

Samenwerken in een netwerkorganisatie

De doorontwikkeling van het Wenckebach Instituut

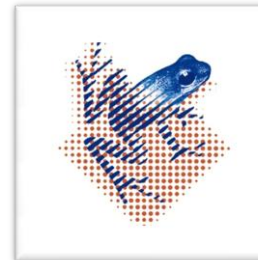
Lydia Datema

UMCG, Wenckebach Instituut
Hanzehogeschool Groningen,
Toegepaste Psychologie

Groningen, juni 2015

Studentenbureau UMCG

Universitair Medisch Centrum Groningen



Samenwerken in een netwerkorganisatie

De doorontwikkeling van het Wenckebach Instituut

Groningen, juni 2015

Auteur

Studentnummer

Lydia Datema

256453

Afstudeerscriptie in het kader van

Academie voor Sociale Studies
Toegepaste Psychologie
Hanzehogeschool Groningen

Opdrachtgever

Prof. Dr. H.B.M. van de Wiel
Wenckebach Instituut, UMCG

Begeleider onderwijsinstelling

MSc. C.A. de Lange
Academie voor Sociale Studies
Hanzehogeschool Groningen

Begeleider UMCG

MSc. I.S. Dijkstra
Wenckebach Instituut, UMCG

© 2015 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

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

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

Trefw Netwerkorganisatie, samenwerken

VOORWOORD

Voor u ligt het rapport van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd tijdens mijn afstudeerperiode aan de opleiding Toegepaste Psychologie. Het onderzoek, dat gaat over samenwerking en netwerkorganisaties, heb ik uitgevoerd bij het Wenckebach Instituut (UMCG).

In dit kader ben ik mijn afstudeerbegeleiders Ids Dijkstra (UMCG) en Christiane de Lange (Hanzehogeschool Groningen) zeer erkentelijk voor de goede en deskundige begeleiding. Tijdens mijn afstudeerperiode ben ik voorzien van prettige feedback die inhoudelijk van toegevoegde waarde was. Ik wil Ids en Christiane bedanken voor de prettige samenwerking, hun enthousiasme en het vertrouwen dat zij in mij gesteld hebben in deze periode.

Lydia Datema,
Groningen, juni 2015

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	1
1 AANLEIDING	3
2 THEORETISCH KADER	5
3 ONDERZOEKSVRAAG	9
3.1 DEELVRAGEN	9
4 METHODE	11
5 RESULTATEN	13
5.1 NETWERKORGANISATIE	13
5.2 SAMENWERKEN	14
5.3 FYSIEKE WERKOMGEVING EN INDELING	15
5.4 WAT IS ER NODIG OM KANSEN TE VERZILVEREN?	15
6 CONCLUSIE	17
6.1 HET WENCKEBACH INSTITUUT ALS NETWERKORGANISATIE	17
6.2 HUIDIGE MANIER VAN SAMENWERKEN	17
6.3 KANSEN VOOR HET WENCKEBACH INSTITUUT	18
6.4 WAT IS ER NODIG OM DEZE KANSEN TE VERZILVEREN?	18
7 AANBEVELINGEN	19
7.1 AANBEVELINGEN VOOR HET WENCKEBACH INSTITUUT	19
7.2 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	20
8 DISCUSSIE	21
9 LITERATUUR	23

SAMENVATTING

Het onderzoek richt zich op de samenwerking als netwerkorganisatie binnen het Wenckebach Instituut (WI), een onderdeel van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). De verschillende organisatieonderdelen van het Wenckebach Instituut voeren werkzaamheden uit die zowel qua inhoud als doelgroep overlap vertonen. Door meer te profiteren van elkaars kennis en kwaliteiten kan de dienstverlening richting opdrachtgevers verder verbeterd worden. Een netwerkorganisatie leent zich goed voor een samenwerking tussen verschillende onderdelen van een organisatie. Sinds 2014 zijn de verschillende onderdelen van het WI gevestigd in één gebouw. Dit onderzoek beschrijft welke kansen er zijn voor samenwerking als netwerkorganisatie binnen het WI. Specifiek is hierbij gekeken naar de samenwerking tussen twee organisatieonderdelen; PGSoM en CLAS.

Een netwerkorganisatie is niet gebaseerd op hiërarchie maar op het stimuleren van samenwerken binnen een organisatie. Deze organisatie is flexibel en binnen deze organisatie kan op verschillende manieren en via verschillende lijnen samengewerkt worden. Netwerken brengen verschillende schakels bij elkaar waardoor deze informatie en kennisoverdracht gestimuleerd wordt. Netwerkorganisaties verschillen van de andere organisatiestructuren, doordat binnen een netwerkorganisatie de medewerkers minder afhankelijk van elkaar zijn en er wordt van de medewerkers een hoge actieve participatie verwacht in het initiëren en organiseren van ideeën.

Om een netwerkorganisatie goed te laten werken is coördinatie en samenwerking nodig. In de sociale psychologie wordt samenwerken gedefinieerd als 'gedrag dat de resultaten van twee partijen maximaliseert'. Het samenwerken, moet de individuen dus meer opleveren dan het handelen van elk afzonderlijk. Verschillende factoren hebben invloed op samenwerken, dat maakt een goede samenwerking een uitdaging. Culturele verschillen, weerstand, concurrentie en het sterk conformeren aan de eigen groep zijn factoren die samenwerking negatief beïnvloeden. Tevens heeft de werkomgeving invloed op de samenwerking, zoals door de fysieke afstand tot collega's, de mate waarin mensen bewegen over de werkvloer en de mate waarin er interactie en

ontmoetingen met collega's zijn. Een voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is duidelijke communicatie en de samenwerking moet voor betekenis krijgen voor medewerkers. Hiervoor is voldoende kennis en informatie nodig. Factoren die een goede samenwerking stimuleren zijn; vertrouwen, goede sociale relaties en een korte afstand tot informatiebronnen. Daarnaast dragen gezamenlijke werken ontmoetingsruimtes en het stimuleren van ongeplande ontmoetingen hieraan bij.

De meest opvallende uitkomst van het onderzoek is dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars bestaan en werkzaamheden. Op dit moment ervaren medewerkers van het WI de organisatie nog niet als netwerkorganisatie. Netwerken die er zijn, zijn gebaseerd op eerdere samenwerkingsverbanden maar dit zijn geen uitgebreide netwerken. Medewerkers weten dat zij zelf met initiatieven mogen komen, maar niet dat dit ook verwacht wordt. Medewerkers verwachten van het MT een meer faciliterende rol daar waar het gaat om het organiseren van contactmomenten. Daarnaast verwachten zij van het MT communicatie over verwachtingen.

Samenwerkingen in de huidige vorm ontstaan vanuit het afstemmingsoverleg of doordat medewerkers die elkaar al kennen elkaar benaderen voor een mogelijke opdracht. Binnen beide onderdelen worden kansen gezien voor (meer) samenwerking. Het MT zet nadrukkelijk in op samenwerking en geeft daartoe ruimte aan collega's. Er lijkt onder de medewerkers weinig weerstand te zijn voor meer samenwerking. Hoewel er de wil is bij medewerkers om collega's te leren kennen, legt niet iedere collega uit zichzelf contact met andere medewerkers. Daarnaast vinden vrijwel alle medewerkers de structuur van het gebouw onprettig of onhandig en vinden zij dat deze structuur zich niet leent voor toevallige ontmoetingen. Er is bij de medewerkers behoefte om meer te weten over andere medewerkers binnen het eigen deel en bij het andere deel van de organisatie, en over elkaars werkzaamheden.

Aanbevelingen die gedaan worden zijn op het gebied van communicatie, coördinatie en het creëren van ontmoetingsplaatsen. Medewerkers verwachten een coördinerende rol in de netwerkorganisatie. Het MT zou een

organiserende (formaliserende) rol kunnen spelen, door bijvoorbeeld het organiseren van projectmatig samenwerken op actuele en relevante thema's waarbij medewerkers in verschillende teams kunnen werken. Daarnaast kan intranet gebruikt worden om medewerkers op de hoogte te houden van ontwikkelingen op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak. Dit draagt bij aan meer kennis over elkaar. Hoewel een netwerkorganisatie zich leent voor meerdere communicatiestromingen zijn ontmoetingen van medewerkers in levende lijve van grootst mogelijk belang voor het ontwikkelen en vormen van onderlinge interactie. Het creëren van een ontmoetingsplaats is daarom ook een aanbeveling. Het liefst in de vorm van een eet- en drinkgelegenheid waar uitzonderlijk goede koffie verkrijgbaar is. Het Wenckebach Instituut is een organisatie met mogelijkheden. Dit onderzoeksrapport geeft inzicht in de doorontwikkeling die mogelijk is binnen het instituut om als netwerkorganisatie samen te werken.

1 AANLEIDING

Welke kansen voor samenwerking zijn er mogelijk binnen het Wenckebach Instituut? In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek beschreven en wordt ook de probleemstelling en de praktische relevantie van het onderzoek benoemd.

Het Wenckebach Instituut (WI) is een onderdeel van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Het instituut richt zich op de ontwikkeling en opleiding van professionals in de zorg. Het WI heeft verschillende onderdelen, welke bestaan uit de Postgraduate School of Medicine, de School of Nursing and Health en het Expertisecentrum Communicatie, Leiderschap, Assessment en Samenwerking. De organisatiecultuur van het Wenckebach Instituut heeft een productgeoriënteerde groepering.

De Postgraduate School of Medicine (PGSoM) verzorgt het postacademisch onderwijs voor medisch specialisten, huisartsen, tandartsen en andere academische zorgprofessionals. Daarnaast ondersteunt de school de (innovatie van) medische vervolgoopleidingen en de discipline overstijgende cursussen voor assistenten in opleiding tot medisch specialist.

De School of Nursing and Health verzorgt beroepsopleidingen voor verpleegkundigen en andere zorgprofessionals. Hierbij gaat het om de werkleroutes voor initiële opleidingen en het theoriegedeelte van de opleidingen Anesthesiemedewerker, Operatieassistent en Ziekenhuishygiënist.

Het expertisecentrum Communicatie, Leiderschap, Assessment en Samenwerking (CLAS) richt zich op het onderwijs en advies. Het expertisecentrum richt zich uitdrukkelijk op de professional zelf en niet op de patiënt.

Sinds 2014 zijn de verschillende onderdelen van het WI gevestigd in het Zusterhuis op het terrein van het UMCG. De medewerkers zijn binnen dit gebouw georganiseerd op onderdeelniveau, verdeeld over zeven verdiepingen.

Wanneer er activiteiten georganiseerd worden voor medewerkers, wordt dit op het niveau van de verschillende onderdelen georganiseerd.

Dit onderzoek bekijkt welke kansen er zijn voor samenwerking binnen het WI. Specifiek wordt hierbij gekeken naar de samenwerking tussen twee organisatieonderdelen; PGSoM en CLAS. Er wordt gekeken op welke manier er nu wordt samengewerkt en er wordt onderzocht wat belemmerende en stimulerende factoren zijn in samenwerking. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre medewerkers van elkaars taken en rollen op de hoogte zijn. Tenslotte wordt onderzocht wat mogelijkheden zijn voor het Wenckebach Instituut om kansen voor samenwerking als netwerkorganisatie te verzilveren.

Het onderzoeksrapport is opgebouwd uit 8 hoofdstukken. In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding voor het onderzoek beschreven. Het theoretisch kader voor het onderzoek wordt weergegeven in hoofdstuk 2 en de onderzoeksvraag bevindt zich in hoofdstuk 3. In het methodehoofdstuk, hoofdstuk 4, wordt de opzet en uitvoering van het onderzoek beschreven. De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 5 en in hoofdstuk 6 worden conclusies aan deze resultaten verbonden. Hoofdstuk 7 gaat in op de aanbevelingen die gedaan worden op basis van de uitkomsten van het onderzoek. Ten slotte, bevindt zich in hoofdstuk 8 het discussiehoofdstuk waarin te lezen is wat de limitaties en succesfactoren zijn geweest tijdens het onderzoek.

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk komt de theorie aan bod die gebruikt wordt om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: "Welke kansen voor samenwerking zijn er mogelijk binnen het Wenckebach Instituut?"

De verschillende organisatieonderdelen van het Wenckebach Instituut voeren werkzaamheden uit die zowel qua inhoud als doelgroep overlap kunnen vertonen. De verschillende onderdelen kunnen meer profiteren van elkaars kennis en kwaliteiten, om hiermee de dienstverlening richting de opdrachtgevers (verder) te verbeteren. Gedacht wordt dat een netwerkorganisatie een organisatiestructuur is die zich goed leent voor een samenwerking tussen verschillende onderdelen van een organisatie. Een gezamenlijke doelstelling van alle onderdelen binnen het Wenckebach Instituut is het voorzien in de behoefte van de klant. Samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen kan deze dienstverlening (verder) verbeteren. Er wordt tijdens dit onderzoek gekeken naar verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de mate waarin er binnen de onderdelen PGSoM en CLAS samengewerkt kan worden. Er wordt gekeken naar netwerkorganisaties en factoren die invloed hebben op samenwerken.

Netwerken zijn niet nieuw. Gemeenschappen, het leger, buurtverenigingen en vriendschappen zijn voorbeelden van netwerken waar wij in het dagelijks leven mee te maken hebben. Hoewel er met betrekking tot organisatiestructuren in het verleden voornamelijk werd gesproken over de functionele organisatie (20e eeuw), de divisiestructuur ('40 en '50) en de matrixorganisatie ('60) wordt er sinds eind jaren 80 gesproken over een nieuw type organisatie: de netwerkorganisatie (Miles & Snow, 1992). Deze organisatie is niet gebaseerd op hiërarchie maar op het stimuleren van samenwerken binnen een organisatie waarbij informatieprocessen en beslisprocessen verminderd zijn. Het woord netwerk wordt voornamelijk gebruikt om de structuren en banden aan te geven tussen medewerkers binnen een sociaal systeem. Hier kan het gaan om organisaties, personen, industrieën of zelfs naties, waarbij de banden gebaseerd zijn op communicatie, affectie en vriendschap (Mitchell,

1974). Een netwerkorganisatie is een structuur waarbinnen medewerkers gezamenlijke inzichten en oplossingen kunnen realiseren. Binnen deze structuur kunnen competenties en kennis gebundeld worden om zo gezamenlijke doelen te behalen (De man, 2004). Een netwerkorganisatie is een organisatie die flexibel is en op verschillende manieren en via verschillende lijnen binnen de organisatie kan samenwerken (Nohria & Eccles, 2000). Een functie van een netwerkorganisatie is het uitwisselen van informatie en kennis, zodat nieuwe inzichten opgedaan kunnen worden. Verschillende kennisgebieden kunnen met elkaar in aanraking komen door de uitwisseling van informatie binnen een netwerk (Elg & Johansson, 1997). Netwerken brengen verschillende schakels bij elkaar waardoor deze informatie en kennisoverdracht gestimuleerd wordt (Hamel, 1991).

Netwerkorganisaties verschillen van de andere organisatiestructuren. Binnen een netwerkorganisatie zijn de medewerkers minder afhankelijk van elkaar en wordt er van medewerkers een hoge actieve participatie verwacht in het initiëren en organiseren van ideeën. Binnen een netwerkorganisatie bestaat er, meer dan in andere organisatiestructuren, een grote wil om informatie te delen en met elkaar samen te werken aan een product of dienst. Ook is er binnen een netwerkorganisatie sprake van veel horizontale communicatie (Miles & Snow, 1992). Sociologen benadrukken de functionaliteit en de positieve invloed van een netwerkorganisatie. Deze organisatievorm beïnvloedt het leren, heeft economische voordelen en bovendien geeft deze manier van werken de medewerkers het gevoel van autonomie (Podolny & Page, 1998).

Er bestaan drie type netwerkorganisaties (Miles & Snow, 1992). Dit zijn de interne, de stabiele en de dynamische organisatie. Het stabiele netwerk houdt zich voornamelijk bezig met het produceren van producten en levert deze aan de klanten. Dit type organisatie is te vergelijken met de oorspronkelijke functionele organisatie. Het interne netwerk is minder marketinggericht en houdt zich voornamelijk bezig met inhoudelijke kernzaken. Kenmerkend voor de interne netwerkorganisatie is dat zij steeds blijft zoeken naar innovaties om dienst te verbeteren en te ontwikkelen.

Hierbij werken verschillende organisatieonderdelen met elkaar samen en onderhouden zij onderling contact. Dit type netwerkorganisatie lijkt het meest op de structuur binnen het Wenckebach Instituut omdat zij voornamelijk diensten levert aan (onderdelen van) het UMCG. In deze dienstverlening zijn de verschillende onderdelen van het Wenckebach Instituut steeds op zoek naar mogelijkheden om deze dienstverlening en producten te innoveren en verbeteren. Binnen het Wenckebach Instituut zelf wordt ook wetenschappelijk onderzoek gedaan wat bijdraagt aan deze optimalisatie. Het dynamische netwerk kent veel verschillende actoren op verschillende vakgebieden, waarbij op inter-organisatie niveau zowel marketeers, producenten, ontwerpers, tussenpersonen en leveranciers opgenomen kunnen zijn in een netwerk. De tussenpersonen hebben in deze organisatie een centrale positie.

Om een netwerkorganisatie goed te laten werken is coördinatie en samenwerking nodig. De medewerkers moeten samengebracht worden en geïnformeerd over de kansen en bedreigingen die er liggen voor de organisatie. Een goede samenwerking kan een uitdaging zijn. Er is veel onderzoek gedaan naar samenwerken in organisaties. In de sociale psychologie wordt samenwerken gedefinieerd als 'gedrag dat de resultaten van twee partijen maximaliseert' (Nauta, 2003). Het samenwerken moet de individuen dus meer opleveren dan het handelen van elk afzonderlijk. Uit onderzoek van onder andere Sinkovics (2011) blijkt dat bij het samenvoegen van organisaties blijkt dat 50 tot 80% van de fusies mislukt. Bij een fusie worden verschillende onderdelen samengevoegd, waarbij organisatieonderdelen kunnen profiteren van elkaars kennis en ervaringen (Bloemers & Hagedoorn, 2010). Ruim 70% van de veranderprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of leidt niet tot het beoogde resultaat (Boonstra, 2000 & Homan, 2005).

Een van de meest voorkomende factoren waardoor integraties mislukken is culturele verschillen. Als de culturen sterk van elkaar verschillen kan er eerder weerstand tussen de verschillende onderdelen ontstaan en dit kan samenwerking in de weg staan. Wanneer er minder culturele verschillen zijn verhoogt dit de synergie en hebben fusies en samenwerking een grotere kans van slagen (Nguyen & Kleiner, 2003). Het sterk conformeren aan een (eigen)

groep kan van invloed zijn op samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen. Wanneer mensen zich sterk conformeren aan de eigen groep kunnen zij zich gaan afzetten tegen een andere groep door bijvoorbeeld zichzelf en de eigen groep beter te vinden dan de groep waarmee men zich vergelijkt. Zo ontstaat er het effect van een ingroup, waarbij er meer geconformeerd wordt aan de eigen groep en de andere groep meer in termen van stereotypen beschrijft. Zo ontstaat er meer concurrentie en vijandigheid, en een verminderde waardering en samenwerking (Hammelburg, Lubbersen & Nauta, 2014). Weerstand kan daarnaast gevoeld worden wanneer medewerkers ontevreden zijn over een bepaalde manier van werken en deze niet verandert (Cummings & Worley, 2001). Daarnaast geldt dat teveel concurrentie tussen verschillende organisatieonderdelen de samenwerking en het delen van kennis belemmert (Szulanski, 1996).

Tenslotte heeft de werkomgeving invloed op de samenwerking. Met betrekking tot nabijheid van medewerkers in relatie tot samenwerking blijkt dat de kans op samenwerking drastisch afneemt wanneer er meer fysieke afstand is tussen werknemers. Er wordt net zo weinig samengewerkt tussen medewerkers die 30 meter verderop zitten als tussen medewerkers die in een ander gebouw werken (R. E. Kraut, Fussel, SE, & Siegel, 2002). Wanneer het kantoor van medewerkers gevestigd is in lange doodlopende gangen, is deze fysieke grens van 30 meter al overschreden wanneer een collega iemand op een andere verdieping zou moeten benaderen. De indeling en structuur van de werkomgeving beïnvloedt de manier waarop en de mate waarin medewerkers samenwerken. De mate waarin mensen bewegen over de werkvloer speelt een belangrijke rol in de mate waarin werknemers elkaar ontmoeten binnen de organisatie. Als mensen meer geneigd of genoodzaakt zijn zich te bewegen over de werkvloer en niet op één vaste plek werken is er sprake van meer interactie tussen de werknemers. Op deze manier ontmoeten werknemers meer collega's waar ze mogelijk mee zouden kunnen samenwerken. Wanneer zij dit niet doen en vooral op één vaste plek werken, is er een kans aanwezig dat zij ook niet weten van elkaars bestaan (Penn, Desyllas & Vaughan, 1999). Ruimtelijke lay-out, zoals gesloten ruimten, beïnvloedt tevens de kans op het ontmoeten van en contact maken met collega's (Hillier & Hanson, 1984).

Wanneer collega's in elkaars buurt werken, communiceren en naar elkaar kijken nemen zij (onbewust) informatie tot zich over wat er om hen heen gebeurt. Zodra dit informatie betreft die voor de werknemer interessant is, wordt deze informatie actief bij de werknemer (Rognin, Salembier, & Zouinar, 2000). Uit deze contacten met een andere collega kan blijken dat er samenwerking mogelijk is.

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is duidelijke communicatie, zodat de samenwerking een betekenis krijgt voor de medewerkers. Het management zou hierbij een monitorrol moeten vervullen, waarbij zij zorgen dat medewerkers voldoende kennis hebben (Bloemers & Hagedoorn, 2010). Van Wijk en van den Bosch (1999) stellen dat in netwerkorganisaties meer sprake moet zijn van horizontale kennisstromen dan verticale. Een horizontale organisatievorm leent meer voor het effectief en efficiënt managen van kennis in dynamische omgevingen. Wanneer organisatieonderdelen transparant zijn en er sprake is van vertrouwen en wederkerigheid geldt dit als stimulant bij het functioneren van kennisstromen (Hamel, 1991; Nooteboom e.a., 1997). Elektronische informatie-uitwisseling zou hierbij kunnen helpen (Nohria & Eccles, 2000). Hierbij wordt wel genoemd dat, ook al is er veel communicatie via nieuwe technologieën en communicatie, deze nooit de inter-persoonlijke ontmoetingen kunnen vervangen. Hoewel een netwerkorganisatie zich leent voor meerdere communicatiestromingen en het gebruik van technologische ontwikkelingen zijn ontmoetingen van medewerkers in levende lijve zijn van grootst mogelijk belang voor het ontwikkelen en vormen van onderlinge interactie (Nohria & Eccles, 2000). Vertrouwen beïnvloedt het samenwerkingsproces positief. Als medewerkers elkaar vertrouwen delen zij eerder informatie met elkaar en voelen zij zich minder bedreigt in hun positie (Katz & Green, 2009). Het hebben van goede relaties kan een bijdrage leveren aan zowel individuele als organisatorische doelen, omdat deze relaties eerder ingeschakeld kunnen worden bij een samenwerking. Het stimuleren van ongeplande ontmoetingen en een kleinere afstand naar informatiebronnen draagt bij aan het verspreiden van informatie in een organisatie. Het bij elkaar plaatsen van kantoren en het creëren van gezamenlijke ruimtes om te ontspannen, te werken of te lunchen kan hieraan bijdragen doordat er op deze manier meer ontmoetingsmomenten ontstaan (Keller en Holland, 1983).

3 ONDERZOEKSVRAAG

Welke kansen voor samenwerking zijn er mogelijk binnen het Wenckebach Instituut?

3.1 DEELVRAGEN

- 1.1. Op welke manier wordt er op dit moment samengewerkt binnen het Wenckebach Instituut?
- 1.2. In hoeverre weten medewerkers binnen het Wenckebach Instituut van elkaars taken en rollen?
- 1.3. Als er kansen zijn, wat moet er gebeuren om deze kansen te verzilveren?
- 1.4. Wat zijn stimulerende factoren in samenwerking?
- 1.5. Wat zijn belemmerende factoren in samenwerking?

4 METHODE

Dit hoofdstuk geeft de methoden weer die gebruikt zijn bij de opzet en uitvoering van het onderzoek. Er wordt informatie gegeven over de procedure, de manier van dataverzameling en er wordt informatie gegeven over de respondenten.

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Tijdens het onderzoek bestond de doelgroep uit specifiek twee onderdelen van het Wenckebach Instituut, namelijk medewerkers van de organisatieonderdelen PGSoM en CLAS.

De respondenten die bij de opdrachtgever hebben aangegeven bereid te zijn te participeren in het onderzoek, zijn door de onderzoeker via de mail uitgenodigd. Om de deelnemers zorgvuldig over het onderzoek te informeren zijn de kaders van het onderzoek geschetst in de uitnodigingsmail. Tijdens het onderzoek zijn de respondenten geïnterviewd via een semigestructureerd interview. Een voordeel van een semigestructureerd interview is de balans tussen structuur en openheid in een gesprek, doordat er tijdens het interview wordt doorggevraagd op wat de geïnterviewde zegt (Elshof & Pieters, 2011). Wanneer respondenten op een semigestructureerde wijze geïnterviewd worden kunnen zij ook zelf met begrippen en betekenissen komen (Verra, 2001). Bij alle respondenten zijn, middels open vragen, dezelfde onderwerpen uitgevraagd. Tijdens het interview zijn aanvullende vragen gesteld, wanneer er nieuwe onderwerpen naar voren kwamen (Gillham, 2005). Het instrument dat gebruikt is bij deze interviews is een topiclist, die is samengesteld op basis van literatuuronderzoek over samenwerken. Daarnaast is er door een expert gekeken naar deze topiclist. Deze topiclist is opgenomen in het verslag als bijlage.

Tijdens het onderzoek is veel waarde gehecht aan de privacy van de geïnterviewden. Om er zorg voor te dragen dat niet te herkennen is welke respondent welke uitspraken heeft gedaan, worden de gevonden resultaten anoniem verwerkt (Baarda & Bakker, 2013).

Er zijn negen respondenten benaderd en negen respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. De inter-

views zijn opgenomen met een dictafoon. De verkregen informatie is uitgeschreven en geanalyseerd met behulp van het programma Atlas.ti. Atlas.ti is een programma dat analyse van kwalitatieve gegevens zoals tekst en audiovisuele data kan ondersteunen. In dit programma kan onderzoeksdata gecategoriseerd worden, waarbij verschillende onderdelen aan elkaar gerelateerd kunnen worden (Atlas.ti, 2015). Met alle geluidsfragmenten die opgenomen zijn tijdens de interviews is zorgvuldig omgegaan en deze zijn na verwerking van de resultaten verwijderd.

5 RESULTATEN

In het resultatenhoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews beschreven. De conclusies van deze uitkomsten worden besproken in het volgende hoofdstuk.

Sinds 2014 is het gehele Wenckebach Instituut gevestigd in het Zusterhuis, ingang 27 van het UMCG. Voorheen waren verschillende onderdelen gevestigd op diverse locaties. Zo was bijvoorbeeld het onderdeel PGSoM gevestigd in de Brug, een locatie elders op het UMCG terrein. Ook de leidinggevende van dit onderdeel had hier zijn werkplek. De indeling van de organisatie per etage van het Zusterhuis ziet er als volgt uit:

7	Leiding, Communicatie en financiën
6	Wenckebach Instituut
5	Wenckebach Instituut VPK - vervolgopleidingen (School of Nursing and Health)
4	Wenckebach Instituut Expertisecentrum Communicatie Leiderschap Assessment en Samenwerking (CLAS)
3	Wenckebach Studentenbureau
2	Wenckebach Cursusadministratie
1	Wenckebach Instituut - Postgraduate School of Medicine (PGSoM)

Binnen het onderzoek is specifiek gekeken naar de onderdelen PGSoM en Clas. Zoals in het overzicht hierboven is te zien, is het Management Team (MT) gevestigd op de zevende etage. Tevens zijn hier de kantoren van de leidinggevenden gevestigd.

Een verschil tussen de twee organisatieonderdelen is dat het management van PGSoM bestaat uit één persoon, en het management van Clas uit twee personen, waarvan de tweede manager het kantoor niet op de zevende etage heeft, maar tussen de medewerkers zit op de vierde verdieping van het Zusterhuis.

Bij het samenvoegen van de verschillende onderdelen is er geen gezamenlijke bijeenkomst met de drie verschillende onderdelen geweest. Wel is er door Clas een borrel georganiseerd, waar medewerkers van de verschillende onder-

delen welkom waren en waar ook een paar nieuwe ontmoetingen hebben plaatsgevonden.

Binnen Clas geven medewerkers aan dat zij Clas zien als een vooruitstrevend onderdeel, dat open staat voor initiatieven, en vernieuwende ideeën. Binnen Clas is een hoge mate van benaderbaarheid en er wordt bewust gevraagd om feedback, zowel positief als verbeterpunten. Binnen dit onderdeel is er geprobeerd te werken met een vorm van flexwerken. Medewerkers konden aangeven of zij hieraan wilden deelnemen en zo konden zij een laptop tot hun beschikking krijgen. Veel mensen die hebben meegedaan aan het project zitten uiteindelijk weer op hun eigen plek. Nu lopen medewerkers wel eens met de laptop naar elkaar toe om iets op de laptop te laten zien.

5.1 NETWERKORGANISATIE

Medewerkers weten in grote lijnen van elkaar waar zij mee bezig zijn, maar respondenten geven hierbij aan dat zij het gevoel hebben niet genoeg op de hoogte te zijn van elkaars werkzaamheden. Meer dan eens wordt genoemd dat medewerkers zich er niet van bewust zijn dat het Wenckebach Instituut graag een netwerkorganisatie zou willen zijn. En wanneer zij wel weten dat het MT een netwerkorganisatie voor ogen heeft, dan weten zij niet wat de verwachtingen zijn waaraan medewerkers moeten voldoen. De meeste respondenten zijn zich er van bewust dat zij zelf met initiatieven mogen komen, maar dat dit eigenlijk ook verwacht wordt van de medewerkers is minder bekend. Dit wordt vaker genoemd in relatie tot een mogelijk verbeterpunt: de communicatie. Er zijn respondenten die aangeven hierover graag meer communicatie te willen vanuit het MT. Deze communicatie zou moeten gaan over de verwachtingen die het MT heeft van de medewerkers op het terrein van samenwerking en thema's.

Door veel respondenten wordt aangegeven dat zij behoefte hebben aan een meer faciliterende rol van het MT daar waar het gaat om contactmomenten. Deze contactmomenten bestaan uit kennismakingen met collega's, het organiseren van (thema-)bijeenkomsten en uitwisseling van informatie over werkoverleggen. Met name binnen de PG-

SoM geven respondenten aan graag het contact met de manager te willen intensiveren.

Tijdens de interviews is de afstand tot de manager een terugkerend thema. Binnen het onderdeel PGSoM wordt het door enkele respondenten als nadeel gezien dat de manager op de zevende verdieping zit. Zij vinden dat de manager tussen de medewerkers zou moeten zitten, om benaderbaar te zijn. Hierbij wordt ook genoemd dat als de leidinggevende op meer afstand zit, dit groepsvormend kan werken binnen een team en dat het team daadwerkelijk hechter is geworden in de huidige vestigingssituatie. Belangrijk is om hierbij te vermelden dat deze opmerkingen voornamelijk gaan over de fysieke afstand die ervaren wordt tot de manager en niet over de relatie met de manager. De werkrelatie met de manager wordt als goed en prettig beoordeeld. Binnen het onderdeel Clas wordt de benaderbaarheid van de manager op de vierde verdieping als zeer positief beoordeeld.

14

Vrijwel alle respondenten geven aan weinig behoefte te hebben om te horen of te praten over de missie en visie van het Wenckebach Instituut als geheel. Zij benoemen dit veelal als erg abstract en willen zich graag bezig houden met de dagelijkse uitvoering hiervan, de praktische kant. Een enkeling geeft aan wel behoefte te hebben om mee te praten over de missie en visie van het Instituut.

Oorspronkelijk schakelden de organisatieonderdelen elkaar niet veel in. Dat PGSoM en School of Nursing and Health voornamelijk in doelgroepen denken (artsen en verpleegkundigen) wordt tijdens de interviews aangedragen als mogelijke oorzaak hiervoor. Vanuit het MT wordt tegenwoordig meer aangedrongen op samenwerking tussen de verschillende onderdelen en dit gebeurt nu ook. Uit de interviews blijkt dat de respondenten de sfeer binnen het Wenckebach Instituut als goed beoordelen.

5.2 SAMENWERKEN

Binnen beide onderdelen worden kansen gezien voor (meer) samenwerking. Onderwerpen die hierbij genoemd worden zijn bijvoorbeeld: verandermanagement, didactiek en modernisering van de dokter. Er wordt vaak genoemd dat PGSoM en Clas elkaar hierin zouden kunnen aanvullen

en ondersteunen. Ook worden er kansen gezien op het gebied van samenwerking met School of Nursing and Health. Deze kansen worden voornamelijk gezien op het vlak van samenwerking tussen artsen en verpleegkundigen en de rol die de opleiding(en) zouden kunnen spelen in de verbetering op en de verbetering van deze werkrelatie.

Als belemmerende factor wordt voornamelijk genoemd dat medewerkers niet altijd goed op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden. Binnen de twee organisatieonderdelen zelf weten mensen goed wie de collega's zijn, maar het blijkt dat tussen de verschillende onderdelen medewerkers minder contact hebben. Samenwerkingen in de huidige vorm ontstaan vaak vanuit het afstemmingsoverleg, waarin wordt afgesproken welke opdrachten door wie worden uitgevoerd. Ook ontstaan er samenwerkingen doordat medewerkers die elkaar al kennen elkaar benaderen voor een mogelijke opdracht. Hierdoor worden ook wel eens mensen uit een ander organisatieonderdeel benaderd. Als medewerkers elkaar kennen zoeken ze elkaar sneller op. Er wordt ook aangegeven dat deze mensen elkaar sneller opzoeken, omdat ze elkaar al kennen en weten wat ze aan elkaar hebben.

Uit de interviews blijkt dat veel respondenten niet uit zichzelf contacten leggen met medewerkers die ze nog niet kennen, en dat zij dit moeilijk vinden om te doen. Enkele respondenten geven aan dat zij bang zijn dat andere collega's niet zitten te wachten op hun benadering en zijn mede daarom (erg) terughoudend in het zoeken van contact. Soms gebeurt dit onbewust. Een andere reden waarom zij terughoudend zijn in het zoeken van contact is onwetendheid over het bestaan van mogelijk voor hen interessante collega's.

Er zijn drempels voor het elkaar leren kennen. Dit blijkt, in fysieke zin, bijvoorbeeld uit het gebruik van de keuken op een andere etage. Uit de interviews blijkt dat er medewerkers zijn die het gevoel hebben zich op andermans terrein te begeven op het moment dat zij gebruik maken van deze keuken. Zij voelen zich hier soms niet prettig bij en komen liever op verdiepingen waar zij mensen kennen en lopen hier ook makkelijker rond. Veel medewerkers geven aan niet eens op de hoogte te zijn van welke faciliteiten er binnen het gebouw aanwezig zijn.

Er zijn factoren die stimulerend zijn in de samenwerking binnen het Wenckebach Instituut. Een factor die veel genoemd wordt is dat het MT nadrukkelijk inzet op samenwerking binnen het Instituut en daartoe ruimte geeft aan de medewerkers. Door respondenten wordt ook vaak de goede sfeer binnen de teams genoemd, waarbij er ook sprake is van onderling vertrouwen en gunnen. Er lijkt weinig weerstand te zijn voor meer samenwerking. Uit de interviews blijkt dat medewerkers elkaar zien als professionals die gemotiveerd zijn een goed resultaat neer te zetten, waarbij het van ondergeschikt belang is onder welk organisatieonderdeel deze werkzaamheden zijn geïnitieerd of uitgevoerd. Het blijkt dat medewerkers in een netwerkorganisatie een stimulerende factor zien; het MT zou, meer dan nu, een platform kunnen bieden waarop men elkaar via een netwerkorganisatie kan ontmoeten.

Er is in de huidige tijd sprake van een kenniseconomie en diensteneconomie en dit is (indirect) een stimulerende factor voor samenwerking binnen het Instituut. Er is een grote vraag naar de diensten die het Wenckebach Instituut levert. Hierdoor hoeven medewerkers niet direct bang te zijn hun baan te verliezen. Deze zekerheid kan een stimulerende factor zijn voor de samenwerking.

Een stimulerende factor in de samenwerking tussen PG-SoM en Clas zou kunnen zijn het maatschappelijke en politieke draagvlak voor de vaardigheidstrainingen die het Expertisecentrum (Clas) aanbiedt. Artsen lijken in toenemende mate open te staan voor trainingen op het gebied van leiderschap, samenwerken en communicatie. Op dit vlak zouden PGSoM en Clas elkaar kunnen aanvullen en inspireren tijdens samenwerking.

5.3 FYSIEKE WERKOMGEVING EN INDELING

Vrijwel alle respondenten vinden de structuur van het gebouw onprettig of onhandig. Hoewel vrijwel alle respondenten de werkkamers mooi (licht en ruim) vinden, vinden zij het jammer dat ze weinig collega's zien of tegenkomen. Wel lopen medewerkers makkelijk bij collega's uit hun eigen team naar binnen, maar dit blijft vaak tot de eigen gang beperkt. Veel respondenten vinden het jammer dat de fysieke werkomgeving niet meer 'open' is.

Het MT is gevestigd in het gebouw op de zevende verdieping. Dit heeft, zo blijkt uit de interviews, zowel positieve als negatieve effecten op de medewerkers. Doordat de leidinggevende van het onderdeel PGSoM op een grotere fysieke afstand zit, is het team (gevestigd op de eerste etage) hechter geworden. Medewerkers voelen dat zij door de fysieke afstand meer op elkaar aangewezen zijn en hebben ook daadwerkelijk meer contact met elkaar als team. Door enkele respondenten wordt dit specifiek als positief aspect benoemd.

5.4 WAT IS ER NODIG OM KANSEN TE VERZILVEREN?

In de periode voor 2014, waarin PGSoM nog gevestigd was in de Brug in het UMCG, zaten de medewerkers samen met de leidinggevende op dezelfde verdieping. Op deze verdieping had iedereen goed zicht op elkaar en het feit of een deur open of dicht stond bij een collega. Respondenten geven aan dat zij in deze situatie meer dan nu bij hun leidinggevende binnen liepen om zaken te overleggen. Veel respondenten geven aan het jammer te vinden dat de fysieke afstand tot de manager nu vergroot is. Er zijn respondenten die zich afvragen of de manager nog wel goed weet wat er op de werkvloer speelt. Zij geven aan het contact met de leidinggevende te missen. De contactmomenten met de manager worden als erg positief benoemd, zoals het vieren van verjaardagen.

Medewerkers geven aan de behoefte te voelen om meer te weten over elkaar en over elkaars werkzaamheden. Vrijwel elke respondent geeft aan voor zijn of haar gevoel onvoldoende op de hoogte te zijn wie indirecte collega's zijn en waar zij zich mee bezig houden. Wel is er de wil om nieuwe collega's te leren kennen maar niet elke medewerker zet deze stap. De meeste respondenten geven aan dat zij, behalve een begroeting, nauwelijks contact hebben met collega's die zij nog niet kennen. Een deel van de respondenten geeft aan wel soms nieuwe mensen te leren kennen door toevallige ontmoetingen. Deze toevallige ontmoetingen vinden meestal plaats wanneer zij op zoek zijn naar faciliteiten, zoals een magnetron om eten in op te warmen. Zo kwam een respondent door te vragen naar gebruiksaanwijzingen voor de magnetron in contact met een andere medewerker en wisselden zij naar aanleiding van

deze ontmoeting informatie uit over elkaars werkzaamheden. Dit zijn vaak vluchtige contacten en ook zijn medewerkers op deze manier afhankelijk van toeval of zij, voor hen, interessante collega's ontmoeten.

Uit de interviews blijkt dat veel respondenten het een tekortkoming vinden dat zij niet genoeg over elkaar weten. Quote respondent: "Als er een nieuwe collega is hoor ik dit informeel, als ik het hoor. Ik vind dit een manco." Medewerkers zouden meer over elkaar willen weten.

Als mogelijke oplossing hiervoor wordt gezien het organiseren van (meer) goed werkoverleg, waarbij medewerkers ook spreken over welke thema's er binnen andere onderdelen actueel en relevant zijn. Werkoverleggen moeten hoofdzakelijk inhoudelijk van toegevoegde waarde zijn. Daarnaast is er bij enkele medewerkers ook behoefte aan meer contact op persoonlijk vlak.

Veel respondenten geven aan graag een grotere ontmoetingsplek te hebben, zoals een gezamenlijke koffieruimte of eetgelegenheid. Zij missen het tegenkomen en gewoon al het 'zien' van collega's. Uit de interviews blijkt dat er medewerkers zijn die het fijn vinden wanneer er meer georganiseerd wordt om mensen van hun gang af te krijgen om de kans op (toevallige) ontmoetingen te vergroten.

Uit de interviews blijkt dat veel respondenten het van ondergeschikt belang vindt welk label van welk organisatieonderdeel op de werkzaamheden geplakt wordt. Er is weinig sprake van weerstand om samen te werken met de andere organisatieonderdelen, zolang de samenwerking niet opgelegd wordt en medewerkers er de toegevoegde waarde van inzien.

6 CONCLUSIE

In het resultatenhoofdstuk zijn de uitkomsten van de interviews beschreven. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek geïnterpreteerd worden teneinde antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag: "Welke kansen voor samenwerking zijn er mogelijk binnen het Wenckebach Instituut?"

6.1 HET WENCKEBACH INSTITUUT ALS NETWERKORGANISATIE

In een netwerkorganisatie bestaat er de wil om informatie te delen en samen te werken aan een product of dienst. Hierbij wordt van de leden een hoge actieve participatie verwacht, en dienen medewerkers dus ook zelf initiatieven en ideeën aan te dragen (Miles & Snow, 1992). Deze manier van werken beïnvloedt het leren en geeft medewerkers bovendien het gevoel van autonomie (Podolny & Page, 1998). Op dit moment ervaren medewerkers van het Wenckebach Instituut de organisatie nog niet als een netwerkorganisatie zoals hierboven omschreven. Netwerken die bestaan zijn gebaseerd op eerdere samenwerkingsverbanden, maar dit zijn vaak geen uitgebreide netwerken. Er zijn wel medewerkers die elkaar opzoeken wanneer zij informatie nodig hebben; dit is één van de kenmerken van een netwerkorganisatie. Medewerkers geven aan onvoldoende op de hoogte te zijn van elkaars werkzaamheden. Logischerwijs zouden er dus ook lijnen in de netwerkorganisatie op dit moment onbenut zijn, omdat medewerkers niet weten waar zij informatie kunnen halen of niet weten waar zij samenwerkingen zouden kunnen initiëren.

Om een netwerkorganisatie goed te laten werken is coördinatie nodig. De medewerkers moeten samengebracht worden en geïnformeerd over de kansen en bedreigingen die er liggen voor de organisatie. Ook elektronische informatie-uitwisseling zou hierbij kunnen helpen (Nohria & Eccles, 2000). Hierbij wordt wel vermeld dat, ook al is er veel communicatie via nieuwe technologieën en communicatie, deze nooit de inter-persoonlijke ontmoetingen kunnen vervangen.

Medewerkers gaven tijdens de interviews aan behoefte te hebben aan een coördinerende rol van het MT bij het opzetten en laten functioneren van een netwerkorganisatie. Zij noemen dit een eerste faciliterende stap, waarna de medewerkers dit zelf kunnen uitbreiden. In het hoofdstuk aanbevelingen wordt verder ingegaan op manieren om dit te realiseren.

Wanneer organisatieonderdelen transparant zijn en er sprake is van vertrouwen en wederkerigheid geldt dit als een stimulerende factor bij kennisstromen (Hamel, 1991; Nooteboom e.a., 1997). Het blijkt dat het op dit moment voor veel medewerkers onduidelijk is welke medewerkers er binnen de organisatie werken en welke werkzaamheden zij uitvoeren. Verwacht kan worden dat de mate van kennisdeling toeneemt wanneer medewerkers meer over elkaar weten. Wanneer er te veel concurrentie is tussen de verschillende organisatieonderdelen, is dit een belemmerende factor in horizontale samenwerking en deling van kennis (Szulanski, 1996). Uit de interviews blijkt dat er weinig sprake is van onderlinge concurrentie. De sfeer wordt als goed omschreven en er is sprake van vertrouwen. Medewerkers gunnen elkaar succes en zien elkaar als professionals die goede resultaten willen neerzetten, waarbij het van minder groot belang is onder welke naam dit gebeurt.

6.2 HUIDIGE MANIER VAN SAMENWERKEN

Beide organisatieonderdelen hebben een structuur waarin afstemmings- en werkoverleggen zijn. Tijdens deze overleggen wordt besproken welke opdrachten er zijn binnengekomen en hoe deze aanvragen en bijbehorende werkzaamheden verdeeld gaan worden. Op deze momenten komt het voor dat er gekeken wordt naar de mogelijkheid expertise van een ander organisatieonderdeel in te schakelen, maar dit is nog geen gewoonte.

Het MT zet nadrukkelijk in op samenwerking van de medewerkers tussen de verschillende onderdelen. Hierbij geeft het MT vertrouwen en de ruimte aan medewerkers om met eigen ideeën te komen en is het MT hierbij ontvankelijk voor deze initiatieven zolang deze ideeën realis-

tisch en praktisch uitvoerbaar lijken. Uit de interviews blijkt dat er een goede sfeer heerst binnen de organisatieonderdelen van het Wenckebach Instituut. Over het algemeen vertrouwen de medewerkers elkaar en gunnen zij elkaar succes. Vertrouwen is een belangrijke stimulerende factor bij samenwerking. Bij een gebrek aan vertrouwen wordt het samenwerkingsproces negatief beïnvloed (Katz & Green, 2009). Het hebben van goede relaties kan een bijdrage leveren aan zowel individuele als organisatorische doelen. Het stimuleren van ongeplande ontmoetingen en een kleinere afstand naar informatiebronnen draagt bij aan het verspreiden van informatie in een organisatie. Het bij elkaar plaatsen van kantoren en het creëren van gezamenlijke ruimtes om te ontspannen, te werken of te lunchen kan hieraan bijdragen (Keller en Holland, 1983).

De medewerkers van het Wenckebach Instituut werken op een redelijk geïsoleerde werkplek. Het gebouw kent meerdere verdiepingen met aparte, doodlopende gangen. Medewerkers komen elkaar daardoor weinig tegen, er zijn weinig passanten en er is daardoor minder interactie. De mate waarin mensen bewegen over de werkvloer speelt een belangrijke rol in de mate waarin werknemers elkaar ontmoeten binnen de organisatie (Penn et al., 1999). Ook heeft de ruimtelijke lay-out (zoals gesloten ruimten) invloed op de kans dat mensen elkaar tegenkomen en de mate waarin zij met elkaar spreken (Hillier & Hanson, 1984). Doordat collega's (onbewust) naar elkaar luisteren en naar elkaar kijken houden zij bij wat er om hen heen gebeurt. Zodra dit informatie betreft die voor de werknemer interessant is, wordt deze informatie actief bij de werknemer (Rognin, Salembier, & Zouinar, 2000). Dat er relatief weinig interactie is onder de medewerkers van de verschillende organisatieonderdelen is een belemmerende factor in de samenwerking.

6.3 KANSEN VOOR HET WENCKEBACH INSTITUUT

Binnen het Wenckebach Instituut zijn mogelijkheden om (meer) samen te werken. De wil om samen te werken is aanwezig. Medewerkers verwachten hierbij een falsifiërende rol van het MT, in die zin dat er een platform voor een netwerkorganisatie ontstaat. Om dit te bereiken is meer communicatie nodig, zowel horizontale communicatie als heldere communicatie vanuit het MT over verwachtingen.

Daarbij is het belangrijk dat de medewerkers elkaar, en elkaars werkzaamheden leren kennen en dat de interactie tussen medewerkers wordt bevorderd.

6.4 WAT IS ER NODIG OM DEZE KANSEN TE VERZILVEREN?

Medewerkers hebben behoefte aan meer goed werkoverleg. Ook bestaat er de behoefte binnen PGSoM om meer contact(momenten) te hebben met de manager, managing by walking around zou geïntensiveerd moeten worden.

Ook bestaat er de behoefte aan meer inhoudelijke (thema-) bijeenkomsten. Over informele bijeenkomsten, zoals borrelbijeenkomsten, zijn medewerkers verdeeld. Bij enkele medewerkers bestaat de behoefte dit in (sterke) mate te intensiveren. Andere medewerkers hechten erg aan een inhoudelijk aspect bij bijeenkomsten. Om alle medewerkers te bedienen is het belangrijk om in beide behoeftes te voorzien.

7 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden praktische aanbevelingen gedaan die gebaseerd zijn op de uitkomsten van het onderzoek. De aanbevelingen worden op twee niveaus uitgewerkt. Ten eerste worden aanbevelingen gedaan voor het Wenckebach Instituut zelf. Tenslotte wordt ingegaan op aanbevelingen voor relevant vervolgonderzoek dat gedaan kan worden.

7.1 AANBEVELINGEN VOOR HET WENCKEBACH INSTITUUT

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zijn er interessante en relevante aanbevelingen voor het Wenckebach Instituut. De meest opvallende uitkomst van het onderzoek is dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden. Medewerkers zouden graag meer op de hoogte willen zijn, zodat er meer interactie ontstaat zij ook zouden nog meer kunnen inspelen op ontwikkelingen. Het is aan te bevelen om nog meer met de medewerkers te communiceren over waar men mee bezig is. Het MT zou een organiserende (formaliserende) rol kunnen spelen in deze informatieverstrekking. Om samenwerking als netwerkgorganisatie een succes te laten zijn is het goed om dit vooral te doen met mensen die de wil hebben om samen te werken en het idee van een netwerkgorganisatie ondersteunen.

Medewerkers hebben daarnaast behoefte aan een ontmoetingsplaats waar zij ook mensen uit andere organisatieonderdelen ontmoeten. Er is behoefte aan een wat grotere gemeenschappelijke ruimte waar gegeten en gedronken kan worden. Het is aan te raden om te onderzoeken in hoeverre een dergelijke ruimte georganiseerd kan worden binnen het Wenckebach Instituut. Met betrekking tot het creëren van een ontmoetingsplek is het een mogelijkheid, om naast de bestaande koffieautomaten, een koffiedrinkmogelijkheid te creëren waar exceptioneel lekkere koffie wordt geschonken, zodat medewerkers over de werkvloer gaan bewegen en elkaar ontmoeten bij dit trefpunt.

Het Wenckebach Instituut maakt geen gebruik van een intranet dat specifiek voor de medewerkers van het Instituut is bedoeld. Een dergelijk intranet kan gebruikt worden om

medewerkers op de hoogte te houden van ontwikkelingen op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak. Ook zou een intranet kunnen helpen om onder de medewerkers meer inzicht te verschaffen in elkaars taken, rollen en verantwoordelijkheden zodat zij beter weten wie mogelijk interessant zou kunnen zijn om te benaderen. Hoewel een netwerkgorganisatie zich leent voor meerdere communicatiestromingen en het gebruik van technologische ontwikkelingen, zijn ontmoetingen van medewerkers in levende lijve van het grootst mogelijk belang voor het ontwikkelen en vormen van onderlinge interactie (Nohria & Eccles, 2000). Het bevorderen van deze interactie is daarom een aandachtspunt. Door nadrukkelijker als MT verwachtingen uit te spreken over wat zij verwacht van de medewerkers kunnen de medewerkers zich hier meer van bewust worden en de mogelijkheden nog meer dan nu benutten. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan heldere en expliciete communicatie vanuit het MT hierover.

Een onderwerp dat regelmatig terug kwam tijdens de interviews is de wens om meer mogelijkheden te organiseren om elkaar op de hoogte te houden van actuele en relevante onderwerpen die (mogelijk kunnen) spelen binnen en rondom het Wenckebach Instituut. Medewerkers denken hierbij aan het organiseren van kleine clubjes (netwerken) die thematisch georganiseerd zijn, waarbinnen gekeken wordt naar mogelijke samenwerkingsverbanden. Medewerkers zouden hierdoor in meerdere (verschillende) teams kunnen zitten, zodat hun deskundigheid flexibel ingezet kan worden. Daarnaast bestaat er bij meerdere medewerkers de behoefte om meerdere informele bijeenkomsten te organiseren. Het blijkt dat een medewerker uit Clas actief is met het organiseren van borrelbijeenkomsten en Clas nodigt hierbij ook mensen uit andere organisatieonderdelen uit.

Een aanbeveling is om te onderzoeken hoe deze bijeenkomsten verder uitgebouwd en vormgegeven kunnen worden, waarbij een samenwerking met een medewerker uit het onderdeel PGSoM kan bijdragen aan een groter succes.

7.2 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Op dit moment is het niet helder wie precies welke werkzaamheden uitvoert binnen het Wenckebach Instituut. Het is interessant om stapsgewijs te kijken waar de samenwerking wenselijk en van toegevoegde waarde zou kunnen zijn. Een goede vervolgstap na dit onderzoek zou zijn het uitzoeken waar inhoudelijk overlap of raakvlakken bestaan binnen de verschillende organisatieonderdelen van het Instituut.

Dit onderzoek geeft een goede eerste indruk op de mogelijkheden tot verdere samenwerking binnen het Wenckebach Instituut. Het onderzoek baseert zich op interviews met twee onderdelen van het Wenckebach Instituut, maar het Instituut kent in structuur hoofdzakelijk drie organisatieonderdelen. Naast de onderdelen PGSoM en CLAS bestaat er ook het onderdeel School of Nursing and Health. Doordat er in dit onderzoek specifiek naar twee organisatieonderdelen is gekeken kan er op basis van dit onderzoek niet genoeg gezegd worden over een eventueel verdergaande samenwerking in de toekomst met het onderdeel School of Nursing and Health. Om verdergaande uitspraken te doen samenwerking binnen het Wenckebach Instituut als geheel is meer onderzoek nodig.

Een van de meest voorkomende factoren waardoor integraties mislukken is culturele verschillen (Nguyen & Kleiner, 2003). De culturele verschillen die er mogelijk zijn binnen de twee verschillende organisatieonderdelen die onderzocht zijn binnen het WI, zijn niet specifiek onderzocht. Er is te weinig onderzoek gedaan om culturele verschillen binnen de twee organisatieonderdelen vast te stellen. Om meer te kunnen zeggen over de invloed die mogelijk culturele verschillen zouden kunnen hebben op de samenwerking binnen het WI dient dit specifiek onderzocht te worden.

8 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zal worden beschreven wat de limitaties en succesfactoren zijn geweest tijdens het onderzoek.

Dit onderzoek beschrijft of, en welke kansen voor verdere samenwerking er mogelijk zijn binnen het Wenckebach Instituut, waarbij specifiek naar twee organisatieonderdelen gekeken is; PGSoM en CLAS. Daarnaast is gekeken of en welke belemmerende of stimulerende factoren deze samenwerking kent en in hoeverre medewerkers binnen het Wenckebach Instituut van elkaars taken en rollen op de hoogte zijn. Tenslotte is gekeken naar wat er nodig zou moeten zijn om mogelijke kansen voor verdere samenwerking te verzilveren.

Alle respondenten die benaderd zijn voor een interview hebben meegewerkt en elk interview is onderdeel van de uitkomsten van het onderzoek. De interviews zijn opgenomen met een recorder en daarna uitgeschreven, waarbij er geen namen van deelnemers genoemd werden. Om de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen zijn de uitgewerkte interviews onafhankelijk door een tweede persoon gecategoriseerd en beoordeeld. Brysbaert (2006) stelt dat het sociaal wenselijk antwoorden, de neiging die mensen hebben om antwoorden te geven die maatschappelijk gewaardeerd worden, invloed kan hebben op de validiteit van het onderzoek. Er is geprobeerd dit sociaal wenselijk antwoorden te voorkomen door veel door te vragen op de antwoorden die de respondenten gaven en hier ook specifiek naar voorbeelden te vragen.

Dit onderzoek geeft een goede eerste indruk op de mogelijkheden voor verdere samenwerking binnen het Wenckebach Instituut. Het Wenckebach Instituut kent in haar structuur hoofdzakelijk drie organisatieonderdelen. Naast bovengenoemde onderdelen PGSoM en CLAS bestaat er ook het onderdeel School of Nursing and Health.

Doordat dit onderzoek specifiek twee organisatieonderdelen behandelt kan er op basis van dit onderzoek niet in voldoende mate uitspraken gedaan worden over de samenwerking binnen het Wenckebach Instituut als geheel.

In de literatuur wordt culturele verschillen genoemd als een van de meest voorkomende factoren waardoor integraties mislukken. Wanneer er minder culturele verschillen zijn verhoogt dit de synergie en hebben fusies en samenwerking een grotere kans van slagen (Nguyen & Kleiner, 2003). De culturele verschillen die er mogelijk zijn binnen de twee verschillende organisatieonderdelen die onderzocht zijn binnen het WI, zijn niet specifiek onderzocht. Er is tijdens de interviews gesproken over cultuur, maar er is te weinig onderzoek gedaan om culturele verschillen vast te stellen. Om meer te kunnen zeggen over de invloed die mogelijk culturele verschillen zouden kunnen hebben op de samenwerking binnen het WI dient dit specifiek onderzocht te worden.

9 LITERATUUR

Baarda, B., & Bakker, E. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Belojevic, G., Slepcevic, V., & Jakovljevic, B. (2001). Mental performance in noise: the role of introversion. *Journal of environmental psychology*, 21(2), 209-213.

Bloemers, W. & Hagedoorn, E. (2010). *Management, Organisatie en Gedrag*. Amsterdam: Reed Business.

Boonstra J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers.

Boonstra, J.J. & L.I.A. de Caluwé (2006). *Interveniëren en veranderen, Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001) *Organization development and change*. Cincinnati: South Western College Publishing.

De Man, A. (2004). *The Networked Economy: Strategy, structure and management*. Cheltenham: Edgar Elgar.

Elg, U., & Johansson, U. (1997). Decision making in inter-firm networks as a political process. *Organization Studies*, 18, 361-384.

Elshof, M. & Pieters, I. (2011). *Een goed onderzoek*. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff B.V.

Gillham, B. & Gillham, W.E.C. (2005). *Research Interviewing. The range of Techniques*. Maidenhead: Open University Press.

Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances,

Strategic Management Journal, 12, Summer Special Issue, p. 83-103.

Hammelburg, R., Lubbersen W.J. & Nauta, N. (2014) *Veranderende samenwerking in de zorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, 15, Winter Special Issue, p. 73-90, 1994.

Hillier, B., & Hanson, J. (1984). *The social logic of space*. Cambridge: Cambridge University Press.

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica, Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2008). *Groepsdynamica, theorie en vaardigheden*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Katz, J. A., & Green, R. P. (2009). *Entrepreneurial Small Business*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Keller, R. T., & Holland, W. E. (1983). Communicators and Innovators in Research and Development Organizations. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 742-749.

Koole, S. L., Jager, W., van den Berg, A. E., Vlek, C. A. J., & Hofstee, W. K. B. (2001). On the Social Nature of Personality: Effects of Extraversion, Agreeableness, and Feedback about Collective Resource Use on Cooperation in a Resource Dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 289-301.

Kraut, R. E., Fussell, S. R., Brennan, S. E., & Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. *Distributed work*, 137-162.

Miles, C. C., & Snow, R. E. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 53-67.

Mitchell, J.C. (1974). Social Networks. *Annual Review of Anthropology*, 3, 279-299.

- Nauta, N. (2003). Samenwerken als proces bekeken. Tijdschrift Gezondheidswet, 81 (3), 159-162.
- Nguyen, H., & Kleiner, B.H. (2003). The Effective Management of Mergers. Leadership & Organization Development Journal, 24 (8), 447-454.
- Nohria, N. & Eccles, R. (1992) Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Penn, A., Desyllas, J. and Vaughan, I. (1999) The space of innovation. Environment and Planning B: Planning and Design, 26, 193–218.
- Podolny, J. M. & Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization. Annual Review of Sociology, 24, 57-76.
- Sinkovics, R.R., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2011) Between merger and syndrome: The intermediary of emotions in four cross-border M&As. International Business Review, 20, 27-47.
- Szulanski, G., 'Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm', Strategic Management Journal, 17, 27-43.
- Rognin, L., Salembier, P., & Zouinar, M. (2000). Cooperation, interactions and socio-technical reliability: the case of air-traffic control. Comparing French and Irish settings. International Journal of Human-Computer Studies, 52, 357-259.
- van Wijk, R.A.J.L. & van den Bosch, F.A.J. (1999). Interne netwerken en intraorganisatorische kennisdeling. Bedrijfskunde, 71(1), 54–60.
- Verra, B (2001). Methodeleer. Utrecht: LEMMA.