voor verbetering. Dit is een manier voor de respondenten om de sociale risico's te verminderen, die namelijk al relatief hoog zijn door de werkcultuur enerzijds en het gebrek aan bekwaamheid anderzijds.

6.2.3 Zoeken naar peer feedback

Alhoewel er verschillen blijken te zitten aan wie, waar en wanneer zij peer feedback over morele dilemma's vragen, zijn alle respondenten actief tot zeer actief bezig met het zoeken naar peer feedback. Het helpt de respondenten niet alleen met het verkrijgen van nieuwe inzichten in het omgaan met morele dilemma's, ook is het voor een aantal respondenten een manier om immorele situaties te verwerken. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er door de respondenten zowel actief als passief naar peer feedback over morele dilemma's wordt gezocht. Tenslotte blijkt de opleiding van de respondenten een rol te spelen in het zoeken en ontvangen van peer feedback, maar is dit voor respondenten met meer werkervaring en opleiding minder relevant als peer feedback bron.

Uit de resultaten blijkt dat er andere voorwaarden bij het zoeken naar peer feedback meespelen dan bij het geven van peer feedback. De respondenten ervaren problemen als het gaat om het inschatten van de 'agenda' van directe collega's, wat voor de respondenten inhoudt dat zij soms 'weggewuifd' of 'afgewimpeld' worden. De respondenten zien dat door de beperkte tijd en middelen vaak hoge werkdruk ligt bij directe collega's die in een aantal gevallen daardoor niet openstonden of de mogelijkheid hadden om peer feedback te geven. Daardoor bleek vertrouwen en de rol van leidinggevende voorwaarden om wel naar peer feedback te zoeken. Vertrouwen is voor de respondenten belangrijk om zicht kwetsbaar op te stellen en twijfelachtige handelingen publiekelijk kenbaar te maken. Daarnaast is de rol van leidinggevende belangrijk, vooral voor respondenten die peer feedback niet zagen als middel de proximale uitkomsten te verbeteren. De leidinggevende kon de bewustwording van het middel peer feedback voor het omgaan met morele dilemma's versterken en stimuleren bij deze groep respondenten door meer momenten te creëren om deze dilemma's te bespreken.

6.2.4 Gebruiken van peer feedback

De mate waarin zij ook peer feedback gebruiken hangt af van individuele redenen en motieven, maar de respondenten geven wel aan de ontvangen peer feedback serieus te

nemen. Het gebruiken van peer feedback was wel deels toe te schrijven aan voorwaarden die uit de literatuur naar voren kwamen. Respondenten geven aan het moeilijk te vinden om peer feedback over morele dilemma's te gebruiken in een nieuwe situatie. Enerzijds is dit toe te wijten aan het situationele karakter van peer feedback, waardoor het voor de respondenten moeilijk is de peer feedback te filteren en er een andere werk- of handelingswijze aan over te houden. Anderzijds is dit te verklaren aan de inhoud van de peer feedback, die vaak voor de respondenten als confronterend wordt ervaren. Hierdoor hebben de respondenten het gevoel dat de suggesties die uit de peer feedback gehaald kunnen worden niet helemaal bij hun eigen handelingswijze 'past', waardoor de motivatie om het daadwerkelijk toe te passen pas wordt vergroot als zij meerdere keren dezelfde peer feedback van directe collega's te horen krijgen. Het toepassen van een nieuwe morele handelingswijze was voor deze groep respondenten veel 'fundamenteler' en hierdoor moeilijker te veranderen dan medisch inhoudelijke handelingswijzen.

6.3 AMO-model als theoretisch raamwerk

Zoals is beschreven in hoofdstuk 3 zou het AMO-model als theoretisch raamwerk kunnen dienen om alle gevonden voorwaarden binnen het geven, zoeken en gebruiken van peer feedback te categoriseren als een bekwaamheids-, motivatie- of contextvoorwaarde. Alle gevonden voorwaarden konden als zodanig worden gecategoriseerd. Hieronder zal per element van het AMO-model de gevonden voorwaarden identificeren als een bekwaamheids-, motivatie- of contextvoorwaarde.

6.3.1 Bekwaamheidsvoorwaarden

De bekwaamheidsvoorwaarden die uit de resultaten konden worden gehaald waren er uiteindelijk vier: *constructieve feedback*, *kennis over dilemma*, *opleiding* en *werkervaring*. Twee van deze voorwaarden zijn reeds beschreven in hoofdstuk 3: *werkervaring* en *constructieve feedback*. De nieuwe voorwaarden die hieraan zijn toegevoegd zijn: *kennis over dilemma* en *opleiding*. Uit de resultaten bleek dat kennis over het dilemma voor de respondenten vooral meewoog bij het geven van peer feedback, omdat zij het als lastiger ervaren peer feedback te geven over een dilemma waar zijzelf niet direct bij betrokken waren. Daarnaast was opleiding een voorwaarde die meespeelde in de bekwaamheid. De respondenten gaven aan wel opleiding te krijgen over morele thema's en dilemma's, maar relatief weinig te doen met (peer) feedback. Echter, was er wel een aantal respondenten die een eerdere opleiding genoten had en hierdoor beter peer feedback kon uitvoeren.

6.3.2 Motivatievoorwaarden

De motivatievoorwaarden die uit de resultaten konden worden gehaald waren dezelfde als die zijn beschreven in hoofdstuk 3: *werkresource*, *effort costs*, *face loss costs*, en *inference costs*. Alhoewel de voorwaarde werkresource in geen van de elementen van de uitvoering significant aanwezig was, vonden de respondenten unaniem dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan de kwaliteit van de zorg. Wellicht werd deze voorwaarde onderdrukt door andere voorwaarden, waar in paragraaf 5.2.2.5 daar (mogelijk) een deel van de verklaring voor wordt gegeven. Het gebrek aan opleiding en/of werkervaring speelde hierin mogelijk ook een rol, aangezien de respondenten met meer bekwaamheid ook peer feedback structureel zagen als een middel voor het omgaan met morele dilemma's. Meer bekwaamheid leidde bij deze groep tot het (gemakkelijker) reduceren van de 'costs', die de motivatie bevorderde.

6.3.3 Contextvoorwaarden

De contextvoorwaarden die uit de resultaten konden worden gehaald waren voor een groot gedeelte dezelfde als die zijn beschreven in hoofdstuk 3: *beperkte capaciteit en middelen*, *werkcultuur*, *vorm van peer feedback* en *rol van leidinggevenden*. Echter, zijn er bij deze categorie wel andere (sub)voorwaarden naar voren gekomen zoals: *afhankelijkheid*, *wederkerigheid*, *werktijd*, *grote van het team* en *soort specialisme*. Afhankelijkheid en wederkerigheid bleek voor respondenten aanwezig te zijn bij het geven van peer feedback en konden uiteindelijk als sub-voorwaarden onder de voorwaarde *relatie* worden geschaard. Daarnaast waren de voorwaarden werktijd en grote van het team nieuwe voorwaarden die voor een aantal respondenten meespeelde bij zowel het geven als het zoeken van peer feedback. Ten slotte was het soort specialisme waar de respondenten aanwezig waren in sommige gevallen bepalend voor de uitvoering van peer feedback, waarin de respondenten aangaven dat er in sommige specialismen meer aandacht voor peer feedback over morele dilemma's aanwezig was (bijv. huisartsen) dan bij andere specialismen (bijv. chirurgie).

6.4 Hoofdvraag

De vraag in hoeverre publieke professionals uitvoering geven aan peer feedback over morele dilemma's is te verduidelijken aan de hand van de bekwaamheids-, motivatie- en contextuele voorwaarden. Uit de resultaten blijkt dat publieke professionals weliswaar de potentie zien om peer feedback als middel te laten dienen voor het beter omgaan met morele dilemma's, toch blijkt het voor de groep 'aanstormende publieke professionals' lastig uit te voeren.

Allereerst is het gebrek aan opleiding en werkervaring hier een verklaring voor. De beperkte bekwaamheid van deze groep leidt tot een gevoel dat zij niet genoeg kunnen bijdragen aan de proximale uitkomsten van directe collega's. Zij ondervinden moeilijkheden als het gaat om het geven van discrete en subtiele peer feedback, die daarnaast ook inhoudelijk en concreet goed genoeg is voor directe collega's om er iets mee te kunnen. Het

gebrek aan opleiding en werkervaring leidt bij deze groep ook tot een belemmering als het gaat om het zoeken naar peer feedback. De onderzochte groep kan moeilijk inschatten wat het goede moment is om peer feedback te zoeken en te vragen, door het gebrek aan kennis over de werkwijzen van de organisatie, locatie en directe collega's. Ten slotte leidt het gebrek aan werkervaring ook af en toe tot het moeilijk kunnen gebruiken van peer feedback. De onderzochte groep ondervindt moeite om de hoofd- en bijzaken te onderscheiden en deze om te vormen tot een adequate handelingswijze die bij hun eigen morele ruimte 'past'.

Ten tweede belemmert de (snel wisselende) context het adequaat uitvoeren van peer feedback. De onderzochte groep heeft, in combinatie met de beperkte bekwaamheid, het gevoel niet genoeg een bijdrage te kunnen leveren aan de distale uitkomsten van de organisatie waardoor peer feedback op morele dilemma's op bepaalde momenten niet wordt gegeven. De snel wisselende contexten laten de onderzochte groep weliswaar in rap tempo allerlei specialismen zien, maar deze blijken allemaal een eigen werkwijze en waarde toe te kennen als het gaat om het uitvoeren van peer feedback. Hierdoor wordt zowel het geven als het zoeken van peer feedback een uitdagende opgave, omdat het opbouwen van een vertrouwelijke relatie bij directe collega's wordt belemmerd. Ook blijkt de complexe en veeleisende werkcontext niet faciliterend voor het zoeken naar peer feedback, omdat veel directe collega's van de onderzochte groep soms te druk waren om peer feedback te geven. Daarnaast wordt de werkcultuur door de onderzochte groep bestempeld als hiërarchisch, waardoor er een gevoel van afhankelijkheid en ondergeschiktheid wordt gecreëerd waarin het geven van peer feedback door deze groep niet als gebruikelijk wordt gezien.

Het gevolg van het gebrek aan bekwaamheid en de (soms) belemmerende contextuele voorwaarden leidt bij deze groep tot een verminderde motivatie om peer feedback uit te voeren. De onderzochte groep had door het gebrek aan bekwaamheid meer moeite (eerder: *effort*) peer feedback uit te voeren op een subtiele en discrete manier die daarnaast volgens deze groep inhoudelijk goed genoeg is om iets bij te dragen aan de proximale uitkomsten. Dit is te verklaren door de (snel wisselende) contexten die daarnaast hiërarchische elementen bevatten. Hierdoor heeft deze groep geen kans om een vertrouwde relatie op te bouwen waardoor er een gevoel van afhankelijkheid ontstaat. Dit leidt bij de respondenten tot meer sociale risico's (eerder: *face loss*) en het bepalen of het uitvoeren van peer feedback wel het goede moment is (eerder: *inference*).

7. Discussie en aanbeveling

In het voorgaande hoofdstuk zijn de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. In dit hoofdstuk zullen de meest opvallende resultaten worden gekoppeld aan de eerder beschreven theoretische bevindingen. In paragraaf 7.1 zullen de wetenschappelijke inzichten worden beschreven. In 7.2 zullen de beperkingen van dit onderzoek worden aangegeven en ten slotte zullen er in paragraaf 7.3 aanbevelingen gedaan worden voor de praktijk en vervolgonderzoek.

7.1 Wetenschappelijke inzichten

7.1.1 De elementen van het AMO-model

Dit onderzoek heeft geprobeerd een bekend wetenschappelijk model toe te passen op peer feedback over morele dilemma's: het AMO-model (Appelbaum et al., 2000). Het AMO-model veronderstelt dat wanneer een organisatie inspeelt op de bekwaamheid (abilities), motivatie (motivation) en de kansen of ruimte om goed te kunnen presteren (opportunities) medewerkers beter gaan presteren. Het AMO-model wordt in de HRM-literatuur vaak gebruikt als model om deze drie elementen te bestuderen en daarin per element een middel te implementeren om deze te verbeteren.

Echter, blijkt uit dit onderzoek dat deze drie elementen niet los van elkaar kunnen worden gezien. Zoals is beschreven in hoofdstuk 6 beïnvloeden zowel individuele voorwaarden (zoals bekwaamheid) als contextuele voorwaarden (zoals de hoge werkdruk) de uiteindelijke motivatie om uitvoering te geven aan peer feedback. Een verklaring voor deze wisselwerking kan worden gevonden in de operationalisering van de motivatievoorwaarden op basis van de literatuur van Ashford en Cummings (1983). Zij beschreven de *personal resource* van peer feedback die stelde dat er naast de *werkresource* ook kosten (*costs*) verbonden zijn aan het uitvoeren van peer feedback. Deze kosten beschrijven de uiteindelijke motivatie, maar deze kosten komen wel voort uit individuele en contextuele voorwaarden. Het reduceren van deze kosten om daarbij de motivatie te bevorderen kan daarom alleen als er ook individuele (*ability*) en contextuele (*opportunity*) voorwaarden worden verbeterd. Er kan vanuit dit onderzoek gesteld worden dat er bij peer feedback een continue wisselwerking plaatsvindt tussen de individuele en contextuele voorwaarden enerzijds en de uiteindelijke motivatie van de medewerker anderzijds.

7.1.2 Het AMO-model als theoretisch raamwerk

Dit onderzoek heeft daarnaast geprobeerd het AMO-model te gebruiken om de prestatie van de uitvoering van peer feedback te verklaren. Er wordt in paragraaf 3.5 gesteld dat de

uitvoering van peer feedback niet alleen een *bijdrage kan leveren aan de prestatie* van de peer feedback uitvoerder, maar de uitvoering van peer feedback ook *onderdeel kan zijn van de prestatie*. Peer feedback als onderdeel van de prestatie wordt in dit onderzoek gebaseerd op twee argumenten: 1) de verschuiving van de klassieke naar de alternatieve prestatieverbeteringsmiddelen waardoor de verantwoordelijkheid omtrent prestatiebesturing verschuift van leidinggevendenden naar directe collega's en 2) dat de uitvoering van peer feedback, via de bijdrage aan de individuele kennis en motivatie van de peer feedback uitvoerders (Ashford, 1986; London 2003), kan bijdragen aan de operationele uitkomsten (Jiang et al., 2012).

Uit de resultaten blijkt dat de verschuiving van de verantwoordelijkheid omtrent prestatiebesturing van leidinggevende naar directe collega's deels wordt bevestigd. Er is geen eenduidig antwoord onder de respondenten in hoeverre zij peer feedback over morele dilemma's ook als onderdeel zien van hun dagelijkse werkzaamheden. Respondenten met meer werkervaring en opleiding zijn wel actiever in de uitvoering van peer feedback en hebben ook minder stimulans nodig vanuit leidinggevendenden. Echter, is het grootste deel van de respondenten in een 'lerende rol' met relatief weinig werkervaring waardoor deze verantwoordelijkheid mogelijk (nog) niet volledig kan worden toegeschreven. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de uitvoering van peer feedback via de individuele kennis en motivatie kan bijdragen aan de operationele uitkomsten. De respondenten waren unaniem positief over peer feedback als het gaat om de bijdrage aan zowel de proximale als distale uitkomsten. Respondenten die actief waren met peer feedback, kwamen zelf met voorbeelden uit de praktijk waarin dit werd bevestigd. Echter, beïnvloeden verschillende voorwaarden een adequate uitvoering van peer feedback, waardoor het middel peer feedback om beter om te gaan met morele dilemma's (nog) niet effectief en efficiënt kan worden ingezet door deze groep respondenten.

Kortom, het gebruik van het AMO-model als theoretisch raamwerk voor het middel peer feedback is, voor deze onderzochte groep, deels beargumenteerbaar. De afschuiving van verantwoordelijkheid omtrent prestatiebesturing is bij deze groep discutabel vanwege hun profilering als 'aanstormend publiek professional'. Dit hoeft niet per definitie een houdbaar argument te zijn, maar door deze profilering misten de respondenten de benodigde ervaring en ervaren zij zich om die reden niet (genoeg) in de positie de verantwoordelijkheid van prestatiebesturing op zich te nemen. De bijdrage die deze groep zou kunnen leveren als het gaat om nieuwe inzichten en werkwijzen ten aanzien van het omgaan met morele dilemma's was voor het merendeel van de respondenten niet voldoende stimulans om wel uitvoering te geven aan het middel peer feedback. De (wisselende) contexten maakt het voor de respondenten lastiger uitvoering te geven aan peer feedback, omdat de respondenten ervaren dat er grote verschillen zitten tussen de specialismen als het gaat om de uitvoering van peer feedback door directe collega's. Hierdoor kunnen zij de werkwijzen die peer feedback omarmen, niet helemaal of helemaal niet toepassen in een nieuwe context wat bij het merendeel van de respondenten leidt tot een verminderde motivatie om peer feedback tot uitvoering te brengen.

7.1.3 Peer feedback bij publieke professionals

Dit onderzoek is een aanvulling op de huidige literatuur over publieke professionals en peer feedback, omdat een zeer beperkt aantal onderzoeken beschrijft op welke wijze peer feedback over morele dilemma's in de dagelijkse werkzaamheden wordt uitgevoerd. Daarnaast was het vanuit de huidige beschikbare literatuur niet aan te geven, waarom peer feedback op zoveel problemen stuit bij publieke professionals. De verschillende voorwaarden en onderliggende percepties en ideeën die peer feedback stimuleren en belemmeren zijn na dit onderzoek verder blootgelegd en publieke organisaties zouden moeten inzetten op het verder ontwikkelen van peer feedback in de dagelijkse praktijk (zie: 7.3.1).

Alhoewel ook vanuit dit onderzoek kan worden gesteld dat peer feedback bij publieke professionals niet soepel verloopt, is dit onderzoek wel uitgevoerd bij *aanstormende* publieke professionals. Ondanks een aantal beperkingen die deze groep met zich heeft meegebracht (zie: 7.2.1), is de onderzoeksgroep niet minder relevant. Peer feedback over morele dilemma's bij aanstormende publieke professionals is een belangrijk middel om deze groep verder te ontwikkelen en na te laten denken over moraliteit. Daarnaast kan deze groep ook de directe omgeving stimuleren en collega-professionals inspireren tot nieuwe handelingswijzen ten aanzien van morele dilemma's. Dit onderzoek heeft blootgelegd welke voorwaarden meer of minder aandacht nodig hebben om deze aanstormende publieke professionals peer feedback op een adequatere wijze op te laten nemen in de dagelijkse werkzaamheden.

Ten slotte is in dit onderzoek gevonden dat peer feedback over morele dilemma's niet altijd een geschikt middel hoeft te zijn om beter met morele dilemma's om te gaan. Moraliteit wordt vooral op individueel niveau bepaald en door de soms uiteenlopende meningen op welke manier er moet worden omgegaan met morele dilemma's leidt tot hoge (sociale) risico's bij publieke professionals. Deze hoge risico's zijn nog groter bij de groep die nog geen bekwaamheid heeft en moeite heeft met het omgaan van een complexe werkcontext, zoals het geval is bij aanstormende publieke professionals. Peer feedback kan een geschikt middel zijn ter verbetering van het omgaan met morele dilemma's, maar alleen wanneer de (sociale) risico's op individueel beheersbaar zijn. Dit kan het geval zijn in een wat formelere setting zoals een werkoverleg, maar het onderzoek van Pate et al. (1976) heeft aangetoond dat een formelere setting geen uitsluitend hoeft te bieden in het elimineren van (sociale) risico's. Een formele setting kan weliswaar meer sociale cohesie creëren, maar de echte sociale risico's vloeien vooral voort uit de geloofwaardigheid en het vertrouwen in de peer feedback gever of ontvanger. Echter, blijkt dat het creëren van sociale cohesie in een formele setting ook in sommige gevallen al voldoende is om peer feedback (iets) meer te laten plaatsvinden. Het creëren van deze cohesie genereert al vaak een *basis van moraliteit*, waarin publieke professionals (redelijk) anoniem kunnen observeren op welke manier directe collega's moraliteit invullen.

7.1.4 Motivatievoorwaarden

De gebruikte motivatievoorwaarden voor dit onderzoek waren: *werkresource*, *effort costs*, *face loss costs* en *inference costs*. Deze motivatievoorwaarden zijn beschreven door Ashford en Cummings (1983) in hun artikel *Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information*. Hoewel een aantal verwachtingen uit dit artikel is bevestigd, zijn deze motivatievoorwaarden in dit artikel gebaseerd op het zoeken naar (peer) feedback. Echter, blijkt na het analyseren van de resultaten dat deze motivatievoorwaarden op alle onderdelen van de uitvoering van peer feedback (deels) een invloed te hebben. Zo blijkt uit dit onderzoek dat alleen *effort costs* en *inference costs* aanwezig zijn als het gaat om het zoeken naar peer feedback. *Face loss costs* waren veel sterker aanwezig bij het geven van peer feedback, dan bij het zoeken ervan. *Effort costs* zijn niet alleen aanwezig in het zoeken naar peer feedback, maar ook in het gebruiken ervan.

Een verklaring voor dit resultaat is mogelijk te vinden in het onderwerp waar de peer feedback over gaat. In dit onderzoek gaat de peer feedback niet over protocollaire en/of vastgelegde handelingen die op een bepaalde wijze worden uitgevoerd, maar over morele handelingen die voor elk individu anders kunnen worden geïnterpreteerd. Door de diverse interpretaties van morele dilemma's en de handelingen die daarin worden gedaan, zit er waarschijnlijk een toename in de sociale risico's in het geven van peer feedback. Daarnaast zit er meer moeite in het zoeken van peer feedback door de complexe en veeleisende werkcontext, wat als gevolg heeft dat directe collega's (soms) niet beschikbaar zijn om peer feedback te geven. Tenslotte blijkt het gebruiken van de ontvangen peer feedback in een nieuwe situatie ook moeite te kosten, enerzijds omdat elk moreel dilemma weer anders geladen is, maar ook omdat de ontvangen peer feedback morele waarden van een andere collega omhelst en dit moeilijk te integreren blijkt met de eigen morele ruimte.

7.2 Beperkingen

7.2.1 Respondenten

De meest significante beperking van dit onderzoek is de geselecteerde groep respondenten. De respondenten zijn, zoals eerder is beschreven, aanstormende publieke professionals. Deze kwalificatie heeft als gevolg dat er een aantal beperkingen is te benoemen. Allereerst is deze groep respondenten nog bezig met hun opleiding, waardoor het uitvoeren van peer feedback voor deze groep een (bijna) verplicht middel is om zichzelf en anderen te verbeteren in het oplossen van morele dilemma's. De vraag in hoeverre dit van invloed zou kunnen zijn op de gevonden resultaten is lastig aan te geven, maar de kans is aanwezig dat, omdat de respondenten in opleiding zijn, er vaker gebruik wordt gemaakt van peer feedback. Dit zou tot een vertekend beeld kunnen leiden over in hoeverre de uitvoering van peer feedback kan worden beschouwd als onderdeel van de prestatie bij deze groep respondenten. Hoewel in hoofdstuk 6 is beschreven dat de respondenten niet allemaal volledig uitvoering geven aan

peer feedback, is dit wel een beperking voor dit onderzoek. Mogelijk is voor andere groepen publieke professionals de uitvoering van peer feedback een minder normale werkwijze.

Ten tweede zijn er, zoals is beschreven in hoofdstuk 4, vijftien interviews gehouden met studenten-Geneeskunde van de Radboud Universiteit. De groep van vijftien respondenten is summier, wat het lastiger maakt de gevonden resultaten te generaliseren naar de algemene groep 'studenten-Geneeskunde'. Daarnaast had de onderzoeker geen invloed op de selectie van de respondenten: deze konden zich vrijwillig aanmelden om deel te nemen aan het onderzoek. Hierin zou een mogelijke *bias* kunnen zitten, omdat de respondenten tijdens de interviews aangaven dat het uitvoeren van peer feedback een van hun leerdoelen was. Er kan hierdoor een vertekend beeld zijn ontstaan als het gaat om de uitvoering van peer feedback bij studenten-Geneeskunde. Daarnaast zijn van de vijftien respondenten die zijn ondervraagd er veertien vrouw. Alhoewel er geen significante verschillen zijn gevonden bij de mannelijke respondent, kan dit ook als een beperking worden gezien.

7.2.2 Interviews

Alle interviews zijn telefonisch afgenomen. Alhoewel in hoofdstuk 4 is beschreven dat dit geen directe problemen hoeft op te leveren als het gaat om de kwaliteit van de verkregen data, bleek dat er tijdens die interviews interactie miste tussen de onderzoeker en de respondent. Het niet kunnen zien van lichamelijke reacties op vragen en opmerkingen vanuit de respondent kan het doorvragen op significante onderwerpen hebben bemoeilijkt. Daarbij waren er momenten dat de respondent aan het nadenken was en de onderzoeker dit niet kon zien waardoor er een klein moment van verwarring ontstond bij de onderzoeker.

Tenslotte bleek bij het afnemen van de interviews dat het onderzoeken van alle elementen van de uitvoering van peer feedback (geven, zoeken en gebruiken) een (te) ambitieuze doelstelling was. Dit was te wijten aan de diepgang en complexiteit die één element van de uitvoering al met zich meebracht. Tijdens het afnemen van de interviews bleek vervolgens dat de respondenten vaak de drie elementen door elkaar heen gebruikte, waardoor het enerzijds tijdens het interview lastig was door te vragen op specifieke voorwaarden en anderzijds het achteraf lastiger te analyseren was welke voorwaarden bij welk element van de uitvoering toegerekend kon worden.

7.3 Aanbeveling

7.3.1 Praktische aanbeveling

Uit de resultaten blijkt dat de bekwaamheid als het gaat om het uitvoeren van peer feedback voor de respondenten een belangrijke voorwaarde is. Deze bekwaamheid zou vergroot kunnen worden door meer aandacht te besteden in de opleiding aan hoe zij op een adequate wijze peer feedback kunnen inzetten in de dagelijkse praktijk. De respondenten gaven aan dat

er in hun ogen te weinig aandacht wordt besteed aan morele thema's, kwesties en dilemma's en op welke wijze peer feedback hierin een rol kan spelen. Het regelmatig inbrengen van morele dilemma's dat zij hebben meegemaakt in de werkgroepen zou kunnen dienen als reden om op een vertrouwelijke manier peer feedback te introduceren als middel om deze dilemma's (beter) op te lossen. Hiervoor zullen docenten van de medische faculteit wel een professionaliseringsslag moeten maken als het gaat om thema's als ethiek en moraliteit. Het ontwikkelen van docenten als het gaat om het bespreekbaar maken van ethische en morele dilemma's kan door het verder opleiden en ontwikkelen van docenten. Hierdoor zal de relevantie voor dit soort dilemma's ook in die groep verder worden gestimuleerd.

Vervolgens zal er meer verbinding moeten komen tussen de opleiding en de locaties waarin de coassistenten werkzaam zijn. Ten eerste zou dit geïmplementeerd kunnen worden door meer zorgprofessionals vanuit de locaties onderdeel te laten worden van de werkgroepen. De onderzochte groep heeft door het gebrek aan bekwaamheid ook nog geen goed beeld van op welke manier andere zorgprofessionals omgaan met morele dilemma's. Het opnemen van zorgprofessionals in de werkgroepen en deze te laten vertellen over hun eigen ervaringen en oplossingen voor morele dilemma's kan de coassistent meer ethisch inzicht geven. Wanneer er geen ruimte is voor het opnemen van zorgprofessionals in de werkgroepen zou er ook gebruik gemaakt kunnen worden van ouderejaars of (net) afgestudeerde coassistenten, omdat de groep tegen dezelfde problemen heeft aangelopen. Ten tweede kunnen docenten zelf naar locaties gaan en een gesprek aangaan met de coassistent en zijn of haar begeleider om te kijken op welke manier morele dilemma's besproken worden op de werkvloer.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de context waarin de respondenten werkzaam zijn als complex en veeleisend kan worden aangemerkt. Door het hebben van weinig tijd en hoge werkdruk bij directe collega's is het voor de respondenten niet mogelijk altijd peer feedback uit te voeren. Het inroosteren van vaste momenten waarop morele dilemma's kunnen worden ingebracht kan de respondenten een gelegenheid bieden moeilijke dilemma's aan te kaarten.

De leidinggevenden of begeleiders hebben volgens de respondenten hierin een bijzondere positie. Zij spelen voor de respondenten een belangrijke rol in het creëren van een vertrouwelijke en wederkerige sfeer waarin gevoelige informatie kan worden gedeeld. Het is daarom van belang dat zij op de hoogte zijn van deze positie en deze sfeer coassistenten kan helpen op een adequatere wijze peer feedback uit te voeren. Het ontwikkelen en stimuleren van ethisch leiderschap is vooral in de zorgsector een belangrijke stap die nog gezet kan worden. Ethisch leiderschap creëert vertrouwen en maatschappelijke vooruitgang wat zal resulteren in het stimuleren van een morele verantwoordelijkheid onder medewerkers. Het effect dat een ethisch leider heeft op de rest van de groep werd ook al door een van de respondenten aangegeven en heeft de coassistent verder geholpen in het bespreekbaar maken van morele dilemma's.

7.3.2 Vervolgonderzoek

Er zijn vanuit dit onderzoek een aantal vervolgstappen voor verder onderzoek aan te geven. Allereerst kan het naar aanleiding van dit onderzoek interessant zijn om het middel peer feedback over morele dilemma's te onderzoeken in andere publieke sectoren. Morele dilemma's spelen niet alleen in de zorgsector, maar ook bij bijvoorbeeld politie- en brandweerorganisaties. Publieke professionals die in dit soort organisaties werkzaam zijn verschillen fundamenteel in de wijze waarop zij morele dilemma's tegenkomen en moeten oplossen, omdat morele dilemma's in dit soort organisaties levens van publieke professionals kunnen beschadigen. Verder onderzoek naar op welke wijze deze sectoren omgaan met morele dilemma's en welke rol peer feedback daarin speelt zou de resultaten over dit onderwerp kunnen verbreden.

Ten tweede zou het interessant zijn om te onderzoeken op welke wijze volwaardige publieke professionals omgaan met morele dilemma's en welke rol peer feedback voor deze groep inneemt om deze dilemma's op te lossen. Zoals eerder is beschreven miste de onderzochte groep de bekwaamheid om op een adequate manier peer feedback uit te voeren en het is wellicht interessant om in vervolgonderzoek een groep te onderzoeken die meer bekwaamheid heeft. Het zou interessant zijn deze publieke professionals te onderzoeken die werkzaam zijn binnen één organisatie, omdat de wisselende context voor de gekozen onderzoeksgroep in dit onderzoek een belemmering vormde voor de uitvoering.

Tenslotte kan het interessant zijn om in de onderzoeksmethode bij toekomstig onderzoek naar dit onderwerp observaties in te zetten om de gevonden resultaten (deels) te toetsen. In eerste instantie was deze onderzoeksmethode ook in dit onderzoek opgenomen, maar deze bleek door de gekozen onderzoeksgroep op te veel moeilijkheden te stuiten. Door de wisselende contexten en de uiteenlopende specialismen waar de respondenten werkzaam waren kon een observatie relatief weinig bijdrage leveren aan de resultaten.

8. Literatuurlijst

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Do high performance work systems pay off? The transformation of work* (pp. 85-107). Emerald Group Publishing Limited.

Ashford, S. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.

Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A feedback of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, p. 773-799.

Ashford, S.J., Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies for creating information. *Organ. Behav. Hum. Perform.*, 32, p. 370–398.

Avin (2017, 18 april). *Het komt wel goed schatje*. Geraadpleegd op 21 maart 2019, van <https://www.medischcontact.nl/arts-in-spe/blogs/ais-blog/het-komt-wel-goed-schatje.htm>

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.

Boutellier, J. C. J. (2010). Lokale wanordening: Over de rol van de politie bij de inrichting van de morele ruimte. In B. van Stokkom, J. Terpstra, & L. Gunther Moor (Eds.), *De politie en haar opdracht: De kerntakendiscussie voorbij* (pp. 191-204). Apeldoorn: Maklu.

Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.

Conway, J., & Huffcutt, A. (1997). Psychometric properties of multi-source performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer and self-ratings. *Human Performance*, 10, p. 331–360.

DeNisi, A.S. & Kluger, A.N. (2000). Themes: Forming Impressions and Giving Feedback. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.

Diffie-Couch, P. (1984). Building a feeling of trust in the company. *Supervisory Management*, 31-36.

Dominick, P.G., Reilly, R.R., & McGourty, J.W. (1997). The effects of peer feedback on team member behaviour. *Group and Organization Management*, 22(4), 508–520.

Evetts, J. (2003). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology Review*, 61, 778-796. doi:10.1177/0011392113479316

Jameton, A. (1984). *Nursing Practice: The Ethical Issues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 6.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical feedback, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

Lipsky, M (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

Lipsky, M. (2010) *Street-Level Bureaucracy*, 30th Ann. Edn: Dilemmas of the Individual in Public Service. New York: Russell Sage Foundation.

London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

London, M., Smither, J.W., 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Hum. Res. Manage. Rev.* 12, 81-100

Maki, R. H. (1998). Testing predictions over text material. In D. J. Hacker, J. Dunlosky, & H. C. Graesser (Eds.), *Metacognition in educational theory and practice* (pp. 117-144). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Maynard-Moody, S.W. and Musheno, M.C. (2012) 'Social Equities and Inequities in Practice: Street-Level Workers as Agents and Pragmatists', *Public Administration Review* 72(1), pp. 16-23.

Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-486.

Moore, M.H. (2000) 'Managing for value: organization strategy on for-profit, non-profit, and governmental organizations', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208.

Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A feedback of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 309-338.

Norbert, E. (1983). *Het Civilisatieproces. Sociogenetische en psychogenetische onderzoeken (twee delen)*. Utrecht, Het Spectrum, Aula pockets 705 en 706.

- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Pate, T., McCullough, J.W., Bowers, R.A. & Ferrara, A. (1976). *Kansas City Peer Feedback Panel: An Evaluation Report*. Washington, D.C.: Police Foundation.
- Pitkänen, H., Lukka, K. (2011). Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research*, 22, p. 125–137.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K., & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 377-358.
- Rainey, H. (1991). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ring, P.S. & Perry, J.P. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *The Academy of Management Feedback*, 10(2), 276–286.
- Roberts, Jennifer and Dietrich, Michael (1999). 'Conceptualizing Professionalism: Why Economics needs Sociology', *American Journal of Economics and Sociology*, 58, p. 977–998.
- Schott, C. (2015). *Playing a role – but which one? : how public service motivation and professionalism affect decision-making in dilemma situations* (Proefschrift). Leiden Universiteit, Leiden.
- Vandenabeele, W.V., Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P.L.M. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg & D.M. Hosking, *Managing Social Issues: A Public Values Perspective* (pp. 37-54). Edward Elgar.
- Van den Brink, G., Hendrix, W., Van Hulst, M., Maalsté, N. & Mali, B. (2015). *Een onderzoek naar de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen*. Den Haag: Boom Criminologie.
- Van Stokkom, B., Terpstra J., & Gunther Moor, L. (2010). *De politie en haar opdracht: De kerntakendiscussie voorbij*. Apeldoorn: Maklu

Weeda, F. (2019, 4 maart). Student moet zichzelf en anderen leren verdedigen. *NRC*. Geraadpleegd op 21 maart 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/03/04/student-moet-leren-zichzelf-en-andere-te-verdedigen-a3907863>

Williams, J. R., Miller, C., Steelman, L.A., & Levy, P. E. (1999). Increasing Feedback Seeking: It takes two or more to tango? *Journal of Applied Psychology, 89*, 969-976.

9. Bijlagen

BIJLAGE I - Uitnodiging

Betreft: omgaan met morele dilemma's

Beste (respondent),

Momenteel ben ik aan het afstuderen en doe ik onderzoek ter afsluiting van mijn master Strategisch Human Resource Management. Ik doe onderzoek naar hoe werknemers in de publieke sector (waaronder agenten) omgaan met morele dilemma's op de werkvloer. Deze dilemma's zijn situaties waarin handelingen tijdens het werk nooit voor iedereen wenselijk zijn, maar die toch uitgevoerd moeten worden.

Daarom ben ik benieuwd naar hoe u omgaat met deze morele dilemma's. Met uw input kan ik een breder beeld krijgen over wat publieke werknemers ervaren als het gaat om dit soort dilemma's. Daarnaast ben ik benieuwd naar de bespreekbaarheid van deze dilemma's tijdens het werk.

Het zal mij enorm helpen als ik u hierover persoonlijk kan interviewen. De locatie van het interview kan in overleg worden bepaald. Ik ben zelf flexibel qua tijd en plaats. Mocht het persoonlijke interview echter niet lukken, dan zou het interview ook telefonisch kunnen.

Het afnemen van de interviews kan zo snel mogelijk via telefoon of Skype. De resultaten zullen volledig worden geanonimiseerd. De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld en zal niet aan derden worden verstrekt. Het interview zal circa 45 tot 60 minuten duren.

Graag zie ik uw reactie tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Jelle Rubingh

06-57769284

jelle_rubingh@hotmail.com

BIJLAGE II - Extra informatie

Beste respondent,

Bij deze wil ik u nogmaals bedanken voor het meewerken aan dit onderzoek. Uw beeld en mening als het gaat om morele dilemma's en de bespreekbaarheid hiervan zijn van wezenlijk belang voor dit onderzoek. Voorafgaand aan het interview wil ik graag extra informatie aan u mededelen.

Omgaan met morele dilemma's en de bespreekbaarheid van morele dilemma's is een gevoelig onderwerp. Betrouwbaarheid, vertrouwelijkheid en transparantie zijn voor mij als onderzoeker van groot belang. Daarom wil ik u het volgende melden: u mag ten alle tijden zich terugtrekken uit het onderzoek zowel voor, tijdens als na interview.

Het interview is opgedeeld in drie delen: verkenning, omgaan met dilemma's en bespreekbaarheid van dilemma's. Het verkennende deel is introductie en uw ervaring met morele dilemma's. Daarna wil ik graag met u de bespreekbaarheid van deze morele dilemma's verder uitdiepen. Dit zou ik graag willen behandelen aan de hand van het geven, zoeken en gebruiken van feedback van uw directe collega's over morele dilemma's. De onderstaande casus dient ter inleiding van het interview en kan indien nodig verder worden uitgediept. Ik zou u graag willen vragen deze casus door te nemen.

Tijdens het interview bent u niet tot antwoorden verplicht. Het interview is volledig anoniem en uw naam zal nooit worden genoemd in het onderzoek. Voorafgaand aan het interview zal ik u vragen of het interview mag worden opgenomen. Het staat u volledig vrij om hier een keuze in te maken. Wanneer u niet instemt met de opname zal ik tijdens het interview aantekeningen maken. Wanneer u wel instemt is het volgende op u van toepassing:

- U mag ten alle tijden de opname stoppen of pauzeren.
- De opname wordt alleen gebruikt voor het uitschrijven van het interview.
- De opname wordt niet opgenomen in een database.
- De opname wordt niet door derden worden beluisterd.
- Na het uitschrijven van het interview wordt de opname verwijderd.

Na afloop van het interview wordt de opname en/of aantekeningen uitgetypt. U krijgt het uitgetypte document na afloop toegestuurd en u heeft, vóórdat de resultaten worden gebruikt, de vrijheid delen weg te laten. De weggelaten delen zullen niet worden gebruikt in het onderzoek.

Resultaten die worden gebruikt zullen vertrouwelijk worden behandeld. Het onderzoek zal onder geheimhouding worden opgenomen in de database en niet vrij toegankelijk zijn voor derden.

Als u verder nog vragen heeft staat het u vrij deze aan mij op elk gewenst moment aan mij te stellen.

Hopende hierbij u voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Jelle Rubingh

BIJLAGE III - Topiclijst

INTRODUCTIE

- Functie
- Werkervaring
- Waarom bent u dit werk gaan doen/wat vindt u leuk aan uw werk?

CASUS

- Wat vond u van de casus? Was deze casus herkenbaar?
 - Wat is uw ervaring met situaties als deze?
 - Voorbeeld
 - Hoe ging u hiermee om?
 - Wat heeft u achteraf hiermee gedaan?
 - Rol collega's?
 - Hoe vaak komt u in aanraking met dit soort situaties?
 - Zou u deze situatie als lastig/onoplosbaar ervaren?
 - Wanneer dit een directe collega van u zou zijn geweest: zou u zelf naar aanleiding van dit optreden deze collega aanspreken?
 - Waarom? (compassion dimension vs. public dimension)
 - Waarop aanspreken? Op basis waarvan spreekt u hem aan?
 - Aanpak?
-

- Hoe belangrijk vindt u zelf feedback tijdens uw werk over morele dilemma's?
 - In hoeverre vindt u feedback van uw collega's belangrijk voor de verbetering van uw werk?
 - Denkt u dat feedback van en/of naar uw collega's **altijd** een bijdrage levert om dilemma's beter op te lossen? Waarom?
 - Waar is dit volgens u van afhankelijk?
 - Vindt u deze feedback belangrijker dan van uw directe leidinggevende? Waarom?
 - In hoeverre beschouwt u deze bespreking als onderdeel van uw werk?
-

ZOEKEN

- Heeft u wel eens getwijfeld over uw aanpak tijdens of na een moeilijke situatie in uw werk?
Nee: Ook niet toen u begon met werken?
 - Voorbeeld
 - Welke rol nam feedback hierin? Wel/niet? Gevraagd/ongevraagd?
 - Wie/wat/waar van de feedback?
- Wat was uw ervaring met het ontvangen van feedback over deze moeilijke situatie?
- Gaat het zoeken naar feedback over morele dilemma's u gemakkelijk af?

- Waar ligt dat aan volgens u? Individuele/context factoren?
 - Zijn er voor u momenten dat u geen feedback vraagt/zoekt?
 - Wat voor momenten zijn dat?
 - Waar ligt dat voor u aan?
-

GEBRUIKEN

- In hoeverre gebruikt u feedback van uw collega's?
 - Waarom wel/niet?
 - Waar ligt dit volgens u aan? Individuele/context factoren?
 - Feedback altijd waardevol?
 - In hoeverre heeft (deze) feedback u geholpen om beter om te kunnen gaan met moeilijke situaties tijdens het werk?
 - Waarom?
 - In hoeverre denkt u dat het gebruiken van feedback over dilemma's belangrijk is voor de cliënt?
-

GEVEN

- Geeft u altijd feedback over twijfelachtig handelingen tijdens of na morele dilemma's aan directe collega's wanneer dit nodig is?
 - Waar ligt dit voor u aan? Voorbeeld?
- Heeft u wel eens getwijfeld over een aanpak van een directe collega tijdens of na een moeilijke situatie in uw werk?
 - Voorbeeld
 - Welke rol nam feedback hierin? Wel/niet?
 - Wie/wat/waar van de feedback?
 - Ervaring van deze feedback
- Heeft u zelf wel eens feedback gegeven? Voorbeeld?
 - Hoe was dit voor u?
 - Wie heeft u feedback gegeven?
 - In hoeverre heeft u ervaren dat deze feedback uw collega geholpen heeft als het gaat om het omgaan met (morele) dilemma's tijdens het werk?
- Als het gaat over de omgeving waarin u werkt: In hoeverre is het voor u mogelijk om feedback te geven tijdens de dagelijkse werkzaamheden?
 - Waar ligt dit volgens u aan?

- Wat zijn persoonlijke eigenschappen die u helpen peer feedback in uw dagelijks werk op te nemen?

- Werkervaring/geven van constr. feedback?
- In hoeverre is het in uw team of organisatie gebruikelijk achteraf dit soort situaties nader te bespreken/evalueren?
 - Hoe vaak? Op welke manier? Wanneer? Waar?
 - Waar ligt dat volgens u aan?
 - Ervaringen/effect op motivatie?
 - Evenveel deelname van uw collega's?
 - Waarom wel/niet?
- Waar ziet u nog ontwikkelpunten voor u en uw collega's in het geven en ontvangen van feedback?
 - Persoonlijke/team ontwikkelpunten
 - Waardoor komt dat? Bekwaamheid/motivatie feedbackverbetering?
- Afsluiting/dank/verdere vragen en informatie

BIJLAGE IV - Casus Verpleegkunde

Een patiënt van middelbare leeftijd die al lange tijd verblijft op een afdeling in een ziekenhuis heeft onlangs zijn rechterheup gebroken na het doormaken van een val. De patiënt heeft moeite met slikken en de medicatie zal via een spuit moeten worden toegediend. U kent de patiënt en u weet dat deze patiënt een grote angst heeft voor naalden. De patiënt vraagt bibberend aan zijn zorgverleners die hem steeds opnieuw prikken: Wat doen jullie mij aan? Waaraan heb ik dit verdiend? U ziet dat een van uw collega's het niet meer kan aanhoren en af en toe de patiënt zonder ook maar iets te zeggen direct de naald in de arm prikt en weer wegloopt, wat zichtbaar meer angst bij de patiënt creëert als gevolg.

Zou u, naar aanleiding van dit incident, met uw collega deze handeling bespreken?

Waarom wel of niet?

BIJLAGE V - Respondententabel

Respondent	Geslacht		Functie		Duur interview (x min)	
R1	V		Student-coschappen		49	
R2	V		Student-coschappen		46	
R3	V		Student-coschappen		45	
R4	V		Student-coschappen		51	
R5	V		Student-coschappen		58	
R6	V		Student-coschappen		40	
R7	V		Student-coschappen		52	
R8	V		Student-coschappen		65	
R9	V		Student-coschappen		75	
R10	V		Student-coschappen		55	
R11	V		Student-coschappen		55	
R12	V		Student-coschappen		60	
R13	V		Student-coschappen		57	
R14	M		Student-coschappen		65	
R15	V		Student-coschappen		65	

BIJLAGE VI - Codeboom

- Bekwaamheidsvoorwaarden
 - Constructieve feedback
 - Kennis over dilemma
 - Opleiding
 - Werkervaring
- Contextvoorwaarden
 - Beperkte capaciteit en middelen
 - Grote vh team
 - Relatie
 - Afhankelijkheid
 - Vertrouwen
 - Wederkerigheid
 - Rol Leidinggevende
 - Vorm van feedback
 - Werkcultuur
 - Groepsdruk
 - Hierarchie
 - Soort specialisme
 - Werktijd
- Motivatievoorwaarden
 - Effort
 - Face loss
 - Inference
 - Werkresource
 - Belang patiënt
 - Feedback onderdeel werk
 - Kwaliteit zorg
- Manier
 - Manier geven
 - Manier gebruiken
 - Manier zoeken
- Voorwaarde geven
- Voorwaarde gebruiken
- Voorwaarde zoeken