

Onbekend maakt onbemind

Afstudeeronderzoek over samenwerking tussen de ondersteunende dienst en zelforganiserende teams.

Onderzoeker

Naam: Henk van den Boogaart
Studentnummer: 504887
Opleiding: Toegepaste Psychologie
Onderwijsinstelling: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Opdrachtgever

Naam: Albert Donker MSc.
Functie: Manager HRM
Instelling: Zorggroep Sirjon

Afstudeerbegeleider

Naam: Drs. Livia Brouwers
Instelling: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Datum & Plaats

Datum: Februari tot en met juni 2016
Plaats: Nijmegen

Wat hebben de zelforganiserende teams van de ondersteunende dienst nodig om een succesvolle samenwerking te ervaren?

Voorwoord

De afgelopen vier à vijf maanden heb ik mij intensief bezig gehouden met Zorggroep Sirjon en de verandering die zij doormaken op het gebied van zelforganisatie. Het resultaat ligt voor u. Met plezier heb ik bij de organisatie meegekeken en meegewerkt en ik hoop dat dit onderzoek mag bijdrage aan een succesvolle verandering. De sfeer en de mensen heb ik als prettig ervaren. Verschillende mensen binnen en buiten de organisatie hebben mij geholpen, welke ik bij dezen wil bedanken.

Als eerste wil ik Albert Donker bedanken die mij bij de organisatie heeft begeleid en mij veel ruimte heeft gegeven en geboden. Ik wil hem ook bedanken voor de tijd die hij heeft vrijgemaakt. Ik hoop dat de resultaten van het onderzoek mogen bijdragen aan een betere werkomgeving.

Binnen de organisatie wil ik vervolgens Everlien van Blijderveen, Adrie Boudewijn, Annelies Ploeg, Else Marie van Tilborgh en de afdelingen HRM, Kwaliteit & Beleid en Informatisering & Automatisering bedanken voor het meedenken, meewerken en het leveren van input.

Livia Brouwers wil ik als coach bedanken voor het leveren van feedback en voor de ontspannen sfeer die zij met zich meebracht. Mijn studiegenoten ben ik ook dankbaar voor het leveren van feedback en in het meedenken van het onderzoek.

Als laatste wil ik mijn verloofde Annemarie bedanken voor het kritisch lezen van mijn scriptie en voor de ideeën die zij gegeven heeft.

Henk van den Boogaart

Nijmegen

10 juni 2016

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1. Inleiding	6
1.1 Zelforganisatie	6
1.2 Samenwerking	6
1.2.1 Interactiefactoren.....	7
1.2.2 Organisatiefactoren.....	8
1.2.3 Externe factoren.....	8
1.3 Aansluiting zelforganisatie	9
1.4 ‘Gap’ verkleinen.....	9
1.5 Onderzoeksvragen.....	9
1.5.1 Hoofdvraag	9
1.5.2 Deelvragen.....	10
1.6 Vooruitblik	10
2. Methode van onderzoek	12
2.1 Definiërend onderzoek.....	12
2.2 Zorggroep Sirjon	12
2.3 Medewerkers zelforganiserende teams.....	13
2.4 Semi-gestructureerd interview	13
2.5 Opmerking afname.....	14
2.6 Thematisch en open coderen.....	15
3. Resultaten.....	16
3.1 Interactiefactoren.....	16
3.2 Organisatiefactoren.....	17
3.3 Externe factoren	18
3.4 Ervaringen.....	19
4. Conclusie	20
4.1 Erkenning en waardering	20

4.2 Fysieke nabijheid en zichtbaarheid	20
4.3 Gelijkwaardige verhouding.....	21
4.4 Meerwaarde	21
4.5 Onbekend maakt onbemind.....	22
5. Discussie	23
5.1 Plaatsing onderzoek	23
5.2 Validiteit en betrouwbaarheid	23
5.3 Vervolgonderzoek	23
6. Aanbevelingen.....	25
6.1 Werkgroepconferentie	25
6.2 Training ‘samen met de praktijk’	25
6.3 Zichtbaarheid.....	26
Bronnenlijst	27
Bijlage 1 – Uitnodigingsbrief respondenten.....	31
Bijlage 2 – Interviewleidraad + meetinstrument.....	35
Bijlage 3 – Labels	41
Bijlage 4 – Codeerschema	42
Bijlage 5 – Patroon analyse	43

Samenvatting

Nederland verandert en de zorg verandert mee. Voor Zorggroep Sirjon betekent dat dat zij overgaan naar zelforganisatie. Dit is niet alleen een verandering voor de zorgteams maar ook voor de ondersteunende dienst. De ondersteunende dienst moet bij zelforganisatie de uitvoerende teams ondersteunen. Samenwerking is belangrijk om de dienstverlening van de ondersteunende dienst aan te laten sluiten op de behoeften van de teams. Uit de literatuur blijkt dat succesvolle samenwerking tot stand komt op basis van een gelijkwaardige houding, onderling vertrouwen en wederzijds respect. De frequentie en de intensiteit van contact is ook bepalend voor succesvolle samenwerking. Bewustwording van elkaars rollen en verantwoordelijkheden zorgt voor begrip en effectieve samenwerking. Dit onderzoek richt zich op de behoeften van de teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst. De hoofdvraag is: Wat hebben de zelforganiserende teams van de ondersteunende dienst nodig om een succesvolle samenwerking te ervaren? Door middel van semi-gestructureerde interviews is deze vraag beantwoord. De zes respondenten komen uit de zorgteams en hebben deze vraag beantwoord. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de teams behoefte hebben aan fysieke nabijheid in een laagdrempelige sfeer met open communicatie. Hierdoor is persoonlijk contact en aandacht voor elkaar mogelijk. Zichtbaarheid van de ondersteunende dienst is belangrijk om samenwerking aan te gaan. Geconcludeerd kan worden dat de fysieke nabijheid bijdraagt aan succesvolle samenwerking. Hierdoor kan persoonlijk contact, vertrouwen en onderling begrip tot stand komen. Gezien de geografische spreiding van de organisatie vraagt het thema 'fysieke nabijheid' verdere doordenking. Een duidelijk beeld van de afdelingen van de ondersteunende dienst draagt er aan bij dat samenwerking eerder tot stand komt. Het erkennen van elkaars expertise en rollen zorgt voor waardering. Dit draagt bij aan een succesvolle samenwerking. Aanbevolen wordt om een werkgroepconferentie te organiseren voor zowel de teams als de ondersteunende dienst. De werkgroepconferentie voorziet in de bovenstaande behoeften.

1. Inleiding

Samenwerking is van levensbelang voor een organisatie die in transitie is. Slechte samenwerking is voor een organisatie in verandering funest. Dit leidt bij medewerkers tot onduidelijkheden over elkaars verantwoordelijkheden, taken, doelen en verwachtingen. Onbegrip en wantrouwen is het resultaat, wat veelal leidt tot een stuurloze organisatie (Hansen, 2009).

1.1 Zelforganisatie

“Nederland verandert. De zorg verandert mee” (PCOB, 2014). Zelforganisatie in zorgorganisaties is ‘hot’. De helft van de welzijnsinstellingen in Nederland kiest voor zelforganiserende teams (Groot, 2016). Bij zelforganisatie is de werkvloer leidend, omdat daar direct waarde wordt geleverd aan de cliënt (Nijhof, 2013). De omslag naar zelforganisatie raakt alle facetten van een organisatie. Betrokkenheid van de hele organisatie is daarbij gewenst (Nijhof, 2013). Ook voor de ondersteunende dienst is dit een ingrijpende verandering volgens zorggoeroe Jos de Blok (persoonlijke mededeling, 26 februari 2016). Vraaggericht werken en coachend leiderschap zijn belangrijke pijlers (Nijhof, 2013; Anhammer et al., 2015). Deze pijlers moeten leiden tot meer zelfredzaamheid van de zelforganiserende teams. De ondersteunende dienst krijgt ook een andere klant. In plaats van de managers zijn dan de medewerkers van de teams de belangrijkste klant. Door goede ondersteuning kunnen de teams efficiënt en effectief werken.

1.2 Samenwerking

De verbindende factor in de nieuwe ontwikkeling is de samenwerking tussen de ondersteunende dienst en de zelforganiserende teams. Door samenwerking kan de ondersteunende dienst haar dienstverlening blijvend en duurzaam veranderen naar de behoeften van de zelforganiserende teams (Staveren, 2007). Factoren die van invloed zijn op succesvolle samenwerking zijn interpersoonlijke relaties, de organisatiecontext en de externe omgeving van de organisatie (San Martin-Rodriquez, Beaulieu, D’Amour & Ferrada-Vedelad, 2005; Dietrich, Eskerod, Dalcher & Sandhawalia, 2010). Van succesvolle samenwerking wordt gesproken als de samenwerking effectief is, en deze is effectief als de competenties, ervaringen en oordelen van verschillende werknemers bijdragen aan het oplossen van een organisatievraagstuk (San Martin-Rodriquez et al., 2005).

Samenwerking wordt gekenmerkt doordat er minimaal twee personen of partijen zijn die aan een gezamenlijk doel werken (Staveren, 2007). San Martin-Rodriquez et al., (2005) geven een uitwerking van de interactiefactoren, organisatiefactoren en externe factoren die invloed hebben op succesvolle samenwerking:

1.2.1 Interactiefactoren

Interactiefactoren zijn bepalend voor de persoonlijke relatie tussen medewerkers. Een medewerker heeft direct invloed op deze factoren. Een goede verstandhouding tussen medewerkers is bepalend voor succesvolle samenwerking. De volgende interactiefactoren zijn van belang:

- ❖ **Bereidheid tot samenwerking.** Het bereid zijn om samen te werken hangt er mede vanaf in hoeverre partijen zonder samenwerking kunnen functioneren (Petri, 2010). De bereidheid wordt vergroot als medewerkers de meerwaarde zien van de samenwerking. Eerdere positieve ervaring(en) vergro(o)t(en) de bereidheid om samen te werken, evenals het hebben van een gezamenlijk doel deze bereidheid vergroot (Dietrich et al., 2010).
- ❖ **Communicatie:** is een manier om informatie over te dragen of betekenis te geven aan het begrip tussen twee of meerdere personen (Hulst & Kwakman, 2008). Communicatie maakt samenwerken mogelijk. In de communicatie kan men gezamenlijk onderhandelen en de werkzaamheden afstemmen. Luisteren samen met open en actieve communicatie zorgt voor wederzijds respect en vertrouwen (Fischer, 2013; Bender, Connelly & Brown, 2013; Uhrenfeldt, Lakanmaa, Flinkman, Basto & Attree, 2014). De communicatieve vaardigheden van de beide partijen spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van de samenwerking.
- ❖ **Vertrouwen:** is de basis van persoonlijke relaties (Bender et al., 2013; Uhrenfeldt et al., 2014; Jarratt & Ceric, 2015). Het krijgen van vertrouwen kost tijd en inspanning. Het structureel empoweren draagt bij aan de zelfredzaamheid van medewerkers en bevordert de persoonlijke kennisoverdracht (Regan, Laschinger & Wong, 2016; Engström, Jacobson & Mårtensson, 2015). In dit onderzoek betekent vertrouwen dat de ene medewerker vertrouwt op de professionele inbreng van de ander.
- ❖ **Waardering:** is het erkennen van de kennis die elke medewerker heeft. Dit leidt tot afhankelijkheid en wederzijds respect (Petri, 2010). Begrip tonen en waardering hebben voor elkaar werkt bevorderend voor de samenwerking (Uhrenfeldt et al., 2014).

1.2.2 Organisatiefactoren

Factoren in de organisatie hebben invloed op de samenwerking en zijn direct bepaald door de organisatie. Deze factoren zijn randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking. De volgende organisatiefactoren zijn van belang:

- ❖ **Besluitvorming:** is de manier waarop besluiten in een organisatie worden genomen. Gedeelde besluitvorming en directe communicatie over de besluiten verhoogd de kans op succesvolle samenwerking (Petri, 2010; Anhammer et al. 2015).
- ❖ **Waardes:** geven aan wat de organisatie belangrijk vindt in hetgeen zij doet en in hoe zij omgaat met haar werknemers. Dat komt voort uit de waarden en normen die de organisatie nastreeft (Marcus & Dam, 2012). Waardes van een organisatie zijn toonzettend voor het werkklimaat. Bevorderende waardes voor samenwerking zijn een open klimaat, het nemen van risico's, integriteit en vertrouwen (Hammelburg, Lubbers & Nauta, 2014; Uhrenfeldt et al., 2014).
- ❖ **Faciliteiten:** zijn de middelen die de organisatie beschikbaar stelt om samenwerking mogelijk te maken. Onderwijs, middelen en stimulerende prikkels zijn mogelijkheden om samenwerking te faciliteren (Petri, 2010).
- ❖ **Tijd en plaats:** gaat over de frequentie van samenwerking en de fysieke nabijheid tijdens de samenwerking. Samenwerking maakt informatie delen, het versterken van persoonlijke relaties en het bespreken van issues mogelijk. Fysieke nabijheid vermindert het 'wij-zij' gevoel in de samenwerking.
- ❖ **Formalisering:** is het vastleggen van regels en procedures in een organisatie. Bij duidelijke regels en procedures is dit bevorderend voor de samenwerking.
- ❖ **Rolverdeling:** is een omschrijving van de verantwoordelijkheden en werkzaamheden die elke werknemer heeft. Het bekend maken en definiëren van elkaars rollen verbetert de communicatie (Suter et al., 2009; Bender et al., 2013).

1.2.3 Externe factoren

Externe factoren hebben invloed op de samenwerking, maar bepalen de organisatie niet direct. Deze factoren liggen meer ingebed in een cultuur van een land of branche. De volgende externe factoren zijn van belang:

- ❖ **Machtsverhouding:** is een niet-gelijke verhouding tussen twee of meerdere personen op basis van sociale status. Een machtsverhouding is een barrière voor goede samenwerking. Succesvolle samenwerking vereist namelijk een gelijkwaardige verhouding (Hammelburg et al., 2014).

- ❖ **Neiging tot samenwerking.** Dit ligt over het algemeen besloten in wat voor branche een werknemer werkzaam is (Ales, Rodrigues, Snyder & Conklin, 2011). Medewerkers in zorgorganisaties richten zich meer op hun eigen werkzaamheden.
- ❖ **Afhankelijkheid:** is de noodzakelijkheid om te gaan samenwerken om iets te bereiken in de organisatie (Staveren, 2007). Afhankelijkheid ontstaat als medewerkers elkaars expertise nodig hebben om een doel te verwezenlijken (Hammelburg et al., 2014).
- ❖ **Kennis en ervaring.** Gezamenlijke kennis en ervaring dragen bij aan een succesvolle samenwerking. Op de hoogte zijn van de ervaringen en de kennis die twee verschillende partijen hebben zal de bewustwording van de rolverdeling verbeteren. Hierdoor ontstaat effectievere communicatie met vertrouwen en respect (Petri, 2010).

Het bovenstaande betekent dus dat deze factoren invloed hebben op een succesvolle samenwerking tussen de teams en de ondersteunende dienst. De samenwerking tussen deze twee partijen is niet structureel, maar incidenteel of projectmatig van aard.

1.3 Aansluiting zelforganisatie

In 2014 is het bedrijfsonderdeel SVRO Ouderenzorg van Zorggroep Sirjon overgestapt naar zelforganisatie. De afstemming van de dienstverlening van de ondersteunende diensten sluit nog niet volledig aan op de behoefte van de zelforganiserende teams. Randvoorwaarden voor efficiënte uitvoering van de werkzaamheden ontbreken. Succesvolle samenwerking tussen de ondersteunende dienst en de teams is de brug om het werkproces efficiënt in te richten.

1.4 'Gap' verkleinen

De bedoeling van dit onderzoek is om de ondersteunende dienst handvatten te geven om succesvol te gaan samenwerken met de zelforganiserende teams. Door deze samenwerking kan de ondersteunende dienst haar dienstverlening aanpassen op zelforganisatie. Het primaire en secundaire proces kan dan beter worden afgestemd op de teams.

1.5 Onderzoeksvragen

1.5.1 Hoofdvraag

Wat hebben de zelforganiserende teams van de ondersteunende dienst nodig om een succesvolle samenwerking te ervaren?

De zelforganiserende teams zijn het uitgangspunt. Dit ligt in de lijn van zelforganisatie. De ondersteunende dienst staat ten dienste van de teams. Het beantwoorden van de hoofdvraag maakt de behoefte duidelijk van de teams omtrent de samenwerking met de ondersteunende dienst. De

effectiviteit van de samenwerking neemt toe naarmate de factoren op samenwerking positief zijn beïnvloed (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Over deze factoren gaan de eerste drie deelvragen.

1.5.2 Deelvragen

1. Welke behoeften aangaande de interactiefactoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

De behoeften van de volgende interactiefactoren omtrent de samenwerking worden onderzocht: bereidheid tot samenwerking, communicatie, vertrouwen en waardering (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Het antwoord op deze deelvraag geeft de behoefte aan in de interpersoonlijke relatie tussen de ondersteunende dienst en de teams.

2. Welke behoeften aangaande de organisatiefactoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

De behoeften van de volgende organisatiefactoren omtrent de samenwerking worden onderzocht: besluitvorming, waardes, faciliteiten, tijd & plaats, formalisering en rolverdeling (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Het antwoord op deze deelvraag geeft weer wat de organisatie moet doen om succesvolle samenwerking mogelijk te maken.

3. Welke behoeften aangaande de externe factoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

De behoeften van de volgende externe factoren omtrent de samenwerking worden onderzocht: machtsverhouding, neiging tot samenwerking, afhankelijkheid en kennis & ervaring (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Het antwoord op deze deelvraag geeft weer in hoeverre externe factoren invloed hebben op de samenwerking en hoe die te beïnvloeden zijn.

4. Welke aspecten benoemen medewerkers uit de zelforganiserende teams bij succes- en faalervaringen in samenwerking met de ondersteunende dienst?

Deze deelvraag geeft antwoord op de werkende en niet-werkende aspecten in de samenwerking.

1.6 Vooruitblik

Door middel van semi-gestructureerde interviews is er gezocht naar een antwoord op de onderzoeksvragen. De medewerkers van de zelforganiserende teams zijn hierbij als uitgangspunt

genomen. Middels thematisch coderen is de data verwerkt. Door de overgebleven data open te coderen wordt er recht gedaan aan de werkelijkheid. Uit de interviews komt naar voren dat het 'kennen' van een persoon van de ondersteunende dienst de samenwerking vergemakkelijkt. Onbekend maakt immers onbemind. Persoonlijk contact en de fysieke nabijheid is eveneens belangrijk voor de samenwerking. Deze resultaten zijn ook onderbouwd met literatuur. Een werkgroepconferentie kan bovenstaande bevindingen gunstig beïnvloeden.

2. Methode van onderzoek

2.1 Definiërend onderzoek

Door middel van praktijkonderzoek zijn er op een gestructureerde manier antwoorden verkregen op vragen die ontstaan waren in de organisatie. Gezien de vraagstelling is dit een definiërend onderzoek (Donk & Lanen, 2012; Overbeek, 2016). Het onderzoek gaat over de behoeften aangaande het thema samenwerking. Het onderzoek is kwalitatief van aard (Hesse-Biber & Leavy, 2011).

Oriënterende interviews in de beroepspraktijk hebben het praktijkprobleem verhelderd. Door externe bronnen te onderzoeken zijn de thema's samenwerking en zelforganisatie uitgediept. Door middel van literatuur zijn theorieën op samenwerking onderzocht. De gevonden begrippen zijn door de literatuur geoperationaliseerd. In tabel 1 is weergegeven welke bronnen en zoektermen zijn gebruikt bij het onderzoeken van de literatuur. Vanuit de probleemanalyse en de literatuur zijn de onderzoeksvragen opgesteld.

Gebruikte bronnen
• Boeken • Tijdschriften • Wetenschappelijke artikelen • Vakliteratuur • Websites
Belangrijke zoektermen
• <u>(Dimensions of) collaboration</u> • <u>Communication</u> • <u>Trust</u> • <u>Self organization</u> • <u>Self managed teams</u> • <u>Autonomous teams</u> • <u>Care</u> • <u>(Support) staff</u>

Tabel 1 - Gebruikte bronnen en zoektermen

Door verschillende bronnen te raadplegen bij de probleemanalyse is er sprake van brontriangulatie. Hierdoor wordt de validiteit en betrouwbaarheid verhoogd (Donk & Lanen, 2012). Voor het vaststellen van het praktijkprobleem zijn verschillende perspectieven geraadpleegd. Dit draagt bij aan de democratische validiteit (Donk & Lanen, 2012).

2.2 Zorggroep Sirjon

SVRO is een zorgorganisatie die zorg verleent aan ouderen in zelfstandige woningen met beperkte ondersteuning tot het volledig verzorgen in een verpleeghuis. Zorggroep Sirjon is de overkoepelende organisatie die het primaire en secundaire proces ondersteunt. Dit wordt door 10 afdelingen gedaan. De ondersteunende dienst zit afgezonderd van de zorglocaties. Zij verlenen hun diensten aan 25 locaties.

Het onderzoek richt zich op twee afdelingen van de ondersteunende dienst en de zelforganiserende teams. De twee afdelingen van de ondersteunende dienst zijn Kwaliteit & Beleid en Informatisering & Automatisering. Deze afdelingen hebben in totaal negen medewerkers en zijn gekozen omdat zij de meeste ervaring hebben met de teams. Met de 'ondersteunende dienst' wordt in dit verslag de

bovenstaande afdelingen bedoeld, tenzij het anders is vermeld. Het onderzoek is gehouden onder medewerkers uit de zelforganiserende teams van de locatie Maranatha in Rijssen. Deze locatie heeft 133 medewerkers in dienst, verdeeld over negen teams. Deze locatie is gekozen in verband met de beschikbaarheid van de respondenten.

2.3 Medewerkers zelforganiserende teams

De gedachte van zelforganisatie is dat de praktijk leidend is (Nijhof, 2013). Dit is ook meegenomen in het onderzoek. De respondenten zijn afkomstig uit de zelforganiserende teams. In tabel 2 is feitelijke informatie opgenomen over de onderzoekspopulatie. Elke respondent heeft wel eens incidenteel contact gehad met de afdeling Informatisering & Automatisering. Twee van de zes respondenten hebben projectmatig contact gehad met de afdeling Kwaliteit & Beleid.

Onderzoekspopulatie			
Respondenten	6	Leeftijd	Jaren
Geslacht	6 vrouwen	Gemiddeld	35
		Range	22 - 61
Opleidingsniveau:		Standaarddeviatie	13,3
MBO niveau 4	2		
MBO niveau 2	3	Werkervaring per respondent	1, 2, 4, 6, 10, 12
Voortgezet onderwijs	1		
		Teams	Roos, Lelie, Orchidee, Lavendel Wijkverpleging, Facilitair
Functie			
Verpleegkundige	2	Overig	2 OR-leden
Verzorgende	3		
Facilitair	1		

Tabel 2 - Informatie onderzoekspopulatie

2.4 Semi-gestructureerd interview

De deelvragen zijn door middel van semi-gestructureerde interviews onderzocht. Door de structuur van het interview zijn alle factoren die invloed hebben op samenwerking aan bod gekomen. Open vragen hebben motieven en onderliggende gevoelens waarneembaar gemaakt (Donk & Lanen, 2012). Hierdoor is de eigen inbreng van respondenten mogelijk geweest. De eigen inbreng van de respondenten verhoogt de validiteit. Door de structuur is het onderzoek herhaalbaar, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid (Hesse-Biber & Leavy, 2011; Baarda, 2012). Bij het ontwikkelen van het meetinstrument hebben medestudenten, de afstudeerbegeleider en opdrachtgever meegekeken en feedback gegeven. Dit verhoogt de dialogische validiteit (Donk & Lanen, 2012).

Het interview bestaat naast de persoon- en werkgegevens uit twee inhoudelijke delen. In het eerste deel zijn de factoren van samenwerking aan bod gekomen zoals die in de literatuur staan beschreven. Dit deel beslaat deelvraag 1 tot en met 3. Vanuit de operationalisatie van de

samenwerkingsfactoren zijn de vragen in het interview opgesteld. Bij elke factor is een open vraag gemaakt. Die gaat in op de behoefte die een medewerker van een team heeft aangaande die factor. Lastige vragen zijn met een inleiding en voorbeelden uit de praktijk ondersteund. Doordat de operationalisatie uit de literatuur komt, wordt de validiteit van het meetinstrument verhoogd. Naast de behoefte komt ook de ervaring aan bod. Respondenten zijn dan genoodzaakt om gericht en specifiek te antwoorden. Dit komt ten goede van de validiteit (Baarda,2012).

Het tweede deel geeft antwoord op deelvraag 4. Succes- en faalervaringen in de samenwerking zijn uitgevraagd. Dit deel komt na het eerste deel, zodat eventuele positieve of negatieve ervaringen uit het eerste deel aan bod kunnen komen. Middels de STARR-methode zijn concrete ervaringen uitgevraagd (Kappers, 2012). Deze concrete ervaringen komen ten goede van de validiteit. Door ervaringen op een systematische wijze uit te vragen kan dit gedeelte herhaald worden. Dit verhoogd de betrouwbaarheid (Baarda,2012). In bijlage 2 is het interviewleidraad en meetinstrument opgenomen.

Het interview is ontworpen voor één respondent tegelijk. Dit is gedaan in verband met de gerichte en de verdiepende vragen die tijdens het interview aan bod gekomen. Ook het vragen naar persoonlijke ervaringen is een reden geweest om de interviews individueel af te nemen.

In bijlage 1 is de uitnodigingsbrief opgenomen. Deze brief is voor de respondent ter voorbereiding op het interview. In de brief staan het doel, de manier van data verzamelen en de verwerking daarvan vermeld. Het benoemen van het doel voorkomt irrelevante vragen en antwoorden (Vennix, 2011).

2.5 Opmerking afname

Twee van de zes respondenten zijn geworven door persoonlijke benadering. De overige vier zijn door de locatiemanager aangedragen op basis van de reputatiemethode (Donk & Lanen, 2012). De uitnodigingsbrief hebben vier respondenten vooraf aan het interview doorgenomen. Bij twee respondenten is de inhoud van de brief samengevat en voorgelezen aan het begin van het interview. Dit is gedaan in verband met de tijd. Vier van de zes respondenten hebben beperkte ervaring met de ondersteunende dienst. Sommige vragen waren daardoor lastig te beantwoorden. Door middel van het toevoegen van voorbeelden zijn de vragen toch beantwoord. Twee van de zes interviews zijn tussendoor onderbroken omdat een persoon de ruimte inkwam. Na interview vijf trad er dataverzadiging op. Dit betekent dat zes respondenten voor dit onderzoek voldoende is (Guest, Bunce & Johnson, 2006).

2.6 Thematisch en open coderen

De interviews zijn met opnameapparatuur opgenomen. Hierdoor is het mogelijk om de analyses vanaf de ruwe data te volgen en te herhalen. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de analyses (Baarda, 2012). De uitgeschreven interviews zijn opgedeeld in het licht van de onderzoeksvraag in betekenisvolle fragmenten. Door middel van thematisch coderen is een gedeelte van de labels ontstaan (Donk & Lanen, 2012). Deze labels zijn terug te vinden in de inleiding. Om recht te doen aan de data worden op basis van de Grounded Theory de overige labels toegevoegd, wat men open coderen noemt (Hesse-Biber & Leavy, 2011). Deze overige labels komen uit de samenvattende woorden. De labels zijn verdeeld in Wat, Wie en Hoe. In bijlage 3 zijn de labels opgenomen. Vanuit de labels zijn de fragmenten gecodeerd. In bijlage 4 is een codeerformat opgenomen met enkele fragmenten. Met behulp van patroonanalyse is gekomen tot beantwoording van de deelvragen (Renkens & Overbeek, 2015). In bijlage 5 staan de patronen vermeld per deelvraag.

De labels zijn in eerste instantie door de literatuur gevormd. Dit verhoogt niet alleen de validiteit van de analysemethode maar ook de betrouwbaarheid. Een medestudent heeft een gedeelte van een transcript doorgenomen en labels er aangekoppeld. De verschillen die naar voren kwamen lagen vooral in de woordkeuze. Een enkele aanpassing is gedaan aangaande het niveau van de labels. Van specifieke labels zijn meer overkoepelende labels geformuleerd. Dit dialoog draagt bij aan de dialogische validiteit (Donk & Lanen, 2012).

3. Resultaten

De resultaten zijn per deelvraag weergegeven. Bij het citeren van een respondent wordt de zin zo vloeiend mogelijk gemaakt om de leesbaarheid te vergroten. In bijlage 5 staan de patronen die gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden.

3.1 Interactiefactoren

Deelvraag 1: Welke behoeften aangaande de interactiefactoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

Twee medewerkers zien de meerwaarde in van samenwerking met de ondersteunende dienst. Deze medewerkers hebben projectmatig met de afdeling Kwaliteit & Beleid samengewerkt. De meerwaarde zit volgens deze twee respondenten in de expertise die de afdeling levert. Vier medewerkers geven aan dat zij niet direct de meerwaarde zien van de ondersteunende dienst. Onder de respondenten is behoefte aan duidelijkheid over de meerwaarde die de ondersteunende dienst kan leveren.

Zes medewerkers vinden het belangrijk dat de communicatie met de ondersteunende dienst zich in een prettige sfeer afspeelt. Laagdrempelig contact, informeel en gezellig zijn termen die vier van de zes medewerkers noemen. Vijf van de zes medewerkers geven aan dat geduld, begrip en het eenvoudig uitleggen belangrijke communicatievaardigheden zijn van de ondersteunende dienst. Communicatie met moeilijke woorden wordt niet gewaardeerd. Een respondent spreekt haar behoefte daarover uit:

"op een eenvoudige Jip en Janneke manier" (R.4, 43).

Een open houding, laagdrempelig contact en het geven van complimenten wekt volgens de medewerkers vertrouwen op. Dit formuleert een respondent als volgt:

"en iedereen gaf elkaar ook gewoon complimenten, ja dat was echt goed, ja ik denk dat ook wel goed was, dat het een goed gevoel geeft. Dat je weet, dat je het goed doet en dat het goed gaat en dat je weet dat je wat je doet ook zinvol is, dat er wat mee wordt gedaan." (R.1, 44)

Het niet serieus ingaan op vragen breekt het vertrouwen af. Zes respondenten geven aan dat het vertrouwen in de ondersteunende dienst toeneemt bij persoonlijk contact. Een respondent geeft aan wat beeldvorming van een contactpersoon met haar doet:

“en je weet welk gezicht ... nou dat scheelt voor je gevoel gewoon heel erg. Dan heb je voor je gevoel dat je elkaar meer kent of zo” (R.1, 41).

Vier van de zes deelnemers krijgen waardering voor de afdeling Informatisering & Automatisering bij het snel en accuraat verhelpen van problemen. Drie van de zes respondenten hebben behoefte aan erkenning van hun praktijkervaring en het krijgen van complimenten. Volgens die drie medewerkers zal de waardering voor de ondersteunende dienst dan toenemen.

3.2 Organisatiefactoren

Deelvraag 2: Welke behoeften aangaande de organisatiefactoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

Vijf van de zes respondenten verlangt inspraak te hebben bij besluitvorming. Deze inspraak richt zich op de haalbaarheid en de werkbaarheid van een vernieuwing. Een respondent uit zijn behoefte als volgt:

“gewoon van elke afdeling iemand pakken en die bekijken of dat het werkbaar is” (R.6, 25).

Open, eerlijkheid en transparantie vinden alle zes de respondenten belangrijke waarden in de samenwerking met de ondersteunende dienst. Eerlijkheid betekent volgens R.5: *“een woord een woord”* (29). Ook het geven van feedback op een gelijkwaardige manier is door twee respondenten genoemd.

Vijf respondenten hebben behoefte aan meer zichtbaarheid van de ondersteunende dienst. Deze zichtbaarheid gaat over de werkzaamheden, contactpersonen en de bereikbaarheid van de ondersteunende dienst. Volgens de vijf respondenten kan de zichtbaarheid vergroot worden via het communicatiemiddel Insite. Insite is een platform waar relevante informatie voor iedere werknemer wordt gepubliceerd. Medewerkers kunnen op dit platform zelf werkgerelateerde informatie vinden.

Zes respondenten geven aan dat het bereiken van de ondersteunende dienst in kantoor tijd voldoende is. Samenwerking met de ondersteunende dienst wordt verwacht bij vernieuwingen. De fysieke afstand ervaren vier van de zes respondenten als een probleem. De fysieke afstand draagt volgens de respondenten bij aan onpersoonlijk contact. Er is behoefte aan fysieke nabijheid van de ondersteunende dienst. Volgens een respondent maakt dit de drempel om te gaan samenwerken lager en is de ondersteunende dienst toegankelijker. Een respondent geeft een voordeel aan van fysieke nabijheid:

“En collega Informatisering & Automatisering is hier ook al een paar keer geweest, en die heeft het op het scherm laten zien, en ja dat is toch heel fijn, dan kan je ook je vragen stellen daaraan.” (R.4, 27).

Twee respondenten geven aan dat de rollen op basis van de inhoud verdeeld moeten worden. Afstemming omtrent de rolverdeling is gewenst. Volgens de respondenten moet de praktische bijdrage komen vanuit de teams, de expertise en de verantwoordelijkheid van de ondersteunende dienst. Dit wordt als volgt door een respondent gezegd:

“Ik denk dat de ondersteunende dienst wel gewoon, dat het wel belangrijk is dat zij de verantwoordelijkheid houden, maar dat ze de teams op de praktijk laten toetsen.” (R.5, 25).

3.3 Externe factoren

Deelvraag 3: Welke behoeften aangaande de externe factoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

Alle zes de respondenten geven aan geen machtsverhouding te ervaren. Bij het aan de orde stellen van machtsverhouding gaan vijf van de zes respondenten lachen. Woorden als *“hoge pieten”* (R.2, 30) zijn door twee respondenten gekoppeld aan de ondersteunende dienst. Een respondent koppelt macht en afstand aan elkaar. Dit formuleert zij als volgt:

“niet een machtsverhouding, ja een afstandsverhouding (lachen), maar geen machtsverhouding” (R.5, 36).

Er is behoefte aan een gelijkwaardige verhouding. Volgens de respondenten ontstaat er een gelijkwaardig verhouding bij informeel contact waarbij er persoonlijke aandacht voor elkaar is.

De neiging om te gaan samenwerken hangt volgens de respondenten af van de bekendheid van de ondersteunende dienst. Er is behoefte aan duidelijkheid over de bijdrage die de ondersteunende dienst kan leveren en hoe de ondersteunende dienst te bereiken is. Onduidelijkheid hierover heeft een negatief effect op de wil om te gaan samenwerken. Dat blijkt uit het volgende citaat:

“wie moet ik op dat moment waarvoor benaderen zegmaar, ... dat is niet echt heel helder, ...en dan denk ik: laat maar even liggen dan” (R.3, 27).

Zes respondenten geven aan dat ze bij incidenten afhankelijk zijn van de afdeling Informatisering & Automatisering. Twee van de zes respondenten die projectmatig hebben samengewerkt met de afdeling Kwaliteit & Beleid zien het belang in van intensieve samenwerking.

Wat de kennis en ervaring aangaat verwacht elke respondent dat de ondersteunende dienst niet alles weet van de werksituatie. Twee respondenten geven aan dat ondersteunende dienst zich bewust moet zijn van het gebrek aan praktijkervaring. Een kernachtig citaat onderstreept dat:

“ik verwacht ook dat ze dan van zichzelf ook weten dat ze die kennis niet hebben, en dat ze dan niet alvast gaan invullen” (R.1, 42)

3.4 Ervaringen

Deelvraag 4: Welke aspecten benoemen medewerkers uit de zelforganiserende teams bij succes- en faalervaringen in samenwerking met de ondersteunende dienst?

Veel aspecten van een succesvolle samenwerking zijn al benoemd in de vorige deelvragen. Duidelijkheid over de ondersteunende dienst, contactpersonen en de bereikbaarheid komen in elk interview terug. Fysieke nabijheid en persoonlijk contact stimuleert volgens de respondenten de samenwerking. Volgens vier respondenten zorgt fysieke nabijheid voor laagdrempelig contact. Beeldvorming van de contactpersoon van de ondersteunende dienst vergemakkelijkt volgens de respondenten het contact. Serieus genomen worden zorgt volgens twee respondenten ervoor dat ze gemotiveerd zijn om vaker te gaan samenwerken. Medewerkers die projectmatig hebben samengewerkt geven de ondersteunende dienst een positieve beoordeling.

Medewerkers die incidenteel hebben samengewerkt geven de ondersteunende dienst een negatieve beoordeling. Vier van de zes respondenten geven aan dat zij geen negatieve ervaringen hebben met de ondersteunende dienst. Het niet-serieus beantwoorden van vragen komt meerdere malen als negatief naar voren. Dit komt mede door de hoge werkdruk die op de werkvloer wordt ervaren. Onduidelijke antwoorden van de ondersteunende dienst verhogen dan de werkdruk. Een respondent verteld over een ervaring:

“Het rooster was in het Engels, toen belde ik erover naar het ECD, naar Ridderkerk en toen werd er gewoon gezegd van: nou ja, het rooster zal wel denken dat je Engels bij gespijkerd moet worden. Ik dacht van: nou ja, daar heb ik wat aan, ik wil nu gewoon een wens indienen en het staat in het Engels. Dus dat vond ik wel jammer.” (R.6, 19).

4. Conclusie

Voor een organisatie die in transitie is vraagt samenwerking bijzondere aandacht. Maar hoe kan die samenwerking tussen twee partijen ontstaan en wanneer wordt die als succesvol ervaren? Vanuit interviews met medewerkers uit de zelforganiserende teams is deze vraag beantwoord en aan de literatuur gekoppeld.

4.1 Erkenning en waardering

Deelvraag 1: Welke behoeften aangaande de interactiefactoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

Geconcludeerd kan worden dat een positieve ervaring bijdraagt aan de bereidheid om samen te werken (San Martin-Rodriquez et al., 2005). De medewerkers van de teams zien vooral de expertise die de afdelingen kunnen leveren als meerwaarde. In de samenwerking vinden de deelnemers vooral de sfeer waarin het plaatsvindt belangrijk. Open communicatie moet laagdrempelig, informeel en gezellig zijn. Dit zorgt voor respect en vertrouwen naar elkaar toe (Fischer, 2013; Uhrenfeldt et al., 2014). Een luisterhouding met geduld en begrip is een belangrijke vaardigheid voor de ondersteunende dienst (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Persoonlijk contact vergroot het vertrouwen in de ondersteunende dienst. Het krijgen van vertrouwen van de zelforganiserende teams kost tijd. Gesteld kan worden dat een open houding en het complimenteren zorgt voor toenemend vertrouwen. Dit zorgt voor een effectievere uitvoering van de werkzaamheden en bevordert de kennisoverdracht (San Martin-Rodriquez et al., 2005; Regan et al., 2016; Engström et al., 2015). Uit de interviews en de literatuur komt naar voren dat het erkennen van elkaars inbreng bevorderend werkt voor de samenwerking. Erkenning ontstaat door samen te werken aan hetzelfde doel op een gelijkwaardige manier. Ook het uitspreken van waardering is een bevorderende factor (Petri, 2010; Uhrenfeldt et al., 2014).

4.2 Fysieke nabijheid en zichtbaarheid

Deelvraag 2: Welke behoeften aangaande de organisatiefactoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

Geconcludeerd kan worden op basis van de interviews en de literatuur dat gedeelde besluitvorming bijdraagt aan succesvolle samenwerking (Petri, 2010). De respondenten verwachten alleen inspraak over de praktische aangelegenheden. De teams vinden een open klimaat en integriteit in de samenwerking met de ondersteunende dienst belangrijk. Dit is bevorderlijk voor de samenwerking (Hammelburg et al., 2014; Uhrenfeldt et al., 2014). Belangrijk is dat de organisatie zorgt voor de

zichtbaarheid van de ondersteunende dienst. De zichtbaarheid gaat over de werkzaamheden, contactpersonen en de bereikbaarheid van de ondersteunende dienst. Hierdoor wordt samenwerking gestimuleerd en ingebed in de organisatie (Petri, 2010). De medewerkers hebben behoefte aan fysieke nabijheid van de ondersteunende dienst. Hierdoor wordt het 'wij-zij' gevoel verminderd (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Gezien de geografische spreiding van de organisatie vraagt het thema 'fysieke nabijheid' verdere doordenking. Er kan worden geconcludeerd dat het vastleggen en bekendmaken van de contactpersonen van de ondersteunende dienst bevorderend is voor de samenwerking (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Transparantie over de rolverdeling en de verantwoordelijkheden verbetert de communicatie (Suter et al., 2009).

4.3 Gelijkwaardige verhouding

Deelvraag 3: Welke behoeften aangaande de externe factoren hebben de zelforganiserende teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst?

Al geven de respondenten aan geen machtsverhouding te ervaren bij de ondersteunende dienst, toch kan men nauwelijks spreken van een gelijkwaardige verhouding. Dit wordt mede door de fysieke afstand bewerkstelligd. Dit is een belemmering in succesvolle samenwerking (Hammelburg et al., 2014). Geconcludeerd kan worden dat de neiging tot samenwerking wordt vergroot als er duidelijkheid is over de contactpersonen en de meerwaarde die de ondersteunende dienst heeft (San Martin-Rodriquez et al., 2005). De ervaringen van de medewerkers met de ondersteunende dienst bepalen de afhankelijkheid van de ondersteunende dienst. Bij projectmatig samenwerken met de ondersteunende dienst neemt de afhankelijkheid toe. Medewerkers betrekken bij vernieuwingen geeft erkenning en waardering. Dit werkt stimulerend voor de samenwerking (Hammelburg et al., 2014). Uit de interviews blijkt dat de ondersteunende dienst niet per se dezelfde kennis en ervaring nodig heeft als de teams. De ondersteunende dienst moet volgens de medewerkers zich wel bewust zijn van dat gebrek aan kennis en ervaring. Medewerkers verlangen waardering voor hun praktijkervaring.

4.4 Meerwaarde

Deelvraag 4: Welke aspecten benoemen medewerkers uit de zelforganiserende teams bij succes- en faalervaringen in samenwerking met de ondersteunende dienst?

Geconcludeerd kan worden dat duidelijkheid over de te bereiken contactpersoon en de toegevoegde waarde van de ondersteunende dienst stimulerend werkt voor de samenwerking (Suter et al., 2009). De fysieke nabijheid zorgt voor waardering, vertrouwen en wederzijds begrip. Het 'wij-zij' gevoel

wordt daarmee verminderd (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Het verkrijgen van een beeld bij de contactpersoon vergemakkelijkt het contact. Het alleen al opdoen van een positieve ervaring met de ondersteunende dienst stimuleert de samenwerking met de ondersteunende dienst (San Martin-Rodriquez et al., 2005). Complimenten zorgen ervoor dat de medewerkers zich gewaardeerd voelen (Uhrenfeldt et al., 2014).

Het niet-serieus nemen van de medewerkers zorgt voor een negatieve ervaring. Dit demotiveert om te gaan samenwerken. Concluderend kan gesteld worden dat het ontbreken van een samenwerkingservaring met de afdelingen automatisch leidt tot een negatief beeld van de ondersteunende dienst (Uhrenfeldt et al., 2014).

4.5 Onbekend maakt onbemind

De deelvragen beantwoorden de hoofdvraag: *Wat hebben de zelforganiserende teams van de ondersteunende dienst nodig om een succesvolle samenwerking te ervaren?*

Samenvattend verlangen de teams fysieke nabijheid wat door persoonlijk contact mogelijk wordt gemaakt. Dit vergroot het vertrouwen en de waardering van de ondersteunende dienst. Het spreekwoord luidt niet voor niets: onbekend maakt onbemind. De teams hebben een duidelijker beeld nodig van de ondersteunende dienst. Duidelijkheid over de werkzaamheden, contactpersonen en de bereikbaarheid van de ondersteunende dienst is gewenst. De teams hebben behoefte aan erkenning van de ondersteunende dienst voor hun praktijkervaring. Positieve feedback zorgt voor waardering en vertrouwen in de ondersteunende dienst. Medewerkers betrekken bij vernieuwing is gewenst. Hierdoor voelen medewerkers zich meer afhankelijk van de ondersteunende dienst.

5. Discussie

5.1 Plaatsing onderzoek

De samenwerking tussen de zelforganiserende teams en ondersteunende dienst is onderzocht. Dit onderzoek is relevant omdat samenwerking de brug is tot succesvolle integratie van zelforganisatie. Door het onderzoek zijn de behoeften van de zelforganiserende teams bekend. De ondersteunende dienst kan op deze behoeften inspelen en hun dienstverlening aanpassen op zelforganisatie.

Vier van de zes respondenten hebben een beperkt beeld van de ondersteunende dienst. Hierdoor kwamen in de interviews regelmatig algemeenheden naar voren. Toch is er consistentie in de antwoorden omtrent de factoren van samenwerking. Mogelijk kunnen de resultaten van het onderzoek breder getrokken worden over de andere afdelingen van de ondersteunende dienst. Het onderzoek heeft getracht om het begrip 'samenwerking' in kaart te brengen. Dit begrip is breed, waardoor er weinig diepgang was in de interviews. Verder is bij de beantwoording van deelvraag 1 tot en met 3 zijn succesfactoren genoemd. Hierdoor is deelvraag 4 achteraf gezien overbodig geweest. Twee van de zes interviews zijn tussendoor onderbroken omdat een persoon de ruimte inkwam. Dit heeft naar verwachting geen invloed gehad op de inbreng van de respondenten.

5.2 Validiteit en betrouwbaarheid

Doordat de respondenten uit verschillende teams kwamen vergroot dit de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Ook het overleggen met de opdrachtgever, afstudeerbegeleider en medestudenten over de probleemanalyse, meetinstrument en labels vergroot de interbeoordelaars-betrouwbaarheid en de dialogische validiteit (Bil, 2010; Donk & Lanen, 2012). De beperkte ervaring en het onduidelijk beeld wat de respondenten hebben van de ondersteunende dienst geven een beperking aan de validiteit. De voorbeelden die in het interview gegeven zijn door de onderzoeker vergroten de subjectiviteit van het onderzoek. Het onderzoek zou vollediger zijn als de factoren van samenwerking systematischer vanuit de ervaring naar de behoefte waren uitgevraagd.

5.3 Vervolgonderzoek

Het onderzoek is gericht op één locatie. Door de andere locatie van SVRO in Barneveld te onderzoeken op dit thema ontstaat er een compleet beeld. Mogelijk spelen op deze locatie andere kwesties. Gezien het onduidelijke beeld dat de meeste respondenten hadden van de ondersteunende dienst is het zinnig om te onderzoeken wat voor beeld de zelforganiserende teams bij de ondersteunende dienst hebben. Uitsplitsing in afdelingen is daarbij van belang. De samenwerkingsmethode die de afdeling Kwaliteit & Beleid heeft gehanteerd om vernieuwingen door

te voeren kan in vervolgonderzoek geobjectiveerd worden, om die vervolgens te kopiëren naar andere afdelingen van de ondersteunende dienst.

Bij het aan de orde stellen van de machtsverhouding heeft vijf van de zes respondenten gelachen. Dit kan wijzen op een coping-strategie (Lemaire & Wallace, 2010). Mogelijk is dit een gevoelig onderwerp. Geadviseerd wordt om de machtsverhouding nader te onderzoeken. Ook de minimale respons bij het vragen naar faalervaringen kan erop wijzen dat het uiten van kritiek niet gewenst is.

6. Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn gedaan op basis van de onderzoeksresultaten en de literatuur. De aanbevelingen dragen er aan bij de samenwerking tussen de ondersteunende dienst en zelforganiserende teams te verbeteren.

6.1 Werkgroepconferentie

Uit het onderzoek blijkt dat fysieke nabijheid bevorderlijk werkt voor de samenwerking met de ondersteunende dienst (Hammelburg et al., 2014; San Martin-Rodriquez et al., 2005). Samenwerking wordt als succesvol ervaren als de teams inspraak hebben bij vernieuwingen (Petri, 2010). Ook laagdrempelig en informeel contact bevordert de samenwerking (Hammelburg et al., 2014; Uhrenfeldt et al., 2014). Daarom wordt aanbevolen om één keer in de twee maanden een werkgroepconferentie te organiseren met een afvaardiging van de ondersteunende dienst en de van teams totdat de dienstverlening is aangepast. Deze werkgroepconferentie is afgeleid van het World Café. Bij een werkgroepconferentie komen de ondersteunende dienst en de teams op een laagdrempelige manier bij elkaar (Burke & Sheldon, 2010). In groepen van vier personen ontstaat er een dialoog over thema's die spelen op de praktijkvloer. De inzichten die ontstaan in het gesprek worden op tafelkleden geschreven. Na een tijd wisselen de groepen van tafel om een ander thema op te pakken. Na enkele rondes worden de tafelkleden opgehangen en de inzichten bekeken. Concrete ideeën kunnen direct worden uitgevoerd. Andere ideeën kunnen in de volgende werkgroepconferentie worden geconcretiseerd. Door deze werkgroepconferentie wordt fysieke nabijheid gewaarborgd en persoonlijk contact mogelijk gemaakt. Doordat verschillende perspectieven van de organisatie samenwerken draagt dit bij aan het creëren van draagvlak en motivatie om veranderingen door te kunnen voeren (Brown & Isaacs, 2005).

6.2 Training 'samen met de praktijk'

Uit het onderzoek blijkt dat open communicatie tussen de ondersteunende dienst en de teams belangrijk is. Van de ondersteunende dienst wordt een luisterhouding verwacht. Het hebben van geduld en begrip is belangrijk in de samenwerking. Het complimenteren en het geven van erkenning bevordert de samenwerking (Fischer, 2013; Uhrenfeldt et al., 2014; San Martin-Rodriquez et al., 2005). Aanbevolen wordt om een training aan te bieden voor de ondersteunende dienst die begint met een startsessie waarin duidelijk wordt hoe men het best kan samenwerken met de teams. Door een behoefte-inventarisatie kan elke deelnemer aangeven op welk onderdeel nog meer scholing is gewenst. Van daaruit kunnen specifieke trainingen worden gevolgd. Hierdoor wordt doelgericht aangesloten bij de behoeften van de medewerkers van de ondersteunende dienst (Kaufman & Ploegmakers, 2012).

6.3 Zichtbaarheid

Uit het onderzoek blijkt dat zichtbaarheid van de ondersteunende dienst samenwerking stimuleert (Petri, 2010). Om de zichtbaarheid te vergroten wordt aanbevolen om een promotiefilmpje te maken van de ondersteunende dienst. De volgende elementen moeten in het filmpje terugkomen: de werkzaamheden, contactpersonen en de bereikbaarheid van de ondersteunende dienst. Naast het promotiefilmpje kunnen bovenstaande elementen ook vermeld worden op Insite.

Bronnenlijst

Ales, M., Rodrigues, S., Snyder, R., & Conklin, M. (2011). Developing and implementing an effective framework for collaboration: The experience of the CS2day collaborative. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 31, 13-20. Geraadpleegd op 6 april 2016, van <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4ba724df-f604-464e-8ff0-f9bc05b7c66a%40sessionmgr104&vid=3&hid=103>

Anhammer, C., Ashton, G., Nijssen, M., Murray, M., Sköld, E., Zenker, F. von, & Mangano, C. (2015). *Autonomous Teams*. Gedownload op 2 mei 2016, van <http://www.alliedconsultantseurope.net/publications/files/2015-ace-autonomous-teams>

Baarda, B. (2012). *Basisboek interviewen*. Houten: Noordhoff.

Bender, M., Connelly, C., & Brouw, C. (2013). Interdisciplinary collaboration: the role of the clinical nurse leader. *Journal of Nursing Management*, 21, 165-174. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4ba724df-f604-464e-8ff0-f9bc05b7c66a%40sessionmgr104&vid=6&hid=103>

Bil, P. de. (2010). *Observeren, registreren, rapporteren en interpreteren*. Amsterdam: Nelissen Soest.

Bodegraven, D. van. (2014). *Plan van aanpak Zelforganiserende teams Elim en Maranatha en Tussenevaluaties Pilot Elim*. Plan van aanpak en tussenevaluatie. Ridderkerk: SVRO.

Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Geraadpleegd op 3 juni 2016, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=lang_en&id=oymkkyQWmJAC&oi=fnd&pg=PR1&dq=world+cafe&ots=tFKQXu16U8&sig=DFDvB86bXcxhMispomEgQrXI0uU&redir_esc=y#v=onepage&q=world%20cafe&f=false

Burke, C., & Sheldon, K. (2010). Encouraging workplace innovation using the 'World Café' model. *Journal of Nursing Management*, 17, 14-19. Geraadpleegd op 17 mei 2016, van <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d147b61a-728d-4f56-923b-05de45930ab4%40sessionmgr104&vid=4&hid=113>

Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., & Sandhawalia, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal*, 41, 59-78. Geraadpleegd op 6 april 2016, van <http://onlinelibrary.wiley.com.ru.idm.oclc.org/doi/10.1002/pmj.20194/full>

Donk, C. van der, & Lanen, B. van. (2012). *Praktijkonderzoek in Zorg en Welzijn*. Bussum: Coutinho.

Engström, M., Jacobson, J., & Mårtensson, G. (2015). Staff assessment of structural empowerment and ability to work according to evidence-based practice in mental health care. *Journal of Nursing Management*, 23, 765-774. Geraadpleegd op 6 april 2016, van <http://onlinelibrary.wiley.com.ru.idm.oclc.org/doi/10.1111/jonm.12206/full>

Fischer, C. (2013). Trust and communication in European agri-food chains. *Supply Chain Management*, 18, 208-218. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=6f3088f1-4c0e-4fd2-bdb4-bb9e8227d1a5%40sessionmgr113&hid=112&bdata=Jmxhbm9bmwmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=88176644&db=edb>

Groot, D. de. (2016). Zelfsturing in de zorg vanuit een wenkend perspectief. *HEADline*, 33, 15-15. Geraadpleegd op 12 april 2016, van <http://link.springer.com/article/10.1007/s40739-016-0004-3/fulltext.html>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, 59-82. Geraadpleegd op 31 mei 2016, van <http://fm.sagepub.com/content/18/1/59.short>

Hammelburg, R., Lubbers, W., & Nauta, N. (2014). *Veranderende samenwerking in de zorg*. Gedownload op 4 april 2016, van <http://www.springer.com/gp/book/9789031399727>

Hansen, M. (2009). When Internal Collaboration Is Bad for Your Company. *Harvard Business Review*, 87, 82-88. Geraadpleegd op 13 april 2016, van <http://web.b.ebscohost.com.ru.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?sid=eb9deccd-6c5f-445c-9566-b8bce0ee7c96%40sessionmgr115&vid=0&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d&prview=false#AN=37021742&db=bth>

Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *The practice of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hulst, W. van, & Kwakman, F. (2008). *De professional als communicator*. Den Haag: Mainpress.

Jarratt, D., & Ceric, A. (2015). The complexity of trust in business collaborations. *Australasian Marketing Journal*, 23, 2-12. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://www.sciencedirect.com.ru.idm.oclc.org/science/article/pii/S1441358214000780>

Kappers, M. (2012). Reflecteren levert resultaten. *Bijzijn XL*, 5, 26-27. Geraadpleegd op 6 mei 2016, van <http://link.springer.com/article/10.1007/s12632-012-0111-x>

Kaufman, L., & Ploegmakers, J. (2012). *Het geheim van de trainer*. Amsterdam: Pearson.

Lemaire, J., & Wallace, J. (2010). Not all coping strategies are created equal: a mixed methods study exploring physicians' self reported coping strategies. *BMC Health Services Research*, 10, 208-217. Geraadpleegd op 2 juni 2016, van <http://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-10-208>

Marcus, J., & Dam, N. van. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Houten: Noordhoff.

Nijhof, E. (2013). *ZELFSTURENDE TEAMS IN DE THUISZORG*. Gedownload op 13 april 2016, van <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/VIL%2013046%20Publicatie%20Prototype.pdf>

Overbeek, N. van. (2016, februari). *Hoorcollege - Praktijkgericht onderzoek*. [PowerPoint]. Gedownload op 3 april 2016, van <https://online.han.nl/sites/8-iss-tpn-afst/15-16/bronnen.aspx>

PCOB. (2014). *Campagne 'Nederland verandert. De zorg verandert mee' gelanceerd*. Geraadpleegd op 30 mei 2016, van <http://www.pcob.nl/nieuws/campagne-nederland-verandert-de-zorg-verandert-mee-gelanceerd>

Petri, L. (2010). Concept Analysis of Interdisciplinary Collaboration. *Nursing Forum*, 45, 73-82. Geraadpleegd op 6 april 2016, van <http://onlinelibrary.wiley.com.ru.idm.oclc.org/doi/10.1111/j.1744-6198.2010.00167.x/full>

Regan, S., Laschinger, H., & Wong, C. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 24, 54-61. Geraadpleegd op 6 april 2016, van

<http://onlinelibrary.wiley.com.ru.idm.oclc.org/doi/10.1111/jonm.12288/full>

Renkens, J., & Overbeek, N. van. (2015). Handleiding TP: *Verwerken interviews & andere kwalitatieve data*. Handleiding kwalitatieve data. Gedownload op 3 mei 2016, van <https://online.han.nl/sites/8-iss-tpn-afst/15-16/bronnen.aspx?RootFolder=%2fsites%2f8-ISS-TPN-AFST%2f15-16%2fDocumenten%2fomgaan%20met%20ruwe%20data%20%28transcripties%29&FolderCTID=&View=%7b3E9F499E-6153-42B2-A0DD-DB37C0C81A3D%7d>

San Martin-Rodriguez, L., Beaulieu, M., D'Amour, D., & Ferrada-Vedelad, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19, 132-147. Geraadpleegd op 4 april 2016, van

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=303a0a3f-535a-4654-9cef-fed6e6f2177c%40sessionmgr4004&hid=4113>

Staveren, A. van. (2007). *Zonder wrijving geen glans: leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Gedownload op 4 april 2016, van <http://dare.uva.nl/document/2/52881>

Suter, E., Arndt, J., Arthur, N., Parboosingh, J., Taylor, E., & Deutschlander, S. (2009). Role understanding and effective communication as core competencies for collaborative practice. *Journal of Interprofessional Care*, 23, 41-51. Geraadpleegd op 7 april 2016, van

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=410a2f73-112e-4ca4-a933-6a9d665f3590%40sessionmgr114&vid=2&hid=112>

Uhrenfeldt, L., Lakanmaa, R., Flinkman, M., Basto, M., & Attree, M. (2014). Collaboration: a SWOT analysis of the process of conducting a review of nursing workforce policies in five European countries. *Journal of Nursing Management*. 22, 485-498. Geraadpleegd op 6 april 2016, van

<http://onlinelibrary.wiley.com.ru.idm.oclc.org/doi/10.1111/j.1365-2834.2012.01466.x/full>

Vennix, J. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Amsterdam: Pearson.

Bijlage 1 – Uitnodigingsbrief respondenten

Onderwerp: Onderzoek 'Ondersteunende dienst (DCS) en zelforganisatie'

Beste ...,

Door middel van deze brief vraag ik jou vriendelijk mee te doen aan een onderzoek betreffende de ondersteunende dienst en zelforganisatie. Jouw gegevens heb ik van Everlien van Blijderveen ontvangen. Zij heeft aangegeven dat jij geschikt bent voor het onderzoek, omdat jij al één keer of meerdere keren met de ondersteunende dienst (DCS) hebt samengewerkt. Voordat je aan het onderzoek meedoet, is het belangrijk om meer informatie te ontvangen over het onderzoek. Lees deze informatiebrief rustig door. Als je na het lezen van de informatie nog vragen heeft, dan kan je terecht bij de onderzoeker (Henk van den Boogaart, henkvdbogaart89@gmail.com, 0639660854).

Doel onderzoek

De ondersteunende dienst (DCS) is bezig om haar dienstverlening aan te passen om de zelforganiserende teams te ondersteunen in hun verantwoordelijkheden en taken. De cliënt staat centraal in de organisatie waarbij de medewerker (jij) direct contact heeft met de cliënt. De ondersteunende dienst (DCS) staat dan ook ten dienste van de uitvoerende teams om hen zo goed mogelijk te ondersteunen in hun werk. Om de dienstverlening blijvend aan te passen op de zelforganiserende teams is samenwerking nodig. Op deze samenwerking richt zich dit onderzoek. De afdelingen (van de ondersteunende dienst) Kwaliteit & Beleid en Informatisering & Automatisering worden als uitgangspunt genomen. Door het onderzoek worden behoeften van teams omtrent samenwerking met de ondersteunende dienst (DCS) in kaart gebracht. Door een goede samenwerking tussen beide partijen is er een betere en snellere afstemming, meer begrip voor elkaar en ontstaat er een prettiger werksfeer.

In het eerste deel van het interview worden de behoeften omtrent de ideale samenwerking met de ondersteunende dienst gevraagd. Aan de hand van thema's wordt deze ideale samenwerking uitgevraagd. Het tweede gedeelte gaat over goede en slechte ervaringen die u heeft in de samenwerking met de ondersteunende dienst (DCS).

Uitvoering van het onderzoek

De behoefte van de zelforganiserende teams omtrent de samenwerking met de ondersteunende dienst (DCS) wordt door interviews onderzocht. Minimaal vijf medewerkers uit de zelforganiserende teams worden geïnterviewd. De deelnemers zijn afkomstig van de locatie Maranatha en hebben enige ervaring met de ondersteunende dienst (DCS).

Verwachtingen

Het interview duurt ongeveer 1 á 1.15 uur. Het interview wordt gehouden op een rustige plaats. De interviews worden afgenomen in Rijssen op een nader afgestemde plaats.

Voor- en nadelen deelname onderzoek

Het voordeel van deelname is dat de ondersteunende dienst (DCS) weet wat jij en de teams nodig hebben in de samenwerking. Hierdoor kunnen medewerkers van DCS worden voorbereid op hun rol en kunnen zij door een goede samenwerking hun dienstverlening continu aanpassen. Nadeel van deelname is dat jij tijd moet investeren.

Niet deelnemen aan het onderzoek

Jij beslist zelf of je meedoet aan het onderzoek. Deelname is vrijwillig. Als je besluit niet mee te doen, hoef je verder niets te doen. Je hoeft dan ook niets te tekenen. Je hoeft ook niet te zeggen waarom je niet wilt meedoen. Als je wel meedoet kan je altijd nog stoppen, ook tijdens het onderzoek.

Gegevensverwerking

Het interview wordt opgenomen middels een audio recorder . Dit wordt gedaan om de tekst later letterlijk uit te kunnen schrijven. De uitgeschreven tekst wordt met de uitgeschreven teksten van andere personen in een bestand samengevoegd. Van daaruit worden analyses gemaakt en een conclusie getrokken. De resultaten worden teruggekoppeld naar de deelnemers van de interviews en naar de managers van DCS om vervolgstappen te maken.

Vertrouwelijkheid

Voor dit onderzoek is het nodig dat jouw persoonsgegevens (jouw leeftijd, dienstjaren, etc.) worden verzameld en gebruikt. Elke onderzoekspersoon krijgt een code die op de gegevens komt te staan. Jouw naam wordt weggelaten. Al jouw gegevens blijven vertrouwelijk. Alleen Henk van den Boogaart (onderzoeker) weet welke code jij hebt. De sleutel voor de code blijft bij de onderzoeker. Ook in de verslaglegging van het onderzoek wordt alleen die code gebruikt.

De resultaten van de interviews worden gebruikt om een:

- praktijkverbetering te maken voor de ondersteunende dienst (DCS),
- om te presenteren aan de medewerkers van de ondersteunende dienst (DCS),
- en om het te publiceren in een onderzoeksverslag voor school.

De geluidsopname wordt na maximaal een halfjaar verwijderd. De uitgeschreven tekst wordt zo geschreven dat zij niet terug te leiden is naar de onderzoekspersoon. De geanonimiseerde (niet te herleiden) resultaten uit de interviews kan en mag iedereen inzien.

Deelname aan het onderzoek

Bij deelname aan het onderzoek vraag ik jou om vooraf aan het interview de bijlage ‘Toestemmingsverklaring’ in te vullen. Jij hebt al aangegeven dat je met het onderzoek wil meewerken. Mocht je toch bezwaren hebben, wil je dat dan laten weten binnen een week na ontvangst van deze brief?

Mocht je nog vragen hebben, stel ze dan gerust.

Onderzoeker	Henk van den Boogaart	06 39660854	henkvdboogaart89@gmail.com
Opdrachtgever	Zorggroep Sirjon (DCS) Albert Donker	06 24766801	a.donker@sirjon.nl

Met vriendelijke groet,

Henk van den Boogaart

Bijlage : Toestemmingsverklaring (informed consent)

Titel onderzoek:

Verantwoordelijke onderzoeker:

In te vullen door de onderzoekspersoon

Hierbij verklaar ik dat:

- ik op een voor mij duidelijke manier mondeling en schriftelijk ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek indien nodig alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgave van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

- ☐ Bij dezen verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik geef goedkeuring dat film-, foto-, en videomateriaal of bewerking daarvan uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsfragmenten of beelden zullen direct na het verwerken ervan, of anders na hooguit 6 maanden, worden vernietigd.
- ☐ Bij dezen verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificeerbaar te gebruiken voor onderwijsdoeleinden die met mij besproken zijn binnen het Instituut GGM van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer:

Datum: **Handtekening deelnemer:**

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek.
- Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden.
- De deelnemer zal van een eventuele voortijdige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelige gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker:

Datum: **Handtekening onderzoeker:**

Bijlage 2 – Interviewleidraad + meetinstrument

Introductie interview

Welkom bij het interview. Bedankt dat je tijd vrij hebt gemaakt. De ondersteunende dienst (DCS) is een project gestart om jullie als zelforganiserende teams beter te ondersteunen. Het project heet 'Ondersteunende dienst en zelforganisatie'. Dit interview gaat over de samenwerking tussen de ondersteunende dienst (DCS) en de zelforganiserende teams. De ondersteunende dienst bestaat uit verschillende afdelingen. In dit interview beperken wij ons tot de afdelingen Kwaliteit & Beleid en Informatisering & Automatisering. Als er vragen zijn, stel ze dan gerust.

Je bent gevraagd om aan dit onderzoek deel te nemen omdat je al enige ervaring hebt met de ondersteunende dienst / afdelingen. Klopt dat? Aan het onderzoek doen 6 deelnemers mee die eenmalig worden geïnterviewd.

Je hebt een uitnodigingsbrief ontvangen waarin informatie staat over het interview en het onderzoek. Klopt dat? Heb je daar vragen over? Heb jij de toestemmingsverklaring in kunnen vullen?

Agenda

Ik zal eerst aangeven welke punten er in dit interview worden besproken. Als eerste komt het doel van het interview aan bod. Vervolgens benoem ik hoe er met de informatie uit het interview wordt omgegaan. Daarna volgt het inhoudelijke gedeelte dat over de samenwerking gaat. Het interview wordt afgerond met een korte afsluiting.

Doel van het interview

Het interview maakt deel uit van een onderzoek. In het onderzoek worden de behoeften en de ervaringen van de teams in de samenwerking met de ondersteunende dienst (DCS) onderzocht. Deze samenwerking moet ertoe leiden dat de ondersteunende dienst (DCS) jou als werknemer zo goed mogelijk kan ondersteunen in jouw werkzaamheden.

Het interview duurt ongeveer een 1 uur tot 1.15 uur. Ik heb verschillende vragen opgesteld die in dit interview behandeld worden. Mogelijk kan het zijn dat ik omwille van de tijd gerichte vragen stel en onderwerpen inkader.

Vertrouwelijk

De informatie die jij in dit interview geeft zal vertrouwelijk worden behandeld. Dit betekent dat gegevens met naam en toenaam niet worden uitgewisseld aan andere personen en dat de persoonlijke gegevens worden geanonimiseerd. In het interview ga ik met een audio recorder

opnemen. Dit doe ik om daarna de gesproken tekst letterlijk uit te kunnen schrijven en om vervolgens de data te analyseren. De geluidsopname wordt na maximaal een halfjaar verwijderd. De uitgeschreven tekst wordt zo geschreven dat zij niet terug te leiden zijn naar de onderzoekspersoon.

Deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig. Als je mee doet aan het onderzoek, kan je elk moment stoppen en wordt de informatie verwijderd.

Tijdens het interview maak ik aantekeningen. Dit is voor mijzelf om de juiste vragen te stellen. Bij opvallendheden die niet af te leiden zijn uit het audio bestand, kunnen deze worden gebruikt bij de analyses van het onderzoek.

Als je mee wilt doen, verzoek ik jou om de toestemmingsverklaring in te leveren.

Interview

Het interview is opgebouwd uit vier delen. Als eerste worden persoonsgegevens gevraagd. Ten tweede worden wat algemene feitelijke vragen behandeld. Vervolgens worden de behoeften in de samenwerking tussen jou en de ondersteunende dienst (DCS) aan de hand van thema's uitgevraagd. Per thema start ik met een beginvraag en vraag ik vervolgens door op hetgeen jij naar voren brengt. Als laatst worden ervaringen in de samenwerking middels een bepaalde methodiek uitgevraagd. In dit interview beperken wij ons tot de afdelingen Kwaliteit & Beleid en Informatisering & Automatisering. Weet jij wat die afdelingen doen? Benoem eventueel werkzaamheden.

In het interview is jouw mening belangrijk en bestaan er geen foute antwoorden. Op de antwoorden die jij geeft zal ik neutraal reageren om het onderzoek niet te beïnvloeden.

Ik test nu het opname apparaat en dan begint het interview.

Persoonsgegevens

- Wat is jouw leeftijd?
- Wat voor werk verricht jij bij SVRO?
- Hoe lang werk jij bij SVRO?
- Hoeveel uur per week werk jij?
- In welk team zit jij?
- Welke opleiding heb jij gevolgd?

Algemene vragen

Feitelijke informatie in de samenwerking met de ondersteunende dienst.

- Met welke afdeling(en) heb jij samengewerkt?
- Hoe vaak heb jij samengewerkt met één van de afdelingen van de ondersteunende dienst (DCS)?
- Hoe vaak zie en/of spreek jij werknemers van die afdelingen?

Samenwerking

Dit onderdeel gaat over wat jij belangrijk vindt in de samenwerking tussen jou en de afdelingen Kwaliteit & Beleid en/of Informatisering & Automatisering. Het onderwerp samenwerking is verdeeld in 3 onderwerpen. Voordat ik begin aan een thema zal ik die inleiden. Is iets niet duidelijk, stel dan vragen.

1. Interactiefactoren

Uitleg interactiefactoren.

1.1 Wat is volgens jou de meerwaarde om te gaan samenwerken met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? (wederzijdse afhankelijkheid en gezamenlijk doel)

1.2 Wat zorgt ervoor dat je vertrouwen in de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering krijgt? (complimenteren en inspanning doen) Kan je voorbeelden geven die dat ondersteunen? En wat breekt dat vertrouwen juist af?

1.3 Wat zorgt ervoor dat je de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering waardeert? Kan je voorbeelden geven die dat ondersteunen? En wat breekt die waardering juist af?

1.4 Wat vind jij belangrijk in de manier van communiceren met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? (manier van communiceren, afstemming werkzaamheden en communicatie vaardigheden). Kan je een voorbeeld geven? Wat vraagt dit van de medewerkers van de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering?

2. Organisatiefactoren

Uitleg organisatiefactoren

Vraag 2.1 inleiden. Noem enkele voorbeelden (bijvoorbeeld: project documentenbeheer, online zelfroostering).

2.1 Hoe vind jij dat er besluiten genomen moeten worden met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? Wie neemt dan de besluiten? En waarover?

2.2 Wat vind je belangrijk in de samenwerking met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? (klimaat, risicomijding, integriteit en vertrouwen)

2.3 Waar moet de organisatie volgens jou voor zorgen om de samenwerking met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering goed te laten verlopen? (middelen / onderwijs / prikkels)

2.4.1 Wat vind jij belangrijk in de bereikbaarheid van de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? (locatie) Wat betekent dat voor jouw beschikbaarheid en bereikbaarheid?

2.4.2 Hoe vaak en hoelang wil jij met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering samenwerken?

2.5.1 Welke regels omtrent de samenwerking met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering moeten volgens jou worden vastgelegd?

Inleiden vraag 2.5.2. Noem voorbeelden (bijvoorbeeld: vergadering, vernieuwing audit of app).

2.5.2 Welke rol zou jij dan willen innemen en welke rol moeten de afdelingen kwaliteit & beleid / Informatisering & Automatisering innemen?

3. Externe factoren

Uitleg externe factoren. Noem voorbeelden van externe factoren (westen – oosten).

Inleiden vraag 3.1. Uitleg machtsverhouding.

3.1 Hoe zie jij de machtsverhouding tussen jou en de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? Kan je daar een voorbeeld van geven? Hoe zou je de machtsverhouding het liefst zien?

Inleiden vraag 3.2

3.2 Hoe is jouw neiging om samen te werken met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? Kan je een voorbeeld geven waaruit dat wel / niet blijkt? Waardoor zou die neiging tot samenwerking vergroot kunnen worden?

3.3 Hoe afhankelijk ben jij van de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering? Hoe komt dat? Hoe zou je die afhankelijkheid het liefst zien?

3.4 Welke kennis en ervaring verwacht je van de medewerkers van de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering als het gaat om jouw werkzaamheden? Hoe kunnen zij aan die kennis en ervaring komen?

Succes en faal ervaringen in de samenwerking

In dit gedeelte wil ik succes- en faalervaringen in de samenwerking met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering uitvragen. Dit wordt gedaan middels een bepaalde methode waardoor alles zo concreet mogelijk wordt gemaakt.

- Kan je een situatie benoemen waarin jij goede samenwerking ervoer met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering)?
 - Reden voor gekozen situatie.
 - Situatie concreet maken.
 - Taken en verantwoordelijkheden van de medewerker en de overige mensen helder maken.
 - Acties van de medewerkers van de afdelingen kwaliteit & beleid / Informatisering & Automatisering concreet maken.
 - Resultaat van de actie uitvragen.
 - Reflectie vragen.
- Kan je een recente situatie benoemen waarin jij een slechte samenwerking ervoer met de afdelingen Kwaliteit & Beleid / Informatisering & Automatisering?
 - Reden voor gekozen situatie.
 - Situatie concreet maken.

- Taken en verantwoordelijkheden van de medewerker en de overige mensen helder maken.
- Acties van de medewerkers van de afdelingen kwaliteit & beleid / Informatisering & Automatisering concreet maken.
- Resultaat van de actie uitvragen.
- Reflectie vragen.

Ik ben aan het eind gekomen van mijn interview. Heb jij nog iets gemist of heb jij nog wat toe te voegen? Dan bedank ik je voor je bijdrage en tijd. De audio recorder wordt nu stopgezet.

Wat vond je van het interview? Wat vond je fijn? Wat vond je minder fijn?

Als je na het interview nog iets te binnen schiet of je hebt nog vragen, dan kan je mij altijd mailen: henkvdboogaart89@gmail.com of telefonisch bereiken op 06-39660854.

Dan wens ik u nog een fijne dag toe.

Bijlage 3 – Labels

Wat		Wie	Hoe
Thematisch coderen	Open coderen		
Meerwaarde van samenwerking	Communicatiemiddel	Eigen	Neutraal
Vertrouwen	Duidelijkheid	Collega's teams	Verontwaardigd
Manier van communiceren	Eenvoudig	Collega's Ondersteunende dienst	Verlangend
Communicatie vaardigheden	Oplossing	Collega's I&A	Beschouwend
Waardering	Ervaring	Collega's K&B	Afhankelijk
Besluitvorming	Bekendheid	Locatiemanager	Overtuigend
Waardes	Houding	Collega's Elim	Lachend
Faciliteren organisatie	Zelforganisatie	Externe organisaties	Onwetend
Bereikbaarheid	Relatie	Coach	Negatief
Afstand	Snelheid	Patiënten	Kleinerend
Frequentie	Manier van ondersteunen	Management	Onbegrepen
Formalisering regels	Contact	Secretaresse locatiemanager	Ongemotiveerd
Rolverdeling	Afstemming	Ondernemingsraad	Onverschillig
Machtsverhouding	Werkzaamheden		Geïrriteerd
Neiging tot samenwerking	Delen		Moedeloos
Afhankelijkheid	Inspraak		Ontevreden
Kennis en ervaring	Contactpersoon		Teleurgesteld
	Tijd		Positief
	Persoonlijk		Tevreden
	Vernieuwingen		Gewaardeerd
	Begrip		Gehoord
	Sfeer		Opgewekt
	Terugkoppeling		Trots
			Begripvol
			Gemotiveerd
			Voldoening
			Gerustgesteld

Bijlage 4 – Codeerschema

[illegible]

Bijlage 5 – Patroon analyse

	Factor	Patronen
Interactiefactoren deelvraag 1	Meerwaarde van samenwerking	1.1 Meerwaarde van samenwerking – kennis en ervaring – ervaring - collega's K&B - positief
		1.2 Meerwaarde van samenwerking – manier van ondersteunen – collega's I&A - beschouwend
	Communicatie	1.3 Manier van communiceren – sfeer – collega's K&B - tevreden
		1.4 Manier van communiceren – sfeer – collega's I&A - beschouwend
		1.5 Manier van communiceren – eenvoudig – collega's ondersteunende dienst - verlangend
		1.6 Communicatievaardigheden – collega's ondersteunende dienst - verlangend
	Vertrouwen	1.7 Vertrouwen – persoonlijk – collega's I&A – collega's K&B – verlangend
		1.8 Vertrouwen – houding – collega's ondersteunende dienst – verlangend
		1.9 Vertrouwen – manier van communiceren - collega's ondersteunende dienst - verlangend
	Waardering	1.10 Waardering – manier van ondersteuning – collega's I&A - verlangend
		1.11 Waardering – ervaring – collega's K&B - gewaardeerd
Organisatiefactoren deelvraag 2	Besluitvorming	2.1 Besluitvorming – inspraak – collega's ondersteunende dienst – verlangend
	Waardes	2.2 Waardes – samenwerking – eigen – verlangend
		2.3 Waardes – samenwerking – collega's ondersteunende dienst - verlangend
	Faciliteren organisatie	2.4 Faciliteren organisatie – collega's ondersteunende dienst – verlangend
		2.5 Faciliteren organisatie – collega's ondersteunende dienst – bekendheid - verlangend
	Bereikbaarheid	2.6 Bereikbaarheid – afstand – persoonlijk – collega's I&A – verlangend
		2.7 Bereikbaarheid – afstand – collega's I&A – positief - gemotiveerd
		2.8 Bereikbaarheid – tijd – collega's I&A – verlangend
		2.9 Bereikbaarheid – tijd – ervaring – collega's ondersteunende dienst
	Vastleggen regels	2.10 Formalisering regels – contactpersoon – duidelijkheid – collega's ondersteunende dienst – verlangend
	Rolverdeling	2.11 Rolverdeling – Afstemming – werkzaamheden – collega's ondersteunende dienst - verlangend

Externe factoren deelvraag 3	Machtsverhouding	3.1 Machtsverhouding – ervaring – collega's K&B - positief
		3.2 Machtsverhouding – ervaring – collega's ondersteunende dienst - negatief
		3.3 Machtsverhouding – ervaring – collega's ondersteunende dienst - positief
		3.4 Machtsverhouding – persoonlijk – afstand – collega's ondersteunende dienst - beschouwend
		3.5 Machtsverhouding – collega's ondersteunende dienst – lachend
	Neiging tot samenwerking	3.6 Neiging tot samenwerking – duidelijkheid – bekendheid – collega's ondersteunende dienst - beschouwend
	Afhankelijkheid	3.7 Afhankelijkheid – manier van ondersteuning – collega's I&A – beschouwend
	Kennis en ervaring	3.8 Afhankelijkheid – manier van ondersteuning – collega's K&B - gemotiveerd
		3.9 Kennis en ervaring – werkzaamheden – collega's ondersteunende dienst – positief
		3.10 Kennis en ervaring – houding – collega's ondersteunende dienst - verlangend
Ervaringen deelvraag 4	Succesvolle ervaring	4.1 Ervaring – collega's ondersteunende dienst - positief
		4.2 Ervaring - afstand - collega's ondersteunende dienst - Positief
	Faalervaring	4.3 Ervaring – collega's ondersteunende dienst – negatief
		4.4 Ervaring – tijd - collega's ondersteunende dienst – negatief
		4.5 Ervaring – manier van communiceren – collega's ondersteunende dienst