

Samen werken aan Organisatiedoelstelling

Een afstudeeronderzoek naar hoe Organisatiedeel binnen Organisatie de dienstverlening kan verbeteren door beter samen te werken tussen afdelingen.

Datum: 19 augustus 2019

Plaats: Bodegraven

Auteur: Coen Schlingmann

Studentnummer: S1097331

Opdrachtgever: Organisatie

Afstudeerbegeleiders: Ben van Hamersveld & Piet Hein Coebergh

Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers

Tweede beoordelaar: Edwin van Rooijen

Inleverdatum: 19 augustus 2019 (kans 2)

Aantal woorden: 17.050

Conceptueel model: Het samenwerkingsmodel van Hepkema (2016)

Samenvatting

Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor de door de medewerkers onvoldoende beoordeelde samenwerking tussen de afdeling binnen Organisatie en andere afdelingen binnen Organisatie. De aanleiding was het Organisatie Medewerkersonderzoek 2018 (zie ook Bijlage 1.A.), waarin de medewerkers van Afdeling de samenwerking met andere afdelingen beoordeelden met een duidelijke onvoldoende. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe het de knelpunten in de samenwerking kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de afdelingen binnen de Organisatieonderdeel-keten. Afdeling werkt intern voornamelijk samen met afdelingen binnen deze keten.

Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die Organisatiedoelstelling-keten beïnvloeden, zijnde bredere organisatiedoelstellingen, het proces binnen Organisatie en de verschillende directies van Afdeling. Analyse van de context laat zien dat Organisatie binnen de gehele organisatie inzet op procesgericht werken en Afdeling wil verbeteren middels de 'versnellers'; acties die de interne samenwerking snel beter maken.

Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over het verbeteren van samenwerking betreft theorie over alliantie- en teamsamenwerkingsverbanden. Theorie van Bell, den Ouden & Ziggers (2006) Boddy, Macbeth & Wagner (2000), Hammelburg, Lubbers & Nauta (2014), Kaats & Opheij (2012), Hoeve, De Jong & Lanzing (2013), Hepkema (2016), Lencioni (2002), Scholten, Kempen & Van Lieshout (2011), Belbin (1981) en Beck & Cowan (1996) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het samenwerkingsmodel van Hepkema (2016) omdat die theorie het beste op de in de aanleiding omschreven situatie aansluit. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie de samenwerking kan verbeteren door het individueel gedrag, teampatroon en/of de communicatiestijl aan te passen. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypotheses.

Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over het formele samenwerkingsproces binnen de Organisatiedoelstelling-keten. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat er specifieke ervaringen benodigd zijn voor de beantwoording van de betreffende deelvragen. Daarnaast moeten verbetermogelijkheden in de betreffende samenwerking zo concreet mogelijk worden weergegeven. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door binnen een selecte steekproef geselecteerde deskundigen uit te nodigen.

Resultaten

Ten eerste blijkt dat het Lean Six Sigma-programma en de versnellers invulling geven aan het (verbeteren van) procesgericht werken binnen respectievelijk Organisatie en de Organisatiedeel. Binnen het individueel gedrag benadrukken respondenten het belang van een intern netwerk. Een knelpunt binnen deze factor is het onvoldoende uitspreken van waardering. Respondenten geven binnen het

functioneel teampatroon aan dat de invloed op de besluitvorming gelijk is. Een potentieel knelpunt is dat die invloed van de keten dreigt af te bewegen, naar 'boven' in de organisatie. Tenslotte beoordelen respondenten de communicatie binnen projecten als voldoende. De communicatie tussen afdelingen binnen de keten is beperkt, wat een knelpunt vormt.

Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken. Uit deskresearch blijkt dat de versnellers aansluiten op de algehele situatie binnen Organisatiedeel. Kwalitatief onderzoek wijst uit dat het vergroten van het interne netwerk bijdraagt aan de kwaliteit van de samenwerking. De respondenten bevestigen vervolgens de invloed van de samenwerkingsfactoren (individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie) op de kwaliteit van de samenwerking. Daarmee zijn de hypotheses binnen dit onderzoek aangenomen. De hypotheses stellen dat de kwaliteit van de samenwerking toeneemt wanneer de keten de knelpunten aanpakt. Respondenten ervaren knelpunten in de samenwerking binnen individueel gedrag en communicatie. De resultaten wijzen niet op belemmerende interactiepatronen, waardoor het functioneel teampatroon geen knelpunt vormt.

Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Betrek Betrokken afdeling 3 meer in de samenwerking en breng de versnellers onder de aandacht in het teken van de te verbeteren samenwerking. Stimuleer verbindende handelingen en activiteiten binnen OD-OD, zodat mensen elkaar nog sneller weten te vinden. Ga daarnaast in teams fysiek aan de slag met het verbeteren van de samenwerking. Houd tenslotte de werkvloer en de 'interne business' beter op de hoogte van veranderingen binnen OD-OD. Het organiseren van bredere teambijeenkomsten komt terug binnen alle aanbevelingen en geeft zodoende invulling aan de doelstelling.

Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van Hepkema (2016) en het Continuous Improvement model van Deming (1948) zoals beschreven door Tague binnen The Quality Toolbox (2005). Als communicatiemiddelen zijn teambijeenkomsten, mail en intranet geschikt. De totale tijdinvestering voor implementatie is minimaal 1.068 uur. Uit kwantificeren van die tijdskosten volgen de kosten van minimaal (*niet beschikbaar*). De totale (geschatte) opbrengsten zijn vooral immaterieel. Teamleden vinden sneller de juiste collega en optimaliseren het gebruik van elkaars kwaliteiten en ondervangen van zwakheden. Het feedbacksysteem verbetert, onder meer doordat teamleden meer van elkaar leren. De dienstverlening van geheel Organisatiedeel versnelt. Tenslotte voorkomen de implementaties vragen of onduidelijkheden binnen Organisatie over de besluitvorming en over wat Organisatiedeel precies betekent en/of kan betekenen voor Organisatie. Na kwantificatie komt dit neer op een besparing van (*niet beschikbaar*) per maand, per Organisatiedeel-teamlid.

Inhoud

1. Probleemformulering	7
1.1. Aanleiding	7
1.2. Probleemstelling	8
1.3. Doelstelling	8
1.4. Deelvragen	9
1.5. Doelgroep	9
1.6. Grenzen	10
2. Situatieschets	11
2.1. Procesgericht werken	11
2.2. Organisatiedeel in het Organisatiedoelstelling-proces	11
2.3. De versnellers (Organisatiedeel)	12
3. Theoretisch kader	13
3.1. Interne samenwerking	13
3.1.1. Alliantiesamenwerkingstheorieën	13
3.1.2. Teamsamenwerkingstheorieën	14
3.2. Conceptueel model	16
3.3. Hypotheses	17
4. Methodologie	19
4.1. Methoden	19
4.1.1. Deskresearch	19
4.1.2. Kwalitatief onderzoek	19
4.2. Datacollectie	20
4.2.1. Respondenten	20
4.2.2. Interviews	21
4.3. Operationalisatie	22
4.3.1. Deelvraag 1	22
4.3.2. Deelvraag 2	22
4.3.3. Deelvraag 3	22
5. Resultaten	25
5.1. Het formele samenwerkingsproces	25
5.1.1. Lean Six Sigma-programma in de processen	25
5.1.2. Organisatiedeel in het Organisatiedoelstelling-proces	25
5.1.3. Organisatiedeel versnellen	26
5.2. Hoe ervaart de doelgroep de samenwerking?	26
5.2.1. Individueel gedrag	26
5.2.2. Elkaars functioneren bespreken	27
5.2.3. Het functioneel teampatroon	27
5.2.4. Communicatie	28

5.2.5. Communicatie: het besluitvormingsproces	29
5.3. Knelpunten in de samenwerking	29
5.3.1. Individueel gedrag	30
5.3.2. Elkaars functioneren bespreken	30
5.3.3. Functioneel teampatroon	31
5.3.4. Communicatie	31
5.3.5. Communicatie: het besluitvormingsproces	32
6. Conclusies.....	33
6.1. Het formele samenwerkingsproces.....	33
6.2. Hoe ervaart de doelgroep de samenwerking?	34
6.2.1. Elkaar kennen	34
6.2.2. Elkaar helpen	34
6.2.3. Elkaar updaten	34
6.2.4. Elkaar volgen	34
6.2.5. De conclusie: het belang van het interne netwerk	35
6.3. Knelpunten in de samenwerking	35
6.3.1. In individueel gedrag	35
6.3.2. In het functioneel teampatroon	36
6.3.3. In communicatie.....	37
7. Aanbevelingen	38
7.1. Verbeteren van de samenwerking binnen OD-OD	38
7.1.1. De formele vs. de informele samenwerking	38
7.1.2. Verbinden	38
7.1.3. Samenkomen	39
7.1.4. Aanhaken	40
7.2. Verbeteren van de Organisatiedeel-dienstverlening.....	40
8. Implementatie	42
8.1. Individueel gedrag	42
8.2. Functioneel teampatroon	44
8.3. Communicatie	45
8.4. Haalbaarheidsanalyse	46
8.4.1. Kosten- en batenanalyse	46
8.4.2. Materiële baten	48
8.4.3. Planning	49
Literatuurlijst	50
Bijlage 1. Interne bronnen	52
1.A. Organisatie Medewerkersonderzoek 2018	53
1.A.1. Afdeling Organisatiedoelstelling Ontwikkeling Organisatie	53
1.A.2. Afdeling Inwinning en Gegevensanalyse	54

1.B. Organogram Organisatiedeel Organisatie.....	55
1.C. Bezetting Organisatiedeel per april 2019	56
1.D. Niveaus van activiteit binnen Organisatiedoelstelling Organisatie	57
1.E. Verantwoordelijkheidsbeschrijvingen Organisatiedeel-directies Organisatie	58
1.F. Interview over de versnellers	59
1.G. De versnellers.....	60
Bijlage 2. Zoekplan	61
Bijlage 3. Topic Guide	62
Bijlage 3.A. Topic Guide – Topics	63
Bijlage 3.B. Topic Guide – Voorbeeldvragen.....	64
Bijlage 4. Uitnodiging respondenten	66
Bijlage 5. Verbatims.....	67
Bijlage 6. Analyseschema's	68
Bijlage 7. Soorten feedback	69
Bijlage 8. Dummy communicatie-uiting versnelbijeenkomst	70

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor de door de medewerkers onvoldoende beoordeelde samenwerking tussen de Afdeling en andere afdelingen binnen Organisatie. De aanleiding was het Organisatie Medewerkersonderzoek 2018 (zie ook Bijlage 1.A.), waarin de medewerkers van Afdeling de samenwerking met andere afdelingen beoordeelden met een duidelijke onvoldoende. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe het de knelpunten in de samenwerking kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de afdelingen binnen de Organisatiedeel-keten. Afdeling werkt intern voornamelijk samen met afdelingen binnen die keten.

1.1. Aanleiding

Het Organisatie Medewerkersonderzoek 2018 gaf inzicht in de werkbeleving van de medewerkers. De medewerkers van Afdeling die actief zijn binnen de Organisatiedoelstelling-keten beoordelen de samenwerking met verschillende afdelingen binnen Organisatie met een duidelijke onvoldoende: 4,5 op een schaal van 1 tot en met 10 (zie ook Bijlage 1.A.1.). Ook de directie en samenwerkingspartner Betrokken afdeling 1 beoordeelde de stelling in hetzelfde Medewerkersonderzoek als onvoldoende (zie ook Bijlage 1.A.2.). Naar aanleiding hiervan wil Afdeling initiatief nemen in het verbeteren van de samenwerkingsverbanden binnen Organisatiedeel.

De directie Afdeling is de ingang van de Organisatiedeel voor de vraagzijde binnen Organisatie. In het bedienen van de vraagzijde is verbetering nodig. Het aanscherpen van de vraagsturing en het efficiënt en flexibel leveren van de dienstverlening staan daarbij centraal (zie ook Bijlage 1.E.). Het verband met samenwerking is dat het een factor is in het bereiken van optimale teameffectiviteit. Een samenwerking is pas kansrijk als mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden (Kaats & Opheij, 2012).

Om de Organisatiedeel-dienstverlening te verbeteren, hebben alle Organisatiedeel-directies belang bij het verbeteren van de samenwerking. Het gaat hierbij enkel om de samenwerking binnen de Organisatiedoelstelling-keten. In het vervolg van dit onderzoek vallen de betrokken directies onder de verzamelnaam 'Organisatiedeel-Organisatiedoelstelling' ('OD-OD'). De opdrachtgevende afdeling is immers enkel actief voor Organisatiedoelstelling binnen Organisatie.

Het draagvlak ziet Afdeling in de benoemde resultaten uit het Organisatie Medewerkersonderzoek (2018). Op basis hiervan kan het implementaties die uit dit onderzoek voortkomen daadwerkelijk doorvoeren in de organisatie. Het onderzoek moet uiteindelijk in de eerste plaats leiden tot voldoende tevredenheid over de samenwerking van alle medewerkers van Organisatie die actief zijn binnen OD-OD. De verbeterde samenwerking moet vervolgens leiden tot verbetering van de Organisatiedeel-dienstverlening.

1.2. Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Hoe kan Organisatiedoelstelling-Organisatiedeel (OD-OD) van Organisatie de ervaren samenwerking verbeteren?

Het management van Afdeling zoekt naar verbetering van de samenwerking met andere afdelingen. Het betreft de samenwerkingsverbanden met directies die binnen Organisatiedeel actief zijn in de Organisatiedoelstelling-keten. Het onderzoek brengt daarom ten eerste in kaart hoe het formele samenwerkingsproces binnen Organisatiedeel verloopt. Dit maakt duidelijk welke afdelingen op welke manier invloed hebben op de ervaren samenwerking.

Vervolgens moet het onderzoek concretiseren hoe de medewerkers van afdelingen binnen OD-OD de samenwerking ervaren. Daarbij is het relevant om aan de hand van theorie te onderzoeken welke samenwerkingsfactoren op welke manier invloed hebben. Ditzelfde onderzoek legt daarmee knelpunten in de samenwerking bloot. Uit de analyse van die knelpunten blijkt hoe de directies binnen OD-OD de samenwerking daadwerkelijk kunnen verbeteren.

1.3. Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt:

Inzicht geven in de ervaren samenwerking binnen OD-OD binnen Organisatie, teneinde de Organisatiedeel-dienstverlening voor Organisatiedoelstelling te verbeteren.

Het management van Afdeling wil het initiatief nemen in het verbeteren van de samenwerking binnen Organisatiedeel van Organisatie. Het gaat daarbij om de Organisatiedeel-directies die (gedeeltelijk) betrokken zijn in de Organisatiedoelstelling-keten. Paragraaf 1.5. Doelgroep gaat verder in op de Organisatiedeel-directies en specificeert de uiteindelijke doelgroep van dit onderzoek.

Zoals beschreven in de aanleiding beoordelen de medewerkers van Afdeling de samenwerking met andere afdelingen als onvoldoende. Afdeling staat hierin niet alleen. De medewerkers van de Betrokken afdeling 1 beoordeelden de stelling gemiddeld met hetzelfde cijfer, te weten een 4,5 op een schaal van 1 tot en met 10 (zie ook Bijlage 1.A.2.). Zodoende kan Afdeling vanuit verschillende afdelingen rekenen op draagvlak voor het implementeren van verbetervoorstellen binnen de samenwerking. De afdeling weet niet welke factoren die samenwerking beïnvloeden en welke invulling ervan leidt tot een betere ervaring van de medewerkers.

In de aanleiding is daarnaast ten eerste beschreven dat er in de Organisatiedeel-dienstverlening verbetering op moet treden op verschillende vlakken. Ten tweede vermeldt de aanleiding dat samenwerking een factor is in het bereiken van optimale teameffectiviteit (Kaats & Opheij, 2012). Dit effect maakt dat het verbeteren van de dienstverlening is opgenomen in de doelstelling, als belangrijk gevolg van de verbeterde samenwerking.

1.4. Deelvragen

Ter beantwoording van de probleemstelling en ter invulling van de doelstelling zijn er drie deelvragen samengesteld. Allereerst vindt er onderzoek plaats naar de formele samenwerking. Daarmee komt in beeld hoe de samenwerking volgens de vastgelegde situatie loopt en welke afdelingen daarbij betrokken zijn. Vervolgens geeft het onderzoek middels deelvraag twee weer wat medewerkers van OD-OD vinden van de samenwerking. Tenslotte maakt de beantwoording van deelvraag drie concreet welke factoren de teamleden moeten beïnvloeden om de samenwerking daadwerkelijk te verbeteren.

1. Hoe verloopt het formele samenwerkingsproces binnen OD-OD?

Deze deelvraag brengt in kaart wie de samenwerkingspartners zijn van Afdeling binnen OD-OD. Het vormt daarmee de basis van dit onderzoek. Zo is het bij aanvang van het onderzoek onduidelijk welke afdelingen op welke manier en in welke mate betrokken zijn in de te onderzoeken samenwerking. Het gaat hierbij om de OD-OD-keten, zoals omschreven in de aanleiding (zie ook paragraaf 1.1.). Ook overige vastgelegde beschrijvingen van de samenwerking hebben waarde bij het beantwoorden van deze deelvraag. Dergelijke beschrijvingen geven namelijk uiteindelijk een concreet beeld van hoe Organisatie de samenwerking vormgeeft.

2. Hoe ervaart de doelgroep de samenwerking binnen OD-OD?

Binnen deze deelvraag moet meer duidelijkheid ontstaan over de beoordeling van de samenwerking, zoals omschreven in de aanleiding (zie paragraaf 1.1.). Het is daarbij voornamelijk relevant om die beoordeling te concretiseren. De doelgroep (zoals gespecificeerd in paragraaf 1.5) speelt daarin een grote rol. Op basis van ervaringen komt zodoende de samenwerking in beeld. De beantwoording van deze deelvraag biedt uiteindelijk inzicht in de informele samenwerkingsprocessen.

3. Hoe kan OD-OD knelpunten in de samenwerking oplossen?

Waar uit deelvraag twee blijkt hoe de medewerkers de samenwerking ervaren, gaat deelvraag drie dieper in op de knelpunten in de samenwerking. Bij deze deelvraag speelt de inschatting van de doelgroep een bepalende rol. Deze inschatting bestaat uit welke aanpassingen in de samenwerking volgens de respondent leiden tot een betere samenwerking.

1.5. Doelgroep

Afdeling is de opdrachtgever van dit onderzoek. Ten opzichte van de drie verantwoordelijkheidsgebieden van Organisatie beweegt Afdeling zich uitsluitend binnen het Organisatiedoelstelling-domein.

Afdeling valt binnen de overkoepelende afdeling Organisatiedeel, in het vervolg Organisatiedeel genoemd. Afdeling is één van de vier zogenoemde directies binnen de Organisatiedeel. Het organogram (zie Bijlage 1.B.) brengt de Organisatiedeel met die vier directies in beeld en draagt bij aan de verduidelijking van de doelgroep. Binnen de gehele Organisatiedeel zijn 1.054 personen werkzaam (zie ook Bijlage 1.C.).

De duidelijke onvoldoende die de medewerkers van Afdeling de samenwerking gaven, kwam niet uitsluitend op die afdeling voor. Zo gaven medewerkers van de Betrokken afdeling 1 met dezelfde beoordeling aan dat de samenwerking tussen afdelingen aan verbetering toe is (zie ook Bijlage 1.A.2.).

De stelling die de aanleiding vormt luidt: 'Ik ervaar een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen'. Zoals hiervoor omschreven, beweegt Afdeling zich

voornamelijk binnen Organisatiedeel en Organisatiedoelstelling. De afdelingen waar Afdeling het meest mee samenwerkt, vallen daarom onder de verzamelnaam 'Organisatiedeel-Organisatiedoelstelling'. Zodoende valt de doelgroep van dit onderzoek af te kaderen met de afkorting van die verzamelnaam: 'OD-OD'. Alle afdelingen buiten Afdeling hebben in verschillende mate te maken met Organisatiedoelstelling. Wanneer er ook maar enige affiniteit is bij de afdeling met Organisatiedoelstelling, behoort het tot de 'OD-OD-keten'. Die keten bestaat dus uit alle afdelingen binnen de Organisatiedeel, die bijdragen aan Organisatiedoelstelling.

Zodoende kunnen praktisch alle afdelingen binnen de Organisatiedeel behoren tot OD-OD. Op een afdeling kan per individu verschillen of diegene aan die voorwaarde voldoet. De opdrachtgever stelt om die reden een lijst met deskundigen samen (Verhoeven, 2014), die binnen Organisatie werkzaam zijn voor de Organisatiedeel én affiniteit hebben met Organisatiedoelstelling. Die lijst met deskundigen vormt uiteindelijk de doelgroep voor het onderzoek.

1.6. Grenzen

Het onderzoek start op 1 februari 2019 en eindigt op 19 augustus 2019. De opdrachtnemer stelt met dit onderzoek verbeteringen voor ter oplossing van de probleemstelling, door middel van de conclusies en het implementatieplan. De opdrachtnemer voert het implementatieplan echter niet zelf uit. Het initiatief tot uitvoering van de resultaten ligt hiermee bij de opdrachtgever.

Tot de Organisatiedoelstelling-keten van Organisatie behoren zowel in- als externe partijen. De opdrachtgever wil het onderzoek richten op de interne samenwerkingsverbanden. In het reeds benoemde Organisatie Medewerkersonderzoek (zie ook Bijlage 1.A.) richt de stelling waar de aanleiding op is geschreven zich namelijk enkel op interne samenwerkingsverbanden: *"Ik ervaar een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen."* Externe samenwerkingspartners vallen niet onder de noemer 'afdelingen'. De specificering van de interne samenwerkingspartners is te vinden in paragraaf 1.5 Doelgroep.

De selectie van respondenten gebeurt in samenspraak met het management van Afdeling. Zonder akkoord mag de onderzoeker respondenten niet benaderen. Dit in verband met de zorgvuldigheid waarmee de opdrachtgever het onderwerp bespreekbaar wil maken. De respondenten van wie de identiteit bekend is bij het management, krijgen in dit onderzoek zo veel mogelijk anonimiteit toegediend.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die OD-OD beïnvloeden, zijnde de bredere organisatiedoelstellingen, het Organisatiedoelstelling-proces binnen Organisatie en de verschillende Organisatiedeel-directies. Analyse van de context laat zien dat Organisatie binnen de gehele organisatie inzet op procesgericht werken en de Organisatiedeel-afdeling wil verbeteren middels de 'versnellers'; acties die de interne samenwerking snel beter maken.

2.1. Procesgericht werken

Het vertrekpunt van deze situatieschets is de algemene werkwijze binnen Organisatie. Organisatie wil ontwikkelen naar een beter presterende organisatie. Beter samenwerking en duidelijkheid over bijdragen staan daarbij centraal. De organisatie steekt nadrukkelijker in op het versterken van procesgericht werken. Die aanpak staat in het teken van de medewerker die zijn werk elke dag verbetert (Organisatie, 2016). Organisatie presenteerde dit gedachtengoed binnen de organisatie middels een 'Lean Six Sigma-programma'. Het Lean Six Sigma-programma krijgt meer waarde als Organisatie de procesketens goed weet te organiseren (Organisatie, 2016).

Procesgericht werken houdt voor Organisatie in dat medewerkers bij alle werkzaamheden primair kijken naar het belang voor de klant. Het verbeteren van de dienstverlening staat daarom centraal. Dit betekent dat afdelingen intern beter moeten samenwerken de eigen bijdrage moet blijven verbeteren. Daarbij hebben medewerkers hun eigen werk en de samenwerking met collega's te optimaliseren. Door procesgericht te werken, wil Organisatie een effectieve en efficiënte organisatie zijn die hoogwaardige producten en diensten levert en de klant steeds beter bedient (Organisatie, persoonlijke communicatie, 19 juni 2019).

2.2. Organisatiedeel in het Organisatiedoelstelling-proces

Een van de processen is het Organisatiedoelstelling-proces. Het proces Organisatiedoelstelling kent activiteiten op drie niveaus. Deze niveaus van activiteit binnen Organisatiedoelstelling is in interne bronnen (Organisatie, persoonlijke communicatie, 17 juni 2019) verder gespecificeerd (zie ook Bijlage 1.D).

Voor het realiseren van de doelen en ambitie van Organisatie neemt de 'Organisatiedoelstelling', ook voor het geheel, een belangrijke plaats in. Organisatiedeel is daarom verbonden met de Organisatie-netwerken en de Organisatie-organisatie. Zodoende speelt Organisatiedeel ook binnen Organisatiedoelstelling (OD-OD) een belangrijke rol.

Elk jaar stelt OD-OD een operationeel jaarplan op. Daarin staat de geactualiseerde behoefte voor het daaropvolgende jaar en de uitwerking van de OD-OD-strategie (Organisatie, persoonlijke communicatie, 21 juni 2019). Op basis van die plannen ontstaan er projecten en activiteiten (Organisatie, persoonlijke communicatie, 20 juni 2019). Hierbij zijn alle Organisatiedeel-directies in verschillende mate betrokken. De Organisatiedeel-directies zijn Afdeling, Betrokken afdeling 1, Betrokken afdeling 2 en Betrokken afdeling 3. Het organogram van de afdeling Organisatiedeel is vindbaar in Bijlage 1.B.

Onderstaande beschrijvingen zijn de beknopte weergave van de verdeling van de verantwoordelijkheden binnen de Organisatiedeel. In Bijlage 1.E. is de uitgebreidere beschrijving hiervan te vinden, zoals gepubliceerd in interne bronnen (Organisatie, persoonlijke communicatie, 21 juni 2019).

Afdeling is de ingang van Organisatiedeel voor Organisatie, zowel voor de verschillende organisatieonderdelen, als voor de Organisatie-processen. Op dit gebied is verbetering nodig, zowel in het aanscherpen van de vraagsturing, als in het efficiënt en flexibel leveren van de dienstverlening. Betrokken afdeling 2 werkt nauw samen met Afdeling en andere onderdelen van Organisatiedeel.

Betrokken afdeling 1 zorgt voor de hoofdprocessen van Organisatie. Betrokken afdeling 1 realiseert deze vorm van dienstverlening in nauwe samenwerking met Betrokken afdeling 2 en Afdeling. De directie Betrokken afdeling 3 draagt zorg voor de productieafspraken en de sturing op de deelprocessen. Samenwerking tussen Betrokken afdeling 3 en de andere Organisatiedeel-directies is zodoende essentieel. Daarom speelt de speciale aandacht vanuit Human Resource Management voor de menskant van Organisatiedeel via Betrokken afdeling 3 een belangrijke rol. Het doel van Betrokken afdeling 3 is het bevorderen van de slagvaardigheid en doelmatigheid binnen de gehele Organisatiedeel.

2.3. De versnellers (Organisatiedeel)

In een interview op het intranet presenteert een Organisatiedeel-directielid de zogenaamde 'versnellers'. Om de ontwikkelingen rondom de Organisatiedeel het hoofd te kunnen bieden, zijn er thema's uitgekozen waarvan de afdeling denkt dat bij verbetering het geheel effectiever en efficiënter werkt (zie ook Bijlage 1.F.). Deze thema's heten de versnellers (niet gesorteerd op prioriteit):

- Zakelijker / commerciëler worden;
- Van "versnipperde cultuur" naar "nog meer één Organisatiedeel";
- Duurzame inzetbaarheid: mobiliteit; mensen in beweging krijgen (mentaliteit-shift);
- Processen verbeteren / simplificeren;
- Middenmanagement / de cascade.

Buiten het via het intranet gepubliceerde interview, zijn er nagenoeg geen andere bronnen vindbaar over de versnellers. Dit geeft aan in welke fase het verbeterproject zit. In Bijlage 1.F. is het interview aangaande de versnellers opgenomen. In Bijlage 1.G. is een uitgebreidere beschrijving van de versnellers vindbaar.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over het verbeteren van samenwerking betreft theorie over alliantie- en teamsamenwerkingsverbanden. Theorie van Bell, den Ouden & Ziggers (2006) Boddy, Macbeth & Wagner (2000), Hammelburg, Lubbers & Nauta (2014), Kaats & Opheij (2012), Hoeve, De Jong & Lanzing (2013), Hepkema (2016), Lencioni (2002), Scholten, Kempen & Van Lieshout (2011), Belbin (1981) en Beck & Cowan (1996) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het samenwerkingsmodel van Hepkema (2016) omdat die theorie het beste op de in de aanleiding omschreven situatie aansluit. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie de samenwerking kan verbeteren door het individueel gedrag, teampatroon en/of de communicatiestijl aan te passen. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypotheses.

3.1. Interne samenwerking

In het licht van de probleemstelling geeft dit onderdeel de theoretische stromingen over samenwerking weer. Binnen dit onderzoek is er sprake van samenwerking tussen afdelingen. Er bestaan geen theoretische stromingen binnen die specifieke samenwerkingsvorm. Daarom geeft deze paragraaf theorieën weer binnen twee mogelijk toepasbare stromingen. De eerste theoretische stroming heeft aandacht voor samenwerkingsverbanden tussen netwerken en organisaties; in sommige literatuur ook beschreven als allianties (Bell, den Ouden, & Ziggers, 2006). Theorieën uit de tweede stroming richten zich op samenwerkingsverbanden in teamvorm, waarin auteurs tot op individueel niveau inzoomen.

3.1.1. Alliantiesamenwerkingstheorieën

Binnen een aantal sectoren is er in hogere mate sprake van allianties en samenwerkingen tussen organisaties. Voorbeelden hiervan zijn supply chain (Boddy, Macbeth, & Wagner, 2000) en de zorg (Hammelburg, Lubbers & Nauta, 2014). Zo illustreren Boddy et al. (2000, p. 1007) zeven factoren die het zogenaamde coöperatief gedrag van mensen zowel kunnen beïnvloeden als verhinderen. De theorie koppelt dergelijke samenwerking aan 'partnering' (Boddy et al., 2000, p. 1006): "*We defined partnering as an approach to inter-firm business relationships in which companies develop practices that encourage cooperative rather than adversarial behaviour.*"

Hammelburg et al. (2014) beschrijven de veranderende samenwerking in de zorg. De auteurs schreven het boek "om te laten zien hoe de samenwerking tussen beroepsbeoefenaren kan veranderen." De (toepassing van) theorie in die specifieke context kan binnen dit onderzoek enkel tot inspiratie dienen. De uitwerking is namelijk primair afgestemd op de medische beroepsgroep (Hammelburg et al., 2014) en biedt zodoende onvoldoende inzichten voor andere vakgebieden.

Kaats & Opheij (2012, p. 18) geven over samenwerken tussen organisaties overigens aan dat "dergelijke samenwerkingsvraagstukken tegenwoordig bij veel organisaties de bestuurlijke agenda bepalen. In de bestuurskamer dringt het besef door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven en zonder andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen." Het onderstreept het belang van dergelijke samenwerkingsvormen. Bell et al. (2006) stellen echter: "*The academic literature on the dynamics of cooperation is at the brink of irrelevance.*" Zij geven aan dat er zowel sprake is van een 'scientific relevance gap' als van een 'managerial relevance gap'. Volgens Kaats & Opheij (2012, p. 19) is het onderzoek naar allianties en netwerken versnipperd én sluit het onvoldoende aan op de toepassing in de praktijk.

Ook voor Organisatie speelt samenwerking met marktpartijen een essentiële rol. Organisatie erkent binnen die context het belang van samenwerking. Dergelijke samenwerkingsvormen zijn echter niet of nauwelijks toepasbaar binnen dit onderzoek, omdat het onvoldoende verband houdt met interne samenwerkingsverbanden. Wel kan het de interne samenwerkingsverbanden beïnvloeden. De genoemde theorieën bieden vervolgens geen handvatten om die invloeden te concretiseren. Het onderzoeken aan de hand van dergelijke theorieën verlegt zodoende de focus op samenwerkingen met externe partijen, terwijl juist die interne samenwerkingsverbanden centraal staan in dit onderzoek (zie ook paragraaf 1.6 Grenzen).

Hoeve, De Jong en Lanzing (2013) geven met hun 'Signatures voor samenwerken in een netwerk omgeving' handvaten voor het 'van binnen naar buiten werken', waarin overheidsinstanties in het bijzonder een verbetering in hebben te maken. Volgens de auteurs is een belangrijke vraag hoe men de competenties inzet. Het opereren op het grensvlak vraagt veel van ambtenaren: *"Het vraagt bewuste keuzes op basis van persoonlijke ervaringen en overtuigingen. Ambtenaren hebben continue te maken met tegenstrijdige belangen, wensen, omgangsvormen en culturen. Zij moeten hier zowel tussen kunnen schakelen als deze kunnen verbinden. Werken op een grensvlak tussen verschillende organisaties brengt daarom dilemma's met zich mee: lastige keuzes tussen opties die elkaar lijken uit te sluiten"* (Hoeve et al., 2013, p. 2).

Op basis van interviews met 75 procesmanagers binnen de Rijksoverheid, omschrijven de auteurs een vijftal zogenoemde 'Signatures'. De Signatures gaan in op de eigenschappen en het gedrag van de procesmanager en de accenten die diegene daarin aanbrengt. Het is als het ware de handtekening die de procesmanager bij het begeleiden van het proces achterlaat. De insteek van de theorie is om ambtenaren te prikkelen tot het aannemen van verschillende rollen (signatures) in processen, om uiteindelijk de samenwerking in netwerk omgevingen te verbeteren (Hoeve et al., 2013, p. 3).

Theorieën van deze stroming zijn niet of moeilijk toepasbaar binnen dit onderzoek. De te selecteren theorie moet in de eerste plaats een basis bieden om de ervaringen van mensen aangaande de betreffende (interne) samenwerking in kaart te brengen. Zoals aangegeven is het daarbij van belang om verder te concretiseren welke afdeling(en) of medewerkers (groepen) het betreft. Vervolgens moet de theorie aanpassingen voorleggen om juist die specifieke ervaringen binnen de betreffende samenwerking te verbeteren.

3.1.2. Teamsamenwerkingstheorieën

Volgens Hepkema (2016) valt teameffectiviteit te verhogen door aandacht te geven aan de collectieve ambitie, inrichting van het team, individuele kwaliteiten en samenwerking. Binnen dit onderzoek is van deze factoren enkel over de samenwerking voldoende concreet bekend. De voldoende beoordeelde stellingen binnen de sectoren 2 (inhoud van het werk), 8 (bevlogenheid) en 11 (vakmanschap) wijzen eerder op een positieve houding van de medewerkers ten opzichte van de genoemde factoren die volgens Hepkema de teameffectiviteit bepalen. In het verlengde van het teameffectiviteitsmodel presenteert Hepkema het samenwerkingsmodel. Het samenwerkingsmodel legt individueel gedrag, het functioneel teampatroon en communicatie voor als bepalende factoren voor de kwaliteit van de samenwerking. Hepkema (2016) stelt enkele concrete stappen voor richting het verbeteren van die samenwerkingsfactoren. Het blootleggen van

de ervaringen binnen de genoemde factoren vormt de basis ter verbetering van de samenwerking (Hepkema, 2016, pp. 36-37). Dit heeft uiteindelijk tot gevolg dat 'samenwerking' als factor de gehele teameffectiviteit verhoogt.

Ook Lencioni (2002) schenkt in 'The Five Dysfunctions of a Team' tot op individueel niveau aandacht aan de samenwerking binnen een team. Hij geeft aan dat hij twee dingen geleerd heeft van zijn ervaringen met ceo's en hun teams (Lencioni, 2002, p. 165). Ten eerste dat echt teamwork voor de meeste organisaties nog net zo ongrijpbaar is als vroeger. Ten tweede dat organisaties er niet in slagen om echt teamwork van de grond te krijgen. Een vijftal voor de hand liggende maar gevaarlijke valkuilen veroorzaken die situatie. Die valkuilen heeft hij vertaald naar 'dysfunctions'; in de Nederlandse versie omschreven als 'frustraties'.

Lencioni legt de frustraties in de vorm van een piramidemodel voor. De frustraties zijn volgens Lencioni (2002, pp. 165-167) niet vijf van elkaar te onderscheiden kwesties, die organisaties los van elkaar kunnen aanpakken. Het vormt een onderling verbonden geheel, waardoor gevoeligheid voor een van de vijf al een gevaar vormt voor het goed functioneren van een team. Lencioni vat de frustraties samen in de volgende begrippen: resultaten, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, conflicten en vertrouwen.

De theorie van Lencioni is qua insteek vergelijkbaar met het samenwerkingsmodel van Hepkema (2016). Ook Lencioni geeft suggesties ter verbetering, maar dan in de vorm van de benoemde frustraties. Zodoende kan een team op basis van de geschiedenis en ervaringen verbeteringen doorvoeren. Een verschil is dat Lencioni benadrukt dat er sprake is van samenhang tussen de frustraties. Hij beschrijft die samenhang binnen de theorie, maar geeft uiteindelijk suggesties ter verbetering per frustratie.

Scholten, Kempen & Van Lieshout (2011) geven aan de hand van zogenaamde 'kristallen van samenwerken' een beeld van wat samenwerking is en inhoudt. In de vorm van een ontdekkingsstocht, geven de auteurs uiteindelijk weer wat de kristallen zijn. De kristallen zijn actieve handelingen om de samenwerking te verbeteren (Scholten et al., 2011). De beschrijvingen, oefeningen en voorbeelden bij het twaalfstal kristallen inspireren om het proces van verbeteren van de samenwerking op te zetten. Het vraagt een andere onderzoeksmethode binnen een samenwerking met grote omvang als binnen een kleinere groep (Scholten et al., 2011). Volgens de auteurs kun je een ontdekkingsstocht maken door een eigen verhaal te gebruiken om te ontdekken welke kristallen geschikt zijn om de samenwerking te verbeteren. Bij die toepassingswijze zou de organisatie de verbetermogelijkheden doorvoeren op basis van waarnemingen van een enkel lid binnen de samenwerking. Binnen dit onderzoek is echter sprake van een grote doelgroep, wat de toepassing van de kristallen kan bemoeilijken.

In theorieën als Belbin's Team Roles (Belbin, 1981) en Spiral Dynamics (Beck & Cowan, 1996) staat het individu nóg centraler dan in de reeds benoemde theorieën. Belbin (1981, p. 1) beschrijft haar theorie als volgt: "*This book is about the establishment of roles within a team where the assumption of duties and responsibilities depends on a measure of self-discovery combined with a perception of the needs of the team as a whole.*"

Beck & Cowan (1996, p. 1) laten R. Lessem al in de introductie beschrijven tot op welk niveau zij de focus leggen: "*Spyral Dynamics presents a new framework for understanding the dynamic forces at work in human affairs - business, personal*

lives, education, and even geopolitics. (...) This book lays out a very specific Tool Kit for managing the deepest differences in people. (...) By applying the right tools at this base level rather than to surface symptoms, any bright, curious human being can, quite simply, change the world."

De theorieën leggen de verhoudingen binnen teams voor in respectievelijk de vorm van teamrollen en kleuren. Belbin (1981) geeft een negental teamrollen weer, die nodig zijn voor een gevarieerd en effectief team. Beck & Cowan (1996) koppelen een aantal waarden aan kleuren. Op die manier zijn teamleden tot op individueel niveau in te schalen binnen de kleuren. De kleuren vormen een verklaring voor hoe mensen zich verhouden tot elkaar binnen het team. Door de omvang van de doelgroep vallen deze laatstgenoemde theorieën moeilijker toe te passen op het onderzoek.

3.2. Conceptueel model

De theorieën over samenwerking gaan veelal in op samenwerkingen in direct teamverband. In dit onderzoek ligt de nadruk op interne samenwerkingsverbanden. Het gaat hierbij niet om samenwerkingen tussen organisaties of netwerken. Het te selecteren conceptueel model moet daarom aandacht hebben voor factoren die ook in deze vorm van samenwerking toepasbaar zijn. Het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016) is in die overweging het meest toepasselijk voor dit onderzoek, binnen de situatie zoals omschreven in de aanleiding (zie 1.1. Aanleiding). Volgens Hepkema (2016) kent de samenwerking in een team drie lagen: individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie (zie ook Figuur 1).



Figuur 1. Het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016).

Om te motiveren dat het samenwerkingsmodel op dit onderzoek toepasbaar is, volgt een beschrijving van de relevantie per factor voor het onderzoek. OD-OD, met de verschillende afdelingen en medewerkers(groepen), vormt in die context één team. Het is mogelijk om binnen dit onderzoek dit perspectief aan te nemen, omdat er sprake is van een gezamenlijk doel.

Om tot een effectieve samenwerking te komen, zijn er volgens Hepkema (2016) vier stappen te zetten. De eerste twee stappen zet het team binnen de factor 'individueel gedrag'. Ten eerste is het zaak dat teamleden zich kwetsbaar durven op te stellen en zich niet schuilhouden. Teamleden moeten zich laten kennen en laten zien wat ze echt voelen, denken en willen. Er ontstaat zo een basis van openheid en vertrouwen. De tweede stap is dat men elkaars functioneren durft te bespreken. Daarmee kunnen kwaliteiten nog scherper in beeld komen en kunnen teamleden leren omgaan met elkaars valkuilen.

Het individueel gedrag binnen OD-OD is relevant, omdat dit simpelweg de verhoudingen tussen de afdelingen kan bepalen. Zo is de genoemde basis van

openheid en vertrouwen een voorwaarde voor een goede samenwerking; zowel binnen een team als in een keten. Uit het onderzoek zal daarom moeten blijken in hoeverre de medewerkers zich durven open te stellen en elkaars functioneren durven te bespreken. Het individueel gedrag valt op die manier ook binnen OD-OD te testen. Wanneer afdelingen gelijkstaan aan teamleden, verandert de factor niet. Er is immers nog steeds sprake van kwaliteiten en zwakheden.

De derde stap valt binnen de factor Teampatroon. Hepkema (2016) omschrijft deze stap als het 'resetten' van de belemmerende teampatronen. Het team dient een eenheid te vormen. Dit kan door afspraken te maken over het te doorbreken teampatroon. Zoals in de aanleiding (1.1) omschreven, bleek uit het Organisatie Medewerkersonderzoek 2018 (zie ook Bijlage 1.A.) dat onder meer de medewerkers van Afdeling niet tevreden waren over de samenwerking met andere afdelingen. De beschrijving van Hepkema binnen de factor Teampatroon kan ook in die samenwerking in grote mate van invloed zijn. Het gaat namelijk onder meer om de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en (de verantwoordelijkheid over) het nemen van initiatief. Binnen OD-OD valt dit (hypothese 2) te onderzoeken door het formele teampatroon weer te geven (deelvraag 1). Vervolgens kan de doelgroep weergeven hoe zij het teampatroon ervaren. Door die formele situatie te vergelijken met de informele situatie en de theorie kan het onderzoek aanwijzen of er sprake is van belemmerende teampatronen.

De vierde en laatste stap is volgens Hepkema (2016) het evalueren van de huidige stijl van communiceren en het verbeteren ervan. Binnen een samenwerking zijn er een aantal communicatiestijlen mogelijk (zie hypothese 3), maar zijn er slechts een paar effectief. Ook deze factor valt te testen binnen OD-OD. Zo is het relevant welke communicatiestijlen de teamleden zenden en ontvangen, wat deelvraag 2 kan uitwijzen. Daarnaast staat in deelvraag 3 centraal of de doelgroep knelpunten ervaart; in dit geval binnen de communicatieprocessen.

3.3. Hypotheses

De hypothesen testen welke factoren leiden tot betere samenwerking. De hypothesen richten zich op de samenwerkingsfactoren individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie. In de beschrijving van iedere hypothese volgt een citaat uit de theorie van Hepkema (2016) en een samenvatting van de gevolgen voor de samenwerking.

Hypothese 1: Als teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden ondervangen, dan komt het team in zijn kracht.

Hepkema geeft aan dat het kwetsbaar opstellen door teamleden de basis is van teamontwikkeling: *"De eerste stap is dat teamleden zich kwetsbaar durven opstellen. (...) Er ontstaat een basis van openheid en vertrouwen. De tweede stap is dat men elkaars functioneren durft te bespreken. (...) Als de teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden ondervangen, komt het team in zijn kracht. Door hier gewoon met elkaar over te kunnen praten, ontstaat een grotere openheid. En in plaats van zich te ergeren aan elkaar, gaan teamleden elkaar steeds meer waarderen."* (p. 29)

Kwetsbaarheid maakt in deze theorie zaken beter bespreekbaar en teamleden kunnen optimaal van elkaar leren. Bovendien neemt het zelfvertrouwen toe, omdat teamleden zo beter hun eigen kwaliteiten en zwakheden leren kennen en deze durven delen.

Hypothese 2: Als teamleden de belemmerende interactiepatronen doorbreken, dan vormt het team een eenheid.

Hepkema illustreert in zijn theorie dat de teamdynamiek is opgebouwd uit interactiepatronen tussen mensen, die elkaar versterken: *"Als de valkuilen van de teamleden bekend zijn, dan worden ook de belemmerende interactiepatronen duidelijk en kan de derde stap gezet worden: het 'resetten' van de teampatronen. Door zich een teampatroon ten volle bewust te worden, kan het team afspraken maken om dit patroon te doorbreken. (...) Het team wordt een eenheid, waardoor het weer gaat stromen."* (p. 30)

Het gedrag van individuele teamleden is onderdeel van elkaar versterkende interactiepatronen. De kritiek van de een versterkt bijvoorbeeld het verzet van de ander en omgekeerd: *"Inzicht in het teampatroon leidt tot meer begrip voor elkaar en maakt de algemene verbeterrichting voor teams duidelijk, zowel waar het gaat om individueel gedrag als om in de loop der tijd gegroeide werkwijzen."* (p. 89)

Hypothese 3: Als teamleden effectief communiceren, dan verbetert de ervaren samenwerking.

Hepkema beschrijft de volgende communicatie als effectief: *"De vierde en laatste stap is het evalueren van de huidige stijl van communiceren en het verbeteren daarvan. We zullen zien dat een effectieve communicatie het volgende inhoudt: open communiceren, oplossingsgericht communiceren, luisteren en doorvragen naar voorstellen, slagvaardig beslissingen nemen en ruis in de samenwerking oplossen. Op deze manier is de communicatie open en slagvaardig."* (p. 30)

Het open communiceren staat centraal binnen deze hypothese. Hepkema omschrijft waarom openheid belangrijk is binnen een team: *"Dat teamleden het hartgrondig met elkaar oneens durven zijn en dat alle relevante invalshoeken, argumenten en informatie op tafel komen. Dat teamleden de lastigste onderwerpen ter sprake brengen en een afwijkende mening laten horen. En dat teamleden dat op een directe en duidelijke wijze doen, zonder vaagheid en omhaal van woorden. (...) Het moge duidelijk zijn dat een gebrek aan openheid tot vele slechte en zelfs schadelijke besluiten leidt."* (p.92)

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over het formele samenwerkingsproces binnen de OD-OD-keten. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden is dat er specifieke ervaringen benodigd zijn voor de beantwoording van de betreffende deelvragen. Daarnaast moeten verbetermogelijkheden in de betreffende samenwerking zo concreet mogelijk worden weergegeven. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door binnen een selecte steekproef geselecteerde deskkundigen uit te nodigen.

4.1. Methoden

Deskresearch vindt plaats ter invulling van de situatieschets (hoofdstuk 2) en het theoretisch kader (hoofdstuk 3). Op basis van de informatie die voortkomt in de situatieschets is daarnaast deelvraag 1 beantwoord. De informatie die voortkomt uit deskresearch, is niet voldoende voor het volledig beantwoorden van de probleemstelling. Daarom is daarnaast kwalitatief onderzoek toegepast ter beantwoording van de deelvragen 2 en 3 en bij het toetsen van de hypothesen.

4.1.1. Deskresearch

Deskresearch, ook wel bureauonderzoek genoemd, is in een aantal factoren onderscheidend ten opzichte van andere onderzoeksmethoden. Het kent voordelen als beperkte kosten in tijd en geld en het voorkomen van reminders en non-respons. Het is goed om eerst te achterhalen of er al bestaande, relevante informatie beschikbaar is aangaande het onderwerp van het onderzoek (Baarda, 2014).

Ten eerste is deskresearch ingezet om de bestaande theorieën over (het verbeteren van) samenwerking in beeld te brengen. Het theoretisch kader vormt daarmee de theoretische onderbouwing van de onderzoeksopzet (Verhoeven, 2014). De databanken Google Scholar, EBSCO HOST en de mediatheek van Hogeschool Leiden zijn hiervoor ingezet. Deskresearch is daarnaast toegepast ter invulling van de situatieschets en daarmee de beantwoording van deelvraag 1. Om de samenwerking in beeld te krijgen, is daarbij voornamelijk het intranet van Organisatie als databank gehanteerd. Het volledige zoekplan hiervan is te vinden in Bijlage 2.

4.1.2. Kwalitatief onderzoek

Binnen dit onderzoek is daarnaast fieldresearch toegepast, in de vorm van kwalitatief onderzoek. Bij interviews staat de beleving van de geïnterviewden voorop (Verhoeven, 2014). Dit houdt relevantie binnen dit onderzoek omdat de ervaringen van de respondenten binnen een specifiek samenwerkingsverband centraal staan. Dit is het geval bij de probleemstelling en deelvragen 2 en 3.

In de vorm van semigestructureerde face-to-face interviews zijn ervaringen en visies van respondenten achterhaald. Bij dit type interview is er wel sprake van een vragenlijst of een lijst met onderwerpen. Er is zeker alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. De onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie (Verhoeven, 2014). Binnen dit onderzoek is een conceptueel model toegepast. Aan de hand van de bijbehorende vragenlijst (Bosman & Vos, 2014) is de Topic Guide (zie Bijlage 3), de lijst met onderwerpen en voorbeeldvragen, samengesteld.

Bij kwalitatief onderzoek staat het boven tafel krijgen van alle informatie centraal. De interviews gaan om die reden door zolang er nieuwe informatie binnenkomt. Dan treedt er een verzadigingspunt op. Dat betekent dat de interviewer geen echt nieuwe informatie meer hoort (Verhoeven, 2014). Bij dit onderzoek is de inhoudelijke verzadiging bereikt na 12 interviews. Deze steekproefgrootte bleek voldoende omdat er geen sprake is van een complex onderwerp en omdat de onderzoekseenheid homogeen is, zoals blijkt uit Tabel 1 (Baarda et al., 2013). Er is na het stellen van de voorbeeldvragen geen extra uitleg vereist, wat wijst op de lage complexiteit.

Ook voor het testen van de hypothesen is kwalitatief onderzoek ingezet. Dit gebeurt binnen dezelfde semigestructureerde interviews. Kwalitatief onderzoek helpt namelijk bij het in kaart brengen van de ideeën, gevoelens en voorkeuren van de respondent (Hulshof, 2016), wat ook al bij de deelvragen 2 en 3 relevantie houdt.

4.2. Datacollectie

Het gebruik van de genoemde databanken zorgt voor een eerste inzicht in het samenwerkingsvraagstuk. Daarnaast geeft het mogelijkheid daar hypothesen die voortkomen uit theorie aan te koppelen. Het zoekplan in Bijlage 2 toont aan welke bron is gehanteerd voor welke zoekterm. Vervolgens geven interviews inzicht in de ervaringen en knelpunten binnen het vraagstuk, ter beantwoording van deelvraag 2 en 3.

4.2.1. Respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers van Organisatie binnen de afdeling Organisatiedeel, die affiniteit hebben met de dienstverlening voor Organisatiedoelstelling binnen Organisatie. Omdat voor de opdrachtnemer onbekend is wie in welke mate voldoet aan die eis, is een willekeurige steekproef niet mogelijk. Daarom stelt de opdrachtgever een lijst met deskundigen op. De opdrachtnemer hoeft de betreffende medewerkers dan alleen maar te vragen of zij hun medewerking willen verlenen. Zodoende is er sprake van een selecte steekproef. Het doel is dan ook niet om conclusies te generaliseren naar de populatie, maar om de resultaten binnen de organisatie (in dit geval OD-OD-keten) te gebruiken (Verhoeven, 2014).

De omvang van de onderzoekspopulatie is niet in concrete cijfers te vangen, omdat dit flexibel is. Medewerkers van Organisatie kunnen binnen de Organisatiedeel actief zijn binnen alle Doelstellingen van Organisatie. Zoals uit de situatieschets (hoofdstuk 2) blijkt, zijn Afdeling, Betrokken afdeling 1, Betrokken afdeling 2 en Betrokken afdeling 3 de Organisatiedeel-directies. In Bijlage 1.C. is de bezetting van de gehele Organisatiedeel opgenomen, om inzicht te geven in de totale omvang van de Organisatiedeel.

Binnen de gehele Organisatiedeel zijn 1.054 mensen werkzaam. Enkel een afdeling binnen Betrokken afdeling 1 en de opdrachtgevende afdeling Afdeling vast werkzaam voor Organisatiedoelstelling binnen Organisatie. Dit zijn in totaal 84 personen. De opdrachtgever selecteerde medewerkers van overige directies die affiniteit hebben met de werkzaamheden van Organisatiedoelstelling. Verhoeven (2014) noemt de selectie van proefpersonen als een risico voor interne validiteit. Omdat naar het verzadigingspunt is toegewerkt en is bereikt, is dat gevaar zo goed mogelijk ondervangen. De opdrachtgever handelde vanuit het oogpunt van Afdeling binnen Organisatiedoelstelling en in het belang van het onderzoek.

Via een mail (zie Bijlage 4) werden de geselecteerde deskundigen uitgenodigd voor een gesprek. Zoals in paragraaf 4.1.2. reeds beschreven, leverde dit twaalf interviews op met Organisatiedeel-werknemers die affiniteit hebben met Organisatiedoelstelling binnen Organisatie. Tabel 1 geeft het respondentenschema weer waarin het aantal respondenten zowel per Organisatiedeel-afdeling als -directie is verwerkt.

Organisatiedeel-afdeling	Aantal medewerkers	Organisatiedeel-directie	Aantal respondenten
*	17	Betrokken afdeling 3	2
*	23	Afdeling	2
*	24	Afdeling	3
*	42	Betrokken afdeling 2	1
*	49	Betrokken afdeling 1	1
*	25	Betrokken afdeling 1	1
*	64	Betrokken afdeling 1	1
*	27	Betrokken afdeling 1	1
			<i>Totaal: 12</i>

*Niet beschikbaar.

Tabel 1. Respondentenschema (Auteur, 2019).

4.2.2. Interviews

Het gesprek vindt plaats op een van de locaties van Organisatie, vooraf bepaald in afstemming met de respondent. Zodoende zijn er interviews afgenomen in (*niet beschikbaar*). De interviewer maakt een audio-opname van het interview die enkel voor de interviewer beschikbaar blijft. De respondent geeft vooraf toestemming voor het opnemen van het gesprek. Vooraf vertelt de interviewer dat verslaggeving van het interview geanonimiseerd naar voren komt in het onderzoeksrapport, in de vorm van verbatims (Bijlage 5). Deze mededeling wordt vooraf gedaan, zodat respondenten minder geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven. De verbatims vormen het bewijs van het interview en deze helpen de gegeven antwoorden te categoriseren in de analyseschema's (Bijlage 6). De respondent hoeft zich vanwege de anonimiteit niet voor te stellen.

De topics uit Bijlage 3.A. zijn het leidraad in het interview. Vooraf introduceert de interviewer zich bij de respondent en bespreekt de algemene informatie en het doel van het onderzoek. Daarnaast ligt de interviewer toe wat hij bedoelt met 'de samenwerking', dus om welke afdelingen binnen welk samenwerkingsverband het gaat (namelijk OD-OD). De interviewer biedt de respondent voorafgaand aan het interview de gelegenheid om eventuele vragen te stellen of opmerkingen te maken. Het interview duurt ongeveer vijftig minuten. Voor het gesprek plant de interviewer tien minuten langer in, zodat er weinig/geen sprake is van tijdsdruk.

Het interview begint met een algemene vraag. Enerzijds schetst de interviewer daarmee het samenwerkingsverband waar het interview om draait. Anderzijds daagt hij de respondent daarmee uit het te onderzoeken samenwerkingsverband voor zichzelf zo snel en zo veel mogelijk in te kaderen. Zo kan de respondent zich voorbereiden op de semi-structurele vragen die volgen (Kvale & Brinkmann, 2009). Er zijn voorbeeldvragen gehanteerd omdat er sprake is van een breed onderwerp, dat moet worden doorgenomen in maximaal een uur tijd.

Tijdens het interview hanteert de interviewer de LSD-techniek: luisteren, samenvatten, doorvragen (Stevens, z.d.). Wanneer het gegeven antwoord niet

toereikend genoeg is, stelt de interviewer bijvoorbeeld een vervolgvraag. Middels deze techniek daagt de interviewer de respondent optimaal uit om achterliggende gedachten en motieven duidelijk te maken.

4.3. Operationalisatie

De operationalisatie is de stap van onderzoeksvragen naar zogeheten waarnemingsvragen. Het maakt de deelvragen en hypothesen concreet (Verhoeven, 2014). De operationalisatie refereert meermaals naar 'OD-OD' of 'de OD-OD-keten'. In de aanleiding (paragraaf 1.1) is beschreven hoe deze afkorting moet worden geïnterpreteerd.

4.3.1. Deelvraag 1

Hoe verloopt het formele samenwerkingsproces binnen OD-OD?

De situatieschets brengt ter beantwoording van deelvraag 1 middels deskresearch in kaart hoe de samenwerking zou behoren te verlopen binnen OD-OD, ofwel het formele samenwerkingsproces. Dit gebeurt middels interne bronnen die beschrijven hoe de werkprocessen binnen Organisatie en diens Organisatiedeel-afdeling lopen. Daarnaast houdt het proces aangaande Organisatiedoelstelling relevantie voor het onderzoek. Het onderzoek vindt namelijk plaats op initiatief van een afdeling binnen de Organisatiedeel die zich uitsluitend bezighoudt met Organisatiedoelstelling. Het zoekplan van deze fase van het onderzoek is te vinden in Bijlage 2.

4.3.2. Deelvraag 2

Hoe ervaart de doelgroep de samenwerking binnen OD-OD?

Bij het samenstellen van de Topic Guide en de voorbeeldvragen is de vragenlijst van Hepkema (Bosman & Vos, 2014) aangaande de samenwerking meegenomen als 'voorzet' op de in dit onderzoek gehanteerde meetinstrumenten. Bij operationaliseren werkt de onderzoeker de begrippen uit tot meetbare instrumenten. Meetinstrumenten zijn hulpmiddelen waarmee de onderzoeker de gegevens verzamelt (Verhoeven, 2014). Om in kaart te brengen hoe de doelgroep de samenwerking ervaart, is de Topic Guide (zie Bijlage 3) ingericht op de samenwerkingsfactoren zoals gesteld door Hepkema (2016): individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie. In de face-to-face interviews is vervolgens middels voorbeeldvragen (Bijlage 3.B.) de samenwerking doorlopen. Onderstaand, bij deelvraag 3, is per samenwerkingsfactor het onderzoek geoperationaliseerd.

4.3.3. Deelvraag 3

Hoe kan OD-OD knelpunten in de samenwerking oplossen?

Deelvraag 2 en 3 zijn getest bij de respondenten aan de hand van dezelfde Topic Guide (zie Bijlage 3). De voorbeeldvragen prikkelen de respondent richting de beantwoording van deelvraag 2. Wanneer duidelijk wordt dat de betreffende respondent binnen het betreffende topic of het onderwerp van de voorbeeldvraag een knelpunt ervaart, zal de interviewer doorvragen. Op basis van de knelpunten die respondenten aangeven, kan de beantwoording van deelvraag 3 plaatsvinden. Respondenten krijgen ook zelf de kans verbeterpunten te schetsen. Onderstaand volgen de meetinstrumenten, per samenwerkingsfactor.

Individueel gedrag

Het individueel gedrag draait in de context van dit onderzoek om het functioneel gedrag van teamleden. Volgens Hepkema (2016) gaat het hier in de eerste plaats om de basis van openheid en vertrouwen: stellen de teamleden zich kwetsbaar op? Ten tweede gaat het om het waarderen van elkaars kwaliteiten en zwakheden: hoe gaan teamleden er per individu mee om? Omdat er sprake is van een relatief groot team, een zogenoemde keten, waar de respondenten over oordelen, is het relevant om die vraag zo persoonlijk mogelijk te maken. Daarom zijn de uitgevraagde topics binnen deze factor interpersoonlijk, persoonlijk, omgang met kwaliteiten, zwakheden en waardering, feedback en wrijving. Deze onderwerpen prikkelen de respondent om persoonlijke ervaringen met individuele teamleden te delen. Zoals omschreven, is het zaak door te vragen op ieder knelpunt dat de respondent binnen die ervaringen aanstipt.

Hypothese 1: *Als teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden ondervangen, dan komt het team in zijn kracht.*

Hepkema (2016) stelt dat dit de basis is binnen het individueel gedrag. Het testen van de hypothese vindt met name plaats in de voorbeeldvragen 5 tot en met 7. Vervolgens functioneren vraag 11 en 12 als samenvattend voor het individueel gedrag binnen de samenwerking. De respondenten dragen de bepalende factoren aan binnen individueel gedrag en bepalen of aanpassingen binnen deze factor het team in zijn kracht brengt.

Functioneel teampatroon

Hepkema (2016) vermeldt dat in het ideale team iedereen een positieve relatie heeft met elkaar, naar vermogen bijdraagt en dat ieders stem telt. De ervaringen van de respondenten met betrekking tot de interpersoonlijke relaties zijn binnen het individueel gedrag getest. Daarom zijn bijdrage en invloed de uitgevraagde factoren binnen het functioneel teampatroon. Er is sprake van voldoende bijdrage wanneer de antwoorden wijzen op een balans tussen geven en nemen. Ook wat betreft invloed moet er sprake zijn van balans. Als iemand meer invloed heeft dan een ander, dan past dat bij de rol, het vakmanschap of de senioriteit van die persoon (Hepkema, 2016).

Hypothese 2: *Als teamleden de belemmerende interactiepatronen doorbreken, dan vormt het team een eenheid.*

In combinatie met de resultaten binnen het individueel gedrag geven invloed en bijdrage een beeld van het functioneel teampatroon. De samenvattende vragen 15 en 16 dienen voor de test van de hypothese. De respondenten dragen de bepalende factoren aan binnen het functioneel teampatroon en bepalen of aanpassingen binnen deze factor leiden het vormen van een eenheid. Die eenheid slaat terug op de positieve relaties en de balans in bijdrage en invloed.

Communicatie

Hepkema (2016) stelt dat effectieve communicatie een aantal ontwikkelingen vertegenwoordigt. Ten eerste is het open en oplossingsgericht communiceren getest binnen het topic communicatiestijl (vragen 17-20). Door binnen dat topic open vragen te stellen, kan uiteindelijk uit de beschrijvingen van de respondenten worden opgemaakt of er sprake is van open communicatie. Teamleden moeten het hartgrondig met elkaar oneens durven zijn (Hepkema, 2016).

Hierop volgen ten tweede het luisteren en doorvragen naar voorstellen en ten derde het slagvaardig overleggen en beslissingen nemen. Deze zijn getest binnen het besluitvormingsproces (voor-, hoofd- en nafase, vragen 21-26) en de

teambijeenkomsten (vragen 27, 28). Door het besluitvormingsproces in fases door te nemen, kunnen de respondenten stap voor stap aangeven wat er goed gaat en beter kan. Door teambijeenkomsten apart in beschouwing te nemen, krijgen respondenten de gelegenheid aan te geven wat ze in de meer gezamenlijke context van het besluitvormingsproces ervaren.

De vierde is het oplossen van ruis in de samenwerking. Dit is een typerende factor binnen deelvraag 3. Het betreft knelpunten die respondenten zelf aandragen in het interview. Hierop kan de interviewer doorvragen om uiteindelijk een algemeen beeld te krijgen van de knelpunten die respondenten ervaren.

Hypothese 3: *Als teamleden effectief communiceren, dan verbetert de ervaren samenwerking.*

Effectief communiceren is binnen de hiervoor benoemde factoren geoperationaliseerd. De samenvattende voorbeeldvragen 29 en 30 dienen ter bevestiging van wat respondenten daarvoor hebben aangedragen. De respondenten dragen de bepalende factoren aan binnen (effectieve) communicatie en bepalen of aanpassingen binnen deze factor leiden tot een verbeterde ervaren samenwerking. Dit laatste begrip betreft de beoordeling van de samenwerking met andere afdelingen binnen Organisatie. Die beoordeling gaven teamleden binnen het Organisatie Medewerkersonderzoek (Bijlage 1.A.), wat de aanleiding vormt van dit onderzoek.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt op basis van de verbatims (zie Bijlage 5) en de analyseschema's (Bijlage 6). Ten eerste geven het Lean Six Sigma-programma en de versnellers invulling aan het (verbeteren van) procesgericht werken binnen respectievelijk Organisatie en de Organisatiedeel. Binnen het individueel gedrag benadrukken respondenten het belang van een intern netwerk. Een knelpunt binnen deze factor is het onvoldoende uitspreken van waardering. Respondenten geven binnen het functioneel teampatroon aan dat de invloed op de besluitvorming gelijk is. Een potentieel knelpunt is dat die invloed van de keten dreigt af te bewegen, naar 'boven' in de organisatie. Tenslotte beoordelen respondenten de communicatie binnen projecten als voldoende. De communicatie tussen afdelingen binnen de keten is beperkt, wat een knelpunt vormt.

5.1. Het formele samenwerkingsproces

De situatieschets brengt het formele samenwerkingsproces in beeld middels veelal interne bronnen. Voor dat vastgelegde, formele proces zijn onder meer werkwijze, organisatie en betrokken afdelingen relevant. De gegevens die bijdragen aan het beantwoorden van de eerste deelvraag zijn hier samengevoegd.

5.1.1. Lean Six Sigma-programma in de processen

De grote vraag is al langere tijd hoe Organisatie het voor elkaar kan krijgen dat het een nog veel beter presterende organisatie wordt. Beter samenwerking en duidelijkheid over bijdragen staan daarbij centraal. De organisatie steekt inmiddels nadrukkelijker in op het versterken van procesgericht werken. Door procesgericht te werken, wil Organisatie een effectieve en efficiënte organisatie zijn die hoogwaardige producten en diensten levert en de klant steeds beter bedient. Daarbij hebben medewerkers hun eigen werk en de samenwerking met collega's te optimaliseren (Organisatie, 2016).

Centraal in de aanpak staat de medewerker die zijn werk elke dag verbetert. Dit gedachtengoed presenteerde Organisatie binnen de organisatie middels een Lean Six Sigma-programma. Deze werkwijze krijgt nog meer waarde als Organisatie de procesketens goed weet te organiseren. Daarom zet de organisatie zo nadrukkelijk in op het versterken van procesgericht werken (Organisatie, 2016).

5.1.2. Organisatiedeel in het Organisatiedoelstelling-proces

Het deelproces Organisatiedoelstelling gaat over (*niet beschikbaar*). Het proces Organisatiedoelstelling kent activiteiten op drie niveaus. Voor het realiseren van de doelen en ambitie, onder andere voor Organisatiedoelstelling, neemt Organisatiedeel een steeds grotere plaats in. De directies binnen de afdeling Organisatiedeel zijn Afdeling, Betrokken afdeling 1, Betrokken afdeling 2 en Betrokken afdeling 3. Bijlage 1.E. geeft de verdeling van verantwoordelijkheden per Organisatiedeel-directie weer. Hieronder volgt een beknopte beschrijving per directie (Organisatie, persoonlijke communicatie, 20 juni 2019).

Afdeling is de ingang van Organisatiedeel voor Organisatie, zowel voor de verschillende organisatieonderdelen, als voor de Organisatie-processen. Op dit gebied is verbetering nodig, zowel in het aanscherpen van de vraagsturing, als in het efficiënt en flexibel leveren van de dienstverlening. Betrokken afdeling 2 werkt nauw samen met Afdeling en andere onderdelen van Organisatie.

Betrokken afdeling 1 zorgt voor de hoofdprocessen van Organisatie. Betrokken afdeling 1 realiseert deze vorm van dienstverlening in nauwe samenwerking met Betrokken afdeling 2 en Afdeling. Betrokken afdeling 3 draagt zorg voor de productieafspraken en de sturing op de deelprocessen. Samenwerking tussen Betrokken afdeling 3 en de andere Organisatiedeel-directies is zodoende essentieel. Daarom speelt de speciale aandacht vanuit Human Resource Management voor de menskant van Organisatiedeel via Betrokken afdeling 3 een belangrijke rol. Het doel van Betrokken afdeling 3 is het bevorderen van de slagvaardigheid en doelmatigheid binnen het gehele Organisatiedeel.

5.1.3. Organisatiedeel versnellen

Om de ontwikkelingen rondom de Organisatiedeel het hoofd te kunnen bieden, zijn er thema's uitgekozen waarvan de afdeling denkt dat bij verbetering het geheel effectiever en efficiënter werkt (zie ook Bijlage 1.F.). Deze thema's heten de versnellers (niet gesorteerd op prioriteit):

- Zakelijker / commerciëler worden;
- Van "versnipperde cultuur" naar "nog meer één Organisatiedeel";
- Duurzame inzetbaarheid: mobiliteit; mensen in beweging krijgen (mentaliteit-shift);
- Processen verbeteren / simplificeren;
- Middenmanagement / de cascade.

Buiten een via het intranet gepubliceerd interview (zie ook Bijlage 1.F.), zijn er nagenoeg geen andere bronnen vindbaar over de versnellers. Dit geeft aan in welke fase het verbeterproject zit.

5.2. Hoe ervaart de doelgroep de samenwerking?

De interviewer bevraagt twaalf medewerkers van Organisatie die deel uitmaken van de OD-OD-keten. In de interviews staat het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016) centraal. De factoren individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie zijn getest aan de hand van de Topic Guide uit Bijlage 3. In Bijlage 5 zijn de interviews te vinden in de vorm van verbatims. Quotes uit die interviews zijn verwerkt in de analyseschema's, te vinden in Bijlage 6. De interviews zijn anoniem verwerkt, waardoor er geen gegevens van de geïnterviewde personen beschikbaar zijn.

5.2.1. Individueel gedrag

In analyseschema 1 geven de respondenten hun visie op de kracht van Organisatiedoelstelling binnen Organisatie. Respondenten geven aan de betrokkenheid binnen de keten als grote kracht te zien. Mensen weten elkaar goed te vinden en staan voor elkaar klaar. Op basis van de historie aan kennis en ervaringen op het gebied van Organisatiedoelstelling gaan medewerkers respectvol met elkaar om.

Uit analyseschema 2 blijkt dat op interpersoonlijk vlak respondenten de goede relaties voorop stellen. De respondenten spreken bijvoorbeeld van een sterke band en het kwijt kunnen van vervelende boodschappen. De nadruk ligt daarbij op het belang van het opbouwen van een intern netwerk.

'Daarvoor moet je zorgen dat je een netwerk hebt van collega's waarmee je goed kunt schakelen en dat netwerk moet je onderhouden. Dat is heel bepalend voor het succes van je werk' (Bijlage 5, respondent 12).

Wel is er sprake van een keerzijde, namelijk dat men elkaar binnen de keten mogelijk té goed zou kennen. Hierdoor maken medewerkers op basis van aannames een beslissing, zonder de juiste personen daarbij te betrekken.

In beginsel is er sprake van ruimte om binnen Organisatie de dingen te doen waar de medewerker goed in is en die activiteiten in te vullen zoals diegene het wil, zoals blijkt uit analyseschema 4. De respondenten geven daarbij aan dat er in sommige teams sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Het kennis hebben van elkaars werk draagt dan direct bij in het benutten van elkaars kwaliteiten. Daartegenover staat het kastje-naar-de-muur-gevoel, dat leeft bij andere respondenten.

'Als je iets moet doen; je hebt zo veel afdelingen; de helft van de tijd weet je niet waar je het moet zoeken. (...) Dan weet je ook niet wie de vragen stellen. Dan krijg je al heel snel de situatie dat je ergens de vraag stelt en dan te horen krijgt dat je ergens anders moet zijn. Daarmee krijg je al snel het kastje-naar-de-muur-gevoel' (Bijlage 5, respondent 1).

5.2.2. Elkaars functioneren bespreken

De respondenten stellen in analyseschema 5 allerlei verschillende manieren voor hoe zij zwakheden van collega's en/of afdelingen ondervangen. De reacties zijn samen te vatten als bespreken, elkaar meer tijd geven, intern naar die kwaliteiten zoeken bij anderen of een externe partijen inhuren.

De respondenten interpreteren waardering voornamelijk als impliciet (analyseschema 6). Respondenten zeggen te weten wat je aan elkaar hebt en dat er begrip bestaat voor elkaars issues. Die waardering expliciet maken, is een ontbrekende vaardigheid. Het achterblijven van expliciete waardering heeft te maken met de kritische houding waar sprake van is binnen de keten.

'Expliciet zijn we niet zo goed in, om dingen te vieren en zo, daar moeten we nog veel meer in stoppen. (...) Wij hebben meerdere dingen om op te scoren, daardoor wordt de aandacht op die mindere altijd hoger' (Bijlage 5, respondent 7).

De meningen van de respondenten zijn scherp verdeeld over het geven van feedback binnen de keten, zoals blijkt uit analyseschema 7. Er lijkt sprake te zijn van een interpretatieverschil tussen de respondenten. De positief gestemde respondenten hanteren hun teams als referentiekader.

'Als je in een team zit wat lekker draait, wat wij nu hebben, dan kan je in principe ook wel dingen tegen elkaar zeggen' (Bijlage 5, respondent 6).

Andere respondenten plaatsen het geven van feedback in een bredere context. In die context geven respondenten een meer kritische blik op het feedbacksysteem.

'Hoe groter het team wordt, hoe minder ik dat zie gebeuren' (Bijlage 5, respondent 5).

Quotes van respondenten in analyseschema 8 laten zien dat er modi zijn gevonden om verbeteringen die voortkomen uit feedback door te voeren. Respondenten stellen over wrijving voorop dat het niet vaak voorkomt en dat de teams het in de kiem smoren (analyseschema 9). Respondenten koppelen de wrijving die ze wel zien aan irritaties en frustraties die ontstaan uit werkdruk/drukke, verwachtingen niet waar kunnen maken en meningsverschillen. Respondenten geven aan dat dergelijke wrijving wel te vaak tot verspilling leidt, bijvoorbeeld in uitlopende projecten.

5.2.3. Het functioneel teampatroon

De respondenten zijn overwegend positief over de bijdrage van de verschillende afdelingen binnen de keten, zoals blijkt uit analyseschema 12. De belangrijkste argumenten hiervoor zijn rolvastheid en gemotiveerde, trotse medewerkers. Er is daarnaast sprake van een grondgedachte in de samenwerking.

'Wat ze vanaf de start eigenlijk hebben gezegd: wij zijn hiervan en jullie zijn daarvan. En als het bij jullie niet goed loopt, dan gaan we er energie in stoppen om dat goed te laten lopen. (...) Dat is voor de samenwerking toch heel fijn, als je die grondgedachte hebt' (Bijlage 5, respondent 3).

Dit vormt echter wel een mogelijke verklaring voor het capaciteitstekort. De gedachte heeft daarnaast een link met het ondervangen van zwakheden, zoals behandeld binnen individueel gedrag. De bijdrage van de medewerkers die deel uitmaken van de keten blijkt uiteindelijk lastig te beoordelen voor respondenten. De medewerkers werken namelijk niet allemaal exclusief voor Organisatiedoelstelling.

'We hebben een aantal teamleden die alleen met Organisatiedoelstelling bezig zijn, en je hebt een aantal teamleden waarbij Organisatiedoelstelling een van de vijf klanten is. Of een van de 10 klanten. (...) Er is wel een keten, alleen het lastige in die keten is, is dat er ook partijen zijn die juist veel meer doen dan alleen maar werkzaamheden in de keten' (Bijlage 5, respondent 1).

De respondenten oordelen dat de invloed op de besluitvorming gelijk is en bij de juiste personen ligt (analyseschema 13). Respondenten ervaren dat het mogelijk is om je zegje te doen en dat je binnen je rol de ruimte hebt om 'dingen te doen'. Er is zodoende sprake van een zogenaamde 'circle of influence'.

5.2.4. Communicatie

De respondenten maken onderscheid tussen communicatie binnen projecten en communicatie tussen afdelingen, zoals te lezen in analyseschema 16. Binnen projecten beoordelen de respondenten de communicatie als voldoende. De communicatie tussen afdelingen binnen de keten, bijvoorbeeld over veranderingen, is beperkt. Oorzaken daarvoor zijn medewerkers die vanuit verschillende locaties werken en de werkdruk. De verschillende locaties zorgen voor minder face-to-face communicatie. De werkdruk zorgt ervoor dat de aandacht die medewerkers steken in de berichten in de vervangende media afneemt, zoals mail.

Respondenten geven in de persoonlijke context aan dat het belangrijk is om de keten meer te zien in structuur dan in afdelingen (analyseschema 17). Respondenten voelen daarbij qua communicatiestijl de taak om een verbindende (betrekkende en informerende) rol aan te nemen. Binnen het interne netwerk is het tonen van respect belangrijk. Mede daarom geven respondenten aan open en duidelijk te (willen) zijn.

Respondenten maken qua teambijeenkomsten duidelijk dat er veel overleggen zijn, maar niet gestructureerd (analyseschema 21). Over bijeenkomsten voor de hele keten is geen sprake.

'Dat zijn verschillende. Vakbroederoverleggen, mensen die een gelijksoortige rol hebben. Afdelingsoverleggen, waar alle medewerkers van een afdeling aanwezig zijn, dus heel veel verschillende rollen. Besluitvormingsoverleggen, waarin mensen van verschillende afdelingen of zelfs organisatieonderdelen. Allemaal goed. Functioneel. Prima. We missen daar niet iets in' (Bijlage 5, respondent 12).

5.2.5. Communicatie: het besluitvormingsproces

Het besluitvormingsproces is met de respondenten doorgenomen in drie fases: de voor-, hoofd- en nafase. De respondenten geven in analyseschema 18 aan dat de voorfase van de besluitvorming snel genoeg verloopt. Medewerkers beperken zich tot hun eigen taak en voelen vanuit die positie de ruimte om dingen aan de orde te stellen. Dit gaat dan wel over de horizontale lijn. Als je via een verticale lijn iets aan wilt stippen, is de kans van slagen minder groot. Vervolgens is wat ermee wordt gedaan afhankelijk van hoe de leidinggevende erin staat.

De opvattingen over de snelheid van de hoofdfase van het besluitvormingsproces lopen sterk uiteen (analyseschema 19). Wanneer het te langzaam verloopt, kan dit verschillende oorzaken hebben. De hoofdrolspelers kunnen er lang over nadenken, schuiven het maken van een besluit bewust voor zich uit of betrekken er teveel mensen bij. Dit zorgt ervoor dat sommige respondenten vinden dat het te hoog in de boom plaatsvindt. De positief gestemde respondenten constateren tegelijkertijd vooral een duidelijk, geolied proces en betrokkenheid bij de te nemen besluiten.

'Daar hebben we een duidelijk proces voor. Dat gaat goed. Het duurt alleen soms lang. (...) Dat duurt soms wat langer, omdat vaak aan een besluit verschillende facetten kleven die raken aan verschillende onderwerpen of verschillende organisatieonderdelen die daar ook wat over moeten zeggen en dat is goed. Het heeft met zorgvuldigheid te maken' (Bijlage 5, respondent 12).

De respondenten geven aan dat zij besluiten altijd opvolgen (analyseschema 20). Ongeacht de kwaliteit van het besluit of de weerstand waar het op stuit. De respondenten verklaren het volgzame gedrag met het gezamenlijke doel.

'In Organisatiedoelstelling hebben we dat doel wat gezamenlijk is en dan accepteer je ook, zolang dat gezamenlijke doel wordt bereikt, dat er een keer een zijpad wordt ingeslagen' (Bijlage 5, respondent 7).

5.3. Knelpunten in de samenwerking oplossen

In dezelfde interviews als voor deelvraag 2 zijn de daadwerkelijke knelpunten besproken, ter beantwoording van deelvraag 3. Aan de hand van het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016) concretiseren de respondenten de knelpunten. Binnen de factoren individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie is getest wat de respondenten willen verbeteren binnen de keten en bij wie het initiatief ligt. De interviews vonden plaats aan de hand van de Topic Guide uit Bijlage 3. In Bijlage 5 zijn de interviews te vinden in de vorm van verbatims. Quotes uit die interviews zijn verwerkt in de analyseschema's, te vinden in Bijlage 6.

5.3.1. Individueel gedrag

Respondenten laten binnen het individueel gedrag hun licht schijnen over de processen. Zo verloopt het minder goed om afspraken in de keten te krijgen en is het moeilijk om het als nieuweling helemaal te begrijpen, zoals blijkt uit analyseschema 2. Daarnaast blijkt het systeem een te belangrijke rol te spelen binnen het interpersoonlijk gedrag.

'Het systeem communiceert eigenlijk, in plaats van dat de mensen communiceren. En voor standaardproducten is dat prima, maar we hebben meestal geen standaardproducten en dus is het menselijk contact en afstemming en vooroverleg noodzakelijk' (Bijlage 5, respondent 1).

Het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten verloopt niet optimaal, wat respondenten aangeven in analyseschema 4. Een eerste verbetermogelijkheid is dat medewerkers niet langer dezelfde collega's opzoeken. Ten tweede mogen medewerkers vaker buiten hun comfortzone treden, om meer mogelijkheden in de organisatie te ontdekken. Het ondervangen van elkaars zwakheden verdient daarnaast volgens respondenten meer aandacht, zoals te lezen is in analyseschema 5. Zo missen respondenten de hulpvraag of de tijd om erop in te grijpen.

5.3.2. Elkaars functioneren bespreken

Impliciete waardering vormt voor de respondenten een positief punt in de samenwerking, zoals blijkt uit analyseschema 6. De waardering uitspreken, expliciet, ervaren de respondenten meer als een aandachtspunt. Het vieren van successen noemen respondenten daarbij als oplossing. Het delen van het resultaat of een belangrijke gebeurtenis vormt daarbij niet het probleem.

'We zijn niet echt heel goed in om elkaar complimenten te geven. (...) Maar we zijn wel goed om het moment van het resultaat als we iets hebben bereikt, of bij een belangrijke gebeurtenis, om dat te delen' (Bijlage 5, respondent 4).

Aangaande het geven van feedback beschrijven respondenten in analyseschema 7 verschillende knelpunten. Zo maken teamleden de feedback te persoonlijk, waar respondenten de feedback liever op de inhoud ontvangen. Wat daar mogelijk aan ten grondslag ligt, is het ontbreken van handvaten, zoals de 360-gradenfeedback. Er lijkt sprake te zijn van de instelling dat respondenten enkel ontvankelijk zijn voor feedback als ze er zelf om hebben gevraagd. In die zin is er soms sprake van een onveilig gevoel bij het geven van feedback.

Uit analyseschema 8 blijkt dat er modi zijn gevonden om verbeteringen die voortkomen uit feedback door te voeren. Toch beoordelen respondenten de feedbackverwerking als onvoldoende. Dit vindt zijn oorzaak onder meer in tijdgebrek, een aanhoudende planningscyclus en het te snel weer de focus leggen op de eigenlijke problemen die de medewerker dient op te lossen.

'Vaak gaat het dan heel snel naar het probleem dat opgelost moet worden en dat gaan we oplossen. En even slikken en laten inwerken en wat is er nou eigenlijk aan de hand, ik zou niet willen zeggen dat we dat niet doen, maar dat ligt dan op plan twee' (Bijlage 5, respondent 11).

In analyseschema 9 laten respondenten hun licht schijnen op de omgang met wrijving binnen de keten. Oorzaken van de gevallen die zogenoemd 'doorsudderend' zijn het niet concreet maken van standpunten en het ontbreken van iemand die de regie en dus een besluit neemt. Respondenten willen daarom de discussies inhoudelijker maken. Het kan gericht en met meer aandacht voor verantwoordelijkheid.

Om de alle facetten van het individueel gedrag samen te vatten binnen deze samenwerking, biedt analyseschema 10 inzicht in de prioriteiten van de respondenten binnen deze factor. De bepalende factoren binnen het individueel gedrag in de samenwerking zijn volgens de respondenten samen te vatten als het 'elkaar kennen'. Dit komt neer op het tonen van interesse, respect en waardering. Daarbij verwachten respondenten van collega's dat ze eigenaarschap en flexibiliteit tonen. Een belangrijke bijkomstigheid is het hebben van een gezamenlijk doel; een gedeelde mindset. Uiteindelijk weet je op basis van goede werkrelaties beter wat je van elkaar kan verwachten (verwachtingsmanagement). Vaker met elkaar meekijken en -lopen draagt daaraan bij.

5.3.3. Functioneel teampatroon

Binnen het functioneel teampatroon zijn respondenten in analyseschema 12 overwegend positief over de bijdrage van de afdelingen in de keten. Respondenten beschrijven twee aandachtspunten om de bijdrage verder te optimaliseren. *'Als je het belang van het geheel kent, dan zou je daar ook vanuit afspraken naar moeten handelen. Dat gebeurt wat minder.'* (Bijlage 5, respondent 1) *'Dat is wel eens moeilijk, omdat gewoon de vraag best wel groot is. En de praktijk is dat we eigenlijk geen nee zeggen. (...) Maar ik merk wel dat er soms gewoon capaciteitstekort is binnen de Organisatiedeel om dingen op te pakken of te doen'* (Bijlage 5, respondent 4).

De respondenten beoordelen de invloed van de verschillende afdelingen in de keten als gelijk. Er zijn twee factoren die respondenten aandragen als aandachtspunten in analyseschema 13. In de eerste plaats dreigt de invloed op de besluitvorming van de keten af te bewegen, naar 'boven'. Er bestaat onzekerheid over of de nieuwe hoofdrolspelers in de besluitvorming kunnen overzien of ze wel het juiste besluit nemen of hebben genomen. De tweede factor ontstaat min of meer daaruit: hoe meer managers ertussen zitten, hoe meer tijd het kost. Daar hebben medewerkers en adviseurs beiden wel eens last van.

Om de alle facetten van het functioneel teampatroon samen te vatten binnen deze samenwerking, biedt analyseschema 14 inzicht in de prioriteiten van de respondenten binnen deze factor. De uitgevraagde factoren, invloed en bijdrage, achten de respondenten als van invloed op de samenwerking. Het zou verbeteren wanneer de keten er actie op zet wanneer medewerkers het besluitvormingsproces niet kennen. Er moet uitleg plaatsvinden en ook meer herhaling ervan. Respondenten benoemen daarnaast interpersoonlijke facetten, zoals het toepassen van hoor en wederhoor en ontvankelijk zijn voor problemen die medewerkers detecteren. Het hebben van een gezamenlijk belang/doel draagt in die context ook bij.

5.3.4. Communicatie

De respondenten maken in analyseschema 16 onderscheid tussen communicatie binnen projecten en communicatie tussen afdelingen. De communicatie tussen afdelingen binnen de keten, bijvoorbeeld over veranderingen, behoeft verbetering. Oorzaken daarvoor zijn medewerkers die op verschillende locaties zitten en de werkdruk. De werkdruk zorgt ervoor dat de aandacht die medewerkers steken in de berichten in de 'vervangende media' afneemt. Aandachtspunten zijn zodoende het meer centraal stellen van product en klant en het meer uitwisselen en interactie hebben.

Wat betreft de communicatiestijl van individuen is het belangrijk om een gezamenlijk belang voor ogen te houden. Dat blijkt nog niet altijd even makkelijk.

'Het is moeilijk om vanaf het begin tot aan het einde na te denken van waar doe ik het nou eigenlijk voor. Dat zou eigenlijk wel moeten' (Bijlage 5, respondent 4).

Respondenten maken in analyseschema 21 duidelijk dat er veel overleggen zijn, maar niet gestructureerd. Over bijeenkomsten voor de hele keten is geen sprake. Respondenten geven aan dat dat wel een kans is binnen de samenwerking. Afdelingshoofden hebben wel al eens zo'n bijeenkomst gehad en er blijkt behoefte aan het vaker organiseren van een dergelijke bijeenkomst.

'Onlangs hebben we even wel met de Organisatiedoelstelling-hoofden binnen Organisatiedeel bij mekaar gezeten. En toch even de conclusie getrokken, van nou, misschien moeten we toch wat regelmatig, en daar kan iedereen het initiatief toe nemen, de koppen bij mekaar steken' (Bijlage 5, respondent 10).

5.3.5. Communicatie: het besluitvormingsproces

De besluitvorming is in drie fases doorgenomen met de respondenten: voor-, hoofd- en nafase. De respondenten geven aan dat de voorfase van de besluitvorming snel genoeg verloopt, wat blijkt uit analyseschema 18. Aandachtspunt is dat er geen handvaten bestaan voor het aandragen van verbetervoorstellen. Iedereen stipt daarom dergelijke zaken op verschillende manieren aan. *'Ik denk dat we daar niet echt een handvat voor hebben of zo. Iedereen doet eigenlijk hoe 'ie denkt dat het zou moeten. Vanuit hun eer en geweten. (...) Hoe scherper je je vraag stelt, hoe duidelijker je een antwoord krijgt'* (Bijlage 5, respondent 4).

Wat betreft de hoofdfase constateren respondenten in analyseschema 19 verschillende ontwikkelingen waaruit blijkt dat dit proces in zijn geheel verbetert. Denk aan zorgvuldigheid en het sneller vinden van de juiste mensen. Deze laatste ontwikkelingen zijn tegelijkertijd aandachtspunten, om het gehele besluitvormingsproces nog verder te verbeteren.

'Ik denk dat we daarop verbeteren, doordat we ook wat meer de verbinding zijn gaan zoeken, steeds meer. En dan wordt de besluitvorming vanzelf beter omdat je gewoon weet dat je bij besluitvorming, afhankelijk van het besluit, ook de juiste mensen moet betrekken die in de keten actief zijn' (Bijlage 5, respondent 11).

Voor de nafase geldt dat de werkvloer zich onvoldoende betrokken voelt bij het doorvoeren van besluiten, zo blijkt uit analyseschema 20. Een grootse verandering die daartoe zou bijdragen, zou zijn om de beslissingsbevoegdheid op lager niveau in de organisatie te leggen.

'De beslissingsbevoegdheid op lager niveau leggen, zodat je wat minder log bent en dat je wat makkelijker kunt laveren' (Bijlage 5, respondent 9).

Andere voorstellen om dit knelpunt op te lossen, zijn om die werkvloer al vanaf het begin aan te haken in het proces (Bijlage 5, respondent 6) of meer uitleg te bieden aangaande het genomen besluit. Respondenten doelen daarmee ook op het inlichten van Overige organisatiedelen. Door de impact uit te leggen aan die partijen binnen Organisatie kan dat deel van de organisatie zich er ook op aanpassen.

Om de alle facetten van communicatie samen te vatten binnen deze samenwerking biedt analyseschema 22 inzicht in de prioriteiten van de respondenten binnen deze factor. Duidelijkheid is een factor binnen communicatie die de respondenten bepalend vinden voor de samenwerking. Binnen dit onderdeel spelen voor de respondenten verschillende interpersoonlijke facetten daarnaast een grote rol. Denk aan het tonen van belangstelling en begrip voor elkaar. Respondenten verwachten verder positieve communicatie, ook naar buiten de keten.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken. Uit deskresearch blijkt dat de versnellers aansluiten op de algehele situatie binnen de Organisatiedeel. Kwalitatief onderzoek wijst uit dat het vergroten van het interne netwerk bijdraagt aan de kwaliteit van de samenwerking. De respondenten bevestigen daarnaast de invloed van de samenwerkingsfactoren op de kwaliteit van de samenwerking. Daarmee zijn de hypothesen binnen dit onderzoek aangenomen. De hypothesen stellen dat de kwaliteit van de samenwerking toeneemt wanneer de keten de knelpunten aanpakt. Respondenten ervaren knelpunten in de samenwerking binnen individueel gedrag en communicatie. De resultaten wijzen niet op belemmerende interactiepatronen, waardoor het functioneel teampatroon geen knelpunt vormt.

6.1. Het formele samenwerkingsproces

De situatieschets laat zien dat Organisatie nadrukkelijk insteekt op het versterken van procesgericht werken. Door procesgericht te werken, wil Organisatie een efficiënte organisatie zijn die hoogwaardige producten en diensten levert en de klant steeds beter bedient. Organisatie geeft hier invulling aan met een Lean Six Sigma-programma, zoals omschreven in hoofdstuk 2 Situatieschets.

Het deelproces Organisatiedoelstelling gaat over (*niet beschikbaar*). Het proces Organisatiedoelstelling kent activiteiten op drie niveaus. Voor het realiseren van de doelen en ambitie, onder andere voor Organisatiedoelstelling, neemt Organisatiedeel een steeds belangrijkere plaats in. De directies binnen Organisatiedeel zijn Afdeling, Betrokken afdeling 1, Betrokken afdeling 2 en Betrokken afdeling 3. Zie Bijlage 1.E. voor de verdeling van verantwoordelijkheden (Organisatie, persoonlijke communicatie, 20 juni 2019). Om de ontwikkelingen rondom de Organisatiedeel het hoofd te kunnen bieden, zijn er thema's uitgekozen waarvan de afdeling denkt dat bij verbetering het geheel effectiever en efficiënter werkt. Deze thema's heten de versnellers en zijn te vinden in Bijlage 1.G.

Uit bovenstaande informatie leidt de conclusie dat de versnellers aansluiten op de algehele situatie binnen de Organisatiedeel. Het procesmatig werken, waar Organisatie als organisatie op inzet, is daarbij een ontwikkeling rondom de Organisatiedeel. Daarmee geven de versnellers bovendien invulling aan de insteek van Organisatie als organisatie. Om die reden is het communiceren over de versnellers meegenomen in het communicatievoorstel in hoofdstuk 8 Implementatie.

Verder is het opvallend welke rol Betrokken afdeling 3 speelt binnen Organisatiedeel. Met het omschreven doel heeft de afdeling een groot belang bij het verbeteren van de samenwerking. Daarnaast kan 'de speciale aandacht vanuit HRM' via Betrokken afdeling 3 belangrijke inzichten opleveren voor de samenwerking. Het zou aannemelijk zijn wanneer respondenten in de interviews, die zijn gehouden ter beantwoording van de deelvragen twee en drie, de rol van Betrokken afdeling 3 uitlichten.

6.2. Hoe ervaart de doelgroep de samenwerking?

De samenwerking is doorgenomen aan de hand van de factoren individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie uit het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016).

6.2.1. Elkaar kennen

Respondenten geven aan de betrokkenheid binnen de keten als grote kracht te zien. Binnen het individueel gedrag stellen respondenten de goede relaties voorop. De nadruk ligt daarbij op het belang van het opbouwen van een intern netwerk. Het kennis hebben van elkaars werk draagt direct bij in het benutten van elkaars kwaliteiten. Daartegenover staat het kastje-naar-de-muur-gevoel, dat leeft bij andere respondenten. Respondenten weten niet altijd snel genoeg de collega met de gezochte kwaliteiten te vinden.

Respondenten stellen allerlei concrete manieren voor hoe zij zwakheden van collega's ondervangen, zoals bespreken of elkaar meer tijd geven. De respondenten beoordelen de impliciete waardering als voldoende. De waardering expliciet maken, is echter een ontbrekende vaardigheid.

De meningen van de respondenten zijn scherp verdeeld over het geven van feedback binnen de keten. De positief gestemde respondenten hanteren enkel hun teams als referentiekader. Andere respondenten constateren dat hoe groter het team is, hoe minder teamleden elkaar feedback geven. Voor het verwerken van feedback noemen respondenten wel enkele concrete methoden. Respondenten stellen over wrijving dat het niet vaak voorkomt en dat de teams het in de kiem smoren.

6.2.2. Elkaar helpen

De respondenten zijn wat betreft het functioneel teampatroon overwegend positief over de bijdrage van de verschillende afdelingen binnen de keten. Er is daarnaast sprake van een relevante grondgedachte in de samenwerking: binnen de organisatie is duidelijk gesteld wie waarvan is. Als het vervolgens bij de één niet goed loopt, steekt de ander er energie in om dat goed te laten lopen. De respondenten oordelen daarnaast dat de invloed op de besluitvorming gelijk is en bij de juiste personen ligt.

6.2.3. Elkaar updaten

Wat betreft communicatie in de samenwerking maken respondenten onderscheid tussen communicatie binnen projecten en communicatie tussen afdelingen. Binnen projecten beoordelen de respondenten de communicatie als voldoende. De communicatie tussen afdelingen binnen de keten, bijvoorbeeld over veranderingen, is beperkt.

Respondenten voelen qua communicatiestijl de taak om een verbindende (betrekkende en informerende) rol aan te nemen. Binnen het interne netwerk is het tonen van respect belangrijk. Mede daarom geven respondenten aan open en duidelijk te (willen) zijn. Respondenten maken verder wat betreft teambijeenkomsten duidelijk dat er veel overleggen zijn, maar niet gestructureerd. Over bijeenkomsten voor de hele keten is geen sprake.

6.2.4. Elkaar volgen

De respondenten geven aan dat de voorfase van de besluitvorming snel genoeg verloopt. Medewerkers beperken zich daarnaast tot hun eigen taak en voelen vanuit die positie de ruimte om dingen aan de orde te stellen. De opvattingen over de snelheid van de hoofdfase van het besluitvormingsproces lopen sterk uiteen. Sommige respondenten vinden dat het proces te hoog in de boom plaatsvindt. De

positief gestemde respondenten constateren tegelijkertijd vooral een duidelijk, geolied proces en betrokkenheid bij de te nemen besluiten.

De respondenten geven aan dat zij besluiten altijd opvolgen, ongeacht de kwaliteit van het besluit of de weerstand waar het op stuit. De respondenten verklaren het volgzame gedrag met het gezamenlijke doel. De respondenten geven aan dat medewerkers om die reden accepteren dat het besluit betekent dat de keten een zijpad inslaat.

6.2.5. De conclusie: het belang van het interne netwerk

Uit bovenstaande informatie volgt de conclusie dat het vergroten van het interne netwerk bijdraagt aan de kwaliteit van de samenwerking. Enerzijds weet de betreffende medewerker sneller de collega met de gezochte kwaliteiten te vinden. Anderzijds leren de medewerkers die al langer werkzaam zijn bij de organisatie en/of een groter intern netwerk hebben de betreffende medewerker beter kennen. Dit biedt gelegenheid om zowel het benutten van elkaars kwaliteiten als het ondervangen van elkaars zwakheden te verbeteren. Het is daarbij dus essentieel om als medewerker een verbindende stijl aan te nemen. Zo vergroten medewerkers hun eigen netwerk en dat van anderen.

Tegelijkertijd neemt het geven van feedback af naarmate het team groter wordt. Dit vraagt daarom om een meer interpersoonlijke aanpak van feedback geven. Op die manier kan ook het uitspreken van waardering toenemen. Ook de invloed van de betreffende medewerker groeit, door binnen het interne netwerk de zaken aan te kunnen stippen die diegene wil aangeven.

6.3. Knelpunten in de samenwerking oplossen

Binnen de factoren individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie van het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016) is getest wat de respondenten willen verbeteren binnen de keten en bij wie het initiatief ligt. De bijgaande tekst is zodoende een verzameling van verbeterpunten, op basis van de resultaten uit paragraaf 5.3. De hypothesen zijn daarnaast gekoppeld aan de samenwerkingsfactoren. Het verwerpen of accepteren van de hypothesen gebeurt daarom binnen deze paragraaf.

6.3.1. In individueel gedrag

Respondenten geven binnen het individueel gedrag voornamelijk enkele knelpunten met betrekking tot de processen. Het afspraken vastleggen in de keten verloopt niet optimaal en het is moeilijk om als nieuweling de keten helemaal te begrijpen. Daarnaast blijkt het systeem een te belangrijke rol te spelen binnen het interpersoonlijk gedrag. De ervaringen met betrekking tot het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en ondervangen van elkaars zwakheden lopen uiteen en dit verloopt dus hoe dan ook niet optimaal. De respondenten ervaren binnen dit topic ook dat medewerkers waardering meer zouden kunnen uitspreken.

Het geven van feedback gebeurt te persoonlijk en moet meer op de inhoud plaatsvinden. Er bestaan wel manieren om verbeteringen die voortkomen uit feedback door te voeren. Toch beoordelen respondenten de feedbackverwerking als onvoldoende. Wat betreft wrijving geven respondenten aan dat er gevallen zijn die zogenoemd 'doorsudderden'.

Uit bovenstaande informatie volgt de conclusie dat respondenten knelpunten ervaren binnen het individueel gedrag. Er blijkt voornamelijk in de context van de processen genoeg te verbeteren. Omdat uit deelvraag 1 reeds bleek dat Organisatie nadrukkelijk inzet op procesgericht werken, is het niet ondenkbaar dat de

betreffende medewerkers zich binnen die processen bewegen en juist daar de knelpunten ervaren. De verbeterpunten die de respondenten voorstellen, zijn daar echter niet minder concreet door. Op basis van die verbeterpunten in combinatie met de voorgestelde stappen uit de samenwerkingstheorie (Hepkema, 2016) geeft hoofdstuk 7 Aanbevelingen de te nemen stappen weer voor OD-OD binnen het individueel gedrag.

Hypothese 1 stelt: Als teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden ondervangen, dan komt het team in zijn kracht.

Respondenten bevestigen de invloed van het individueel gedrag op de samenwerking (analyseschema 11). De respondenten geven echter aan dat het moeilijk is om daar binnen Organisatie veranderingen in door te voeren. Redenen daartoe zijn een gebrek aan duidelijkheid en transparantie, tijd, beeld van de keten en een basis om eens bij elkaars werk te kijken. Daarbij stellen respondenten dat aandacht voor het individueel gedrag het verwachtingsmanagement, doorloop van projecten, werkplezier en productiviteit beïnvloedt. De bepalende factoren binnen het individueel gedrag in de samenwerking zijn volgens de respondenten samen te vatten als het 'elkaar kennen'. Dit komt neer op het tonen van interesse, respect en waardering. Uiteindelijk draagt dit bij aan het bedienen van de klant, waar het volgens de respondenten om draait.

Op basis hiervan luidt de conclusie dat hypothese 1 binnen dit onderzoek is aangenomen. Respondenten bevestigen de invloed en noemen vooral het tonen van interesse, respect en waardering als de meest invloedrijke handelingen binnen deze samenwerkingsfactor. Het 'elkaar kennen', zoals de respondenten het omschrijven, komt zodoende evengoed neer op het kennen van elkaars kwaliteiten zwakheden.

6.3.2. In het functioneel teampatroon

Binnen het functioneel teampatroon ervaren respondenten wat betreft de bijdrage van de afdelingen in de keten geen knelpunten. Een aandachtspunt is juist wat vaker 'nee' te zeggen. Dit laatste verbeterpunt vindt zijn oorzaak in een capaciteitstekort; om daar beter mee om te gaan en lopende zaken beter af te handelen, zouden afdelingen dus juist opdrachten mogen weigeren.

Ook qua invloed in de besluitvorming constateren de respondenten geen knelpunten. Aandachtspunten zijn wel dat de invloed op de besluitvorming van de keten af dreigt te bewegen, naar 'boven'. Hoe meer managers ertussen zitten, hoe meer tijd het kost. Daar hebben medewerkers en adviseurs wel eens last van.

Uit deze resultaten binnen het functioneel teampatroon volgt de conclusie dat respondenten geen 'urgente' knelpunten ervaren binnen deze samenwerkingsfactor. De genoemde aandachtspunten zijn belangrijk om wel bij de aanbevelingen (hoofdstuk 7) en implementaties (hoofdstuk 8) van het onderzoek in het oog te houden.

Hypothese 2 stelt: Als teamleden de belemmerende interactiepatronen doorbreken, dan vormt het team een eenheid.

Respondenten bevestigen de invloed van het functioneel teampatroon op de samenwerking (analyseschema 15). Als je elkaars meerwaarde kent (bijdrage) en een gezamenlijk doel hebt, stellen de respondenten dat de samenwerking verbetert. Het kennen van de processen is daarbij een doorslaggevende factor, ook binnen de besluitvorming. Door duidelijk te hebben waar die uiteindelijke besluitvorming ligt, voorkomt de keten een anarchie, wat respondenten ook aangeven te willen vermijden.

De hypothese stelt dat het team de belemmerende interactiepatronen heeft te doorbreken. Uit de conclusie van het functioneel teampatroon blijkt dat er geen knelpunten bestaan binnen deze factor. De respondenten konden om die reden niet spreken van belemmerende interactiepatronen. Met de bevestiging dat het functioneel teampatroon invloed heeft, in combinatie met bovenstaande toelichting, luidt de conclusie dat hypothese 2 binnen dit onderzoek is aangenomen.

6.3.3. In communicatie

Binnen de factor communicatie ervaren de respondenten een aantal knelpunten. Voornamelijk in de communicatie tussen afdelingen binnen de keten moet verbetering optreden. Respondenten maken daarnaast duidelijk dat er veel overleggen zijn, maar niet gestructureerd. Over bijeenkomsten voor de hele keten is bijvoorbeeld geen sprake. De respondenten zien dit als een grote kans binnen de samenwerking.

De besluitvorming is in drie fases doorgenomen: de voor-, hoofd- en nafase. Aandachtspunt in de *voorfase* is dat er geen handvaten bestaan voor het aandragen van verbetervoorstellen. Dit zorgt ervoor dat er geen sprake is van optimale structuur in deze fase. Wat betreft de *hoofdfase* geven respondenten voorzichtige blijk niet altijd even goed op de hoogte te zijn. Wanneer het proces bijvoorbeeld lang duurt, is het onbekend welke reden daarachter zit. Respondenten lichten het maken van verbinding uit als belangrijke impuls voor het besluitvormingsproces, voornamelijk in deze fase. Enkel in de *nafase* is er sprake van een concreet knelpunt. De werkvloer voelt zich in die fase namelijk onvoldoende betrokken. Respondenten geven daarnaast aan dat OD-OD als geheel, wat betreft de besluitvorming, aan andere afdelingen (dus buiten Organisatiedeel) meer uitleg moet geven.

De conclusie luidt dat er binnen de factor communicatie in de samenwerking sprake is van knelpunten. De verbetering valt toe te passen in de communicatie tussen afdelingen. Duidelijkheid is daarbij een begrip dat respondenten in interviews herhaaldelijk laten vallen. Specifiek voor het besluitvormingsproces geldt dat respondenten willen dat er meer organisatieonderdelen op de hoogte kunnen blijven, zowel binnen (werkvloer) als buiten (Overige organisatiedelen) Organisatiedeel. De respondenten geven bredere teambijeenkomsten aan als de grootste kans binnen de samenwerking.

Hypothese 3 stelt: Als teamleden effectief communiceren, dan verbetert de ervaren samenwerking.

Respondenten bevestigen de invloed van communicatie op de samenwerking (analyseschema 23). Respondenten laten weten dat duidelijkheid en openheid uiteindelijk centraal moeten staan. Zowel richting collega's als richting andere afdelingen buiten de keten en de hogere lagen in de organisatie heeft dit effect. Daarbij halen respondenten voornamelijk factoren in interpersoonlijk gedrag aan. Denk aan het tonen van belangstelling en begrip voor elkaar. Duidelijkheid kan overigens net zo goed betekenen dat een afdeling meedeelt dat het iets niet op kan of wil pakken. Op die manier vergroot dan ook de mogelijkheid voor medewerkers om zichzelf te informeren. Op basis van de bevestiging van invloed en deze toelichting op effectiviteit binnen communicatie luidt de conclusie dat hypothese 3 binnen dit onderzoek is aangenomen.

7. Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Betrek Betrokken afdeling 3 meer in de samenwerking en breng de versnellers onder de aandacht in het teken van de te verbeteren samenwerking. Stimuleer verbindende handelingen en activiteiten binnen OD-OD, zodat mensen elkaar nog sneller weten te vinden. Ga daarnaast in teams fysiek aan de slag met het verbeteren van de samenwerking. Houd tenslotte de werkvloer en de Overige organisatiedelen beter op de hoogte van veranderingen binnen OD-OD. Het organiseren van bredere teambijeenkomsten komt terug binnen alle aanbevelingen en geeft zodoende invulling aan de doelstelling.

7.1. Verbeteren van de samenwerking binnen OD-OD

Deskresearch en kwalitatief onderzoek leiden in de vorm van de onderstaande aanbevelingen naar het antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek: *Hoe kan Organisatiedeel-Organisatiedoelstelling binnen Organisatie de samenwerking verbeteren?*

7.1.1. De formele vs. de informele samenwerking

Deskresearch wijst uit dat de versnellers aansluiten op de algehele situatie binnen de Organisatiedeel. De versnellers geven bovendien invulling aan de insteek van Organisatie als gehele organisatie. Verder valt de rol van de Betrokken afdeling 3 op, die een groot belang zou moeten hebben bij het verbeteren van de samenwerking. Aan de hand van het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016) is de samenwerking met twaalf OD-OD-teamleden doorgenomen, ter beantwoording van de deelvragen 2 en 3. In die interviews lichten de respondenten zowel de versnellers als de rol van Betrokken afdeling 3 niet uit. Beide onderwerpen kwamen in één interview aan bod (zie Bijlage 5, respondent 10). Het wijst ten eerste op de afstand van Betrokken afdeling 3 tot de keten, in ieder geval met betrekking tot de samenwerkingsverbanden. Ten tweede is er sprake van weinig kennis van de versnellers, of zien respondenten geen verband met de te verbeteren facetten in de samenwerking binnen OD-OD. De eerste aanbevelingen vloeien hieruit voort: *betrek Betrokken afdeling 3 meer in de samenwerking en breng de versnellers onder de aandacht in het teken van de te verbeteren samenwerking.*

7.1.2. Verbinden

De respondenten omschreven in de interviews ervaringen en knelpunten binnen de samenwerkingsfactoren individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie. Over het algemeen blijkt het onderhouden en uitbreiden van een intern netwerk voor medewerkers essentieel, zoals blijkt uit de beantwoording van deelvraag 2. Dat netwerk biedt ook in het individueel gedrag gelegenheid om zowel het benutten van elkaars kwaliteiten als het ondervangen van elkaars zwakheden te verbeteren. Het is daarbij relevant dat teamleden een verbindende stijl aannemen. Zo vergroten medewerkers hun eigen netwerk en dat van anderen. Zolang het op interpersoonlijk vlak blijft, heeft dit ook positieve invloed op het feedbacksysteem. Het geven van feedback neemt namelijk af naarmate de omvang van het team vergroot. *Stimuleer daarom verbindende handelingen en activiteiten binnen OD-OD.*

De samenwerkingstheorie stuurt aan op het nemen van vier stappen, zoals omschreven in paragraaf 3.3 Hypotheses. Respondenten bevestigen de invloed van elke door Hepkema gestelde samenwerkingsfactor op de samenwerking. Dit biedt draagvlak ter verbetering van die factoren. Uit de beantwoording van deelvraag 3 blijkt echter dat respondenten enkel binnen individueel gedrag en communicatie knelpunten ervaren. Bevindingen binnen het functioneel teampatroon wijzen

namelijk niet op belemmerende interactiepatronen. De aanbevelingen zijn daarom ingestoken op basis van de factoren individueel gedrag en communicatie.

7.1.3. Samenkomen

Respondenten geven binnen het individueel gedrag voornamelijk enkele knelpunten met betrekking tot de processen. Het afspraken vastleggen in de keten verloopt niet optimaal en het is moeilijk om als nieuweling de keten helemaal te begrijpen. Daarnaast blijkt het systeem een te belangrijke rol te spelen binnen het interpersoonlijk gedrag.

De ervaringen met betrekking tot het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en ondervangen van elkaars zwakheden lopen uiteen en dit verloopt dus hoe dan ook niet optimaal. Uit de interviews blijkt dat het verbetert wanneer de medewerkers niet steeds dezelfde collega's opzoeken. Ten tweede mogen medewerkers vaker buiten hun comfortzone treden, om meer mogelijkheden in de organisatie te ontdekken. Op die manier ontmoeten twee groepen 'zoekenden' elkaar: medewerkers die de juiste collega's zoeken en medewerkers die de juiste werkzaamheden zoeken.

De respondenten ervaren binnen dit topic ook dat medewerkers waardering meer zouden kunnen uitspreken. Het vieren van successen noemen respondenten daarbij als oplossing. Het verder binnen de organisatie delen van het resultaat vormt daarbij niet het probleem. Daaruit volgt dat het vieren van successen meer mag plaatsvinden, maar binnen de teams die het resultaat hebben behaald.

Uit de interviews blijkt daarnaast dat het geven van feedback te persoonlijk gebeurt en meer op de inhoud moet plaatsvinden. Wat mogelijk aan dat knelpunt ten grondslag ligt, is het ontbreken van handvaten, zoals de 360-gradenfeedback. Het is daarnaast zaak het onveilige gevoel weg te nemen bij het geven van feedback. Respondenten benoemen dat er een negatieve sfeer hangt rond feedback en het lijkt alleen te werken wanneer medewerkers erom vragen (Bijlage 6, analyseschema 7).

Er bestaan wel manieren om verbeteringen die voortkomen uit feedback door te voeren. Toch beoordelen respondenten de feedbackverwerking als onvoldoende. Dit knelpunt vindt zijn oorzaak onder meer in tijdgebrek, een aanhoudende planningscyclus en het te snel weer de focus leggen op de eigenlijke problemen die de medewerker dient op te lossen.

Wat betreft wrijving geven respondenten aan dat er gevallen zijn die zogenoemd 'doorsudderden'. Respondenten zien oorzaken in het niet concreet maken van standpunten en het ontbreken van iemand die de regie en dus een besluit neemt. Het is lastig om een aanbeveling samen te stellen voor het aanpakken van wrijving. Uit de interviews blijkt namelijk dat het gaat om specifieke gevallen (Bijlage 5, respondent 11). Een aanbeveling die respondenten zelf aandragen, is de discussies, evenals de feedback, inhoudelijker maken. Het kan gericht en met meer aandacht voor verantwoordelijkheid.

Deze bovenstaande conclusies die volgen uit het onderzoek, leiden naar een overkoepelende aanbeveling binnen het individueel gedrag: *ga in teams fysiek aan de slag met het verbeteren van de samenwerking.*

Een belangrijke aanvulling is dat het feedbacksysteem daarin veel aandacht verdient. Wanneer teamleden er meer tijd voor krijgen en/of maken, kunnen medewerkers en teams beter van elkaar leren. Het onveilige gevoel zorgt voor weinig aandacht voor dit systeem. Hepkema stelt hierover: *'Men zegt weleens dat er eerst 'veiligheid' moet zijn voordat teamleden feedback kunnen geven aan*

elkaar, maar het omgekeerde is ook waar. Door het geven van feedback aan elkaar wordt het 'veilig'. Niet geeft zoveel rust, openheid en zelfvertrouwen als teamleden die hun eigen en elkaars sterke en zwakke kanten kennen en benutten of kunnen hanteren.' (Hepkema, 2016, p. 50).

Wanneer OD-OD de overkoepelende aanbeveling aanneemt, is de volgende stap het geven van inhoudelijke feedback meer te stimuleren en er handvaten voor aan te reiken. Hierover meer in hoofdstuk 8 Implementatie. Daarbij is het essentieel dat daar niet alleen verbeterpunten de aandacht krijgen, maar dat er juist positieve feedback uit voortkomt.

7.1.4. Aanhaken

Er valt verbetering toe te passen in de communicatie binnen de processen en dus tussen de afdelingen en directies. Er moet bijvoorbeeld in de communicatie over veranderingen verbetering optreden. Respondenten benadrukken daarin het scheppen van duidelijkheid, zowel in de interpersoonlijke context, als in de samenwerking tussen afdelingen, als naar andere afdelingen binnen Organisatie. Specifiek voor het besluitvormingsproces geldt dat respondenten willen dat er meer organisatieonderdelen op de hoogte kunnen blijven, zowel binnen (werkvloer) als buiten (de Overige organisatiedelen) Organisatiedeel. Binnen het functioneel teampatroon bleek bijvoorbeeld al dat er onzekerheid bestaat over of de hoofdrolspelers in het besluitvormingsproces de gevolgen van besluiten voldoende voor- en overzien. Middels communicatie kunnen die medewerkers hier binnen de keten meer duidelijkheid over creëren.

Binnen de nafase van het besluitvormingsproces is er zodoende sprake van een concreet knelpunt, namelijk dat de werkvloer zich onvoldoende betrokken voelt. Voorstellen om dit knelpunt op te lossen, zijn om die werkvloer al vanaf het begin aan te haken in het proces of meer uitleg te bieden aangaande het genomen besluit. Respondenten doelen daarmee zoals gezegd ook op het inlichten van de zogenoemde Overige organisatiedelen. Door de impact uit te leggen aan die partijen binnen Organisatie kunnen zij zich er ook op aanpassen. *Houd de werkvloer en de Overige organisatiedelen daarom beter op de hoogte van veranderingen binnen OD-OD.*

7.2. Verbeteren van de Organisatiedeel-dienstverlening

Uit de interviews blijkt dat er veel overleggen zijn, maar niet gestructureerd. Over bijeenkomsten voor de hele keten is bijvoorbeeld geen sprake. Respondenten verwachten wel positieve communicatie, ook naar buiten de keten. Ook bij het beantwoorden van hypothese 1 kwam het verbeterpunt naar voren dat vaker met elkaar meelopen een positieve invloed heeft op de samenwerking. Zodoende smelten de verbetermogelijkheden binnen de factoren individueel gedrag (meelopen) en communicatie (bredere teambijeenkomsten) samen in de aanbeveling die het beste invulling geeft aan de doelstelling: *organiseer bredere teambijeenkomsten.*

In de beantwoording van deelvraag 3 gaven respondenten enkele bepalende factoren binnen het individueel gedrag. Dit viel samen te vatten als het 'elkaar kennen'. Dit slaat terug op de conclusie binnen het individueel gedrag, waar de nadruk lag op het interne netwerk. Het komt volgens respondenten neer op het tonen van interesse, respect en waardering. Uiteindelijk draagt dit ook bij aan het bedienen van de klant, waar het volgens de respondenten om draait. Het bieden van duidelijkheid en openheid sorteert effect in de samenwerking met collega's; zowel met andere afdelingen (buiten de keten) en de hogere lagen in de organisatie. Het geeft zodoende invulling aan de doelstelling:

Inzicht geven in de ervaren samenwerking binnen OD-OD binnen Organisatie, teneinde de Organisatiedeel-dienstverlening voor Organisatiedoelstelling te verbeteren.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van Hepkema (2016) en het Continuous Improvement model van Deming (1948) zoals beschreven door Tague binnen The Quality Toolbox (2005). Als communicatiemiddelen zijn teambijeenkomsten, mail en intranet geschikt. De totale tijdinvestering voor implementatie is minimaal 1.068 uur. Uit kwantificeren van die tijdskosten volgen de kosten van minimaal (*niet beschikbaar*). De totale (geschatte) opbrengsten zijn vooral immaterieel. Teamleden vinden sneller de juiste collega en optimaliseren het gebruik van elkaars kwaliteiten en ondervangen van zwakheden. Het feedbacksysteem verbetert, onder meer doordat teamleden meer van elkaar leren. De dienstverlening van geheel OD-OD versnelt. Tenslotte voorkomen de implementaties vragen of onduidelijkheden binnen Organisatie over de besluitvorming en over wat OD-OD precies betekent en/of kan betekenen voor Organisatie. Na kwantificatie komt dit neer op een besparing van €372,- per maand, per OD-OD-teamlid.

De implementatievoorstellen zijn samengesteld binnen de samenwerkingsfactoren in combinatie met de implementatievoorstellen van Hepkema (2016). De aanbevelingen zijn zodoende ingedeeld binnen individueel gedrag, functioneel teampatroon en communicatie. Het gehanteerde implementatiemodel (Tague, 2005) schrijft vier stappen voor: Plan, Do, Check en Act. Door die stappen te nemen, kan een organisatie blijven verbeteren op een bepaald onderdeel. OD-OD kan zodoende het plan herhaaldelijk evalueren en op basis daarvan verbeteringen doorvoeren.

8.1. Individueel gedrag

Zoals in paragraaf 3.3 Hypotheses beschreven, stelt Hepkema (2016) voor om de samenwerking in vier stappen te doorlopen met de teamleden. De implementatie van iedere samenwerkingsfactor vangt aan met een citaat met relevante stappen.

"De eerste stap is dat teamleden zich kwetsbaar durven opstellen. (...) De tweede stap is dat men elkaars functioneren durft te bespreken." (Hepkema, 2016, p. 29).

Aanbeveling: Stimuleer verbindende handelingen en activiteiten binnen OD-OD.

Plan: De respondenten ervaren het onderhouden en uitbreiden van een intern netwerk als essentieel. Dat netwerk biedt ook in het individueel gedrag gelegenheid om zowel het benutten van elkaars kwaliteiten als het ondervangen van elkaars zwakheden te verbeteren. Het is daarbij relevant dat teamleden een verbindende stijl aannemen. Zo vergroten medewerkers hun eigen netwerk en dat van anderen. Het stimuleren daarvan kan aan bod komen in zogenoemde bila's: de gesprekken tussen afdelingshoofd en teamlid. Wanneer meerdere afdelingshoofden ter sprake brengen en er ook advies over geven, ontstaat er binnen OD-OD een netwerksfeer. Hepkema haalt een oefening aan van Lencioni (2002) om teamleden zich kwetsbaar op te laten stellen.

"Lencioni (2002) noemt als oefening het beantwoorden van vragen die niet speciaal gevoelige kwesties hoeven aan te roeren. Vragen over bijvoorbeeld specifieke uitdagingen als kind, favoriete hobby's, de eerste baan en de slechtste baan. Hierdoor gaan teamleden elkaar zien als mensen met levensgeschiedenissen en interessante achtergronden. Dit bevordert de empathie en het wederzijds begrip en ontmoedigt oneerlijke en onjuiste interpretaties van elkaars gedragingen." (Hepkema, 2016, p. 44).

Natuurlijk hoeft dit niet de eerste vraag te zijn wanneer teamleden elkaar voor het eerst ontmoeten. Het is echter een uitstekende weg om het ijs te breken en direct een basis te leggen voor een goede (of verbetering in de) samenwerking.

Do: Organiseer een netwerkgelegenheid binnen OD-OD waarin teamleden van alle afdelingen die meewerken aan Organisatiedoelstelling elkaar (beter) kunnen leren kennen. Maak bij die gelegenheid duidelijk dat het belangrijk is de verbinding meer te zoeken en dat het de uitdaging is om onbekenden aan elkaar voor te stellen.

Check: Uit de interviews blijkt dat er een stevige basis is aan kennis en ervaring binnen de keten (Bijlage 6, analyseschema 1). Om die reden is het in deze fase belangrijk om na te gaan of door dergelijke netwerkgelegenheden de teamleden zich kwetsbaarder opstellen. Dit is de basis voor het (beter) leren kennen van kwaliteiten en zwakheden. Ga dit na bij de betreffende teamleden en ga daarbij, in aanvulling op dit onderzoek, nog eens na of het voor iedereen bijdraagt aan het verbeteren van de samenwerking.

Act: Leer van de terugkoppeling van de teamleden en organiseer na verloop van tijd nog eens een dergelijke gelegenheid. Wanneer het de eerste keer bijvoorbeeld te groot te zijn aangepakt, kan het geen kwaad om bijvoorbeeld voor twee specifieke afdelingen een netwerkgelegenheid te organiseren.

Aanbeveling: Ga in teams fysiek aan de slag met het verbeteren van de samenwerking.

Plan: Deze aanbeveling kwam voornamelijk in stand op basis van het te verbeteren feedbacksysteem. Uit de interviews kwamen enkele statements voort die wijzen op een onveilig gevoel bij het feedback geven. Daarnaast merken respondenten op dat het feedback geven afneemt naarmate de omvang van het team vergroot. Het wijst erop dat er een uitdaging ligt in het organiseren van feedbackbijeenkomsten. Hepkema stelt juist dat het extra waarde heeft om gezamenlijk als team feedback te geven aan elkaar.

"De impact van bepaalde valkuilen neemt pas af als het team zich er als geheel ten volle van bewust is geworden. Na zo'n feedbackbijeenkomst hebben alle teamleden zelf de instrumenten in handen om beter met elkaars valkuilen om te gaan en hoeven ze niet af te wachten of de ander iets met de gegeven feedback zal doen. Dus hoop niet dat de ander verandert, maar onderneem gewoon zelf actie als iets je niet bevalt." (Hepkema, 2016, p. 65).

Do: Plan voor ieder team een feedbackbijeenkomst. Hepkema stelt dat het zaak is om de feedback te geven zonder te veel veranderdruk. Ga in die bijeenkomst daarom in op de inhoud; eveneens een resultaat uit het onderzoek. Ga in de gesprekken aan de slag met drie soorten feedback, zoals gesteld door Hepkema: sterk punt, verbeterpunt en verbeterwens. In Bijlage 7 is een uitleg per feedbackstijl opgenomen.

Check: Evalueer na de sessie met de hoofdrolspelers van het team. Het is belangrijk dat er sprake is van inhoudelijke gesprekken en doorbreken van het onveilige gevoel. Daarnaast staat in de samenwerkingstheorie van Hepkema centraal dat teamleden elkaars kwaliteiten benutten en zwakheden ondervangen. Is er met de feedbackbijeenkomst een stevigere grond ontstaan? Door die verwachtingen steeds scherper te maken in dergelijke bijeenkomsten, kunnen teamleden elkaar in de toekomst nog beter op die eigenschappen feedback geven.

Act: Door bij positief resultaat de focus meer te verleggen naar het in beeld krijgen van elkaars verwachtingen, kan de samenwerking in de toekomst nog meer

verbeteren. Verwachtingsmanagement kwam bij respondenten bij verschillende samenwerkingsfactoren aan bod. Dit is zodoende eveneens een aandachtspunt en kan middels feedback een boost krijgen.

8.2. Functioneel teampatroon

"Als de valkuilen van de teamleden bekend zijn, dan worden ook de belemmerende interactiepatronen duidelijk en kan de derde stap gezet worden: het 'resetten' van de teampatronen. Door zich een teampatroon ten volle bewust te worden, kan het team afspraken maken om dit patroon te doorbreken." (Hepkema, 2016, p. 29)

Aanbeveling: Betrek Betrokken afdeling 3 meer in de samenwerking.

Plan: Respondenten droegen deze aanbeveling in interviews niet direct aan als knelpunt, wat de aanleiding vormt tot deze aanbeveling. Omdat respondenten het bovendien niet aandragen als belemmerend interactiepatroon, vraagt deze aanbeveling speciale aandacht om het binnen de samenwerking tot verbetering te laten leiden. Uit deskresearch blijkt dat Betrokken afdeling 3 een grote rol kan spelen in de verbeteringsslag die de Organisatiedeel wil maken in de dienstverlening. Een respondent stelde het volgende:

"We noemden net even Betrokken afdeling 3; die aan de ene kant in mijn ogen zich redelijk op afstand houdt. Aan de andere kant is het zo, ook daar ligt weer een rol voor ons: zij worden ook niet tijdig betrokken op het moment dat wij iets van hen verwachten."

(Bijlage 5, respondent 10).

Hepkema (2016, p. 73) spreekt van een negatief interactiepatroon: afzijdig blijven en de comfortzone opzoeken. De oplossing is het bespreken van dit teampatroon: *"Door met elkaar dit teampatroon te bespreken en je er dus bewust van te worden, beginnen disfunctionele interactiepatronen al aan kracht te verliezen. De verandering wordt duidelijk voor de teamleden."* (Hepkema, 2016, p. 75).

Do: De Organisatiedeel-afdelingen, liefst tegelijk, moeten elk met Betrokken afdeling 3 in gesprek over het beter betrekken van die directie in de samenwerking. Ook dit komt weer terug op verwachtingsmanagement. Wat kunnen de overige Organisatiedeel-directies Betrokken afdeling 3 bieden om beter inzicht te leveren in de samenwerking? En wat kan Betrokken afdeling 3 betekenen in de verbetering van die samenwerking? Uit deskresearch blijkt dat vanuit HRM bij Betrokken afdeling 3 veel aandacht is voor de menskant van de Organisatiedeel. Om die reden lijkt er een belang te zijn voor Betrokken afdeling 3 in het verbeteren van de samenwerking en daarmee de uiteindelijke dienstverlening; voornamelijk in het teken van het benutten van elkaars kwaliteiten.

Check: Na het gesprek (of de gesprekken) is het de vraag of er iets verandert in de onderlinge verwachtingen. Er moet enerzijds relevante uitwisseling met Betrokken afdeling 3 tot stand zijn gekomen. Anderzijds moeten de overige Organisatiedeel-directies constateren dat Betrokken afdeling 3 inhoudelijker aanwezig is in werkzaamheden en projecten, in de context van (het verbeteren van) de samenwerking.

Act: De hierboven benoemde tweedelige verandering moet tot stand zijn gekomen. Vervolgens is het zaak om die uitwisseling door te zetten. Doorloop dezelfde vier stappen om te analyseren of hier sprake van is en hoe de Organisatiedeel dit optimaal voort kan zetten.

8.3. Communicatie

"De vierde en laatste stap is het evalueren van de huidige stijl van communiceren en het verbeteren daarvan." (Hepkema, 2016, p. 30).

De aanbeveling 'organiseer bredere teambijeenkomsten' is geïmplementeerd in de onderstaande aanbevelingen en binnen het functioneel teampatroon.

Aanbeveling: Breng de versnellers onder de aandacht in het teken van de te verbeteren samenwerking.

Plan: Het communiceren over de versnellers moet nauwkeurig plaatsvinden. Zoals uit het interview in Bijlage 1.F. blijkt, ligt het nog op directieniveau. Bij de implementatie ligt een belangrijke taak bij de afdelingshoofden. De Organisatiedeel-directie rekent op het voorbeeldgedrag van de managers. Zoals uit de conclusies van dit onderzoek blijkt, zijn de versnellers nog onbekend bij de respondenten. Om de samenwerking binnen OD-OD te verbeteren, is het zaak die versnellers te verwerken en onder de aandacht te brengen. Communicatieactiviteit is het middel daartoe.

Do: Een belangrijk aandachtspunt bij deze aanbeveling, is dat de versnellers in het leven zijn geroepen voor de gehele Organisatiedeel-afdeling. Dit vraagt afstemming met de hoofdrolspelers die de versnellers willen introduceren in die bredere context. Het is zaak duidelijk te maken dat de teamleden binnen OD-OD achter de versnellers staan en het graag willen introduceren binnen de afdeling. Na het afstemmen van de communicatieplanningen, komen de versnellers middels interne communicatie de organisatie in. Organiseer 'versnelbijeenkomsten': energieke bijeenkomsten waar de versnellers één voor één worden voorgelegd aan teamleden. Een dummy in de vorm van een campagnebeeld waarin één van de versnellers is uitgelicht, is opgenomen in Bijlage 8. De dummy kan dienen als introductie en uitnodiging voor de bijeenkomst, die de genodigden ontvangen per mail. Vanwege de omvang van de doelgroep, kan dit ook in etappes, op verschillende locaties. Plan ver (ongeveer 2/3 maanden) vooruit, zodat teamleden rekening houden met dit moment.

Check: Overleg met de hoofdverantwoordelijken over de effectiviteit van de bijeenkomsten. Zo is het relevant of er voldoende teamleden komen opdagen en of teamleden de versnellers doorgeven en het onderling bespreken. Kortom: gaat het leven? Uit het onderzoek blijkt dat de initiatiefnemers ook rekenen op voorbeeldgedrag van managers (zie ook Bijlage 1.F.). Ga na of managers het naleven en het ter sprake brengen binnen de afdelingen en teams.

Act: Verwerk verbeterpunten in het communicatieproces omtrent de versnellers. Genereer bijvoorbeeld meer aandacht bij weinig interesse bij de bijeenkomsten.

Aanbeveling: Houd de werkvloer en de Overige organisatieonderdelen beter op de hoogte van veranderingen binnen OD-OD.

Plan: Breng in eerste instantie nauwkeurig in kaart welke collega's belang hebben bij het ontvangen van updates vanuit OD-OD. Afdeling is de ingang van de Organisatiedeel voor de Overige organisatieonderdelen, zoals blijkt uit de situatieschets (hoofdstuk 2). Binnen die afdelingen moeten daarom de updates verzameld worden.

Do: Uiteindelijk moet middels communicatieactiviteit iedereen op de werkvloer en van de business van updates worden voorzien. Dit kan middels een intranetpagina, waar de te betrekken collega's een uitnodiging voor ontvangen. Het is belangrijk voor Afdeling en de aan te spreken doelgroep gedurende dit gehele proces in oog te

houden wat het oplevert voor beide partijen. Wanneer er één medewerker verantwoordelijk wordt gesteld voor het beheer van deze pagina, kan diegene bepalen welke berichten relevantie houden. Dit kan eventueel in overleg met de doelgroep plaatsvinden.

Check: Ga na het plaatsen van updates altijd bij minimaal drie collega's uit de doelgroep na of ze het gelezen hebben en in hoeverre het relevantie houdt. Belangrijk is het blijven ophalen van updates. Zo blijft de kans dat er één aan de aandacht ontglipt beperkt. Ga daarom ook bij de doelgroep na of ze iets missen.

Act: Voer verbeterpunten die de doelgroep geeft door. Houd in het oog dat het intranet wellicht te weinig medewerkers bereikt. Hier kan eventueel een vervolgonderzoek op plaatsvinden: hoe kan de keten de Overige organisatiedelen en/of de werkvloer op de hoogte houden van ontwikkelingen?

8.4. Haalbaarheidsanalyse

8.4.1. Kosten- en batenanalyse

In Tabel 2 volgt een schematische weergave van de kosten en baten per aanbeveling. Voor de implementatie van dit plan moet er tijd vrijkomen bij teamleden. Kosten zijn in die context berekend: hoeveel tijd het kost voor een medewerker die al langer (minimaal 3 jaar) werkzaam is bij Organisatie. Zo helpt het als de medewerker de eigen, Organisatiedoelstelling- en Organisatiedeelwerkzaamheden kent en het interne netwerk ontwikkeld heeft.

Ook de baten zijn afhankelijk van een aantal factoren. Zo is het in eerste instantie nodig om de geschatte tijdskosten invulling te geven. De medewerker(s) moet(en) die werktijd daadwerkelijk in het implementeren van de aanbevelingen kunnen steken. Daarnaast is het afhankelijk van de uiteindelijke medewerking binnen de keten (in bijvoorbeeld bijeenkomsten). Dit alles kan per aanbeveling verschillen.

Tenslotte is het van invloed of alle vier de fasen uit het implementatiemodel zijn uitgevoerd: plan, do, check en act (Tague, 2005). In de berekening is uitgegaan van de fasen plan en do. Check en act zijn dermate onberekenbaar dat er geen schatting van is opgenomen. Dit geldt voor zowel de geschatte kosten als baten. In die berekening is de aanbeveling '*ga in teams fysiek aan de slag met het verbeteren van de samenwerking*' niet meegenomen. De tijdsinvestering in deze aanbeveling zal namelijk per team verschillen. Daarnaast verschilt per team de omvang in aantal medewerkers.

De immateriële baten zijn als volgt te omschrijven:

- A. Sneller de juiste collega vinden.
- B. Verbetering in kwaliteiten gebruiken en zwakheden ondervangen.
- C. Feedbacksysteem verbeteren: werkzaamheden per individu verbeteren.
- D. Van elkaar leren. Uitwisseling van *good* en *bad cases*: goede dingen herhalen, fouten voorkomen.
- E. Dienstverlening van geheel OD-OD verbeteren (versnellen).
- F. Voorkomen van vragen of onduidelijkheden over de besluitvorming, vanaf de werkvloer en vanuit de Overige organisatiedelen.
- G. Voorkomen van vragen of onduidelijkheden over wat OD-OD precies betekent en/of kan betekenen voor Organisatie.

Aanbeveling	Tijd te besteden aan...	Tijdkosten (per 1 FTE)	Betrokken teamleden	Kosten	Baten
<i>Stimuleer verbindende handelingen en activiteiten binnen OD-OD.</i>	Netwerk-activiteit	12 uur per week, over een periode van 6 weken.	4, uit iedere Organisatiedeel-directie één medewerker.	12 uur x 6 weken x 4 medew. = 288 uur	A, B, C, D, E, G.
<i>Ga in teams fysiek aan de slag met het verbeteren van de samenwerking.</i>	Team-bijeenkomsten	2 uur per week, over een periode van min. 6 weken.	Afhankelijk van omvang team.	2 uur x 6 weken = 12 uur per medew.	B, C, D, E.
<i>Betrek Betrokken afdeling 3 meer in de samenwerking.</i>	Bijeenkomsten	1 uur per week, over een periode van 3 weken.	4, uit iedere Organisatiedeel-directie één medewerker. *	1 uur x 3 weken x 4 medew. = 12 uur	C, D, E, G.
<i>Breng de versnellers onder de aandacht in het teken van de te verbeteren samenwerking.</i>	Bijeenkomsten en interne communicatie	2 werkdagen per week, over een periode van min. 6 weken.	4, uit iedere Organisatiedeel-directie één medewerker. *	16 uur x 6 weken x 4 medew. = 384 uur	A, E.
<i>Houd de werkvloer en de Overige organisatiedelen beter op de hoogte van veranderingen binnen OD-OD.</i>	Intranetpagina beheren	2 dagen per week, over een periode van min. 6 weken.	4, uit iedere Organisatiedeel-directie één medewerker. *	16 uur x 6 weken x 4 medew. = 384 uur	D, E, F, G.
Totaal:				1.068 uur**	

*In fase 'Plan'; fase 'Do' afhankelijk van aanpak die ontstaat uit planning.

**Exclusief tweede aanbeveling: 12 uur per medewerker. Afhankelijk van omvang team.

Tabel 2. Kosten- en batenanalyse (Auteur, 2019).

8.4.2. Materiële baten

	Baten	Tijdbesparing in uren per maand per 1 FTE
A	Sneller de juiste collega vinden.	2
B	Verbetering in kwaliteiten gebruiken en zwakheden ondervangen.	3
C	Feedbacksysteem verbeteren: werkzaamheden per individu verbeteren.	3
D	Van elkaar leren. Uitwisseling van <i>good</i> en <i>bad cases</i> : goede dingen herhalen, fouten voorkomen.	8
E	Dienstverlening van geheel OD-OD verbeteren (versnellen).	5
F	Voorkomen van vragen of onduidelijkheden over de besluitvorming, vanaf de werkvloer en vanuit de 'business'.	2
G	Voorkomen van vragen of onduidelijkheden over wat OD-OD precies betekent en/of kan betekenen voor Organisatie.	1
		24

Tabel 3. Inschatting tijdbesparing baten (Auteur, 2019).

Naar aanleiding van de berekening in Tabel 3 ten behoeve van de baten, kan ook dat gedeelte van de implementatie gekwantificeerd worden. Uitgaande van hetzelfde salaris als hiervoor genoemd, bespaart een teamlid per maand (*niet beschikbaar*). Belangrijk hierbij te vermelden is dat het betreffende teamlid aan tenminste drie van de vijf berekende implementaties moet hebben deelgenomen.

8.4.3. Planning

In Figuur 2 staan per te verbeteren samenwerkingsfactor en implementatie uit het onderzoek een tijdspanne van 10 weken aangegeven. Op basis van het implementatiemodel zijn de betreffende implementaties geconcretiseerd. De planning toont aan dat het belangrijk is de volgorde aan te houden van het samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016): het verbeteren van achtereenvolgens het individueel gedrag, het functioneel teampatroon en de communicatie.

Fase samenwerkingsmode	Implementatie/Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Individueel gedrag	<i>Stimuleer verbindende handelingen en activiteiten binnen IV-WM.</i>	Plan					Do				
Individueel gedrag	<i>Ga in teams fysiek aan de slag met het verbeteren van de samenwerking.</i>	Plan					Do				

Fase samenwerkingsmodel	Implementatie/Week	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Functioneel teampatroon	<i>Betrek BV&I meer in de samenwerking.</i>	Plan					Do				

Fase samenwerkingsmodel	Implementatie/Week	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Communicatie	<i>Breng de versnellers onder de aandacht in het teken van de te verbeteren samenwerking.</i>	Plan					Do				
Communicatie	<i>Houd de werkvloer en de 'interne business' beter op de hoogte van veranderingen binnen IV-WM.</i>	Plan					Do				

Figuur 2. Planningen implementaties (Auteur, 2019).

Literatuurlijst

- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Baarda, D. B. (2014). *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2014). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*. John Wiley & Sons.
- Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.
- Bell, J., den Ouden, B. V., & Ziggers, G. W. (2006). Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1607-1620. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00653.x>
- Boddy, D., Macbeth, D., & Wagner, B. (2000). Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. *Journal of Management studies*, 37(7), 1003-1018.
- Bosman & Vos (2014). *Vragenlijst teameffectiviteit voor teamleden*. Geraadpleegd op 23 mei 2019, van <https://www.bosmanvos.nl/assets/books/een-effectief-team-in-drie-dagdelen/downloads/Vragenlijst-teameffectiviteit-voor-teamleden2.pdf>
- Hammelburg, R., Lubbers, W. J., & Nauta, N. (Eds.). (2014). *Veranderende samenwerking in de zorg*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Hepkema, W. (2016). *Een effectief team in drie dagdelen* (1ste dr.). Amsterdam: Boom.
- Hoeve, M., de Jong, M., & Lanzing, M. (2013). *Signaturen voor samenwerking in een netwerkgeving*.
- Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen* (7e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Kaats, E. A. P., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Kluwer.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2e ed.). California, Verenigde Staten: Sage Publications, Inc.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. John Wiley & Sons.

- Scholten, G., Kempen, C., & van Lieshout, W. (2011). *Kristallen van samenwerken*. Apeldoorn, Nederland: Garant.
- Stevens, J. (z.d.). LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Geraadpleegd op 3 juni 2019, van: <https://www.desteven.nl/leerdoelen/persoonlijke-leerdoelen/communicatie-gesprekstechnieken-leerdoelen/lsd>
- Tague, N. R. (2005). *The Quality Toolbox* (2e ed.). Milwaukee, Verenigde Staten: ASQ.
- van Damme, E. (1998). *Concurrentievervalsing door de overheid?*. Openbare Uitgaven, 30(4), 194-203.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Wehrich, H. (1982). *The TOWS matrix—A tool for situational analysis*. Long Range Planning, 15(2), 54-66. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630182901200>

Bijlage 1. Interne bronnen

- A. Organisatie Medewerkersonderzoek 2018
 - 1. Afdeling
 - 2. Betrokken afdeling 1
- B. Organogram Organisatiedeel Organisatie
- C. Bezetting Organisatiedeel per april 2019
- D. Niveaus van activiteit binnen Organisatiedoelstelling Organisatie
- E. Verantwoordelijkheidsbeschrijvingen Organisatiedeel-afdelingen Organisatie
- F. Interview over de versnellers
- G. De versnellers

1.A. Organisatie Medewerkersonderzoek 2018
1.A.1. Afdeling Organisatiedoelstelling Ontwikkeling Organisatie

Niet beschikbaar.

1.A.2. Afdeling Inwinning en Gegevensanalyse

Niet beschikbaar.

1.B. Organogram Organisatiedeel Organisatie

Niet beschikbaar.

1.C. Bezetting Organisatiedeel per april 2019

Niet beschikbaar.

1.D. Niveaus van activiteit binnen Organisatiedoelstelling Organisatie

Niet beschikbaar.

1.E. Verantwoordelijkheidsbeschrijvingen Organisatiedeel-directies Organisatie

Niet beschikbaar.

1.F. Interview over de versnellers

Niet beschikbaar.

1.G. De versnellers

Niet beschikbaar.

Bijlage 2. Zoekplan

Niet beschikbaar.

Bijlage 3. Topic Guide

De topic guide vormt een basis voor de interviews binnen het onderzoek. De vooraf bepaalde gespreksonderwerpen geven structuur aan het gesprek. Vanuit deze onderwerpenlijst stelt de interviewer vragen aan de respondent. De interviewer bepaalt in eerste instantie de onderwerpen binnen het gesprek. De respondent kan op basis daarvan ervaringen en inzichten delen. Zodoende maakt het interview duidelijk waar de prioriteiten liggen van de respondent, binnen het onderwerp.

Hoofdvraag

Hoe kan Organisatiedeel-Organisatiedoelstelling binnen Organisatie de ervaren samenwerking verbeteren?

Deelvragen

1. Hoe verloopt het formele samenwerkingsproces binnen OD-OD?
2. Hoe ervaart de doelgroep de samenwerking binnen OD-OD?
3. Hoe kan OD-OD knelpunten in de samenwerking oplossen?

Methode

De deelnemers van het onderzoek zijn medewerkers van Organisatie binnen de afdeling Organisatiedeel, die affiniteit hebben met de Organisatiedoelstelling-keten. Dit kunnen zowel mannen of vrouwen zijn. In de periode van 28 mei 2019 tot 19 juni 2019 neemt de interviewer bij twaalf respondenten semigestructureerde interviews af. Het gesprek vindt plaats op een van de locaties van Organisatie, vooraf bepaald in afstemming met de respondent.

De interviewer maakt een audio-opname van het interview die enkel voor de interviewer beschikbaar blijft. Verslaggeving van het interview komt geanonimiseerd naar voren in het onderzoeksrapport. De respondent hoeft zich daarom niet voor te stellen. De respondent geeft vooraf toestemming voor het opnemen van het gesprek. Het interview duurt ongeveer vijftig minuten. Voor het gesprek plant de interviewer tien minuten langer in, zodat er weinig/geen sprake is van tijdsdruk.

Interview

De topics uit Bijlage 3.A. zijn het leidraad in het interview. Vooraf introduceert de interviewer zich bij de respondent en bespreekt de algemene informatie en het doel van het onderzoek. Daarnaast ligt de interviewer toe wat hij bedoelt met 'de samenwerking'; om welke afdelingen binnen welk samenwerkingsverband het gaat (OD-OD). Er zijn vervolgens geen foute antwoorden mogelijk aangezien dit onderzoek bestaat uit het achterhalen van ervaringen en beweegredenen van de respondent binnen die samenwerking. De interviewer biedt de respondent voorafgaand aan het interview tenslotte de gelegenheid om eventuele vragen te stellen of opmerkingen te maken.

Het interview begint met een algemene vraag. Enerzijds schetst de interviewer daarmee het samenwerkingsverband waar het interview om draait. Anderzijds daagt hij de respondent daarmee uit het te onderzoeken samenwerkingsverband voor zichzelf zo snel en zo veel mogelijk in te kaderen. Zo kan de respondent zich voorbereiden op de structurelere vragen die volgen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Tijdens het interview hanteert de interviewer de LSD-techniek: luisteren, samenvatten, doorvragen. Wanneer het gegeven antwoord niet toereikend genoeg is, stelt de interviewer bijvoorbeeld een vervolgvraag. Middels deze techniek daagt de interviewer de respondent optimaal uit om zijn/haar achterliggende gedachten en motieven duidelijk te maken. De interviews moeten uiteindelijk duidelijk maken welke factoren de hypothesen bevestigen of juist ontkrachten.

Bijlage 3.A. Topic Guide – Topics

Introductie (2 min)

- Introductie interviewer
- Doel onderzoek
- Algemene informatie
- Vragen/opmerkingen

Algemeen (2 min)

- De Organisatiedoelstelling-keten

Individueel gedrag (15 min)

- Interpersoonlijk
- Omgang met kwaliteiten, zwakheden en waardering
- Feedback (geven en verwerken)
- Wrijving
- Samenvatten: individueel gedrag binnen de samenwerking

Functioneel teampatroon (10 min)

- Bijdrage
- Invloed
- Samenvatten: functioneel teampatroon binnen de samenwerking

Communicatie (20 min)

- Communicatiestijl
- Besluitvormingsproces (voorfase – hoofdfase – nafase)
- Bijeenkomsten
- Samenvatten: communicatie binnen de samenwerking

Afsluiting (2 min)

- Dankwoord
- Vervolg onderzoek

Bijlage 3.B. Topic Guide – Voorbeeldvragen

Introductie

Interviewer introduceert zich, deelt de algemene informatie en het doel van het onderzoek. Daarnaast ligt de interviewer toe wat hij bedoelt met 'de samenwerking'; om welke afdelingen binnen welk samenwerkingsverband het gaat, namelijk OD-OD. Vervolgens introduceert de interviewer globaal de onderwerpen binnen het interview. Tenslotte krijgt de respondent gelegenheid om vragen te stellen of een opmerking te maken. Interviewer start, na ontvangen van toestemming, de audio-opname.

Algemeen: de Organisatiedoelstellingketen

1. Wat is de kracht van de Organisatiedoelstelling-keten als geheel?

Topic 1: Individueel gedrag (15 min)

Interpersoonlijk

2. Hoe zou je de interpersoonlijke contacten met andere teamleden omschrijven?
3. Hoe stellen andere teamleden zich naar jou op?

Persoonlijk

4. Hoe stel jij je op naar andere teamleden?

Omgang met kwaliteiten, zwakheden en waardering

5. Wat vind je van de mate waarin teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten?
6. Wat vind je van de mate waarin teamleden elkaars zwakheden ondervangen?
7. Hoe beoordeel je de onderlinge waardering?

Feedback

8. Hoe beoordeel je de mate van het elkaar geven van feedback?
9. Wat vind je van hoe afdelingen feedback verwerken?

Wrijving

10. Wat vind je van de manier waarop teamleden omgaan met wrijving?

Samenvatten: individueel gedrag binnen de samenwerking

11. Welke factoren binnen het individueel gedrag van teamleden hebben de meeste invloed op de kwaliteit van de samenwerking?
12. Wat zouden aanpassingen in individueel gedrag betekenen voor de samenwerking?

Topic 2: Functioneel teampatroon (10 min)

Bijdrage

13. Wat vind je van de bijdrage van de afdelingen in de samenwerking?

Invloed

14. Hoe beoordeel je de invloed van de verschillende afdelingen in de besluitvorming?

Samenvatten: functioneel teampatroon binnen de samenwerking

15. Welke factoren binnen het functioneel teampatroon hebben de meeste invloed op de kwaliteit van de samenwerking?
16. Wat zouden aanpassingen binnen het functioneel teampatroon betekenen voor de samenwerking?

(Topic Guide – vervolg op volgende pagina)

Topic 3: Communicatie (20 min)

(Beoordeling) communicatiestijl

17. Hoe zou je de communicatiestijl binnen de keten omschrijven?
18. Hoe beoordeel je de kwaliteit van de communicatie?
19. In hoeverre spreek jij je uit naar andere afdelingen?
20. Kunnen alle afdelingen alles aan de orde stellen?

Besluitvormingsproces: voorfase

21. Wat vind je van de manier waarop afdelingen voorstellen doen?
22. Op welke manier zorg jij dat andere afdelingen concreet maken wat ze vinden en willen?

Besluitvormingsproces: hoofdfase

23. Wat vind je van de manier waarop in de keten wordt nagedacht over besluiten?
24. Wat vind je van het tempo waarin afdelingen in de samenwerking tot besluiten komen?

Besluitvormingsproces: nafase

25. Hoe beoordeel je de ondersteuning van besluiten vanuit de afdelingen over het algemeen?
26. Hoe beoordeel je de ondersteuning van besluiten waarover de meningen verdeeld waren?

Bijeenkomsten

27. Op welke manier(en) vinden teambijeenkomsten plaats?
28. Wat vind je van de teambijeenkomsten?

Samenvatten: communicatie binnen de samenwerking

29. Welke factoren binnen communicatie hebben de meeste invloed op de kwaliteit van de samenwerking?
30. Wat zouden aanpassingen in communicatie betekenen voor de samenwerking?

Afsluiting (2 min)

Interviewer stopt de audio-opname en bedankt respondent voor zijn/haar tijd. De interviewer stelt het op prijs dat de respondent ervaringen en inzichten in de samenwerking wilde geven ten behoeve van het onderzoek. Tenslotte peilt de interviewer of de respondent op de hoogte wil blijven van het onderzoek en wat de contactmogelijkheden zijn.

Bijlage 4. Uitnodiging respondenten

Beste <naam>,

Momenteel ben ik vanuit Afdeling bezig met een afstudeeronderzoek naar de samenwerking tussen afdelingen in de OD-OD-keten. Ik studeer zelf HBO Communicatie en zal zodoende uiteindelijk een communicatieadvies opleveren. Het advies wordt ingericht naar aanleiding van een aantal interviews. Volgens mij kan je vanuit jouw rol een belangrijke bijdrage leveren aan mijn onderzoek. Ik zou je daarom graag interviewen over de samenwerking en ontdekken wat er volgens jou (en Afdeling) mogelijk verbeterd kan worden!

Het interview kan ik overigens anoniem verwerken; dat kunnen we tijdens onze afspraak bespreken.

Wanneer je bereid bent om mee te werken, spreek ik graag binnenkort met je af op één van de Organisatie-locaties. Ik zie in je agenda dat je <mogelijke data> aanwezig bent in <Organisatie-locatie>. Schikt dit moment voor je?

Alvast bedankt en met vriendelijke groet,

Coen Schlingmann

Bijlage 5. Verbatims

Niet beschikbaar.

Bijlage 6. Analyseschema's

Niet beschikbaar.

Bijlage 7. Soorten feedback

“Er zijn vier verschillende soorten feedback:

- Sterk punt: de feedbackgever laat weten dat de ander iets goed doet.
- Verbeter-tip: feedback is echt bedoeld om de ander te helpen beter te worden en niet omdat de feedbackgever last heeft van het gedrag van de ander. Bijvoorbeeld een tip om wat minder hard te werken. Het maakt voor de feedbackgever zelf niet uit of de ander wat met zijn feedback doet; dat is de verantwoordelijkheid van de ander. De feedback wordt belangeloos gegeven.
- Verbeterwens: het is prettig voor de feedbackgever als de ander iets met zijn feedback doet, maar als dat niet lukt, dan kan de feedbackgever dat accepteren en wordt er indien mogelijk een andere oplossing gezocht.
- Functioneringsprobleem: de feedbackgever vindt dat het gedrag van de ander echt niet acceptabel is, met als uiterste consequentie dat de ander volgens de feedbackgever niet in die functie kan blijven als het gedrag niet verbetert.”

(Hepkema, 2016, pp. 57, 58)

Bijlage 8. Dummy communicatie-uiting versnelbijeenkomst

De dummy in figuur 3 sluit aan bij de aanbeveling '*Breng de versnellers onder de aandacht in het teken van de te verbeteren samenwerking.*' De implementatie schrijft voor dat er per 'versnelbijeenkomst' één versneller (zie voor de 'versnellers' Bijlage 1.G.) centraal staat. De versneller 'één Organisatiedeel' is in dit voorbeeld gehanteerd. De afbeelding kan worden verwerkt in een mailing naar de doelgroep die op dat moment binnen de communicatieplanning valt. Het is verder aan te raden in de mail te vermelden op welke locatie de bijeenkomst plaatsvindt middels een agenda-item.

Niet beschikbaar.

Figuur 3. Dummy aankondiging versnelbijeenkomst (Auteur, 2019).