

Werken op en over Grenzen: Boundary Crossing Competenties van HRD-Adviseurs

Leonie Tiel Groenestege

Universiteit Utrecht

Noten van de auteur

Leonie Tiel Groenestege, Onderwijswetenschappen, Universiteit Utrecht,
studentnummer 5640180.

Eerste beoordelaar: dr. Sanne Akkerman, tweede beoordelaar Jonne Vulperhorst MSc.

Correspondentie over dit onderzoek kan worden gestuurd naar Leonie Tiel
Groenestege, e-mail: n.r.tielgroenestege@students.uu.nl

Alle deelnemers zijn geanonimiseerd vernoemd in de verslaglegging van dit
onderzoek. De citaten van deelnemers die als voorbeelden worden genoemd zijn
weergegeven zoals ze werden uitgesproken, ongeacht taalkundige juistheid.

Samenvatting

Boundary crossing competencies zijn nog niet uitgebreid onderzocht. Dit terwijl de *boundary crosser* belangrijk blijkt te zijn voor het overbrengen van ideeën en informatie, innovatie, en samenwerking (Long, Cunningham, & Braithwaite, 2013). Dit exploratieve en beschrijvende onderzoek neemt HRD-adviseurs als uitgangspunt en beantwoordt de vraag op welke manier zij aan boundary crossing doen, en welke competenties daarbij in het spel zijn. Data zijn verkregen door middel van semigestructureerde interviews ($N=6$) en een focusgroepbijeenkomst ($N=4$) met HRD-adviseurs, werkzaam bij drie organisatieadviesbureaus. HRD-adviseurs doen interorganisationeel; intraorganisationeel; interdisciplinair; en door te netwerken aan boundary crossing, vaak door het in sociale interactie faciliteren van verbindende processen. De competenties die ze daarbij gebruiken zijn ondergebracht in kennis, vaardigheden en attitudes. Belangrijke kennis blijkt contextuele en handelingskennis. Daarnaast komt een scala aan vaardigheden naar voren, die worden ondergebracht in vijf categorieën: 1) diagnostische; 2) facilitatie-; 3) meta-; 4) proces-; en 5) sociale vaardigheden. Belangrijke attitudes ten slotte, zijn nieuwsgierigheid, meebewegen en een ruimte scheppende houding voor uitwisseling met de ander. Boundary crossing door het leggen en of faciliteren van verbindingen blijkt als een van de kernactiviteiten van HRD-adviseurs gezien te worden. Ook passen boundary crossing competenties bij ontwikkelingen die raken aan de beroepsuitoefening in de HRD. Daarom is vervolgonderzoek relevant om de resultaten te valideren in bredere context.

Kernwoorden: boundary crossing, grenzen, verbinden, HRD, adviseurs, competenties, exploratief, beschrijvend

Werken op en over Grenzen:

Boundary Crossing Competenties van HRD-Adviseurs

De structurele flexibilisering van de arbeidsmarkt (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2013) en toenemende specialisatie van professionals (Weggeman, 2007) maken dat werken en leren steeds meer op en over grenzen plaatsvindt: tussen verschillende (werk)praktijken, beroepen, disciplines en (organisatie)culturen (Akkerman & Bakker, 2011a). Niet alleen het goed worden in je eigen vakdomein maar ook je expertise in het werken en leren op en over *boundaries* (grenzen) wordt steeds essentiëler (Akkerman & Bakker, 2011a). Er wordt, kortom, gevraagd om op een andere manier te kijken naar de wijze waarop professionals leren en zich ontwikkelen in hun beroep en de manier waarop zij zich tot grenzen verhouden.

Dat grenzen en *boundary crossing* een steeds belangrijker rol spelen in werk- en leerprocessen (Engeström, Engeström, & Kärkkäinen, 1995) geldt voor allerlei beroepen. In organisatieonderzoek is toenemende interesse in het behouden en overschrijden van organisatorische boundaries, maar onderzoek dat zich meer specifiek richt op boundary crossing op het niveau van organisatie- of werkcontexten lijkt beperkt, evenals meer specifiek gericht op boundary crossing van adviseurs, zoals de studies van Broberg en Hermund (2007); Kitay en Wright (2004); en Sturdy en Wright (2011). In dit onderzoek wordt het werk van human resource development (HRD) adviseurs als uitgangspunt genomen omdat zij een groep specialisten vormen in wiens werk de genoemde ontwikkelingen reflecteren: het werken en leren op en over grenzen ligt in de aard van hun werk besloten door de verschillende opdrachtgevers waar ze voortdurend mee (samen)werken. Hun doelen zijn gericht op het brengen van leren en verandering. Daarbij bakenen de cultuur, doelen, strategie en structuur van de organisatie het vakgebied af (Watkins, 2000).

Wanneer HRD-adviseurs zich over grenzen bewegen en daardoor in verschillende contexten participeren fungeren zij als *boundary crossers* (Akkerman & Bakker, 2011b). Maar wat boundary crossers precies aan competenties inzetten en of nodig hebben is nog niet uitgebreid onderzocht. Dit terwijl de boundary crosser belangrijk is voor het overbrengen van ideeën en informatie, innovatie, en samenwerking (Long, Cunningham, & Braithwaite, 2013).

De verwachting in dit onderzoek is dat HRD-adviseurs met verschillende vormen van boundary crossing te maken hebben. Bijvoorbeeld als ze zich bewegen tussen meerdere (externe) opdrachtgevers of betrokken zijn bij interdisciplinaire samenwerkingen, zoals samenwerkingen met verschillende soorten managers (Egan, 2011). Om deze veronderstelling te toetsen en mogelijk nog andere vormen van boundary crossing in kaart te brengen, wordt aandacht geschonken aan de vraag op welke manier HRD-adviseurs precies aan boundary crossing doen in de contexten waarin zij zich bewegen. Vervolgens wordt ingezoomd op de boundary crossing competenties die de HRD-adviseurs hierbij inzetten en is daarbij ook specifiek aandacht voor welke competenties zij het belangrijkste vinden, vanwege de omvangrijke lijst met kennis, vaardigheden en attitudes die uit de data naar voren komt. In de volgende secties worden het theoretisch kader, de methode, resultaten, conclusie en discussie besproken.

Theoretisch Kader

Grenzen en Boundary Crossing

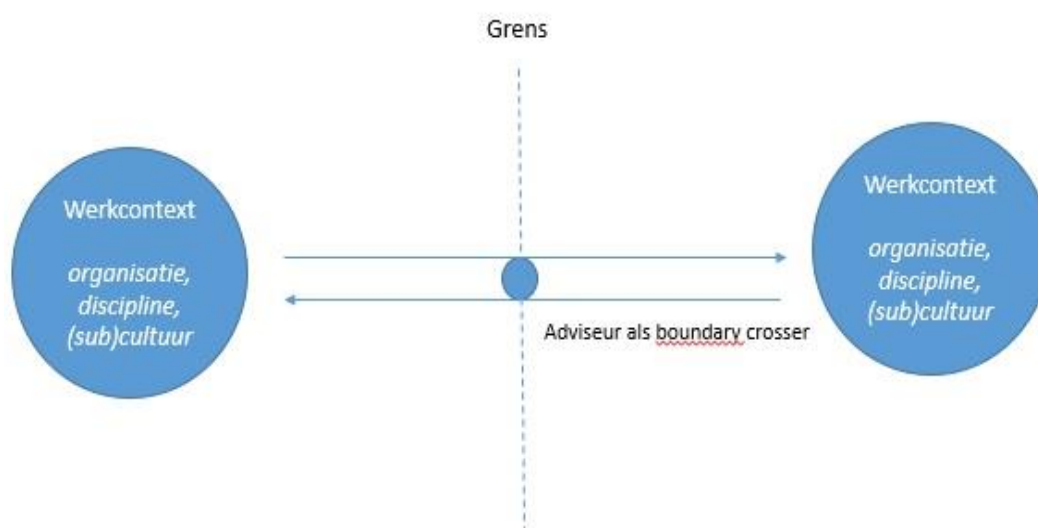
Een grens wordt door Hsiao, Tsai en Lee (2012) beschreven als een afbakening, of een domein van activiteiten die de grenzen van een gebied bepalen. In relatie tot consultancy wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen grenzen op verschillende kennisniveaus (Carlile, 2004) en fysieke; culturele; en politieke grenzen (Sturdy, Handley, Clark & Fincham, 2009). De multidisciplinaire basis van het HRD-veld (Chalofsky, 2004) en de dynamische aard van consultancy relaties (Sturdy & Wright, 2011) impliceren dat grenzen

voor HRD-adviseurs op allerlei niveaus voorkomen. Bijvoorbeeld interorganisationeel (zoals tussen organisationele- of sectorale grenzen, Williams, 2002), interdisciplinair (tussen verschillende vakgebieden) of tussen verschillende (sub)culturen.

Boundary crossing heeft betrekking op de transities en interacties van een persoon tussen verschillende omgevingen, disciplines of werkpraktijken (Engeström et al., 1995; Suchman, 1994 in: Akkerman & Bakker, 2011a). Je kunt van boundary crossing spreken op het moment dat iemand (*boundary crosser*) zich inzet om een verbinding te leggen tussen twee omgevingen die door grenzen zijn gescheiden. Om deze reden wordt in dit onderzoek evenzeer gesproken van verbinden (en verbinders).

De Boundary Crosser

Boundary crossers kunnen toegang faciliteren tot informatie, innovatieve ideeën genereren, de kwaliteit van werk verbeteren, transfer van kennis faciliteren, problemen oplossen, of persoonlijke kracht- of sociaal kapitaal versterken (Long et al., 2013). De focus ligt daarbij op de manier waarop de HRD-adviseur als boundary crosser verbindingen legt tussen de organisaties, disciplines en (sub)culturen waarmee hij te maken kan hebben (zie figuur 1).



Figuur 1. De adviseur als boundary crosser

Wat boundary crossing moeilijk maakt, is volgens Cash et al. (2002) dat de partijen aan beide kanten van de grens op een verschillende manier kijken naar kenmerken, relevantie, legitimiteit en geloofwaardigheid van bepaalde informatie, en daar op een andere manier waarde aan hechten. In verschillende contexten kan om andere kennis en vaardigheden worden gevraagd. Die vullen elkaar soms aan of werken elkaar tegen. Een HRD-adviseur kan in zo'n situatie als boundary crosser een verbindende spil vormen.

Voor boundary crossers is vaak sprake van ambiguïteit van grenzen: enerzijds is hun taak twee werelden te verbinden, waarin ze gewaardeerd worden voor hun dubbele rol. Anderzijds worden zij aan beide kanten verantwoordelijk gesteld, kunnen ze te maken krijgen met kritiek of voelen ze zich nooit helemaal betrokken of geaccepteerd bij een van beide partijen (Akkerman & Bakker, 2011a). Het is de kunst voor boundary crossers om zich voortdurend op een passende manier te verhouden tot de veranderende omgeving (Engeström et al., 1995).

De HRD-adviseur als boundary crosser. Middels leren en veranderen dragen HRD-adviseurs bij aan het verbeteren van individuele en organisatieprestaties. Zij doen dit vanuit een helpende, faciliterende rol, waarvoor interpersoonlijke vaardigheden fundamenteel zijn (Watkins, 2000). Ze opereren daarbij altijd in wederzijdse afhankelijkheid met andere onderdelen binnen organisaties (Marsick & Watkins, 1994). Op die manier acteert HRD altijd in zekere mate als een 'geïntegreerde discipline' in organisaties (Knowles, Holton, & Swanson, 2014). Dat impliceert dat een verbindende positie als boundary crosser hen niet vreemd is. Over een verbindende rol en bijbehorende competenties is de HRD-literatuur echter niet expliciet. Activiteiten die als 'verbindend' zouden kunnen worden aangemerkt zijn bijvoorbeeld: een leerklimaat scheppen in afstemming met managers (Knowles et al., 2014); de betrokkenheid van lerenden vergroten (Knowles et al., 2014; Swart, Mann, Brown, & Price, 2012); als facilitator bijdragen aan grote (gericht op de hele organisatie) en kleine (gericht op individuen, kleine groepen en teams) organisatieveranderingen (Werner &

DeSimone, 2011); het bijdragen aan rechtvaardige verhoudingen (Watkins, 2000); en het faciliteren van groepsdiscussies (Van Ginkel, Mulder, & Nijhof, 1997).

Boundary Crossing Competenties

Onderzoek naar boundary crossing competenties is beperkt. Er is dan ook geen standaard set van vaardigheden die betrekking hebben op boundary crossing van organisatiegrenzen (Watkins, 2000). Boundary crossing competenties worden door Walker en Nocon (2007) beschreven in relatie tot achterstandsleerlingen als dat wat nodig is om competent in verschillende contexten te functioneren, maar bieden geen concreet overzicht. Sappa en Aprea (2015) voorzien als enigen in een overzicht van boundary crossing competenties. Zij onderscheiden drie componenten:

Kennis wordt onderscheiden in begrip en bewustzijn. Begrip wordt beschreven als in staat zijn om eigenaardigheden van de betrokken componenten te begrijpen: hoe andere disciplines denken en hun perspectieven en achterliggende redenen kunnen inzien. Bewustzijn ten aanzien van verschillen tussen de betrokken componenten houdt in dat je je bewust bent van verschillende perspectieven, van het situationele van kennis en van de bestaande praktijken.

Vaardigheden bestaan uit drie typen: 1) (Zelf)reflectieve vaardigheden, zoals in staat zijn om bestaande praktijken ter discussie te stellen; in staat zijn om zichzelf te beschouwen; en flexibiliteit (bijvoorbeeld in staat zijn om van perspectief te veranderen).

2) Herconceptualisatie vaardigheden tussen verschillende disciplines of contexten, zoals *transfervaardigheden* (bijvoorbeeld in staat zijn om kennis om te zetten naar praktijk); *transforming vaardigheden* (bijvoorbeeld innovatief denken en kennis uit de ene context gebruiken om dingen ter discussie te stellen en die kennis en praktijken vervolgens te transformeren in de andere context); en *copingvaardigheden* (bijvoorbeeld in staat zijn om te gaan met onzekerheid en tegenstellingen). En 3) sociale- en deelname vaardigheden, zoals

interpersoonlijke vaardigheden (zoals in staat zijn om met verschillende culturen te communiceren en interdisciplinair of interprofessioneel samen te werken) en deelnamevaardigheden (bijvoorbeeld dialogische probleemoplossing en in staat zijn om betrokken te zijn in verschillende activiteitssystemen).

De derde component ten slotte, beschrijft belangrijke attitudes in boundary crossing: openheid, respecteren van de ambiguïteit van meervoudige meningen, de waarde inzien van het gebruik van verschillende perspectieven, de capaciteit om te accepteren, nieuwsgierigheid, geduld, openheid ten opzichte van onzekerheid en in staat zijn om te tolereren.

Dit onderzoek richt zich op het inzichtelijk krijgen van de competenties die HRD-adviseurs gebruiken in hun boundary crossing activiteiten. Het belang van aandacht voor boundary crossing competenties wordt door meerdere onderzoekers benadrukt. Walker en Nocon (2007) doen dit bijvoorbeeld omdat hun bevindingen suggereren dat aandacht hiervoor het adequaat functioneren in meerdere contexten kan verbeteren. Fortuin en Bush (2010) noemen het belang van boundary crossing competenties met het oog op verbeterde samenwerking in het ontwikkelen van duurzame oplossingen voor complexe problemen. Studies die zich richten op de benodigde toekomstige competenties van HRD-professionals zijn relatief beperkt (O'Brien & Thompson, 1999). Beter inzicht in de boundary crossing competenties van HRD-adviseurs kan in het licht van eerder geschetste ontwikkelingen leiden tot adequater afgestemde ondersteuning van de werkgever, het versterken van bewustzijn van adviseurs, beter aansluitende opleidingen en hiermee mogelijk een optimaler resultaat van adviestrajecten door verbeterde samenwerking ondanks verschillen tussen partijen. De leidende onderzoeksvragen zijn daarom:

- 1) Op welke manier doen HRD-adviseurs aan boundary crossing tussen en/of binnen de organisaties waarvoor/waarmee ze werken?

- 2) Welke competenties zetten HRD-adviseurs in bij deze boundary crossing activiteiten, en welke vinden zij het belangrijkste?

Methode

Onderzoeksopzet, Design

Dit onderzoek werd opgezet als een exploratieve, beschrijvende studie omdat boundary crossing competenties, in het bijzonder die van HRD-adviseurs, een relatief nieuw terrein betreft (Neuman, 2012).

Deelnemers

De deelnemers aan de studie waren 10 HRD-adviseurs met een leeftijd tussen 26 en 51 jaar ($M=39,40$, ($SD=10,37$), werkzaam bij drie verschillende organisaties in Utrecht en omstreken, adviesdiensten verlenend op het gebied leren en ontwikkelen in organisaties. Zij werden geselecteerd op basis van de voorwaarden: academisch opgeleid, werkzaam als HRD-adviseur, en de vraag of ze ten tijde van de dataverzameling voor een periode van minimaal twee maanden werkzaam waren voor twee of meer opdrachtgevers tegelijkertijd. Hiervoor werd gekozen omdat de adviseurs dan meerdere actuele ervaringen hadden met verbindende activiteiten. De zeven deelnemers afkomstig van organisatie 1 werden geselecteerd door middel van *purposive sampling* via een adressenbestand van alle daar werkzame adviseurs. Er werd door de onderzoeker een voorselectie gemaakt op basis van de eerder genoemde voorwaarden. Vervolgens werden de geselecteerde adviseurs random telefonisch benaderd en uitgekozen op basis van hun telefonische toezegging tot deelname. De drie deelnemers afkomstig van organisatie 2 en 3 werden verkregen via *snowball sampling*: via oproepen in de LinkedIn-groepen van de beroepsvereniging van HRD-adviseurs NVO2 en de groep van Connect – Community of Practice van jonge onderwijs- en opleidingskundigen. Personen die op de oproepen reageerden zijn telefonisch of per e-mail op dezelfde criteria getoetst als de

deelnemers die bij organisatie 1 geselecteerd waren. Zes van de 10 adviseurs werden geïnterviewd. De overige vier adviseurs namen deel aan de focusgroep.

Instrumenten

Interviews. Doel van de interviews was het gericht uitdiepen van de onderzoeksvragen en het valideren van de aangenomen concepten uit het theoretisch kader ten behoeve van theorievorming over *boundary crossing competencies* van HRD-adviseurs.

Semigestructureerde interviews werden gebruikt om ruimte te geven voor individuele invulling van het gesprek en tegelijkertijd voldoende structuur bieden om tot betrouwbare antwoorden te komen. Na een algemene inleidende vraag om zonder te sturen informatie te verkrijgen over boundary crossing activiteiten, werden drie onderdelen behandeld: 1) verbindingen van de adviseur tussen organisaties of opdrachtgevers, 2) verbindingen binnen organisaties of opdrachtgevers, en 3) ging specifiek in op de handelingskenmerken van boundary crossers, zie Appendix A. Besloten werd met ruimte voor het inbrengen van niet besproken thema's. In alle schriftelijke en mondelinge communicatie werden deelnemers geïnformeerd over het in dit onderzoek gehanteerde synoniem van boundary crossing en verbinden. Dit werd ook gedaan vanwege de abstractie van het begrip 'boundary crossing.' Het interviewschema werd voorafgaand aan de data-afname gereviewed door een mede-onderzoeker met een vergelijkbaar onderzoeksonderwerp.

Focusgroep. Het doel van de focusgroep was tweeledig. Ten eerste werd een selectie van interviewvragen gesteld om de resultaten van de interviews te valideren, zie Appendix B.

Het tweede deel betrof het door de deelnemers laten prioriteren en vervolgens bediscussiëren van de interim coderingresultaten van de interviews. De prioritering en discussie werden gebruikt voor het gericht voortzetten van de analyses van de omvangrijke competentielijst die uit de eerste interviewresultaten naar voren kwam. De inhoud van het prioriteringsdocument was gebaseerd op de eerste analyse van de interviews: zes

verbindingsvormen en 197 competenties (15 kennis, 97 vaardigheden en 64 attitudes). De uitvoering van de focusgroep werd in een pilot met medeonderzoekers getest. Onder meer werd besloten om de geïdentificeerde boundary crossing vormen tijdens de prioriteringsinstructie grafisch te verduidelijken.

Procedure

Voorafgaand aan de dataverzameling werden alle deelnemers per e-mail via een informatiebrief geïnformeerd over het onderwerp, het doel en de ethische normen waarbinnen het onderzoek werd uitgevoerd. Ook vulden de deelnemers een *informed consent* in ten behoeve van vertrouwelijkheid en anonimiteit.

Interviews. De interviews duurden 90 minuten en vonden plaats in de werksetting van de deelnemers. Er werd, na instemming van de deelnemer, een audio-opname gemaakt. Na een introductie over het doel, de duur en werkwijze tijdens het interview werd het interviewschema (Appendix A) gevolgd. Er werd specifieke aandacht besteed aan concrete handelingen in verbindende activiteiten en bijbehorende kennis, vaardigheden en houdingsaspecten. Na afloop kregen de deelnemers inzicht in het geanonimiseerde transcript voor een membercheck. Allen gingen hiermee akkoord.

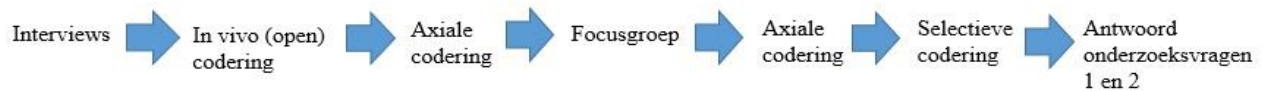
Focusgroep. De focusgroep duurde 120 minuten en vond plaats in de werksetting van twee van de vier deelnemers. De bijeenkomst werd gefaciliteerd door de onderzoeker met ondersteuning van een mede-onderzoeker. Er werden zowel een video- als een audio-opname gemaakt met oog op de zorgvuldigheid van het transcribatie- en analyseproces van een groepsgesprek. De bijeenkomst startte met een korte toelichting aan de hand van een afbeelding conform figuur 1 betreffende boundary crossing. Vervolgens werd in gesprek gegaan aan de hand van de geselecteerde interviewvragen (Appendix A). Na de prioriteringsinstructie gaven deelnemers individueel hun prioritering aan in het daartoe uitgereikte document. Op volgorde van belangrijkheid werd gevraagd een top 5 van kennis,

en twee top-10-en (ongeveer naar rato) van vaardigheden en gedrag op te stellen. Tenslotte werden de keuzes en prioriteitsstelling vergeleken en beargumenteerd. Dit gebeurde per onderdeel aan de hand van zes vragen, zie Appendix B. Aanvullend prioriteerden zij nog de belangrijkste kennis, vaardigheden en attitudes per verbindersvorm (Appendix D).

Data-analyses

De analyses vonden plaats in twee rondes: voorafgaand en na afloop van de focusgroep, zie figuur 2. Dit gebeurde door een combinatie van een inductieve (gebaseerd op de *Grounded Theory*) en een deductieve aanpak. Hiervoor werd gekozen omdat het conceptueel kader voor een deel vooraf al helder was, maar de data in lijn met de exploratieve aard van dit onderzoek verder zo openlijk mogelijk onderzocht dienden te worden. De audio-opnames van de interviews en de focusgroep werden geanonimiseerd, woordelijk getranscribeerd en geanalyseerd. Dit gebeurde in drie fasen door open, axiaal en selectief coderen.

Interviews: Open en axiaal coderen. Voorafgaand aan de focusgroep werden vier van de zes interviewtranscripten open gecodeerd. Dit gebeurde voornamelijk *in-vivo*, met codes vanuit de data en deels *a-priori*: met vooraf ingevoerde *constructed codes* vanuit de theorie (kennis, vaardigheden, attitudes, en interorganisationeel en interdisciplinair). Fragmenten werden gecodeerd wanneer er sprake was van activiteiten die pasten binnen de in dit onderzoek gehanteerde beschrijving van boundary crossing. Vanaf vier interviews begon enige vorm van data-saturatie te ontstaan. Open codering leverde 266 codes op. De codes zijn vervolgens axiaal gecodeerd door samenvoegen en clusteren op kernthema's en (sub)categorieën. Dit leidde tot 182 codes. De inhoud van deze codeboom werd door de deelnemers tijdens de focusgroep geprioriteerd zoals beschreven in de procedure.



Figuur 2. Analyseverloop

Focusgroep: Prioritering als input axiaal coderen. De vier ingevulde lijsten met individuele prioriteringen van belangrijkste verbindersvormen, kennis, vaardigheden en attitudes uit de focusgroep zijn gebruikt als ondersteuning van het coderen om alert te blijven op belangrijke elementen in de data. Hiertoe werden alle aangekruiste elementen bij wijze van ‘sensitizing concepts’ gebruikt in het verfijnen van de codeboom. Ook zijn de prioriteringen met elkaar vergeleken op overeenkomsten en werd per categorie geteld op mate van voorkomen (minimaal twee keer), zie Appendix C en D).

Interviews en vragengedeelte focusgroep: Axiaal coderen. Na afloop van de focusgroep zijn eerst de resterende twee interviewtranscripten alsnog axiaal gecodeerd in de bestaande codeboom. Dat leverde nog 43 nieuwe codes op. Vervolgens werd ter validatie van deze codeboom het eerste deel van het focusgroeptranscript (bespreking interviewvragen) daarin gecodeerd. Dat gaf nog zes nieuwe codes. De codeboom bestond hierna uit 231 codes. Het coderen vervolgde middels een iteratief proces van analyseren, categoriseren, samenvoegen en hercoderen. Alle categorieën waren gericht op vormen van verbinden, kennis, vaardigheden en attitudes. Als *sensitizing concepts* werden het raamwerk van Sappa en Aprea (2015) en de prioriteringsdocumenten uit de focusgroep (zoals eerder beschreven) gebruikt. Vormen van verbinden zijn dubbel gecodeerd wanneer sprake was van onduidelijk onderscheid of een dubbele betekenis mogelijk was (zoals bij ‘interorganisationeel’ en ‘netwerken’). Een relatie tussen soort verbindersvorm en specifieke competenties werd in het coderen niet gelegd, omdat bleek dat hier geen eenduidige afbakening in te maken was. De keuzes van de adviseurs daarin zijn wel uitgewerkt (Appendix D). In deze fase werd over de

ordening en selectie van codes overlegd met twee medestudenten. Gedurende het coderen zijn memo's als hulpmiddel gebruikt om belangrijke zichtbaar wordende thema's te noteren. Na de laatste ronde axiaal coderen waren er 110 codes over.

Interviews en vragengedeelte focusgroep: Selectief coderen en kerncategorie.

Selectief coderen bracht de codeboom terug tot twee hoofdcategorieën. De eerste omvatte de verbindersvormen: a) Interorganisationeel; b) intraorganisationeel; c) interdisciplinair; en d) netwerken. De tweede categorie betroffen de competenties verdeeld over kennis, vaardigheden en attitudes. Deze omvatten in totaal 17 subcategorieën (zie bijlage E en F). Door onderliggende verbanden te analyseren en frequenties van codes te vergelijken werd in deze fase de kerncategorie geformuleerd als: 'faciliterend verbinden in sociale interactie.'

Focusgroep discussie over prioritering. Het tweede deel van de focusgroep, waarin in discussie werd gegaan over ieders prioritering, is apart gecodeerd. De geprioriteerde keuzes zijn daartoe als codes ingevoerd en vervolgens zijn de relevante discussiefragmenten daaraan gekoppeld. Door relatief grotere tekstfragmenten te coderen en memo's te maken over wie welke argumenten aandroeg en non-verbaal gedrag is rekening gehouden met interactie en discussie tussen de deelnemers (Boeije, 2010; Mortelmans, 2011).

Resultaten

In deze sectie worden de resultaten beschreven met betrekking tot de manier waarop HRD-adviseurs aan boundary crossing (hierna: bc) doen. Vervolgens wordt ingegaan op de gevonden bijbehorende competenties en welke daarvan volgens adviseurs het belangrijkste zijn.

Boundary Crossing door HRD-Adviseurs

De verwachting was dat er in ieder geval sprake zou zijn van bc tussen organisaties en tussen disciplines. Dit werd in de resultaten bevestigd. Er werden uiteindelijk zeven vormen van bc gevonden door HRD-adviseurs: *interorganisationeel*; *intra-organisationeel*;

interdisciplinair; netwerken; verbindingen met de markt; transfer; en bc tussen onderzoek en praktijk. Op basis van de frequenties in de data (zie Appendix G) en de prioritering van belangrijkste bc vormen (Appendix C) werd duidelijk dat interorganisationeel, interdisciplinair en transfer door adviseurs als de drie belangrijkste bc vormen werden beschouwd. Daarbij werd in de focusgroep het tot dan toe ontbrekende *intra-organisationeel* bc als belangrijke aanvulling genoemd. De zeven bc vormen beschouwend kon, behalve op prioritering en frequentie, ook onderscheid worden gemaakt tussen bc waarin de adviseur a) zelf mentale vertaalslagen maakt (de link leggen tussen onderzoek en praktijk; transfer; en bewustzijn van- en verbinding leggen met marktontwikkelingen); en b) verbindingen waarin de adviseur een rol speelt in interactie tussen partijen (interorganisationeel; intra-organisationeel; interdisciplinair; en netwerken). Vanwege de lage frequentie en op basis van de prioritering zijn de verbindingen naar de markt en tussen onderzoek en praktijk vanaf dit punt buiten beschouwing gelaten. Uitzondering was transfer, die werd ondergebracht als vaardigheid. Uit de discussie in de focusgroep kwam namelijk naar voren dat transfer beschouwd werd als een (meta)vaardigheid in persoonlijke ontwikkeling van de adviseur: “Ik heb transfer bij mij op nummer 1. (...) Ik merk wel dat hoe meer ervaring ik opbouw hoe vaker ik eerst ga denken van ‘oké wat weet ik al van andere organisaties en welke ervaring heb ik al’ (...) daarom staat bij mij transfer ook wel hoog” (deelnemer A, focusgroep). En: “Transfer (...) hoort bij de dingen die je doet om zelf te blijven groeien en ontwikkelen of bij te blijven” (deelnemer D, focusgroep). We beschouwen daarom hierna de volgende vier bc vormen.

Interorganisationeel boundary crossing. Interorganisationeel bc gaat over verbindingen die de adviseur legt of faciliteert tussen twee of meer organisaties. Het uitgangspunt ligt in verbinden rond een gemeenschappelijk doel, belang of vraagstuk. Bijvoorbeeld tussen verschillende stakeholders rond een project, een gezamenlijk programma

ontwikkelen of meerdere organisaties tot een gezamenlijke resolutie laten komen. Het overstijgt daarmee het leggen van alleen contact. De verbindingen zijn soms van eenmalige duur en soms langer. De reden voor het verbinden van opdrachtgevers wordt samengevat door deelnemer 3, interview: “Wat ik uiteindelijk wil is bijdragen aan een oplossing voor problemen waar organisaties voor staan. Dus de verbinding die ik maak met of tussen opdrachtgevers (...) heeft daar vaak mee te maken.” Vaak is er dan ook sprake van een ‘vragende’ partij. De rol van de adviseur is dat hij ervoor zorgt dat mensen bij elkaar komen en de partijen meestal ook begeleidt in waar ze elkaar kunnen ‘vinden.’ Het is nodig dat de adviseur potentiële verbindingen kan zien: “Ik zie de hele tijd van die netwerkjes. Dus ik kan letterlijk zien hoe die, hoe er dan toch verbinding is tussen die drie clubs” (deelnemer 2, interview). Rekening houden met de organisatorische hiërarchie van de organisatievertegenwoordigers die je verbindt werd als aandachtspunt genoemd: “Een bestuurder breng je niet zomaar in contact. Dus je kijkt al snel ook hoe hoog iemand in de organisatie zit” (deelnemer 3, interview). Ook was er soms sprake van een spanningsveld in een verbindende rol, zoals deelnemer C (focusgroep) beschrijft:

... Dat er linkjes worden gelegd, ook tussen allerlei bedrijven die (...) zelfs concurrent van elkaar waren en verre van elkaar blijven (...) Dat is dus een [bc] rol die niet eens meer binnen bedrijven, maar over de bedrijven heen is. Dat is een spannend gebied: ‘ben je mijn concurrent of niet.’

Opvallend was dat interorganisatieel bc vaak relateert aan organisaties die (willen) leren van elkaars situatie. Van de 72 keer waarin interorganisatieel bc werd gecodeerd, relateerde 15 keer daaraan. De adviseur is hierin de spil doordat hij in de eerste plaats ziet waar partijen van elkaar zouden kunnen leren: “Als ik denk, hee jullie zijn bezig met het

opleiden van je potentials en jonge talenten, en [organisatie] doet dat ook op zijn eigen manier, en misschien is het interessant om te connecten en misschien kun je van elkaar leren” (deelnemer 3, interview). Meestal gaat het over verbindingen tussen sectoren met ongeveer gelijke doelstellingen, bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs of het bedrijfsleven. Vaak zijn daar veel overeenkomsten waardoor mensen veel van elkaar kunnen leren. Deelnemer 6, vertelde: “... Dat je een soort community maakt waar mensen van elkaar kunnen leren en ook vragen aan elkaar kunnen voorleggen” (deelnemer 6, interview).

Intra-organisatieel boundary crossing. Intra-organisatieel gaat over bc binnen een organisatie, maar zonder dat daar per sé verschillende disciplines mee gemoeid zijn. Vaak gaat het om het bijdragen aan de versterking van interne relaties binnen een organisatie: “Als consultant breid je je uit over verschillende klantsystemen heen om mensen met elkaar te verbinden. Ook binnen een grote plek als [organisatie] of bij [organisatie] bijvoorbeeld, weet de linkerhand soms niet wat de rechterhand doet” (Deelnemer D, focusgroep). Daar al dan niet mee samenhangend werd ook een aantal keer genoemd hoe deze vorm van verbinden ingezet wordt om dingen voor elkaar te krijgen in een organisatie. Dat vraagt van de HRD-adviseur om de interne cultuur en politiek van de organisaties te begrijpen, want hij is hier niet alleen betrokken in de transfer en vertaling van kennis van buiten, maar ook in politieke en culturele onderhandelingen met betrokkenen in de organisatie:

... Los daarvan doet in ieder kantoor, in iedere werkplaats ieder dingen op zijn eigen manier, en ook hebben ze een eigen interpretatie. Je moet dan toch eerst samen alle neuzen dezelfde kant op krijgen, wil je tot een opleiding komen. Je moet die werkplaatsen met elkaar gaan verbinden ja (Deelnemer A, focusgroep).

Interdisciplinair boundary crossing. Interdisciplinair bc betreft het verbinden tussen verschillende disciplines rond een gemeenschappelijk doel. Dat kan ook het doel van de HRD-adviseur zelf zijn. In deze verbindersvorm neemt toewerken naar het elkaar beter verstaan van disciplines een belangrijker plek in dan in de andere vormen. Vaak speelt begripsverwarring tussen disciplines. Dit wordt bijvoorbeeld geïllustreerd door deelnemer 5, interview: “Als het gaat over bijvoorbeeld zelfsturing, dat is zo’n begrip waar ze het dan over kunnen hebben en dat het dan schuurt.” Ook andere belangen spelen vaak een rol, zoals geïllustreerd door deelnemer 1, interview:

Als je bij een klant zit dan zijn er vaak inderdaad een aantal disciplines waarmee je te maken hebt. Dat is namelijk vaak een HR professional, die heel erg vanuit de organisatorische HR kant kijkt (...) Je hebt vaak een inhoudsdeskundige, dat is een veiligheidskundige, of een voedseldeskundige of een veiligheid- of kwaliteitsman die heel erg op de inhoud zit en die precies weet wat hij in de training wil hebben en liefst zoveel mogelijk. Dan heb je vaak nog een inkoper, die op het geld zit (...) Die zijn het vaak niet helemaal met elkaar eens.

De rol van de adviseur is dan om de disciplines met elkaar in gesprek te brengen en hen te laten horen wat wederzijds belangrijk wordt gevonden of waar behoeften liggen.

Boundary crossing via netwerken. Netwerken heeft, anders dan de andere bc vormen, betrekking op contact met anderen te leggen nog zonder dat er sprake is van een gemeenschappelijk te bewerkstelligen doel tussen die partijen. Netwerken gaat in principe om kortdurende contacten. Partijen zijn interessant voor elkaar om iets uit te wisselen of van elkaar te leren. Het kan een voorstadium zijn van verdere verbindingsactiviteiten, of beperkt blijven tot een leuk contact. De adviseur schat op basis van de overstijgende vraag in welke

linken iets interessants kunnen opleveren en probeert daarmee het vertrouwen van de partijen te wekken. De rol van de adviseur in netwerken kon onderscheiden worden als *broker* en als *intermediair*.

Broker. Deze rol komt voor in situaties waarin de adviseur contact legt tussen twee of meer partijen als hij signaleert dat er een vergelijkbare vraag speelt, of wanneer de ene partij de andere ergens mee zou kunnen helpen. De rol van de adviseur blijft beperkt tot het maken van een linkje, bijvoorbeeld door hen te introduceren of contactgegevens door te geven.

Geïllustreerd door deelnemer 6, interview:

Meestal (...) breng ik ze direct met elkaar in contact. Dus dan introduceer ik ze via de e-mail. Of ik heb het over als er iets ter sprake komt, en dan “goh daar hebben we daar ook aan gewerkt, en daar kun je, je zou eens kunnen bellen.”

Intermediair. De adviseur netwerkt als intermediair wanneer hij een gemeenschappelijk onderwerp signaleert en daarop het samenbrengen van individuen of meerdere organisatie-vertegenwoordigers faciliteert. Bijvoorbeeld door introduceren, vragen stellen, samenvatten of de dingen benoemen die wederzijds aantrekkelijk of opvallend zijn. In tegenstelling tot de rol van broker, is de adviseur dus zelf actief betrokken. Deelnemer 3, interview, over deze rol:

Ja echt faciliteren. Wat ik dan doe is veel samenvatten in wat er gezegd wordt, en ook omdat ik van beide partijen iets weet, kan ik zeggen van goh, als iemand iets zegt hoe ze dat bij de [naam] hebben gedaan, en ik kan ik bedenken dat dit interessant kan zijn voor [naam], dan vat ik dat punt even samen van “goh ik hoor dat dit voor jou belangrijk was.” (...) Het is echt een soort verbinder zijn in het gesprek ook.

Boundary Crossing Competenties van HRD-Adviseurs

De competenties die HRD-adviseurs inzetten in boundary crossing activiteiten werden uitgewerkt in kennis, vaardigheden en attitudes. Een overzicht hiervan is weergegeven in Appendix E en F.

Kennis. De kennis die de HRD-adviseur gebruikt bij bc, kwam in vier vormen uit de data naar voren: 1) contextuele-, 2) ervarings-, 3) organisatiekundige-, en 4) verbinderskennis.

Contextuele kennis heeft betrekking op weten welke omgevingsfactoren van belang zijn rond bc activiteiten. Opvallend was dat de top vier van de overeenkomsten in de prioritering van kennis door de adviseurs, uitsluitend bestond uit elementen van contextuele kennis (Appendix C). Het meest voorkomend in de data is a) de context binnen en tussen organisaties scherp hebben. Zoals deelnemer 1, interview, zegt: “Dus als verbinder is het denk ik een kwaliteit dat je heel goed op orde hebt met welke context je te maken hebt, op allerlei verschillende niveaus.” Het gaat over weet hebben van in- en externe ontwikkelingen, subculturen, dynamieken en patronen en organisatiepolitiek die invloed kunnen hebben op de bc binnen en tussen organisaties. ‘Weten welke collega’s waarmee kunnen helpen’ en ‘kennis hebben van de klant en de doelgroep’ komen ook als belangrijk naar voren. De eerste gaat in feite over een ‘collegiale kaart’ hebben, zoals verwoord door deelnemer 1, interview: “Dus ja, hulp vragen, expertise vragen van collega’s, goed in kaart brengen welke collega’s welke oplossingen of welke gesprekken goed kunnen voeren.” De tweede is b) kennis van de doelgroep waarmee hij spreekt. Bijvoorbeeld kunnen aansluiten – of het juist net eens anders doen dan gebruikelijk – bij doelgroepen als bestuurders, medewerkers van een ministerie of allerlei functielagen binnen een scholengemeenschap. Daaraan gerelateerd is kennis hebben van verschillende belangen en motieven van mensen, in verschillende settings. Hierin kwam ook het belang van ervaring terug. Deelnemer 2, interview: “Heel vaak helpt kennis om heel

veel motieven gezien te hebben, wat het allemaal zou kunnen.. dus als iemand iets zegt.. wat er allemaal achter zou kunnen zitten. En dan niet te snel tot je conclusies te komen.” Ten slotte bleek c) kennis van actuele zaken die spelen in de markt waar je klant opereert nodig, die mogelijk invloed hebben op de organisatie(onderdelen) waarmee de adviseur in zijn rol te maken heeft. En daarmee soms ook te besluiten dat bepaalde interventies (nog) niet gepast zijn.

Ervaringskennis is dat wat de adviseurs geleerd hebben door ervaring in eerdere (bc)activiteiten. De meest voorkomende vorm hierbinnen was handelingskennis, opgedaan in de praktijk. Het hanteren van het referentiekader en het van daaruit in- en omzetten van kennis in andere contexten, transfer, wordt daarmee in verband gebracht. Het kennen en bewustzijn van de eigen expertise en rol kwamen als tweede ervaringskenniscomponent naar voren. Het ging daarin vooral om weten wat je wel en niet kunt en/of doet, en een visie hebben op je (verbindende) adviseursrol.

Organisatiekundige kennis gaat over twee gebieden: weet hebben van hiërarchie, rollen en functies kwam het vaakst naar voren in de data. Daarnaast bleek kennis van hoe organisaties en (organisatie)processen werken relevant. Organisatiekundige kennis is belangrijk om te weten wie geschikte aanspreekpunten zijn, hoe en wanneer je het beste intervenieert, en welke (interne) paden je moet bewandelen om dingen voor elkaar te krijgen.

Verbinderskennis ten slotte, werd nagenoeg in ieder interview en in de focusgroep genoemd en heeft te maken met weet hebben van zowel belemmerende- en faalfactoren als de succes- en randvoorwaarden om verbinding te laten slagen. Het belang hiervan werd geïllustreerd door deelnemer 1, interview die zegt: “Ik had daar veel meer moeten kijken wat vragen die werkvormen voor randvoorwaarden om te kunnen slagen. En hebben die mensen waarbij het goed was, dezelfde randvoorwaarden waarbij het niet goed ging.”

Vaardigheden

Er werden vijf vaardigheidscategorieën gedefinieerd in relatie tot bc door HRD-adviseurs: 1) Diagnostische vaardigheden; 2) facilitatievaardigheden; 3) procesvaardigheden; 4) sociale vaardigheden; en 5) metavaardigheden.

Diagnostische vaardigheden. Diagnostische vaardigheden hebben te maken met het in kaart brengen van de situatie voorafgaand aan verbindende activiteiten. Het gaat om zien van verbindingskansen en (on)mogelijkheden, toegevoegde waarde en relevantie van de verbinding kunnen inschatten en onderzoeken wat betrokkenen willen. Bij het laatstgenoemde gaat het om in kaart brengen wat er bereikt moet worden door vragen te stellen, door ruimte te geven aan de ander om zich uit te spreken, door belangen te onderzoeken en door samenvattend toetsen wat belangrijk is voor de ander. Soms is er sprake van het formuleren van een ontwikkelvraagstuk. De manier waarop dit gebeurt, kan ook al onderdeel zijn van de verbinding: “Dus praten over producten en bevragen wat er voor jou elementen zijn die er toe doen, producten of concrete ervaringen, wat je wel of niet wil. Door de manier waarop, stuur je ook het gesprek die kant op van verbinding”, deelnemer D, focusgroep.

Facilitatievaardigheden. Dit betreffen vaardigheden rond het scheppen van een geschikte situatie om verbinding te laten plaatsvinden. Het meest voorkomend in de data waren contact maken en uitnodigen tot contact met klanten of opdrachtgever; afstemmen van de verwachting en planning; een gelijke ruimte creëren waarin partijen kunnen verbinden; en daarbij ruimte scheppen voor het uitwisselen van perspectieven (1). In de prioritering van belangrijke vaardigheden werd juist het helpen van mensen of partijen in gesprek door drie van de vier deelnemers aangekruist en kwam ook het creëren van draagvlak bij twee van hen terug. Andere facilitatievaardigheden waren: veiligheid scheppen voor communicatie,

1 In de prioritering was deze nog ondergebracht onder attitudes, en werd daar door drie van de vier deelnemers als belangrijk geprioriteerd.

introduceren van partijen, het belang van samenbrengen en initiëren van verbindingsmogelijkheden (inclusief timing bepalen), evenals randvoorwaarden bewaken en belemmerende randvoorwaarden uitschakelen.

Procesvaardigheden. In de tijd ontstaan verbindingsprocessen. Daar zijn de belangrijkste vaardigheden van de adviseur gelegen in het komen tot een gemeenschappelijk doel, kunnen omgaan met ambiguïteit en verschillende belangen, input en deskundigheid toevoegen, zorgdragen voor zorgvuldigheid, consistent handelen en oplossingen formuleren die bijdragen aan verbinding.

Leidinggevende vaardigheden. In een proces wordt ook een beroep gedaan op leidinggevende vaardigheden van de adviseur. Hij doet dit door het formuleren van een verbindend doel, en daarnaast vooral als ‘spelverdeler’, waarbij hij mensen uitnodigt om vragen te stellen, checkt of dit voldoende was, en weer teruggaat naar de ander. Daarbij horen ook besluiten nemen en prioriteiten stellen: als procesbewaker bepalen wat wel en niet wordt aangeaan. Daartoe moet hij soms strategisch handelen. De basis vormt dat hij een standpunt of positie inneemt binnen de verbindingscontext. Een van de belangrijke uitgangspunten is dat hij de betrokkenen uitnodigt tot verantwoordelijkheid, en eigenaarschap zoveel mogelijk overlaat aan betrokkenen.

Conflictvaardigheden. Soms is er sprake van misverstanden, onvrede, irritaties of conflict. De adviseur moet op een adequate manier een oplossingsproces kunnen begeleiden. Dit vraagt empathie, begrip, neutraal acteren maar ook het gesprek aan durven gaan, grenzen stellen, patronen benoemen, en mensen elkaar de ruimte geven om op elkaar te reageren.

Interventievaardigheden. In relatie tot verbindersprocessen was opvallend dat er een keur aan interventies genoemd werden die adviseurs inzetten. Op deze manier sturen aan het proces werd vormgegeven door bijvoorbeeld afstand nemen/uit elkaar gaan, mensen uit hun comfortzone halen, soms zelfs een conflict aangaan om tot verbinding te komen, een

participatief proces inzetten, patronen doorbreken, speelsheid aanwakkeren, een spelregel of –vorm maken, tegengeluid slim inzetten, werkvormen inzetten (opstelling, kaartspel, beelden gebruiken etc.) of een *boundary object* gebruiken om rond te verbinden: zoals een gedeelde agenda formuleren of een model inbrengen. Interventies zijn voor adviseurs een bekende manier om een ontwerpproces te vormen waarin alle partijen participeren (Broberg & Hermund, 2007).

Sociale vaardigheden. Omdat verbinden met- en tussen mensen gebeurt zijn sociale vaardigheden van groot belang. Het gaat om het beïnvloeden van sociale interactie en meningen, nieuwsgierigheid aanwakkeren, emotionele behoeften zien, betrokkenheid en empathie tonen en mensen gehoord laten voelen. Inlevingsvermogen in de belangen en standpunten van betrokkenen is daarvoor essentieel. Kunnen samenwerken met de opdrachtgever vraagt om het bewerkstelligen van vertrouwen in zowel de adviseur zelf, als zorgdragen voor vertrouwen tussen de betrokken partijen.

Communicatieve vaardigheden. Meer specifiek moet de adviseur in staat zijn om feedback te geven, sturende vragen te stellen om tot een gemeenschappelijke deler te komen, en daarin meerdere perspectieven en opmerkingen meenemen.

Gesprekstechnieken. Vragen stellen, luisteren, samenvatten, en checken of iemand het goed begrepen heeft, zijn essentiële gesprekstechnieken die daarbij aan de orde zijn, ook te zien in de prioritering door de adviseurs (Appendix C).

Metavaardigheden. Voor bc is een overstijgend perspectief noodzakelijk. Metavaardigheden doen dan ook een beroep op de mogelijkheden van de adviseur om (interactie)patronen te herkennen in opdrachten, te abstraheren om betekenis te geven aan wat zich voordoet, de gemeenschappelijke deler van partijen te herkennen, emoties kunnen scheiden van de inhoud of het proces, zijn oordeel uitstellen en goed kunnen waarnemen en benoemen wat hij ziet gebeuren. Hij moet ook in staat zijn om zelf te schakelen tussen

verschillende opdrachten (her conceptualiseren van kennis), zoals deelnemer 6, interview vertelde: “Iets wat je ook heel erg doet is ervaringen van andere situaties gebruiken om een betekenis te geven als je ergens komt.” Ook moet de adviseur kunnen reflecteren op zijn rol en focus op het proces (zelfreflectie) en kunnen omgaan met onduidelijkheid, onzekerheid of niet-weten: “Aan de ene kant voelt het alsof je maar wat doet, en aan de andere kant is er wel degelijk een soort repertoire van ervaringen waar je uit put”, deelnemer 5, interview.

Attitudes

Attitudes konden worden ingedeeld in drie categorieën: attitudes in de persoon, attitudes in interactie en attitudes in verbindingprocessen. Overzichten van de gevonden attitudes werden opgenomen in tabel 1, 2 en 3. Enkelen worden hier uitgelicht. De door alle vier de deelnemers geprioriteerde attitude was ‘nieuwsgierig.’ Dit wordt in verband gebracht met onderzoekend zijn en blijven. Dat is een voorwaarde voor verbinding, aldus deelnemer 6, interview: “Als je niet nieuwsgierig bent naar hoe dan anderen dat nou, of zijn er ook nog andere mogelijkheden, dan houdt het gewoon op.” Wat opviel was dat overige geprioriteerde attitudes heel divers waren.

Attitudes in de persoon. Deze hebben betrekking op de houding die in de persoon ligt, of voortkomen uit de persoon, zoals persoonlijke waarden die zich vertalen in een houding. Bewustzijn bijvoorbeeld, gaat over een bewuste houding ten aanzien van wat zich allemaal in de onderlaag kan afspelen, maar ook als adviseur bewust voor een houding kiezen, zoals deelnemer 4, interview zei: “En ik kies dus een, je zou kunnen zeggen echt een onschuldige, belangeloze, en niet zo willende rol. En dat zien mensen aan me, dat zien ze ook aan m’n houding.”

Tabel 1.

Attitudes in de Persoon

| | | |
|----------------------------------|--|------------------------------|
| Bewustzijn | Geloof hebben in verschil overbruggen, uitkomstgerichtheid | Ondernemend, initiërend zijn |
| Durf hebben (om het anders doen) | Nieuwsgierig | Sensitiviteit (onderstromen) |

Attitudes in interactie. Deze attitudes hebben te maken met de relatie tot (een) ander(en). Transparant zijn werd belangrijk gevonden (door drie van de vier adviseurs geprioriteerd). Twee andere belangrijke attitudes uit deze groep, die in elk interview en in de focusgroep aan de orde kwamen, waren ‘anderen voorop stellen’ en ‘een open, onbevooroordeelde houding.’ Een open houding gaat over niet in hokjes denken, toegankelijk zijn, zonder oordelen, aannames of vooringenomenheid in contact te zijn met mensen. Anderen voorop stellen relateert aan de behulpzame rol van de adviseur, de ondersteuner van het proces, de facilitator. ‘Respecteren’ heeft zowel betrekking op de persoon, als op het respecteren van verschillende standpunten, zoals deelnemer 4, interview noemt: “Je moet niet alleen oog hebben voor, maar zelfs respecteren en als basis uitgekozen punt hebben dat mensen nooit hetzelfde willen in een proces (...) en dat geeft meteen een ontzettende vrijheid om nieuwsgierig te zijn wat iemand wel wil.”

Tabel 2.

Attitudes in Interactie

| | | |
|-----------------------------|---|------------------|
| Accepteren, in waarde laten | Kwaliteiten zien van anderen | Respecteren |
| Anderen voorop stellen | Oog- en oor hebben voor mensen, aandachtvol | Serius nemen |
| Behulpzaam zijn | Open houding, onbevooroordeeld, oordeelloos | Transparant zijn |

Attitudes in verbindingsprocessen. In deze attitude gaat het over de houding van de adviseur ten opzichte van het verbindingsproces. De belangrijkste die werden geprioriteerd waren ‘meebewegen’ en ‘kansen, mogelijkheden, potentieel zien.’ Meebewegen gaat over de relatie van de adviseur tot de betrokkenen. Het heeft te maken met niet teveel willen en volger zijn van het proces. Deelnemer 4, interview, beschreef hoe hij zo’n houding bewust inzet als stimulans: “Waar mensen dan net wat vaker geneigd zijn een stapje extra te zetten dan dat ze al meteen het gevoel hebben van oh ik heb me hier te motiveren, ik heb me hier te verantwoorden...”

Kansen, mogelijkheden, potentieel zien raakt aan een zekere mate van oplossingsgerichtheid of nieuwe kansen zien gedurende een verbindingsproces, bijvoorbeeld geschetst door deelnemer 5, interview:

Toen heb ik verteld hoe ik naar die module keek en wat mij opviel vanuit het perspectief van nieuwsgierigheid en nog wat dingen daaraan gekoppeld wat ik heb ontdekt in mijn werk hier. En dat was.. had ook zo’n effect van ja! Dat is het, we moeten veel meer... iets met nieuwsgierigheid doen.

Een houding als facilitator kwam het meest voor in de data en komt erop neer dat de adviseur vooral gericht is op het maken van de verbinding tussen andere(en), en daar niet per sé zelf onderdeel van uitmaakt. De adviseur richt zich vooral op het ondersteunen van het proces dat gaande is door ruimte te maken en te helpen om mensen met elkaar in gesprek te brengen. Loslaten, kunnen laten, niets doen heeft te maken met het loslaten van (hooggespannen) verwachtingen, maar ook met ‘in het moment zijn’: ongefilterd luisteren, en door achterover te leunen en het proces zich te laten ontwikkelen.

Tabel 3.

Attitudes in Verbindingsprocessen

| | |
|--|------------------------------------|
| Beschermer proces | Loslaten, kunnen laten, niets doen |
| Facilitator | Meebewegen |
| Kansen, mogelijkheden, potentieel zien | Procesgericht |

Conclusie en Discussie

Met dit exploratieve onderzoek wordt in kaart gebracht op welke manier HRD-adviseurs aan boundary crossing doen en welke competenties ze daarbij inzetten. Boundary crossing van HRD-adviseurs gebeurt zowel interorganisationeel, intraorganisationeel, interdisciplinair als via netwerken. De HRD-adviseur blijkt vaak gericht op het faciliteren van verbindende processen binnen en tussen organisaties, waarin sprake is van een gemeenschappelijk doel. In vergelijking met het boundary crossing competentieraamwerk van Sappa en Aprea (2015) en literatuur over consultancy en grensrelaties valt op dat de gevonden competenties relatief vaak betrekking hebben op een *proces* van boundary crossing (verbinden) waarbij ook het faciliteren van het contact tussen verschillende partijen een belangrijke plek inneemt. Dit komt ook terug in de competenties, die zijn ondergebracht in kennis, vaardigheden en attitudes.

Naast verbinders- en ervaringskennis komt vooral contextuele kennis als belangrijk naar voren, zoals contexten van organisaties begrijpen, kennis van de doelgroep en in kaart hebben welke collega's waarmee kunnen helpen. Deze kennissoorten hangen nauw samen met adviseurschap. In onderzoek naar de rol van management consultants en hun grensrelatie met klanten, beschrijven Kitay en Wright (2004) hoe de adviseur gedetailleerd specifieke

kenmerken en eigenaardigheden van de klantorganisatie moet begrijpen om passende aanbevelingen te doen.

De boundary crossing vaardigheden zijn gecategoriseerd in sociale-, proces-, meta-, diagnostische-, en facilitatievaardigheden. De sociale vaardigheden die Sappa en Aprea (2015) noemen komen in grote lijnen overeen met de bevindingen in dit onderzoek. Omdat interpersoonlijke competenties überhaupt een belangrijk onderdeel uitmaken in het rolprofiel van HRD-professionals (Van Ginkel et al., 1997), wordt zichtbaar dat hier bij uitstek HRD-competenties worden ingezet. Voor facilitatievaardigheden, zoals het uitnodigen tot contact met klanten of opdrachtgever en het introduceren van partijen lijkt hetzelfde van toepassing. In onderzoek van Broberg en Hermund (2007) naar competenties van adviseurs beschrijven zij dat de adviseur in en rond de klantorganisatie de goede partijen moet weten te betrekken om hun support te krijgen voor diens activiteiten. Ook de gevonden conflictvaardigheden sluiten aan bij eerder onderzoek: van adviseurs wordt verwacht dat zij misverstanden, wantrouwen of conflict tussen verschillende partijen voorkomen door als culturele- en politieke *vertaler* op te treden (Sturdy & Wright, 2007). De gevonden diagnostische vaardigheden komen overeen met wat Williams (2002) beschrijft als ‘problemdiagnostiek’ in relatie tot werken op (organisatie)grenzen, in zijn onderzoek naar activiteiten van boundary spanners. De metavaardigheden die naar voren kwamen onderstreepten het belang van overstijgende, reflectieve en transfervaardigheden van de adviseur. Zo’n overstijgende blik is nodig voor de voortdurende monitoring om consistentie te waarborgen in activiteiten tussen partijen, en om te registreren hoe mensen reageren op de inspanningen van de adviseur (Sturdy & Wright, 2011). Die moet daar vervolgens op een passende manier nader onderzoek naar te doen of op interveniëren (Broberg & Hermund, 2007).

Vrijwel alle attitudes die Sappa en Aprea (2015) noemen zijn vergelijkbaar met die uit dit onderzoek. ‘Nieuwsgierigheid’ bleek de belangrijkste attitude, en werd in verband

gebracht met een onderzoekende houding. Dit komt overeen met ‘onderzoekend vermogen’, dat als een van de hoofdtypen van boundary crossing kwaliteiten onderscheiden wordt door Van den Berg (2015).

Concluderend: opvallend is dat in de boundary crossing competenties van HRD-adviseurs het accent ligt op sociale interactie, en minder op de voornamelijk cognitieve en mentale processen die vaak beschreven worden in boundary crossing literatuur (o.a. Engeström et al., 1995; Fortuin & Bush, 2010). Vanwege het ontbreken van vergelijkingsmateriaal roept dat de vraag op in hoeverre boundary crossing competenties specifiek zijn per professie.

Beperkingen van de studie

Kwalitatief onderzoek is geschikt voor het onderzoeken van een relatief nieuw onderzoeksgebied vanwege de beschrijvende aard ervan (Boeije, 2010). Wel is deze methode afhankelijk van de manier waarop de deelnemers ervaringen adequaat kunnen verwoorden en in staat zijn om op een reflectieve manier aspecten van eigen ideeën en ervaringen over te brengen (Boeije, 2010). Vanwege het onderwerp, dat een grote mate van abstractie en reflectievermogen van de adviseurs vroeg, is omwille van begrijpelijkheid gekozen voor synoniem gebruik van de termen ‘boundary crossing’ en ‘verbinden’. Nadeel hiervan kan zijn dat dit, ondanks de toelichting, in de dataverzameling andere connotaties kan hebben opgeroepen dan wanneer strikt gesproken zou zijn van boundary crossing.

Bij enkele senior adviseurs viel op dat zij soms moeite hadden met het verwoorden en/of concreet maken van hun handelingen in relatie tot boundary crossing. Dit is een bekende tekortkoming van experts; doordat veel van hun kennis *tacit* is verworden, kunnen openlijke intuïties gebrekkig zijn (Chi, 2006). Geprobeerd is daarom om binnen de beperkte omvang van dit onderzoek een zo adequaat mogelijke vertegenwoordiging te krijgen van adviseurs qua leeftijd, werkgever en werkervaring. Hoewel de beperkte deelnemersgroep generalisatie

limiteert, waren zes interviews voldoende om overstijgende thema's uit te laten kristalliseren (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Omdat de cultuur van een organisatie bepalend kan zijn voor de manier waarop adviseurs leren en werken – en daarmee hun verbindende activiteiten vormgeven (Schein, 1996) kan het relevant zijn om vervolgonderzoek op grotere schaal uit te voeren. Deze eerste verkenning van boundary crossing door HRD-adviseurs biedt daar aanknopingspunten voor.

Implicaties

Onderzoek naar boundary crossing competenties is een relatief onontgonnen terrein, zeker in relatie tot HRD. Er bestaat nog geen standaard set van competenties, curricula of missies van HRD die organisatorische grenzen overschrijden, of apart staan van de organisaties waarmee ze vaak verbonden zijn (Watkins, 2000). De Nederlandse beroepsvereniging van HRD-professionals, NVO2, volgt het in 2014 geüpdatete competentiemodel van The Association for Talent Development (NVO2, 2015). Opvallend is dat in de tien 'Areas of Expertise' ervan, ondanks de betoogde evoluerende aard van dit competentiemodel (Mink & Watkins, 1989) niets is opgenomen over de verbindende rol en/of bijbehorende competenties van HRD-professionals. Dit is opmerkelijk, aangezien de tendens van het werken op en over grenzen van werkpraktijken toenemend is, en kenmerkend voor postmoderne organisaties waarin samenwerken, partnerschap en netwerken centraal staan (Williams, 2002).

Door deze studie wordt duidelijk dat boundary crossing en verbindende activiteiten essentieel onderdeel uitmaken van HRD-adviseurschap. Des te opvallender is dat in de HRD-literatuur zo weinig expliciet wordt geschreven over deze verbindende rol en bijbehorende kennis, vaardigheden en attitudes. Dit onderzoek heeft daarin een eerste bijdrage geleverd. Passend bij bovengenoemde tendens lijkt een adequate scholing voor HRD-adviseurs op dit gebied van groot belang. Grensprocessen faciliteren en het potentieel daarvan benutten vraagt

namelijk dat adviseurs deze rol begrijpen (Broberg & Hermund, 2007). Hopelijk biedt dit onderzoek daarom een aanzet tot verdere verkenning van dit onderwerp.

Tekenend voor de actualiteit van dit onderzoek, is de ontkiemende aandacht voor dit thema binnen de beroepsgroep. Dit blijkt uit het feit dat het woord ‘verbinden’, in tegenstelling tot in de vorige variant, een aantal keer expliciet genoemd wordt de momentele herziening van de beroepscode (NVO2, 2016).

7951 woorden

Referenties

Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011a). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81, 132-169. doi:10.3102/0034654311404435.

Akkerman, S.F., & Bakker, A. (2011b). Learning at the boundary: An introduction. *International Journal of Educational Research*, 50, 1-5. doi:10.1016/j.ijer.2011.04.002

Association for Talent Development (ATD) (2014). *The ATD Competency Model*.

Geraadpleegd op 6 juni 2016 via <https://www.td.org/Certification/Competency-Model>

Boeije, H. (2010) *Analysis in qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd.

Broberg, O., & Hermund, I. (2007). The OHS adviseur as a facilitator of learning in workplace design processes: Four explorative case studies of current practice. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 810–816.
doi:10.1016/j.ergon.2007.07.007

Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15, 555-568.
doi:<http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1287/orsc.1040.0094>

Cash, D., Clark, W. C., Alcock, F., Dickson, N. M., Eckley, N., & Jäger, J. (2002). Salience, credibility, legitimacy and boundaries: Linking research, assessment and decision making. Harvard Kennedy School of Government Working Papers Series RWP02-046. Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=372280>.
doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.372280>

Chalofsky, N. (2004). Human and Organization Studies: The Discipline of HRD. *Online Submission. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX, Mar 3-7, 2004)* 422-427. Retrieved from: <http://eric.ed.gov/?id=ED492199>

Chi, M. (2006). Two Approaches to the Study of Experts' Characteristics. the Cambridge

- handbook of expertise and expert performance, chapter 2, 6-36. retrieved from http://chilab.asu.edu/papers/Chpt_2_Expertise_pdf.pdf.
- Egan, T. M. (2011). Key intersections between HRD and management. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 223-234. doi: 10.1002/hrdq.20075
- Engeström, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction*, 5, 319-336. doi:10.1016/0959-4752(95)00021-6
- Fortuin, K. P. J., & Bush, S. R. (2010). Educating students to cross boundaries between disciplines and cultures and between theory and practice. *Instructional Journal of Sustainability in Higher Education*, 11, 19-35. doi:10.1108/14676371011010020.
- Van Ginkel, K., Mulder, M., & Nijhof, W. J. (1997). Role profiles of HRD practitioners in the Netherlands. *International Journal of Training and Development*, 1, 22-33. doi:10.1111/1468-2419.00003
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59-82. doi:10.1177/1525822X05279903
- Hsiao, R. L., Tsai, D. H., & Lee, C. F. (2012). Collaborative knowing: The adaptive nature of cross-boundary spanning. *Journal of Management Studies*, 49, 463-491. doi:10.1111/j.1467-6486.2011.01024.x
- Kitay, J., & Wright, C. (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and advisers' roles. *The Service Industries Journal*, 24, 1-18. doi:10.1080/0264206042000247731
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. London/New York: Routledge.

Long, J. C., Cunningham, F. C., & Braithwaite, J. (2013). Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: A systematic review. *BMC Health Services Research, 13*, 1-13. doi:10.1186/1472-6963-13-158

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly, 5*, 353-360.

Mink, O., & Watkins, K. (1989). Implementing a competency-based curriculum: Models and concepts for T&D/HRD academic programs. Washington, DC: American Society for Training and Development.

Mortelmans, D. (2011). *Kwalitatieve analyse met Nvivo*. Leuven / Den Haag: Acco

NVO2 (2015). Voorop lopen in HRD. [Blog post]. Geraadpleegd op 6 juni 2016 via <http://nvo2.nl/blog/voorop-loopen-in-hrd/>

NVO2 (2016). Beroepscode HRD professional 2.0. [Blog post]. Geraadpleegd op 6 juni 2016 via <http://nvo2.nl/blog/10035/>

O'Brien, G., & Thompson, J. E. (1999). The development of Irish HRD professionals in comparison with European professionals: Roles, outputs and competencies. *International Journal of Training and Development, 3*, 250-268. doi:10.1111/1468-2419.00084

Sappa, V. & Aprea, C. (2015). Boundary crossing skills: A review study. In: V. Sappa & Baartman L. (proposers): *Boundary crossing in vocational education and training*. Symposium presented at the 4th Congress on Research in Vocational Education and Training. 25-27 March – 2015 Bern/Zollikofen, Switzerland

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly, 229-240*. doi:10.2307/2393715

Sturdy, A., Handley, K., Clark, T., & Fincham, R. (2009). *Management consultancy: Boundaries and knowledge in action*. Oxford: Oxford University Press.

- Sturdy, A., & Wright, C. (2011). The active client: The boundary-spanning roles of internal advisers as gatekeepers, brokers and partners of their external counterparts. *Management Learning*, 3, 1-19. doi:10.1177/1350507611401536
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2012). *Human Resource Development. Strategy and tactics*. London/New York: Routledge.
- Walker, D., & Nocon, H. (2007). Boundary-crossing competence: Theoretical considerations and educational design. *Mind, Culture and Activity*, 14, 178-195.
doi:10.1080/10749030701316318
- Watkins, K. (2000). Aims, roles, and structures for human resource development. In: W.E.A. Ruona & G. Roth (Eds.) *Advances in developing human resources, Vol. 7: Philosophical foundations of human resource development practice* (pp. 54-59). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*. Mason: Cengage Learning.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: University Press.
Retrieved from: http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/2013-11-01__WRR_Naar_een_lerende_economie.pdf
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80, 103-124.
doi: 10.1111/1467-9299.00296

Index Appendices

| | |
|-----------------------|---|
| Appendix A | Instrument interviews |
| Appendix B | Instrument focusgroep |
| Appendix C | Tabel 6. Overeenkomsten prioritering focusgroep belangrijkste vorm van verbinden (boundary crossing), kennis, vaardigheden, attitudes |
| Appendix D | Tabel 7. Overeenkomsten prioritering focusgroep van de belangrijkste kennis, vaardigheden, attitudes <u>per verbindersvorm</u> |
| Appendix E | Tabel 5. Boundary crossing competenties HRD adviseurs, 17 subcategorieën |
| Appendix F | Definitieve codeboom |
| Appendix G | Tabel 4. Frequenties vormen van verbinden (boundary crossing) door HRD-adviseurs |
| Appendix H | Opdracht basishouding wetenschappelijk integer handelen |
| Appendix I | Formulier FETC en bevestiging goedkeuring |
| Appendix J | Navolgbaar data verzamelen en analyseren |
| Appendix K | Voorkomen plagiaat |

Appendix A

Instrument interviews

Doel:

- De interviews worden voorafgaand aan de focusgroep georganiseerd. In de focusgroep worden de eerste resultaten uit de interviews gevalideerd.
- Het doel van de zes individuele interviews is het gericht uitdiepen van de onderzoeksvragen, ten behoeve van theorievorming over *boundary crossing vaardigheden* van HRD-adviseurs.

Praktisch en werkwijze:

- 90 minuten. Audio-opname.
- Deelnemers worden gevraagd om op de vooraf opgestelde vragen te reageren. Er wordt indien nodig doorgevraagd naar specificatie van antwoorden. Er wordt gebruik gemaakt van een topic-lijst. De volgorde van de vragen is niet strikt vastgelegd.

Vorbereiding:

- Ruimte reserveren
- Niet frontaal tegenover elkaar zitten.
- Wat drinken/lekkers
- Pen/stift/papier
- Uitgeprinte afbeelding boundary crossing praktijken
- De informatiebrief.
- Het informed consent formulier.
- Geprinte interviewvragen.
- Opnameapparaat
- Schrijfblok en pen voor aantekeningen

| Introductie | Tijd |
|--|--------------|
| <p>Voorstellen. Mijn naam is Leonie Tiel Groenestege. Ik volg de master Onderwijswetenschappen aan de Universiteit Utrecht.</p> <p>Bedanken. Welkom bij dit interview, aangenaam kennis te maken. Hartelijk bedankt dat je wil meewerken aan dit masterthesis onderzoek naar <i>boundary crossing vaardigheden</i> van HRD-adviseurs. In dit interview spreken we in plaats van boundary crossing over ‘verbinders- of bruggenbouwvaardigheden.’ Hierover heb ik je in de informatiebrief wat meer uitgelegd. Heb je daar vragen over?</p> <p>Doel. Het doel van dit interview is in kaart brengen op welke manier je als leer- en ontwikkeladviseur werkt in verschillende contexten, (kennis)domeinen en disciplines. En hoe je precies verbindingen legt tussen bijvoorbeeld jouw opdrachtgevers en binnen multidisciplinaire samenwerkingen. En welke vaardigheden je daarvoor inzet of nodig hebt.</p> | 10 – 15 min. |

| | |
|--|--|
| <p>Reden. Je bent, net als de andere respondenten, gevraagd om deel te nemen op basis van je opleidingsniveau, werkgebied, werkervaring en dat je nu twee opdrachtgevers van minimaal twee maanden hebt.</p> <p>Praktisch vandaag. Dit interview duurt max. anderhalf uur. Er wordt een audio-opname gemaakt om achteraf een goede analyse mogelijk te maken. Je krijgt inzage in het transcript van dit gesprek, en je mag dan aangeven of ik je uitspraken correct verwerkt heb. Na afronding van het onderzoek krijg je hier als je wilt inzage in.</p> <p>Werkwijze. Ik stel je vragen aan de hand van een vooraf opgestelde onderwerpenlijst. Je probeert er zo goed en volledig mogelijk antwoord op te geven. Als je een antwoord even niet weet geeft dat niet, of kom er gerust later op terug. Ik geef je ter ondersteuning een afbeelding die de verbindersrol visualiseert.</p> <p>Na een inleidende vraag, komen de volgende drie thema's aan de orde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verbindingen tussen organisaties of opdrachtgevers 2. Verbindingen binnen organisaties of opdrachtgevers 3. Handelingskenmerken als verbinder <p>Voor onderwerp 1 en 3 hebben we ongeveer een half uur. Voor onderwerp twee ongeveer 15 minuten.</p> <p>Gegevens en informed consent invullen. Er wordt een audio-opname gemaakt. Ik wil je er graag op wijzen dat de informatie uit dit gesprek uitsluitend gebruikt wordt voor het onderzoek en dat de gegevens volledig vertrouwelijk en anoniem behandeld zullen worden. Daarom wil ik je vragen om deze informed consent in te vullen.</p> <p>Vragen. Heb je vragen voor we beginnen? Ja/nee. Dan beginnen we nu met de eerste vraag.</p> | |
| Inleidende vraag | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Kun je eens hardop nadenken over de situaties waarin in meer algemene zin sprake is van overbruggingen of verbindingen leggen in jouw werk als adviseur? <i>Bijvoorbeeld tussen organisaties, tussen disciplines, tussen subculturen...</i> <p><i>Is een adviseur ook wel eens geen verbinder? Wanneer dan?</i></p> | |
| Verbindingen tussen organisaties (deel I, 30 min.) | |
| <ol style="list-style-type: none"> 2. Hoeveel opdrachtgevers heb je momenteel? En kun je kort schetsen wat voor soort opdrachten dat zijn? 3. Herken je problemen of uitdagingen in je werk met meerdere opdrachtgevers? <i>Zo ja, welke? Wat gebeurde er? Wat was daar lastig aan?</i> 4. Liggen er verbindingen (<i>bijv. in samenwerking, communicatie, organisatiewaarden...</i>) tussen de opdrachten/opdrachtgevers waar je nu mee te maken hebt? <p><i>Hoe ziet die verbinding er dan uit? Eenmalig of langer; overeenkomsten in de</i></p> | |

| | |
|--|--|
| <p><i>aard van vragen...</i></p> <p>5. Leg jij zelf wel eens verbindingen tussen opdrachten/opdrachtgevers? Geef een voorbeeld.</p> <p><i>Wat was de situatie? Op basis waarvan zoek je dan die verbinding precies? (Bijv. iets wat je bij de een doet toepassen bij de ander...). Wat doe je als adviseur in het leggen van die verbinding? Wat is jouw rol? Hoe gaat dat dan?</i></p> <p>6. Kun je eens voor jezelf in kaart brengen welke grenzen (<i>sociale of culturele verschillen/gewoonten; verschil in organisatieculturen, communicatie-issues...</i>) je waarneemt tussen de opdrachtgevers waar je werkt?</p> <p><i>Welke problemen of uitdagingen ervaar je daarbij? Als het gaat om verbindingen leggen over die grenzen, wat doe jij dan concreet?</i></p> <p>7. Als je kijkt naar vaardigheden: wat heb je nodig om goed verbindingen te kunnen leggen tussen organisaties?</p> <p><i>Wat doe je concreet? Hoe gaat dat dan? Is er een bepaald moment waarop je X doet?</i></p> <p>8. Kun je zeggen dat de verbindingen tussen organisaties die je legt, dat die wederkerig zijn? (<i>Bijv. dat je iets van de ene organisatie naar de andere brengt en andersom? Of je doet ervaring op in de ene context, past dit ook toe in andere context, reflecteert, brengt die ervaring weer terug in de eerste context, o.i.d.</i>)</p> | |
| Verbindingen binnen organisaties (deel II, 15 min.) | |
| <p>9. Heb je in de organisaties waar je werkt te maken met verschillende specialisaties, disciplines, subculturen of (samengestelde) teams?</p> <p><i>Welke? Wat voor schakelingen ontstaan daar? Hoe ga je daarmee om?</i></p> <p>10. Hoe slaag je er in om samen te werken met verschillende disciplines?</p> <p><i>Wat doe je dan precies? Wat werkt? Welke (verbinders)vaardigheden zijn dan belangrijk? Hoe ziet jouw rol er dan uit? Ben je dan vooral gericht op de inhoud of op het proces?</i></p> <p>11. Herken je als HRD-adviseur verstoringen of grenzen (<i>sociale of culturele verschillen/waarden, tegenstellingen, miscommunicatie, samenwerkingsproblemen, discussies</i>) tussen teams, groepen en organisaties waar je werkt?</p> <p><i>Zo ja, welke? (Spreken niet dezelfde taal bijvoorbeeld, of zitten met verschillende belangen aan tafel). Wat gebeurt er dan? Hoe acteer je dan?</i></p> <p>12. Kun je een voorbeeld geven van een geslaagde verbinding die je legde tussen (een) interne team(s) of discipline(s)?</p> | |

| | |
|--|--|
| <p><i>Waardoor ontstaat dan die verbinding? Wat voor handelingen of vaardigheden zijn belangrijk om daartoe te komen? Hoe overkom je problemen of uitdagingen (zoals miscommunicatie, samenwerkingsproblemen, discussies, of het uitblijven van handelen) Want was jouw rol precies? Hoe heb je de verbinding voor elkaar gekregen?</i></p> | |
| Handelingskenmerken als verbinder (deel III, 30 min.) | |
| <p>13. Welke moeilijkheden herken je in de rol van verbinder?</p> <p>14. Heb je ook een voorbeeld waarin het de bedoeling was om te verbinden of je probeerde om te verbinden tussen mensen waarin dat niet (meteen) goed lukte of mis ging?</p> <p><i>Wat was dan het gemeenschappelijke wat die partijen zouden moeten? Wat was jouw rol daar? Wat heb je gedaan om die mensen op dat spoor te krijgen om te zorgen dat dat lukte? Wat gebeurde er toen? Wat gebeurde er? Hoe ben je daar toen mee omgegaan? Wat werkte wel/niet? Wat was ervoor nodig geweest (kennis, vaardigheden...) dit wel te laten slagen? Hoe had jouw handelen er dan uitgezien? Wat had je anders kunnen of willen doen?</i></p> <p>15. Kun je succesfactoren benoemen van het leggen van verbindingen? En hoe is dat voor faalfactoren?</p> <p><i>Welke vaardigheden mogen echt niet ontbreken? En wat zijn persoonlijke eigenschappen / houdingen die een rol spelen?</i></p> <p>16. Wie vind jij een goed rolmodel van een HRD-adviseur met verbindersvaardigheden?</p> <p><i>Kun je aangeven wat / welke eigenschappen of vaardigheden je goed vindt aan hem/haar en waarom? Wat zie je diegene doen? Wat maakt dat verbindend?</i></p> <p>17. Welke kennis is in jouw ogen belangrijk als verbinder? Welke kennis heb je nodig om te kunnen verbinden in je werk?</p> <p>18. Wat voor houding is belangrijk als verbinder?</p> <p>19. Want wat vind je belangrijk als je kijkt naar jouw rol als adviseur in relatie tot verbinden? Waar hecht je dan waarde aan?</p> | |
| Afronding | |
| <p>Dit was dan de laatste vraag.</p> <p>20. Is er nog iets waarop je terug wil komen, is er iets dat we niet echt hebben besproken dat nog wel relevant is als het gaat om dit thema?</p> <p>21. Heb je nog een vraag of aanvulling?</p> | |

| | |
|---|--|
| <p>22. Wat heeft dit gesprek je opgeleverd? Wat vond je ervan om het hier over te hebben? Wat neem je mee uit dit gesprek?</p> <ul style="list-style-type: none">• Respondent krijgt inzage in het transcript, reken maar binnen nu en vier weken.• Respondent krijgt inzage in uiteindelijke onderzoeksresultaten medio juni.• Checken contactgegevens hiervoor. <p>Bedankt voor je tijd en aandacht, je wordt te zijner tijd geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek. Neem gerust contact op met vragen die je later nog te binnen schieten. Hartelijk bedankt voor je medewerking.</p> | |
|---|--|

Instrumenten - focusgroep

Doel:

- De focusgroep wordt na afloop van de zes individuele interviews georganiseerd met als doel om de tussentijdse resultaten uit de interviews te valideren en de opbrengst van de eerste codeerfase (open gecodeerd en clustering van de codes) te prioriteren.

Praktisch en werkwijze:

- Twee uur. Video-opname.
- Deelnemers worden gevraagd om op een aantal vooraf opgestelde vragen te reageren, die voortkomen uit de reeds afgenomen interviews. Er wordt doorgevraagd naar specificatie van antwoorden.
- Vervolgens wordt hen de eerste analyseresultaten voorgelegd: de vijf vormen van verbindingen die zichtbaar werden en de lijst met competenties (kennis, vaardigheden, gedrag). Hen wordt gevraagd om individueel de vormen van verbinding en de kennis, vaardigheden en houding te prioriteren op volgorde van belangrijkheid: een top 5 van kennis, en twee top-10-en te maken van vaardigheden en gedrag. Aanvullend prioriteerden zij de belangrijkste kennis, vaardigheden en attitudes per verbindersvorm.
- Vervolgens wordt hierover in gesprek gegaan: vergelijken en beargumenteren van keuzes en prioriteitsstelling.

Vorbereiding:

- Ruimte reserveren
- Zorgen voor wat drinken en wat lekkers
- Naamkaartjes
- Filmcamera in orde maken + apparatuur voor audio-opnames als back-up
- Presentatie aan op beamer/projectiescherm
- Whiteboard/flapover + stiften
- Printen van de lijsten 6 x
- Printen van de informed consent 4x
- Infobrief printen
- Geeltjes / pennen / stiften
- Schrijfblok

Nog vragen naar:

- Leeftijd

| Inhoud | Tijdsduur |
|--|----------------------|
| Welkom en introductie | 15:00 – 15:15 |
| <p>Bedanken. Allereerst hartelijk dank voor jullie deelname aan deze focusgroep en de tijd die jullie hierin willen investeren! Dat waardeer ik enorm.</p> | |
| <p>Voorstellen. Mijn naam is Leonie Tiel Groenestege en ik ben masterstudent Onderwijskunde aan de UU. Net als mijn medestudent [naam].</p> | |
| <p>Kennismaking Even kort naam en werkzaamheden omschrijven en hoe je hier zit vandaag. Naamkaartje schrijven.</p> | |
| <p>Informatie over het onderzoek. Dit onderzoek doe ik in het kader van mijn afstuderen en gaat over het in kaart brengen van de manier waarop HRD-adviseurs aan boundary crossing (verbinden) doen in hun werk en de competenties die ze daarbij inzetten. In feite maakt het leggen van verbindingen essentieel deel uit van het werk als consultant. De interviews laten dit ook zien. Jullie zijn heel belangrijk omdat</p> | |
| <p>Praktisch. Een focusgroep is een soort groepsinterview. Deze bijeenkomst heeft als doel om vanuit de groep te reageren op de vragen die ingebracht worden, en vanuit ieders inbreng en ervaringen te komen tot een gezamenlijke conclusie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eerst stel ik jullie een aantal vragen die voortkomen uit de reeds afgenomen interviews. - Vervolgens leg ik jullie de eerste analyseresultaten voor van de interviews. Je ziet dan vijf vormen van verbindersactiviteiten en je krijgt een overzicht van de competenties, onderverdeeld in kennis, vaardigheden en gedrag die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Ik vraag je om individueel je prioritering (wat is het belangrijkste?) aan te geven op deze drie competentie-onderdelen. - Daarna nodig ik jullie uit om de verschillen en overeenkomsten te bespreken. - Dan vraag ik jullie om de competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) die het belangrijkste zijn per verbindingsvorm te bepalen. - In totaal zal het twee uur duren. | |
| <p>Onze rol. Onze rol is voornamelijk die van een facilitator. Wij zullen de onderwerpen aandragen, vragen stellen en af en toe samenvatten. Ik meng me niet inhoudelijk in het gesprek. [Medestudent] zal hierbij de tijd bewaken en maakt aantekeningen.</p> | |
| <p>Regels en vertrouwelijkheid. Wij willen jullie er graag op wijzen dat de informatie uit deze bijeenkomst voor iedereen als vertrouwelijk geldt – en dus niet gedeeld wordt met anderen buiten deze bijeenkomst. De gegevens zullen uitsluitend gebruikt worden voor het</p> | |

| | |
|---|----------------------|
| onderzoek en worden volledig anoniem behandeld. Daarom vragen we jullie om deze informed consent in te vullen <informed consent uitdelen>. | |
| Opname. Het wordt opgenomen op video en met een opnameapparaatje zodat ik het goed kan transcriberen en weet wie wat zegt. Als ik dat heb gedaan zal het video materiaal vernietigd worden en alleen het audio materiaal voor 5 jaar worden bewaard. | |
| Hebben jullie nog vragen voor we verder gaan? < opname aan > | |
| Inhoudelijke introductie | 15:15 – 15:20 |
| < Presentatiescherf staat aan, toont het figuur boundary crossing > Toelichting van het figuur als inleiding op waar we het over hebben. | |
| Vragen | 15:20 – 15:50 |
| 1) Kunnen jullie, als je naar jezelf kijkt, eens een voorbeeld geven/uitleggen op welke manier jij wel eens verbindingen legt of overbruggingen maakt in je werk? <i>Bijvoorbeeld bij klanten of tussen klanten/organisaties, of in een team of samenwerkingsverband, tussen disciplines/subculturen</i> | |
| 2) Wat vraagt verbinden van jullie / wat doe je dan als adviseur? | |
| 3) Hoe slaag je daarin? <i>Welke kennis / vaardigheden / attitudes spelen daarin een rol?</i> | |
| 4) Welke moeilijkheden herkennen jullie in de rol van verbinder? | |
| 5) Hoe gaan jullie daarmee om? | |
| Van iedereen korte reactie vragen, en dan gezamenlijk gesprek/discussie. Zo komen individuen met minder opvallende gedachten/ meningen ook tot hun recht en worden groepeffecten/druk verminderd. Na elke vraag vragen om met elkaar samen te vatten en tot een conclusie te komen. | |
| Prioriteren | 15:50 – 16:05 |
| < Presentatie doorlopen en de verschillende vormen van verbinden zoals naar voren kwamen uit de eerste codering van de interviews toelichten. Utdelen geprinte prioriteringsdocumenten > | |
| Dit zijn de eerste analyseresultaten van de interviews. Je ziet de vijf vormen van verbindersactiviteiten en het overzicht van de competenties voor verbinden door adviseurs. Die zijn onderverdeeld in kennis, vaardigheden en gedrag. | |
| Ik vraag je om individueel je prioritering (wat is het belangrijkste in jouw werk als adviseur?) aan te geven voor de verbindingsvormen (top 5) en voor de kennis | |

| | |
|---|----------------------|
| <p>(top 5), vaardigheden (top 10) en attitudes (top 10).</p> <p>Daarna nodig ik jullie uit om de verschillen en overeenkomsten te bespreken/verder in gesprek erover.</p> <p>Als andere dingen je opvallen in de lijst is daar aan het einde nog ruimte voor, of schrijf het erbij. Graag neem ik de formulieren weer in na afloop.</p> | |
| Overeenkomsten en verschillen bespreken/gesprek | 16:05 – 16:35 |
| <p>1) Welke vorm van verbinden is het belangrijkste in jullie werk? Wat maakt dat zo belangrijk? Bij wie komen ze overeen? Wat vinden jullie van de verschillen? Welke is het meest herkenbaar? Mist er een vorm? Welke? Op welke manieren verbinden consultants allemaal nog meer? Samenvatten</p> | |
| <p>2) Welke kennis is het meest belangrijk voor verbinden in jullie werk? Hoezo? Bij wie komen ze overeen? Wat vinden jullie van de verschillen? Mist er bepaalde kennis? Welke? Samenvatten</p> | |
| <p>3) Welke vaardigheden zijn het meest belangrijk voor verbinden in jullie werk? Want? Bij wie komen ze overeen? Wat vinden jullie van de verschillen? Wat vind jij het moeilijkst? Mis je een vaardigheid? Welke? Samenvatten</p> | |
| <p>4) Welke attitudes/houdingen springen eruit als belangrijk voor verbinden in jullie werk? Omdat..? Bij wie komen ze overeen? Wat vinden jullie van de verschillen? Wat vind jij het moeilijkst? Mis je een attitude/houding? Welke? Samenvatten</p> | |
| Competenties per verbindersvorm | 16:35 – 16:55 |
| <p>Welke competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) zijn het belangrijkste voor elk van de vijf verbindingsvormen? <Individueel op papier aankruisen></p> | |

| Afsluiting | 16:55 – 17:00 |
|---|----------------------|
| Hebben jullie nog vragen of opmerkingen? Of het gevoel dat er dingen nog niet besproken of gezegd zijn die wel relevant zijn? | |
| Hartelijk bedankt voor jullie deelname en de tijdsinvestering. Ik waardeer het echt dat jullie hier de tijd voor hebben vrijgemaakt, jullie krijgen inzage in de voorlopige resultatensectie wat betreft deze focusgroep voor een membercheck. Ook worden jullie te zijner tijd geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek. Neem gerust contact op met vragen die je later nog te binnen schieten. < Formulieren weer innemen > | |

Appendix C

Tabel 6.

Overeenkomsten Prioritering Focusgroep Belangrijkste Vorm van Verbinden (Boundary Crossing), Kennis, Vaardigheden, Attitudes (2)

| Welke kennis voor verbinden (boundary crossing) is het belangrijkste volgens de HRD-adviseur | Freq. (van 4) | Welke vaardigheden voor verbindingen (boundary crossing) zijn het belangrijkste volgens de HRD-adviseur | Freq. (van 4) | Welke attitudes/houdingen zijn voor het verbinden het belangrijkste volgens de HRD-adviseur | Freq. (van 4) |
|---|------------------|--|------------------|--|------------------|
| O.b.v. geprioriteerde top 5 uit geheel van 15 | | O.b.v. geprioriteerde top 10 uit geheel van 97 | | O.b.v. geprioriteerde top 10 uit geheel van 64 | |
| Contexten van organisaties begrijpen | 4 | Mensen met elkaar in gesprek brengen | 3 | Nieuwsgierig | 4 |
| In kaart welke collega's waarmee kunnen helpen | 3 | Luisteren | 3 | Ruimte scheppen voor ander, voor gesprek, voor uitwisseling perspectieven | 3 |
| Kennis van de doelgroep met wie je spreekt | 3 | Patronen herkennen in opdrachten | 3 | Transparant zijn | 2 |
| Context scherp hebben als verbinder | 2 | Gelijke ruimte creëren | 2 | Betrokkenheid tonen | 2 |
| Communicatieregels | 2 | Vragen stellen | 2 | Meebewegen | 2 |
| Gesprekstechnieken | 2 | Draagvlak creëren | 2 | Verdieping achtergrond mensen - belang | 2 |
| | | Observeren | 2 | Ondernemend zijn | 2 |
| | | | | Potentieel zien | 2 |
| | | | | Durf hebben | 2 |

2 Omdat na deze prioriteringsopdracht nog meerdere data-analyses plaatsvonden zijn de beschrijvingen in deze tabel (gebaseerd op codes), daarna nog veranderd, samengevoegd of anderszins afwijkend van de benamingen die uiteindelijk als belangrijkste elementen uit de data gerapporteerd zijn.

Appendix D

Tabel 7.

Overeenkomsten Prioritering Focusgroep van de Belangrijkste Kennis, Vaardigheden, Attitudes per Verbindersvorm (3)

| | Interorganisatieel | Freq. (van 4) | Interdisciplinair | Freq. (van 4) | Netwerken | Freq. (van 4) |
|---------------------|---|------------------|---|------------------|--|------------------|
| Kennis | Kennis van de doelgroep met wie je spreekt | 3 | Contexten van organisaties begrijpen | 4 | Context scherp hebben als verbinder | 2 |
| | Context scherp hebben als verbinder | 2 | Context scherp hebben als verbinder | | In kaart welke collega's waarmee kunnen helpen | 2 |
| | Contexten van organisaties begrijpen | 2 | Kennis van de doelgroep met wie je spreekt | 3 | | |
| | Kennis – verschillende rollen in organisaties | 2 | Kennis – verschillende rollen in organisaties | 3 | | |
| Vaardigheden | Luisteren | 3 | Luisteren | 3 | Luisteren | 3 |
| | Mensen met elkaar in gesprek brengen | 3 | Mensen met elkaar in gesprek brengen | 3 | Mensen met elkaar in gesprek brengen | 2 |
| | Gelijke ruimte creëren | 2 | Gelijke ruimte creëren | 2 | | |
| | Vragen stellen | 2 | Vragen stellen | 2 | | |
| | Observeren | 2 | Observeren | 2 | | |
| | Draagvlak creëren | 2 | Draagvlak creëren | 2 | | |
| | Patronen herkennen in opdrachten | 2 | Patronen herkennen in opdrachten | 2 | | |
| Attitudes | Nieuwsgierig | 3 | Nieuwsgierig | 3 | Nieuwsgierig | 2 |
| | Ruimte scheppen voor ander, voor gesprek, voor uitwisseling perspectieven | 3 | Ruimte scheppen voor ander, voor gesprek, voor uitwisseling perspectieven | 3 | Transparant zijn | 2 |
| | Potentieel zien | 2 | Potentieel zien | 2 | Betrokkenheid tonen | 2 |
| | Transparant zijn | 2 | Transparant zijn | 2 | | |
| | Betrokkenheid tonen | 2 | Betrokkenheid tonen | 2 | | |

3 Omdat na deze prioriteringsopdracht nog meerdere data-analyses plaatsvonden zijn de beschrijvingen in deze tabel (gebaseerd op codes), daarna nog veranderd, samengevoegd of anderszins afwijkend van de benamingen die uiteindelijk als belangrijkste elementen uit de data gerapporteerd zijn.

BOUNDARY CROSSING VAARDIGHEDEN HRD ADVISEURS

| | | | | |
|--|-------------------------------|---|-------------------------------|---|
| | Verdieping achtergrond mensen | 2 | Verdieping achtergrond mensen | 2 |
| | Ondernemend zijn | 2 | Meebewegen | 2 |
| | | | Durf hebben | 2 |

Appendix E

Tabel 5.

Boundary Crossing Competenties HRD-Adviseurs, 17 Subcategorieën

| Competentie | | |
|---------------------------|---|-------------------------|
| Kennis | Vaardigheden | Attitudes |
| Contextuele kennis | Diagnostische vaardigheden | In persoon |
| Ervaringskennis | Facilitatievaardigheden | In interactie |
| Organisatiekundige kennis | Procesvaardigheden <ul style="list-style-type: none"> - Conflictvaardigheden - Interventievaardigheden - Leidinggevende vaardigheden | In verbindingsprocessen |
| Verbinderskennis | Sociale vaardigheden <ul style="list-style-type: none"> - Communicatieve - Gesprekstechnieken Metavaardigheden | |

Appendix F

Definitieve codeboom

| |
|--|
| Codeboom |
| Verbindingsvormen |
| Netwerken |
| Netwerken - broker |
| Netwerken - intermediair |
| Intra-organisatieel |
| Interdisciplinair |
| Interorganisatieel |
| Leren van elkaars situatie (tussen organisaties) |
| Competenties |
| Kennis |
| CONTEXTUELE |
| Kennis van actuele zaken die spelen in de markt |
| Weten welke collega's waarmee kunnen helpen |
| Kennis achtergrond mensen - belangen (begrip) |
| Kennis van klant, doelgroep met wie je spreekt |
| Context binnen en tussen organisaties scherp hebben als verbinder |
| ORGANISATIEKUNDIGE |
| Kennis van hoe organisaties werken, processen |
| Kennis van hiërarchie, rollen en functies in organisaties |
| ERVARINGSKENNIS |
| Eigen expertise en rol goed kennen |
| Handelingskennis, referentiekader inzetten (transferring) |
| VERBINDERSKENNIS |
| Belemmerende- en faal factoren verbinding weten (transferring en transforming) |
| Succesfactoren en randvoorwaarden om verbinding te laten slagen (transferring en transforming) |
| Vaardigheden |
| METAVAARDIGHEDEN |
| Onduidelijkheid, onzekerheid, niet-weten mee kunnen omgaan (coping) |
| Reflecteren op rol, focus en of proces (zelfreflectie) |
| Schakelen tussen verschillende opdrachten (her conceptualiseren) |
| Oordeel uitstellen |
| Overzicht hebben over het geheel |
| Emoties kunnen scheiden van inhoud of proces |
| Abstraheren om betekenis te geven aan wat zich voordoet |
| Observeren, waarnemen in het proces en benoemen wat ziet gebeuren |

| |
|--|
| (Interactie)Patronen herkennen in opdrachten (her conceptualiseren, transforming) |
| Gemeenschappelijke deler herkennen van partijen |
| DIAGNOSTISCHE VAARDIGHEDEN |
| Toegevoegde waarde en relevantie nieuwe verbinding kunnen inschatten |
| Verbinding(skansen) zien, waarnemen (on)mogelijkheden |
| Onderzoeken wat betrokkenen willen, ontwikkelvraag formuleren |
| FACILITATIEVAARDIGHEDEN |
| Veiligheid scheppen voor communicatie |
| Draagvlak creëren |
| Introduceren partijen en belang van samenbrengen |
| Randvoorwaarden bewaken en belemmerende uitschakelen |
| Initiëren verbindingsmogelijkheden |
| Afstemmen verwachting en planning |
| Gelijke ruimte creëren waarin partijen kunnen verbinden, ruimte scheppen v. uitwisseling perspectieven |
| Contact maken, uitnodigen tot contact als adviseur met klant(en) of opdrachtgever(s) |
| Gesprek - helpen mensen of partijen in gesprek |
| SOCIALE VAARDIGHEDEN |
| Communicatieve vaardigheden |
| Feedback kunnen geven |
| Sturende vragen stellen - naar gemeenschappelijke deler |
| Perspectieven en opmerkingen meenemen |
| Gesprekstechnieken |
| Checken of goed begrepen heeft |
| Luisteren |
| Samenvatten |
| Vragen stellen |
| Samenwerking met opdrachtgever, klant |
| Inlevingsvermogen belangen en standpunten betrokkenen (begrip) |
| Gehoord laten voelen |
| Nieuwsgierigheid aanwakkeren |
| Empathie tonen |
| Betrokkenheid tonen |
| Emotionele behoeften zien |
| Vertrouwen bewerkstelligen in adviseur en in elkaar |
| Beïnvloeden van mening en sociale interactie |
| PROCESVAARDIGHEDEN |
| Conflictvaardigheden |
| Begeleiden oplossingsproces |
| Misverstanden, conflicten, irritaties, onvrede - omgaan met |
| Leidinggevende vaardigheden |
| Perspectief, verbindend doel schetsen |

| |
|---|
| Strategisch handelen, 'schaken' in proces |
| Standpunt of positie innemen binnen de verbindingscontext |
| Besluiten nemen en prioriteiten stellen als procesbewaker (wat wel, wat niet) |
| Verantwoordelijkheid - uitnodigen tot en eigenaarschap overdragen |
| Leiding nemen, spelverdeler zijn, richting geven, sturen proces |
| Interventievaardigheden |
| Speelsheid aanwakkeren - als uitgangspunt |
| Afstand nemen, uit elkaar gaan |
| Tegengeluid slim inzetten |
| Spelregel of vorm maken en inbrengen |
| Comfortzone, uithalen als interventie |
| Conflict aangaan om tot verbinding te komen |
| Participatief proces inzetten - werkwijze of interventie |
| Bedreiging (lichte) als interventie |
| Boundary object maken om rond te verbinden |
| Patronen doorbreken |
| Werkvormen inzetten |
| Oplossingen bedenken die bijdragen aan verbinding |
| Consistent handelen |
| Zorgvuldigheid betrachten in verb. handelingen |
| Input, deskundigheid toevoegen |
| Ambigüiteit - mee kunnen omgaan |
| Belangen, verschillende zien en mee kunnen omgaan |
| Gemeenschappelijk doel toe komen, handelingen |
| Attitude |
| IN PERSOON |
| Ondernemend, initiërend zijn |
| Bewustzijn (bewustzijn versch. perspectieven, situationele van kennis) |
| Sensitiviteit (onderstromen) |
| Durf hebben (om het anders te doen) |
| Nieuwsgierig (nieuwsgierigheid) |
| Geloof hebben in verschil overbruggen, uitkomstgerichtheid |
| INTERACTIE |
| Transparant zijn |
| Kwaliteiten zien van anderen (waarde inzien verschillende perspectieven) |
| Oog- en oor hebben voor mensen, aandachtvol |
| Behulpzaam zijn |
| Respecteren (respecteren ambigüiteit versch. meningen) |
| Serius nemen |
| Accepteren (in staat zijn te tolereren) |
| Anderen voorop stellen |

| |
|---|
| Open houding, onbevooroordeeld, oordeelloos (openheid) |
| IN VERBINDINGSPROCESSEN |
| Meebewegen (openheid t.o.v. onzekerheid) |
| Loslaten, kunnen laten, niets doen (capaciteit om te kunnen accepteren) |
| Beschermer proces |
| Procesgericht |
| Kansen, mogelijkheden, potentieel zien |
| Facilitator |

Appendix G.

Tabel 4.

Frequenties Vormen van Verbinden (Boundary Crossing) door HRD-Adviseurs

| Vorm van verbinden (boundary crossing) | Frequenties (4) o.b.v. coderen | |
|---|--|-------------|
| | Bronnen (1 t/m 4 uit zes interviews en focusgroep, 5 t/m 7 uit zes interviews) | Referenties |
| 1. Interorganisationeel | 7 | 72 |
| 2. Interdisciplinair | 7 | 58 |
| 3. Intra-organisationeel | 7 | 46 |
| 4. Netwerken | 6 | 38 |
| <i>Intermediair</i> | 5 | 22 |
| <i>Broker</i> | 4 | 12 |
| 5. Transfer (5) | 6 | 32 |
| 6. Verbindingen naar de markt | 3 | 7 |
| 7. Verbindingen onderzoek en praktijk | 1 | 1 |

4 De frequenties van interorganisationeel, intra-organisationeel, interdisciplinair en netwerken zijn gebaseerd op dubbele coderingen wanneer het bepalen van een helder onderscheid tussen de vormen niet mogelijk was.

5 Frequentie gebaseerd op transfer als verbindersvorm. Na de focusgroep werd transfer in de analyses onder (meta)vaardigheden meegenomen, wat zowel de inhoud van de code als de frequentie beïnvloedde.

Appendix H

Basishouding wetenschappelijk integer handelen

Appendix I.

Formulier FETC en bevestiging van goedkeuring

Appendix J.

Navolgbaar data verzamelen en analyseren

Appendix K.

Voorkomen van plagiaat