
Samen zorgen voor samenwerken

Een onderzoek naar de invloed van culturele factoren op de samenwerking in woonzorgcentrum De Koperwiek.

Elles Grubben
16 april 2010

Samen zorgen voor samenwerken

Een onderzoek naar de invloed van culturele factoren op de samenwerking in woon- zorgcentrum De Koperwiek.

Bachelorscriptie

Naam	Elles Grubben
Studentnummer	3416011
Opleiding	Universiteit Utrecht, Bestuurs- en Organisationswetenschap
Leerkring	Nieuwe Uitdagingen aan Culturen in Organisations
Organisatie	Stichting De Bilthuysen, locatie De Koperwiek
Begeleider	mw. drs. M.F.T. Dortants
Datum	16 april 2010

Voorwoord

Op 6 april 2010 speelde FC Barcelona een gedenkwaardige wedstrijd tegen Arsenal voor de Champions League. FC Barcelona wint met 4-1, alle doelpunten staan op naam van Messi. Binnen het nationale Argentijnse voetbalteam weet deze topvoetballer echter minder te presteren. Hoe is te verklaren dat Messi bij FC Barcelona de sterren van de hemel speelt en bij het nationale Argentijnse voetbalteam niet?

Naar mijn mening spelen samenwerking, communicatie, cultuur en teamwork een rol. Bij FC Barcelona is de samenwerking, communicatie en teamwork schijnbaar zodanig dat dit bij Messi leidt tot uitmuntende prestaties. Daarbij denk ik dat de cultuur binnen het team medebepalend zijn voor de geleverde prestaties.

Voor u ligt mijn bachelorscriptie, geschreven ter afronding van de studie Bestuurs- en Organistiewetenschap. Omdat de onderwerpen samenwerking, communicatie, cultuur en teamwork mij integreren en interesseren heb ik binnen de leerkring “Nieuwe Uitdagingen aan Culturen van Organisaties” mijn bachelorscriptie geschreven over samenwerken in de zorg. Daarbij heb ik binnen De Koperwiek gekeken naar de samenwerking tussen enerzijds het zorgteam en anderzijds de dagbesteding, ook wel Arendsvleugel genoemd.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie en hoop u, door middel van mijn scriptie, nieuwe inzichten te verschaffen.

Elles Grubben
Amersfoort, april 2010

Samenvatting

Deze scriptie gaat over samenwerken tussen twee teams binnen woon- en zorgcentrum De Koperwiek: het zorgteam en de dagbesteding (Arendsvleugel). Vanuit het idee dat cultuur van grote invloed is op de samenwerking zowel binnen het team als tussen de teams, zie ik cultuur en samenwerken als zeer nauw verbonden. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *“Op welke wijze beïnvloeden culturele factoren de samenwerking tussen de verzorging en de dagbesteding?”* Daarbij staan de wijze van samenwerking, de doelstellingen van samenwerking en de context waarin dit plaatsvindt centraal. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek wat in lijn ligt met de gehanteerde interpretatieve benadering. Door middel van observaties, interviews en documentenanalyse is het mogelijk om een antwoord te geven op de hoofdvraag.

Uit de analyse blijkt dat de samenwerking binnen de teams goed verloopt en dat de medewerkers hier tevreden over zijn. Binnen beide teams zijn kenmerken van het integratieperspectief te herkennen. Belangrijk is daarbij het afstemmen van taken, het communiceren van gebeurtenissen en het gevoel een geheel te zijn (Martin, 2004: 4-6). Tussen de teams verloopt de samenwerking geheel anders, waarbij vanuit het differentiatieperspectief veel kenmerken te herkennen zijn. Door verschillen in opleiding, werkzaamheden, locatie en werktijden ontmoeten de teams elkaar niet en vindt er geen samenwerking plaats. Vanuit dit perspectief is vooral het bestaan van twee subculturen evident (Martin, 2004: 7). Ook vanuit het fragmentatieperspectief zijn enkele kenmerken binnen de organisatie te herkennen. Dit is zichtbaar op het niveau van taal, waarbij de teams een andere taal spreken. Fragmentatie is tevens zichtbaar bij het verlenen van zorg op maat wat kan leiden tot het hanteren van een andere bejegening en aanpak door medewerkers en teams ten aanzien van een gezamenlijke cliënt.

Taskwork behavior blijkt zich te uiten in de wijze waarop elk team, door middel van samenwerking, zijn eigen taak (fysieke of geestelijke gezondheidszorg) volbrengt. Ook teamwork behavior is binnen De Koperwiek te herkennen. Teamwork behavior richt zich op de collectieve taak (Rousseau et. al., 2006: 541-542), dit is het leveren van goede zorg. De manier waarop elk team meewerkt aan het bereiken van dit collectieve doel is zeer verschillend. Binnen de teams wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise, tussen de teams wordt hier slechts een enkele keer gebruik van gemaakt.

Concluderend heeft cultuur invloed op de samenwerking door de wijze waarop cultuur en de cultuurperspectieven zich manifesteren binnen en tussen de teams. De culturele factoren die aanwezig zijn leiden in beide teams tot een unieke cultuur, waarbij de waarden en normen van de medewerkers te zien zijn als de belangrijkste culturele factoren. Op collectief niveau zijn de gedeelde visie en doelstelling van de teams de belangrijkste culturele factoren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Het onderzoek	7
1.2.1 Zorg en wonen in De Koperwiek	7
1.2.2 Dagbesteding in De Koperwiek	7
1.3 Doel van het onderzoek	8
1.4 Vraagstelling	9
1.5 Beperkingen	9
1.6 Leeswijzer	9
2 Methodologie	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Wetenschapsfilosofische keuze verantwoording	11
2.3 Onderzoeksmethoden	13
2.3.1 Interviews	13
2.3.2 Observaties	15
2.3.3 Documentenanalyse	15
2.3.4 Analyse	15
2.4 Borging kwaliteit onderzoek	16
3 Cultuuraspecten binnen samenwerking	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Cultuur	18
3.2.1 Communicatie	20
3.2.2 Professionals	21
3.3 Teamwork	22
3.4 Samenwerken	23
4 Resultaten dataverzameling	26
4.1 Inleiding	26
4.2 Cultuur	26
4.2.1 Taken	26
4.2.2 Verantwoordelijkheden	28
4.2.3 Sfeer	28
4.2.4 Communicatie	29
4.3 Samenwerken	29
4.3.1 Samenwerken: algemeen	30

4.3.2	Werkoverleg	32
4.3.3	Feedback.....	33
4.3.4	Eenheidsgevoel.....	35
4.4	Slot.....	35
5	Analyse: theorie en praktijk	37
5.1	Inleiding.....	37
5.2	Cultuur	37
5.2.1	Culturele perspectieven: het integratieperspectief	37
5.2.2	Culturele perspectieven: het differentiatieperspectief	37
5.2.3	Culturele perspectieven: het fragmentatieperspectief	39
5.3	Teamwork.....	40
5.4	Samenwerken.....	40
5.4.1	Samenwerkingsrelaties	40
5.5	Slot.....	42
6	Conclusie.....	43
6.1	Inleiding.....	43
6.2	Antwoord deelvragen	43
6.3	Antwoord hoofdvraag.....	44
	Literatuur	46
	Artikelen.....	46
	Boeken.....	46
	Documenten	47
	Internet	47
	Bijlage 1: Interviewvragen	49
	Bijlage 2: Organisatiestructuur.....	52

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen weken heb ik met een culturele bril de samenwerking tussen de verzorging en dagbesteding onderzocht. Vanuit De Bilthuysen en locatie De Koperwiek bestaat de behoefte om inzicht te krijgen in deze samenwerking. Dit is bevestigd in een gesprek met de locatiemanager en de teamleiders van De Koperwiek. In dat gesprek gaven zij aan dat er ruimte is voor verbetering. Een voorbeeld daarbij is het vergeten van het toedienen van de middag medicatie van de bewoners op de Arendsvleugel, dit blijkt regelmatig voor te komen. Dat betekent dat bewoners niet tijdig hun medicatie hebben gekregen en dat het invullen van Meldingen Incident (MIC) formulieren noodzakelijk is. Dit zijn extra administratieve handelingen die onnodig zijn. Mogelijk is dit te wijten aan gebrek aan communicatie tussen de Arendsvleugel en de zorg. Onlangs zijn hier vanuit de cliëntenraad ook vragen over gesteld, dit maakt het onderwerp zeer actueel en interessant. Dit onderzoek zal kijken naar de processen binnen de organisatie om van daaruit de samenwerking te beoordelen.

1.2 Het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Stichting de Bilthuysen. Stichting De Bilthuysen is een organisatie die huisvesting, verzorging, verpleging, behandelingen en andere vormen van ondersteuning en dienstverlening biedt aan ouderen in de gemeente De Bilt. De Bilthuysen wordt gevormd door de woon- en zorgcentra De Koperwiek, Weltevreden, De Bremhorst, de verpleeghuizen De Biltse Hof en Rinnebeek (kleinschalig wonen) en De Bilthuysen Thuiszorg. Het scala aan ondersteuning van De Bilthuysen bestaat onder meer uit kortdurende opnamen, dagbesteding, dagbehandeling, verzorgings- en verpleeghuiszorg en zorg voor zelfstandig wonende ouderen in de wijk (De Bilthuysen, 2009). Dit onderzoek kijkt naar de culturen van samenwerken binnen de verzorging enerzijds en de dagbesteding (Arendsvleugel) anderzijds op locatie De Koperwiek.

1.2.1 Zorg en wonen in De Koperwiek

Elke bewoner van De Koperwiek heeft een Eerste Verantwoordelijke Verzorgende (EVV) als contactpersoon. Deze EVV-er is het vaste aanspreekpunt voor de dagelijkse gang van zaken. In het appartement ligt een zorgdossier waarin de zorg en gezondheid van de bewoner worden bijgehouden. Het zorgdossier bevat onder andere het zorgplan en de zorgafspraken. Het merendeel van de medewerkers in de zorg beschikken over een MBO opleiding. De verzorgingshulpen beschikken niet over een zorg gerelateerd diploma. Gediplomeerde medewerkers in de zorg beschikken over een MBO niveau 2 helpende of over een MBO niveau 3 Verzorgende Individuele Gezondheidszorg (VIG) diploma. In de praktijk mogen verzorgenden meer handelingen uitvoeren en hebben meer verantwoordelijkheden dan een helpende. De coördinatie van de zorg ligt bij de Eerste Verantwoordelijke Verzorgende (EVV), een EVV-er beschikt over niveau 3 VIG en heeft als taak het onderhouden van contacten met de familie van een cliënt.

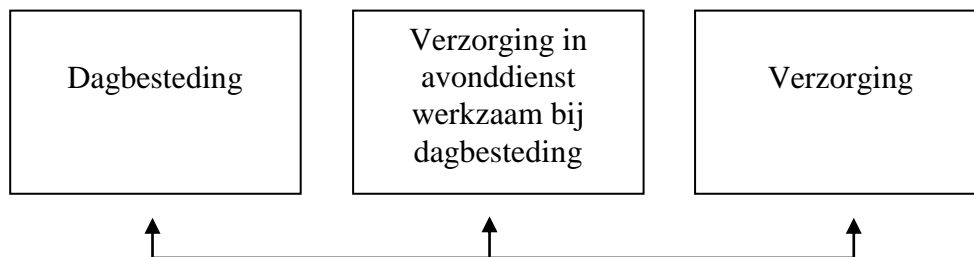
1.2.2 Dagbesteding in De Koperwiek

Voor bewoners met een zorgzwaartepakket (ZZP) 3 of hoger en diagnose dementie is er 'de Arendsvleugel'. De Arendsvleugel is een ondersteuningsgroep waar bewoners de dag onder

begeleiding kunnen doorbrengen. In een huiselijke sfeer wordt er structuur geboden en vinden gezamenlijke activiteiten plaats. Er is altijd een verzorgende of begeleider aanwezig. Op de Arendsvleugel werken activiteitenbegeleiders en huiskamerbegeleiders.

Activiteitenbegeleiders beschikken over een diploma SPW niveau 4. Dit betekent dat zij geen zorginhoudelijke achtergrond hebben. Daarnaast zijn er huiskamerbegeleiders werkzaam op de Arendsvleugel, zij beschikken niet over een zorggerelateerde of activiteitengerelateerde opleiding. Tijdens de avonddienst zijn er op de Arendsvleugel alleen medewerkers uit de zorg aanwezig.

Op de Arendsvleugel wordt gewerkt in drie diensten, deze zijn van 7.30-16.00 uur, 9.30-18.00 uur en 15.45-23.00 uur. De dagbesteding telt 3 vaste medewerkers met een contract van 32 uur. De avonddienst wordt ingevuld door medewerkers van de verzorging. De teamleider maakt de indeling wie, wanneer en waar werkt. Daarbij merkt zij op dat niet iedereen geschikt is om te werken op de dagbesteding, daarvoor zijn bepaalde eigenschappen nodig. Deze eigenschappen zijn volgens de teamleider inzicht in het ziektebeeld dementie en bovenal geduld. Dementerende mensen leven heel erg in het verleden en vragen vaak dezelfde dingen, dit vergt veel geduld van de medewerkers. Daarom deelt zij voor de avonddiensten op de Arendsvleugel meestal dezelfde groep medewerkers van de verzorging in. Dat betekent dat er drie groepen onderscheiden kunnen worden:



Vervolgens is het interessant of deze groepen ook gezien kunnen worden als verschillende groepen, of culturen, binnen De Koperwiek en hoe de interactie onderling is. Daarbij is een belangrijke vraag hoe de medewerkers tegen elkaars werkzaamheden aankijken.

1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de invloed van culturele factoren op de samenwerking tussen de verzorging en de dagbesteding om daarmee de samenwerking verder te ontwikkelen.

Dit onderzoek biedt de mogelijkheid om antwoorden te verschaffen op vragen vanuit de cliëntenraad over de samenwerking tussen de zorg en de dagbesteding.

1.4 Vraagstelling

Op basis van het gehanteerde onderzoeksperspectief en de doelstellingen van dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Op welke wijze beïnvloeden culturele factoren de samenwerking tussen de verzorging en de dagbesteding?

Met behulp van de volgende deelvragen zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag:

1. Hoe verloopt de samenwerking binnen de verzorging en hoe verloopt de samenwerking binnen de dagbesteding?
2. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in de manier waarop de verzorging en de dagbesteding intern samenwerken?
3. Hoe verloopt de samenwerking tussen de verzorging en dagbesteding momenteel?
4. Welke culturele factoren zijn van belang bij de samenwerking?
5. Hoe kan de samenwerking volgens de betrokken medewerkers verder verbeterd worden?

1.5 Beperkingen

Bewoners op de Arendsvleugel hebben een diagnose dementie. Voor het onderzoek zou ik graag met hun praten over hoe zij de samenwerking ervaren tussen de twee teams en hoe dit effect heeft op hun welzijn. Door deze diagnose dementie is het echter niet mogelijk om met deze mensen in gesprek te gaan. Zij zijn geestelijk namelijk niet meer voldoende in staat om deze dingen goed waar te nemen om hier vervolgens een zelfstandig oordeel over vormen. Een oplossing zou zijn om interviews af te nemen onder de eerste contactpersonen en/of de cliëntenraad. In verband met de beperkte omvang van het onderzoek was dit niet mogelijk.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit 6 hoofdstukken:

In *hoofdstuk 2* staan de methoden en technieken van dit onderzoek centraal. De wetenschapsfilosofische keuze verantwoording wordt in dit hoofdstuk behandeld, tevens besteedt dit hoofdstuk aandacht aan de wijze waarop de empirie verzameld en verwerkt is.

Hoofdstuk 3 beantwoordt de theoretische deelvraag, waarbij cultuur, samenwerking en teamwork centraal staan.

Vervolgens gaat *hoofdstuk 4* in op de verzamelde data uit de interviews, observaties en documentenanalyse. Deze data worden besproken aan de hand van de thema's cultuur en samenwerken.

In *hoofdstuk 5* staat de analyse centraal, waarin de theorie en de praktijk samen worden genomen. Het hoofdstuk besteedt aandacht aan cultuur, teamwork en samenwerken.

| Samen zorgen voor samenwerken

Tot slot behandelt *hoofdstuk 6*, op basis van de voorgaande hoofdstukken, de conclusies van de deelvragen en de hoofdvraag.

2 Methodologie

2.1 Inleiding

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van kwalitatief onderzoek gehanteerd: *“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.”* (Boeije, 2005: 27).

Kwalitatief onderzoek heeft als groot voordeel dat het de mogelijkheid biedt om diepgaand onderzoek te verrichten. Voor een onderwerp als cultuurverschillen tussen de dagbesteding en de verzorging is dit een zeer goede methode omdat cultuur niet aan de oppervlakte zichtbaar is. Daarnaast is het een methodiek die de mogelijkheid biedt om naar factoren te zoeken die niet voor de hand liggend zijn en onder het oppervlakte waarneembaar zijn. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten niet representatief zijn voor een grotere groep, maar een indicatie geven van wat er leeft onder de onderzochte doelgroep.

Dit hoofdstuk gaat allereerst in §2 in op de wetenschapsfilosofische stroming van waaruit het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens besteedt §3 aandacht aan de gehanteerde onderzoeksmethoden en de wijze waarop de data geanalyseerd is. Tot slot zal §4 afsluiten met de kwaliteitsborging van het onderzoek.

2.2 Wetenschapsfilosofische keuze verantwoording

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de interpretatieve onderzoeksbenadering. Volgens de interpretatieve benadering is hetgeen wij als kennis claimen van de sociale wereld afkomstig van interpretatie van onze percepties. Dit betekent dat de onderzoeker gestuurd wordt door zijn eigen percepties en de interpretatie daarvan. Sociale realiteit kan dus verschillend geconstrueerd worden door verschillende mensen: de sociale wereld die wij bewonen bestaat uit verschillende werkelijkheden en verschillende interpretaties. Bij interpretatieve analyse wordt geobserveerd, geïnterviewd en documenten geraadpleegd (Tsoukas & Knudsen, 2003: 66).

De onderzoeker is bij de interpretatieve benadering zelf ook betrokken bij het onderzoek. De onderzoeker maakt bij deze opvatting deel uit van het onderzoek, als wetenschapper kijk je met een eigen ‘bril’ naar de werkelijkheid (Yanow, 1996: 6). De ‘bril’ van de wetenschapper wordt beïnvloed door zijn waarden en normen, daarmee is zijn visie tijdens een onderzoek niet objectief. De interpretatieve benadering stelt de onderzoeker in staat om te participeren in het onderzoek en observaties te doen. Dit leidt tot een diepgaander onderzoek dat factoren naar boven kan halen die op het eerste gezicht, aan de oppervlakte, niet waarneembaar zijn. Doordat je als onderzoeker betrokken bent en deel uitmaakt van het onderzoek betekent dit dat de herhaalbaarheid van het onderzoek afneemt. Door de betrokkenheid van de onderzoeker zou hetzelfde onderzoek door een andere onderzoeker leiden tot een ander

resultaat. Immers een andere onderzoeker zou op een andere manier betrokken zijn bij het onderzoek. Het gebruik van de interpretatieve benadering leidt dus tot een lagere betrouwbaarheid van het onderzoek. Dat betekent dus dat je de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk moet proberen te maken door de navolgbaarheid zo groot mogelijk te maken. Hoe ik deze betrouwbaarheid en navolgbaarheid vergroot behandel ik in §2.4 over de borging van de kwaliteit van het onderzoek. Het gaat bij het onderzoek naar de mogelijke cultuurverschillen die invloed zouden kunnen hebben op de samenwerking tussen de verzorging en de dagbesteding specifiek om twee culturen binnen een organisatie. De relatie, sfeer en verhoudingen bij De Koperwiek zijn niet vergelijkbaar met andere woon- en zorgcentra omdat de organisatiecultuur in belangrijke mate bepaald wordt door de werknemers. Dat is, voor dit onderzoek, ook niet noodzakelijk. Hoe ik de betrouwbaarheid in de zin van herhaalbaarheid en navolgbaarheid vergroot behandel ik bij “borging kwaliteit onderzoek”.

De interpretatieve benadering gaat uit van de mensen, het sociale. Dit is dan ook een voordeel van de interpretatieve benadering, andere benaderingen (het positivisme, kritisch realisme en postmodernisme) leggen minder nadruk op mensen als sociale betekenisgevers. De interpretatieve benadering verlegt de aandacht naar de menselijke capaciteit om betekenis te geven en te communiceren. Voor een onderzoek naar de samenwerking tussen twee teams is het belangrijk om de rol van mensen als sociale betekenisgevers te erkennen. De sociale betekenissen die mensen geven aan gebeurtenissen beïnvloeden namelijk hoe zij in de samenwerking staan en welke culturele factoren daarbij van invloed zijn. Daarnaast besteedt de interpretatieve benadering veel aandacht aan culturen en mogelijke onderliggende spanningen. Het interpretativisme heeft daarnaast aandacht voor, wat wij zien als essentiële elementen van het menselijk leven, bijvoorbeeld belangrijke ervaringen, emoties, motivaties, communicatie, culturele achtergrond (Yanow, 1996: 5).

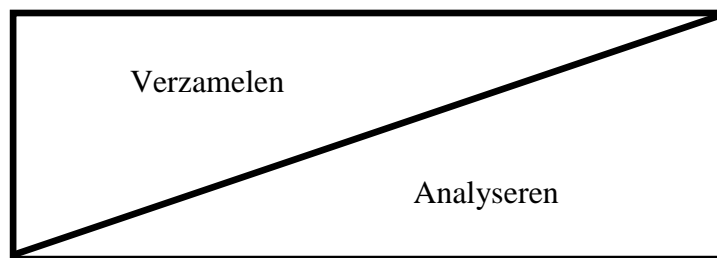
‘Tacit knowledge’ is kennis die niet expliciet gemaakt kan worden. Volgens Yanow (1996) is dit een belangrijk en een zeer reëel deel van het menselijk leven (Yanow, 1996: 6). Yanow (1996) zegt, in het verlengde van Bernstein (1976), dat een menselijk actor constant bezig is met het interpreteren van eigen handelingen en die van anderen. Om menselijke handelingen te begrijpen is het daarom noodzakelijk om niet alleen de positie van een ‘outsider’ in te nemen (die alleen de fysieke manifestatie van deze handelingen ziet), maar moeten we ons als onderzoeker zelf ontwikkelen om de mening achter de handelingen van de actor te begrijpen. Dat betekent dat we kunnen en moeten spreken van subjectieve mening (Yanow, 1996: 6). Ik zie dit als een voordeel van de interpretatieve benadering; kijken naar dieper liggende bedoelingen en betekenissen achter handelingen en woorden van de respondenten. In het dagelijkse leven merk je voortdurend dat mensen gebruik maken van normen en waarden en dat overal een diepere betekenis achter schuilt. Het interessante van de interpretatieve benadering is dat zij zich hier niet van afkeert maar dat zij dit erkent en omarmt bij het doen van onderzoek. Veel onderzoeksbenaderingen onderschatten de menselijke factor, ik vind het zeer positief dat de interpretatieve benadering deze menselijke factor hoog in het vaandel heeft.

Aan de interpretatieve benadering kleven echter ook nadelen. Tsoukas & Knudsen (2003) stellen de vraag in hoeverre met zekerheid gezegd kan worden wat de betekenis is van een artefact. Dit is in het bijzonder wanneer een artefact wordt bestudeerd van een andere samenleving dan die van de onderzoeker (Tsoukas & Knudsen, 2003: 68). Ander kritiekpunt is de moeilijkheid om kennis, vergaard door middel van een interpretatief onderzoek, expliciet te maken. Tsoukas & Knudsen (2003) omschrijven dit als volgt: “[...] *that meanings cannot be apperceived or accessed directly has to do with how much one can articulate what one knows, and whether one can claim knowledge of something without being able to articulate it*” (Tsoukas & Knudsen, 2003: 69). Daarmee willen de auteurs aangeven dat er bij een interpretatieve benadering sprake is van een grote hoeveelheid ‘tacit knowledge’. Het is voor de onderzoeker moeilijk om deze kennis concreet op papier te zetten.

2.3 Onderzoeksmethoden

Bij het kwalitatieve onderzoek heb ik gebruik gemaakt van triangulatie, dit betekent dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Boeije, 2005: 152). Daarbij zijn er verschillende vormen van triangulatie; theoretische triangulatie, datatriangulatie, methodische triangulatie en onderzoekertriangulatie. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van methodische triangulatie waarbij tijdens het onderzoek verschillende methoden gehanteerd werden. Bij methodische triangulatie gelden twee veronderstellingen: (1) waarnemingen worden herhaald en (2) bijvoorbeeld interviewgegevens doen andere elementen van een verschijnsel oplichten dan het waarnemen van gedrag door observaties of een documentenanalyse (Boeije, 2005: 152).

Het onderzoeksproces in kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een afwisseling van dataverzameling en data-analyse. Deze onderzoeksactiviteiten zijn niet strikt van elkaar te scheiden, dit betekent dat de onderzoeker als het ware heen en weer springt tussen de verschillende onderzoeksactiviteiten (Boeije, 2005: 73). Het onderzoeksproces ziet er dan als volgt uit:



Uit: Boeije (2005).

In navolging van de interpretatieve benadering die ik tijdens dit onderzoek hanteer, heb ik gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden: interviews, observaties en documentenanalyse. Daarnaast besteedt deze paragraaf aandacht aan de wijze waarop de analyse is uitgevoerd.

2.3.1 Interviews

Een belangrijk deel van de informatie waarop dit onderzoek is gebaseerd is afkomstig uit interviews. Volgens Boeije is een interview: “[...] *een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen,*

houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.” (Boeije, 2005: 57).

Er kunnen grofweg drie typen van interview onderscheiden worden: een ongestructureerd of vrij interview, een semi- of halfgestructureerd interview en een gestructureerd of gestandaardiseerd interview. De mate van structurering vooraf is richting gevend: hoe meer structurering vooraf, des te meer de interviewer de richting van het interview bepaalt. Deze structurering vooraf betreft: de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze (Boeije, 2005: 57-58).

Volgens Boeije (2005) zijn twee elementen kenmerkend voor kwalitatieve interviews. Allereerst zorgt de interviewer ervoor dat de vragen die worden gesteld passen binnen het referentiekader van de geïnterviewde. Ten tweede is de interviewer er op gespist de interactie met de geïnterviewde goed te laten verlopen, zowel vanuit menselijk oogpunt als vanuit het oogpunt van het onderzoeksdoel (Boeije, 2005: 58). Dit geldt ook voor het onderwerp van dit onderzoek. Allereerst behoren de vragen van het interview tot het onderwerp zoals is afgesproken met de participant en de onderzoeksorganisatie. Daarbij staan ervaringen die de respondent heeft centraal en heb ik er op gelet dat de vragen begrijpelijk zijn voor de respondenten. Daarnaast heb ik tijdens de interviews aandacht besteed aan de behoefte van de respondent door bij sommige zaken iets langer stil te staan, met interesse te luisteren en het verhaal af te laten maken.

Ik heb in totaal 13 interviews gehouden. Daarbij heb ik beide teamleiders geïnterviewd, de 11 overige interviews heb ik gehouden met medewerkers van de dagbesteding, de verzorging en de verzorging werkzaam als avonddienst op de dagbesteding. De respondenten zijn ingedeeld op basis van functievervulling, ik heb geprobeerd om tot een evenredige verdeling te komen en medewerkers van alle functieniveaus te interviewen. Ik heb 3 medewerkers van de Arendsvleugel geïnterviewd en 2 medewerkers uit de verzorging die regelmatig werkzaam zijn als avonddienst op de dagbesteding. Tot slot heb ik 6 medewerkers uit de zorg geïnterviewd, waarbij ik zowel verzorgingshulpverleners, helpende, leerlingen, verzorgende en EVV-ers heb gesproken. Ik had graag meer medewerkers van de dagbesteding willen interviewen, dit was echter niet mogelijk doordat er op de Arendsvleugel niet meer medewerkers werkzaam zijn. Ik heb er voor gekozen om de respondenten te anonimiseren, dit heeft tot gevolg dat medewerkers makkelijker en vrijer met mij als interviewer kunnen praten over de samenwerking.

De interviewvragen zijn gericht op samenwerking binnen het team, tussen de teams en in de werkomgeving. De vragen richten zich op taken, verantwoordelijkheden en communicatie. De vragen set richt zich op de mate van zekerheid, flexibiliteit en inlevingsvermogen van zowel de collega's als leidinggevend. Vragen met betrekking tot de werkomgeving richten zich op de sfeer, de werkplek en de sociale contacten. Voor elk van deze aspecten is vanuit een drieslag geredeneerd: zekerheid, flexibiliteit en inlevingsvermogen. Dit levert een topiclijst op met mogelijke vragen, waardoor vanuit verschillende invalshoeken een beeld wordt geschetst

over de cultuur binnen het team en tussen de teams. In die zin is er dus sprake van een open interview. Voor elke topic is gebruik gemaakt van een combinatie van zowel open als gesloten vragen. Een cultuur van samenwerken heeft vele kenmerken en kan op deze manier het beste ‘gevangen’ worden. In bijlage 1 zijn de topics en richtinggevende vragen opgenomen.

2.3.2 Observaties

Ik heb observaties gedaan bij de Arendsvleugel, hier ben ik eenmaal ’s middags en ’s avonds aanwezig geweest. Tevens ben ik veelvuldig aanwezig geweest bij koffie en lunch pauzes om de sfeer en samenwerking te kunnen peilen. Bij deze observaties heb ik de rol aangenomen als participerende observant. Boeije (2005) omschrijft een participerende observatie als: “[...] *het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen.*” (Boeije, 2005: 55). Het is voor de onderzoeker mogelijk om direct waar te nemen wat zich afspeelt door de situatie te observeren en daarin te participeren. Tot slot ben ik enkele malen aanwezig geweest bij een overdracht om 7.30 en om 15.45. Bij deze observaties heb ik niet de rol van participerende observant aangenomen. Hier heb ik bewust voor gekozen omdat het een overdracht betreft van medische gegevens en informatie. Een overdracht verloopt tussen professionals en heeft een vrij formeel karakter, daarin is het voor mij als onderzoeker niet gepast om te participeren.

2.3.3 Documentenanalyse

De documentenanalyse heb ik uitgevoerd aan de hand van beschikbare documenten binnen de organisatie met betrekking tot het onderwerp van het onderzoek. Ik heb daartoe de missie en visie van De Bilthuysen bestudeerd. Deze geeft namelijk een duidelijke indicatie van de wijze waarop men wil werken en de zorg wil aanbieden. Tevens heb ik de notulen van werkoverleggen doorgenomen om na te gaan op welke manier aandacht wordt besteed aan de samenwerking. Ik heb de notulen van de werkoverleggen van zowel de zorg als de Arendsvleugel vanaf 1 januari 2009 tot maart 2010 doorgenomen. Ik heb voor deze tijdsspanne gekozen omdat de cultuur van samenwerking onderhevig is aan bijvoorbeeld de mensen die werkzaam zijn binnen de organisatie. Een tijdspanne van een jaar en 3 maanden biedt mij de mogelijkheid om op zoek te gaan naar de cultuur van samenwerking en de eventuele ontwikkelingen daarin.

2.3.4 Analyse

De analyse is uitgevoerd aan de hand van open codering, axiale codering en selectieve codering. Bij open codering worden alle gegevens die tot dan toe zijn verzameld zeer zorgvuldig gelezen en in fragmenten ingedeeld. De relevante fragmenten worden gelabeld en onderling vergeleken (Boeije, 2005: 85). Het doel van open codering is het exploreren of verkennen van het veld onderzoek, het veld wordt gedekt door begrippen. Daarnaast staat het hanteerbaar maken van gegevensbestanden centraal (Boeije, 2005: 98). Tijdens het axiaal coderen wordt de betekenis van de belangrijkste begrippen achterhaald en waar mogelijk wordt het begrip omschreven en met voorbeelden geïllustreerd. In deze fase wordt duidelijk waaraan een categorie te herkennen is en op grond van welke indicaties in de gegevens dit

gebeurt. Bij het axiaal coderen redeneert de onderzoeker veelal vanuit de codes naar de gegevens (Boeije, 2005: 99). De derde vorm van coderen is het selectief coderen. Na de uiteenrafeling schuift de onderzoeker de gegevens in elkaar en brengt er structuur in aan. Hierbij ligt de nadruk op integratie en het leggen van verbanden tussen de categorieën (Boeije, 2005: 105-106).

In dit onderzoek heb ik deze manier en volgorde van coderen gevolgd. De open codering bleek in grote lijnen de thema's op te leveren die als topic zijn gehanteerd tijdens de interviews. Vervolgens is per thema de axiale codering uitgevoerd, dit omdat ik op deze manier intensief per thema bezig ben met coderen waardoor het makkelijker is om op een consistente wijze codes toe te wijzen aan interviewfragmenten. Tot slot is per axiaal thema de selectieve codering uitgevoerd. Deze manier heeft mij enorm geholpen bij het schrijven van mijn resultaten- en analysehoofdstuk omdat het heeft geleid tot overzichtelijk gesorteerde data.

2.4 Borging kwaliteit onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek spelen enkele kwaliteitscriteria die van grote invloed zijn op het onderzoek. Deze criteria zijn; betrouwbaarheid, interne validiteit, externe validiteit en bruikbaarheid.

Betrouwbaarheid; herhaalbaarheid van het onderzoek.

De herhaalbaarheid van kwalitatief onderzoek is niet groot. Om dit te vergroten heb ik tijdens het onderzoek verantwoording afgelegd voor de keuzes die ik heb gemaakt en heb ik alle genomen stappen helder op papier gezet. Deze verantwoording zorgt er voor dat het onderzoek navolgbaar is, navolgbaarheid vergroot namelijk de herhaalbaarheid van het onderzoek. Daarnaast heb ik mijn observaties en interpretaties gescheiden gehouden.

Interne validiteit; representatie van de werkelijkheid.

Om er zeker van te zijn dat mijn conclusies en assumpties overeen komen met de werkelijkheid zoals deze door de respondenten beleefd wordt, heb ik deze conclusies en assumpties voorgelegd aan de onderzochte personen. Daarnaast heb ik de respondenten gevraagd om de interview transcripten na te lezen. Tevens is kritische feedback erg belangrijk, daarvoor heb ik gebruik gemaakt van de intervisiebijeenkomsten met mijn docent en twee groepsgenoten. Albert Grubben heeft mee gelezen tijdens mijn onderzoek, hij is afgestudeerd voor Bestuur- & Organisationswetenschappen. Daarnaast heeft hij een executive master in Security and Defense voltooid.

Externe validiteit; toepasbaarheid van het onderzoek op andere organisaties.

De externe validiteit is erg beperkt bij kwalitatief onderzoek. Om deze te vergroten ben ik op zoek gegaan naar eerdere onderzoeken, het bleek erg moeilijk te zijn om eerdere onderzoeken over de culturele aspecten van samenwerken te vinden. Veel onderzoeken vonden plaats in geheel andere sectoren en waren door het specifieke karakter van de zorgsector niet bruikbaar voor dit onderzoek. De onderzoeken die ik gevonden heb, zijn meegenomen in het theoretische kader (hoofdstuk 3).

Bruikbaarheid; de waarde van het onderzoek voor de organisatie.

Om de bruikbaarheid te vergroten is het belangrijk om voor aanvang van het onderzoek overeenstemming te bereiken met de onderzoeksorganisatie over de wensen en verwachtingen van zowel de onderzoeker als de organisatie. Op die manier kunnen teleurstellingen achteraf voorkomen worden.

3 Culturaspecten binnen samenwerking

3.1 Inleiding

Een analyse met een culturele visie kan vanuit een statisch en dynamisch perspectief uitgevoerd worden. Het statische perspectief kijkt naar wat de cultuur van een organisatie is. Het dynamische perspectief kijkt daarentegen met een culturele bril naar het verloop van de processen binnen de organisatie. Het onderzoek naar de samenwerking zal uitgevoerd worden vanuit het dynamische perspectief. Belangrijk in dit onderzoek is namelijk het verloop van de samenwerking (en dus het proces) binnen de organisatie.

Dit hoofdstuk behandelt de drie thema's die in dit onderzoek centraal staan vanuit een theoretisch perspectief. Het eerste thema is cultuur, binnen elke organisatie is er sprake van een organisatiecultuur. Deze organisatiecultuur is bepalend voor onder andere de manier van werken, samenwerken, de omgangsvormen en de eisen die aan medewerkers gesteld worden. Dit onderzoek kijkt naar de culturele aspecten die van belang zijn bij samenwerken. Daarbij is het van belang hoe de samenwerking in elkaar zit en vanuit welke geldende normen en waarden deze samenwerking aangestuurd wordt. Onder het thema cultuur wordt speciale aandacht besteed aan communicatie en professionals. Voor deze twee thema's is in het bijzonder gekozen omdat een goede communicatie essentieel is voor het bereiken en behouden van een goede samenwerking. De veranderingen in de zorg van cliënten vraagt maatwerk, om dit maatwerk te kunnen leveren is het van groot belang dat de medewerkers deze veranderingen van de zorg met elkaar delen. Voor professionaliteit is gekozen omdat de zorgsector bij uitstek een sector is waarin professionals werkzaam zijn, bij De Koperwiek zijn dit de EVV-ers, de verzorgenden, de helpenden en de activiteitenbegeleiders. Deze medewerkers beschikken over sterk gestructureerde kennis die nodig is om hun beroep uit te voeren.

Het tweede thema dat in deze scriptie centraal staat is teamwork, binnen De Koperwiek wordt gewerkt in teams. Er zijn verschillende manieren waarop een team kan functioneren. Om zorg van goede kwaliteit te leveren, overeenkomstig met de missie en visie van De Bilthuysen, moeten de teams dit als resultaat centraal stellen.

Het laatste thema van dit hoofdstuk is samenwerken. Samenwerken is erg belangrijk in de zorgsector om maatwerk te kunnen leveren en aan de behoeften van de cliënten te voldoen. Bij de verschillende functieniveaus horen ook verschillende verantwoordelijkheden en daarbij behorende handelingen die in de zorg gedaan mogen worden. Dit betekent dat er bij de zorg van een cliënt meerdere mensen gelijktijdig dan wel volg tijdelijk van elkaar afhankelijk zijn. Dit vergt de nodige informatie afstemming en coördinatie om tot een goede samenwerking te komen wat leidt tot een goede zorgverlening.

3.2 Cultuur

Voor het onderzoek hecht ik veel waarde aan de definitie die Joanne Martin geeft aan organisatiecultuur. Zij is van mening dat organisatiecultuur verankerd is in het alledaagse leven van de leden van de organisatiecultuur. Deze cultuur manifesteert zich in formele structuren, organisatie mythen en -verhalen, rituelen, humor, jargon, fysieke regelingen en waarden. Deze culturele manifestaties worden geïnterpreteerd, geëvalueerd en er wordt op

verschillende manieren naar gehandeld: *“All of these cultural manifestations are interpreted, evaluated, and enacted in varying ways because cultural members have differing interests, experiences, responsibilities and values. Culture consists of the patterns of meanings that link these manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups, and sometimes in webs of ambiguity, paradox, and contradiction.”* (Martin, 2004: 2).

Martin (2004) herkent drie culturele perspectieven op organisatiecultuur; het integratie, differentiatie en fragmentatie perspectief. Het integratie perspectief ziet de cultuur van een organisatie als één geheel, er zijn volgens deze benadering geen uitzonderingen. Deze organisatie cultuur wordt vaak gezien als ‘sterk’. Bij deze benadering wordt aangenomen dat mensen cultuur gemeenschappelijk hebben, dus het bindmiddel dat hen bijeenhoudt. Er is dan sprake van een duidelijke overeenstemming over het type cultuur dat in een organisatie bestaat (Martin, 2004: 4-7). Daarentegen gaat het differentiatie perspectief uit van subculturen binnen de organisatie die allemaal een eigen invulling geven aan de cultuur. Deze subculturen reageren op elkaar, dit kan leiden tot botsingen. Cultuur blijkt uit verschillen tussen subeenheden, een organisatiecultuur wordt dan geplaagd door conflicten van belangen. Er is geen overeenstemming over de vraag welke gemeenschappelijke cultuur er eigenlijk is (Martin, 2004: 7-10). Tot slot gaat het fragmentatie perspectief ervan uit dat cultuur niets te maken heeft met uniformiteit en integratie. Volgens dit perspectief zijn er in een cultuur tegenstrijdigheden. Het fragmentatie perspectief gaat er van uit dat er meerdere definities mogelijk zijn van culturen binnen een organisatie. Cultuur heeft meer dan een betekenis en is onherkenbaar, het is geen kenmerk van een organisatie maar de aard van de organisatie zelf. Binnen een organisatie veranderen mensen vaak van cultuur, kortom er bestaat niet één vaste cultuur. Ambigüiteit is gezien als het bestaan van verschillende betekenissen, paradoxen en tegenstrijdigheden (Martin, 2004: 10-12). Martin (2004) besteedt tevens aandacht aan recenter onderzoek wat toont dat elke organisatiecultuur elementen bevat die overeenkomstig zijn met alle drie de organisatieperspectieven. Voor het onderscheiden van alle drie de perspectieven in een organisatie is diepgaand onderzoek nodig (Martin, 2004: 12). Onderstaande tabel licht de verschillende perspectieven nader toe aan de hand van analyseniveaus.

	Integratie	Differentiatie	Fragmentatie
Consensus	Organisatie brede consensus	Subculturele consensus	Gebrek aan consensus
Relatie tussen elementen	Consistent	Inconsistent	Niet duidelijk (in)consistent
Ambigüiteit	Buiten de cultuur	Buiten en tussen subculturen	Kenmerkend voor de cultuur

Analyseniveaus en de drie perspectieven, uit: Martin & Meyerson (1988).

Een organisatie heeft vaak subculturen waarbij een botsing tussen deze subculturen grote gevolgen heeft voor het functioneren van een organisatie. Deze botsingen kunnen een organisatie versplinteren en het bereiken van een hoog effectiviteitsniveau onmogelijk maken (Jerimier e.a., 1991; Van Maanen en Barley, 1985). Elk onderdeel van een organisatie bevat ook algemene elementen die kenmerkend zijn voor de hele organisatie. De cultuur van een

organisatieonderdeel bevat naast de eigen unieke elementen dus ook algemene elementen van de hele organisatiecultuur (Alpert en Whetten, 1985).

Voor dit onderzoek is het interessant om te kijken op welke manier kenmerken van een of meerdere van deze drie perspectieven zich uiten in de organisatie. Daarna is het mogelijk om te bekijken op welke manier deze culturele aspecten van invloed zijn op de samenwerking binnen De Koperwiek. De gedeelde normen en waarden zijn mede bepalend voor de manier waarop mensen in de samenwerking participeren en anticiperen. Dit maakt dat cultuur en de daarbij behorende culturele aspecten een centrale rol vervullen in de organisatie en tijdens de samenwerking. Om de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden wordt tijdens de dataverzameling aandacht besteedt aan de manier waarop cultuur zich manifesteert. Op basis daarvan kan het analysehoofdstuk de verbinding maken tussen de hierboven genoemde theorie en de praktijk.

3.2.1 Communicatie

Volgens Stoter (1997) is communicatie voor organisaties de kritische succes- en faalfactor van bedrijfsprocessen, met name management- en organisatieveranderingsprocessen. Deze organisatieveranderingsprocessen gaan over het afstemmen van de organisatie op de omgeving en de eisen waaraan de organisatie moet voldoen. Een communicerende organisatie is een organisatie die in een open relatie met haar omgeving staat, deze omgeving heeft turbulentie als kenmerk. Het concept communicerende organisaties gaat over het ontwikkelen van het communicatief vermogen binnen organisaties die doorlopend moeten veranderen (Stoter, 2007: 11-12).

Communicatie is een activiteit die vaak ‘taken for granted’ is en waar we maar heel weinig bewuste aandacht aan schenken. Iedereen kan communiceren, het is mogelijk om beter te leren communiceren en om hier effectief gebruik van te maken. Hugman (2009) ziet effectieve communicatie als: “[...] a reciprocal, interactive process in which sender and recipient have responsibilities to ensure that a message has been received and understood. A communication is not complete until the loop has been closed: the sender has evidence from the recipient that the message has been received and made sense.” (Hugman, 2009: 15). Er is sprake van een communicatiestoornis op het moment dat overgebrachte of uitgewisselde informatie niet heeft geleid tot de betekenisperceptie of het gewenste effect zoals bedoeld door de zender (Stoter, 1997: 14).

Stoter (1997) onderscheidt bij communicatie de aspecten informatierijkheid en communicatiecultuur. Informatierijkheid richt zich op de informationele basis van de communicatie. Communicatiecultuur is de wijze waarop afdelingen en personen onderling communiceren. Deze twee aspecten hebben een nauwe relatie met elkaar, de beschikbare informatie beïnvloedt namelijk de te vormen betekenissen en de verwerkingswijze zal afhangen van de gebruikte media en andere aspecten die een rol spelen bij de informatieverwerking (Stoter, 1997: 15).

Communicatie is een belangrijk thema binnen dit onderzoek omdat het een essentiële factor is voor het bereiken en behouden van een goede samenwerking. De manier waarop binnen De Koperwiek al dan niet gecommuniceerd wordt is van grote invloed op de relatie tussen de twee teams. Ik sluit me dan ook aan bij Stoter (1997) die van mening is dat communicatie voor organisaties de kritische succes- en faalfactor is. Met behulp van deze literatuur over communicatie hoop ik meer inzicht te krijgen in de manier waarop gecommuniceerd wordt binnen De Koperwiek. Communicatie is voor De Koperwiek van essentieel belang omdat tussen de twee teams veranderingen in de zorg of andere belangrijke gebeurtenissen gedeeld moeten worden om goede en consistente zorg te kunnen leveren.

3.2.2 Professionals

Dit onderzoek vindt plaats in de zorgsector, een sector waarin bij uitstek veel professionals werkzaam zijn. Daarom is het voor dit onderzoek belangrijk om meer inzicht te verkrijgen in de wereld van professionals en de manier waarop zij hun werkzaamheden verrichten. Om die reden gaat deze paragraaf dieper in op professionals en hun manier van werken.

Van Poucke & Van Wijk (1995) definiëren de professional als iemand die (meestal) in directe interactie met zijn klant bepaalt wat het product of dienst zal zijn dat moet worden geleverd. Voor dit product of dienst is een hoge mate van autonomie noodzakelijk in verband met de inhoud en het referentiekader van het werk (Van Poucke & Van Wijk, 1995: 8). In de zorgsector werkt de professional met een grote mate van vrijheid en autonomie bij het verlenen van zorg. De behoefte aan autonomie wordt bepaald door twee elementen:

- Specifieke karakter van de inhoud van het werk.
- Specifieke karakter van het referentiekader.

Gastelaars (2006) ziet ‘professionele expertise’ als praktische vaardigheden die vaak een lange opleiding vergen en mede daardoor vaak sterk verbonden zijn met de uitvoerende als persoon. Daarnaast staat ‘professionele expertise’ voor trefzekerheid, waarbij de professional ook onder grote druk overeind blijft. Deze vaardigheden leidt tot een zekere autonomie van de professionals ten opzichte van hun organisatie (Gastelaars, 2006: 116).

Volgens Cevat (2000) willen professionele medewerkers bijdragen aan het realiseren van doelen die zij als zinnig en waardevol ervaren. Een professional oefent zijn beroep in grote vrijheid uit. Een professionele mentaliteit blijkt meer uit een houding dan uit een reeks vaardigheden. Daarbij is het kenmerkend voor de professional dat hij trots is op zijn werk en dat hij de verantwoordelijkheid neemt voor zijn activiteiten (Cevat, 2000: 26-27).

Van Delden stelt dat de professional zich onderscheidt doordat hij maatwerk levert aan de klant, waarbij sterk gestructureerde kennis voorhanden is (Van Delden in Van Poucke & Van Wijk, 1995: 9). Niet elke professional heeft sterk gestructureerde kennis voorhanden, de medicus of accountant wel in tegenstelling tot architecten of organisatie-adviseurs. Interessant is het onderscheid tussen de improviserende en de routinematige professional. De improviserende professional produceert informatie op basis van zijn creativiteit en improvisatietalent. Deze professional maakt gebruik van ‘double loop learning’, waarbij wordt voortgebouwd en verder geleerd op basis van bestaande kennis. De routinematige

professional past een vaardigheid op hoog niveau routinematig toe. Daarbij maakt deze professional gebruik van ‘single loop learning’, waarbij de kracht schuilt in ervaring en de kunde om steeds meer over hetzelfde leren (Van Delden in Van Poucke & Van Wijk, 1995: 9).

Dreyfus en Dreyfus onderscheiden ‘expert leren’ waarbij persoonsgebonden vaardigheden verondersteld worden die alleen in langdurige praktische leerprocessen tot volle ontwikkeling kunnen komen. Bij deze leerprocessen gaat het om het ontwikkelen van vaardigheden die, ook onder grote druk, als vanzelf gebruikt kunnen worden. Zij zien de echte experts dan ook vooral als iemand die altijd wel aanvoelt wat er kan spelen en wat er in dat geval wel of niet ‘werkt’, om vervolgens zonder aarzelen tot handelen over te gaan. Deze expert is in staat om, wanneer dit noodzakelijk is, ter plekke een creatieve oplossing te bedenken (Dreyfus en Dreyfus in: Gastelaars, 2006: 118).

3.3 Teamwork

In de afgelopen jaren zijn er verschillende definities van teamwork gehanteerd. In dit onderzoek maak ik gebruik van de definitie van Kozlowski & Bell, zij definiëren teamwork als: *“collectives who exist to perform organizationally relevant tasks, share one or more common goals, interact socially, exhibit task interdependencies, maintain and manage boundaries, and are embedded in an organizational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity.”* (Kozlowski & Bell, 2003: 334 in Mathieu e.a., 2008:411). Kozlowski & Bell benadrukken in deze definitie dat teams een bepaald level van onafhankelijkheid hebben en werkzaam zijn in een organisatie context die invloed heeft op hun functioneren. Tevens hecht ik veel belang aan de uitspraak van Kirschner (2006) omdat hij aangeeft dat een team meer is dan een groep mensen in een ruimte: *“A team is more than a group of people in the same space, physical or virtual. In recent years, increasing attention has been devoted to the social bases of cognition, taking into consideration how social processes in groups and teams affect performance.”* (Kirschner e.a., 2006: 490).

Veel studies zien teamwork als een voorwaarde voor zorg van een hoge kwaliteit en veilige patiëntenzorg. Volgens Leggat (2007) is er binnen de gezondheidszorg een beperkt begrip over de manier waarop individuele zorgprofessionals bijdragen aan effectief teamwork. Er zijn veel studies geweest die een poging doen om de voorwaarden voor een effectief zorgteam te identificeren en te definiëren. Daarbij ligt de focus vooral op het verbeteren van bestaande teams. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de behoefte aan educatie en training van zorg professionals om hun participatie in het teamwork te verbeteren. Leggat is van mening dat teamleden in de zorg de persoonlijke competenties niet begrijpen die benodigd zijn voor een succesvol team (Leggat, 2007).

Rousseau, Aubé en Savoie (2006) onderscheiden binnen het teamwork twee categorieën van gedrag, namelijk ‘task work behaviors’ en ‘teamwork behaviors’. Task work behaviors legt de nadruk op gedrag dat bijdraagt aan het volbrengen van taken. Teamwork behavior is noodzakelijk voor de teamleden voor effectieve team prestaties. De collectieve natuur van een

taak binnen een team gaat er van uit dat teamleden communiceren en bronnen delen om hun taken te volbrengen (Rousseau et. al., 2006: 541-542).

Teamwork is voor dit onderzoek een belangrijk thema omdat er binnen De Koperwiek gewerkt wordt met verschillende teams. Deze paragraaf verschaft meer inzicht in de dynamiek en de wijze waarop teams functioneren. Daardoor is het mogelijk om het functioneren van het zorgteam en de dagbesteding beter te begrijpen en meer inzicht te verkrijgen in de processen binnen het team. Het analysehoofdstuk besteedt aandacht aan de wijze waarop deze vormen van teamwork zich in de praktijk uiten.

3.4 Samenwerken

In de zorgsector is behoefte aan zorg op maat waarbij de cliënt steeds meer centraal staat. Samenwerking is belangrijk om deze vorm van maatwerk te kunnen leveren om zo aan de behoeften van de cliënt te kunnen voldoen. Daarnaast komt vanuit de maatschappij steeds vaker de vraag om een goede kwaliteit van zorg met een hoge efficiëntie te leveren tegen zo laag mogelijke kosten. Om aan deze vraag tegemoet te komen is een goede samenwerking eveneens van belang.

Volgens Weick (1995) vindt betekenisgeving plaats in interactie tussen mensen. Samenwerken kan vanuit die perceptie gezien worden als gemeenschappelijke betekenisgeving.

Samenwerken gaat over doelen, het individu, de groep en structuur (Van Dijk & Wapstra, 2005). Daarnaast gaat samenwerken over verschillende belangen. Van Osch en van de Wiel (2001) omschrijven samenwerken als “[...] het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook als het een onderwerp betreft dat niet onmiddellijk van persoonlijk belang is”. Van Osch en van de Wiel wijzen nadrukkelijk op het algemeen belang, dit kan betekenen dat het persoonlijk belang onderhevig gesteld moet worden aan het algemeen belang. Volgens Van Osch en Van de Wiel kan er ook in een dergelijke situatie gesproken worden over samenwerken. In de literatuur worden vele definitie gegeven van samenwerken. Samenwerken wordt gezien als een proces waarin, door middel van betekenis constructie, gekomen wordt tot een gezamenlijk beeld van het probleem, de werkelijkheid of de taak. Voor het onderzoek hanteer ik de volgende definitie van Kirschner e.a.: “*Collaboration is defined as the process of building and maintaining a shared conception of a problem or task, distributing responsibility across members of the group, sharing expertise, and mutually constructing and negotiating cognition*” (Kirschner e.a., 2006: 494-495). Hiermee is samenwerken een specifieke vorm van betekenis geven.

Organisaties hebben vaak verplichtende structuren om samen te werken en doelstellingen te halen, dit is ook wel taaksysteem-denken. Daarnaast is er ook sprake van socio-emotionele systemen binnen organisaties. Deze systemen hebben niet direct nut voor de organisatie en komen voort uit de behoefte aan solidariteit, emotionele steun en identiteit (Rice, 1970). Deze type systeemrelaties kennen beiden hun eigen problemen en gedrag.

Door een toenemende complexiteit en onderlinge afhankelijkheid zijn organisaties zowel extern (met andere organisaties) als intern genoodzaakt om samen te werken (Hendrix e.a., 1993:33, Pruyn, 2002). Mastenbroek ziet organisaties als ‘netwerken van samenwerkende en rivaliserende eenheden’. Daarbij onderscheidt hij vier vormen van samenwerkingsrelaties binnen de organisatie: de machts- en afhankelijkheidsrelatie, onderhandelingsrelatie, instrumentele relatie en de sociaal-emotionele relatie.

Machts- en afhankelijkheidsrelatie: relaties tussen medewerkers worden gekenmerkt door een bepaalde mate van richting geven aan of bepalen van elkaars gedrag. Binnen de machtsverhoudingen die bestaan trachten medewerkers ten opzichte van elkaar hun macht te behouden of vergroten. Het gaat hierbij over status en prestige. Het verwerven of behouden van macht is vaak een ‘spel’, waarbij strategieën voor de lange termijn worden gehanteerd. Mastenbroek benoemt het spel als ‘politiek manoeuvreren’ (1996: 109-110).

Onderhandelingsrelatie: Medewerkers verdelen met elkaar de ‘schaarse goederen’ die aanwezig zijn in de organisatie. Dit heeft betrekking op de momenten van besluitvorming tussen medewerkers over zaken als personeel, budgetten, apparatuur en ruimte. Vaak wordt binnen deze relatie het ruilprincipe gehanteerd: voor wat, hoort wat (Mastenbroek, 1996: 139-140).

Instrumentele relatie: medewerkers zien elkaar als productiemiddelen. Om prestaties te bereiken hebben ze elkaar nodig. Volgens Mastenbroek heeft deze relatie betrekking op de manier waarop werk in de organisatie is verdeeld en op elkaar is afgestemd. Het gaat hierbij over de structuur van de organisatie, communicatiepatronen, manieren van overleg en besluitvorming, procedures van afstemming, maar ook technische zaken (hulpmiddelen) (Mastenbroek, 1996: 176).

Sociaal-emotionele relatie: tussen medewerkers in organisaties zijn gevoelsmatige betrekkingen, soms sterk gericht op het individu, zoals sympathie of antipathie, vaak ook groepsgericht in de vorm van een negatieve of positieve identiteit. Samenwerken kan een zekere teamgeest of loyaliteit creëren. Waarbij banden binnen een groep zo hecht worden dat er een eigen identiteit kan ontstaan (Mastenbroek, 1996: 177-178).

De verschillende gedragingen die voortkomen uit de vorm van de samenwerkingsrelaties zoals die door Mastenbroek worden onderscheiden, zeggen nog weinig over de kwaliteit van de samenwerking. Ook een samenwerking die gekenmerkt wordt door onderhandelingen of macht kan zeer effectief zijn of bijdrage aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Samenwerken kan verschillende doelen dienen. Het initiatief tot samenwerking kan komen vanuit de organisatie (verplichtende structuren), maar ook vanuit de individuele medewerker (behoefte aan (emotionele) steun). Daardoor is het doel van samenwerken anders. Het doel van samenwerken vanuit verplichtende structuren is het gezamenlijk werken aan een organisatietask. Dit vanuit de gedachte dat samenwerking tot een beter resultaat leidt dan een

individuele benadering. Het doel van samenwerken vanuit het individu die behoefte heeft aan (emotionele) steun in de organisatie, is het creëren van houvast binnen de organisatie.

De samenwerkingsrelaties die binnen De Koperwiek zijn te herkennen, zullen leiden tot meer bewustwording binnen de organisatie. Het is interessant om te kijken op welke manieren en in hoeverre deze samenwerkingsrelaties zich binnen De Koperwiek manifesteren en wat dit voor de organisatie oplevert en betekent. Het is goed mogelijk dat een van de samenwerkingsrelaties dominant is binnen de organisatie. Door dit inzichtelijk te maken is het mogelijk om vast te stellen of dit wenselijk is en om hier vervolgens, indien nodig gevonden, actie op te ondernemen. Tevens zal dit onderzoek de beweegredenen achter de samenwerking bloot te leggen. Dit is belangrijk omdat deze beweegredenen invloed hebben op het doel dat zij nastreven.

4 Resultaten dataverzameling

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het onderzoek. De beschrijving van de resultaten worden ondersteund door uitspraken, dit zijn de data uit interviews en informatie verkregen uit observaties en documentenanalyse. Voor elk onderwerp is eerst gekeken naar de resultaten binnen het zorgteam en de Arendsvleugel en vervolgens naar de resultaten met betrekking tot de onderwerpen tussen de teams. De onderwerpen die in deze analyse centraal staan, cultuur en samenwerking, zijn gekozen omdat zij kernelementen zijn in de literatuur en de vraagstelling. Daarbij is gekeken vanuit het perspectief van zekerheid, flexibiliteit en inlevingsvermogen. In §2 besteed ik aandacht aan cultuur en in §3 ga ik in op de samenwerking. §4 vormt het slot van dit hoofdstuk waarin een kort overzicht wordt gegeven van de resultaten van het onderzoek. Vervolgens gebruik ik de data uit dit hoofdstuk als basis voor de analyse in hoofdstuk 5.

4.2 Cultuur

In het interview en tijdens de analyses is met betrekking tot cultuur aandacht besteed aan de volgende vier thema's: taken, verantwoordelijkheden, sfeer en communicatie. Deze vier thema's waren, gestuurd vanuit het theoretisch kader en de daaruit ontwikkelde topiclijst, zeer belangrijk voor de medewerkers en de cultuur binnen De Koperwiek.

4.2.1 Taken

Het onderzoek toont aan dat medewerkers binnen het zorgteam goed op de hoogte zijn van elkaars taken. Zo wordt veelvuldig op de vraag "Zijn jouw collega's binnen je team ook op de hoogte van hun eigen taken en jouw taken?" een positief antwoord gegeven: "*Ja, zeker, absoluut.*" Een verklaring hiervoor is het verschil in verantwoordelijkheden en taken die bij elke functie horen. Om een voorbeeld te noemen; een niveau 2 helpende mag geen medicijnen delen of wonden verzorgen, dit mag een niveau 3 verzorgende wel. Deze taak scheiding is duidelijk aanwezig en is verankerd in de wet BIG¹. Deze scheiding is een vereiste om passende zorg en zorg van een goede kwaliteit te kunnen leveren.

Binnen de Arendsvleugel zijn de medewerkers ook goed op de hoogte van elkaars taken. Tijdens de interviews kwam naar voren dat er binnen de Arendsvleugel bij elke dienst lijstjes zijn met de daarbij behorende taken: "*We hebben zelfs nog een soort lijstje met welke taken een bepaalde dienst heeft.*" Dit zorgt er voor dat de medewerkers goed weten wat ze moeten doen, waardoor het ook mogelijk is om elkaar hier op aan te spreken. Daarnaast geven ze aan het ook prettig te vinden dat deze lijstjes er zijn, het zorgt voor meer duidelijkheid.

Met betrekking tot de taken van het andere team blijken de medewerkers minder goed op de hoogte te zijn. Enkele mensen geven aan wel goed op de hoogte te zijn, de meerderheid weet echter niet duidelijk welke taken bij een functie horen. Men blijkt veelal in de praktijk te leren wat elkaars taken zijn, zo antwoordt een respondent op de vraag: ben jij op de hoogte van de taken van collega's uit het andere team met: "*Ik zie wat ze doen maar ik heb bijvoorbeeld nooit een taakomschrijving of zo gelezen, het is meer uit de praktijk dat je ziet wat anderen*

¹ De Wet Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg (BIG) bevat regels voor de kwaliteit van de zorgverlening door beroepsbeoefenaren in de gezondheidszorg. De wet wil daarmee patiënten beschermen tegen ondeskundig en onzorgvuldig handelen door zorgverleners (Ministerie van VWS, 2010).

doen en dat je dan conclusies hebt.” Deze onduidelijkheid blijkt van beide kanten te komen. Zowel medewerkers van de Arendsvleugel als medewerkers uit de zorg zijn niet erg goed op de hoogte van de taken van collega’s uit het andere team.

Zowel de medewerkers binnen het zorgteam als de medewerkers op de Arendsvleugel kunnen er van op aan dat collega’s binnen het team taken overnemen mocht dit noodzakelijk zijn. Observaties tonen ook dat bijvoorbeeld voor aanvang van de pauzes het zorgteam door middel van telefonisch contact overlegt en aanbiedt om taken over te nemen. De interviews ondersteunen deze observaties, medewerkers uit het zorgteam zeggen hierover: *“Dan ga je aan de slag en bel je aan het eind van de zorg elkaar op: ‘hoe ver ben jij, hoe ver ben jij, heb je nog hulp nodig?’ Dat is ook samenwerken. Als mensen dan gezamenlijk aan de koffie willen, gaan ze elkaar helpen.”* Voor medewerkers op de Arendsvleugel geldt dat ze samen op de groep staan en dat ze dus ook direct bij elkaar zien of er eventuele ondersteuning nodig is of dat het noodzakelijk is om taken over te nemen. Hierop springen de medewerkers direct in: *“Dan probeer ik over te nemen wat ze aan het doen zijn of ik vraag wat ik kan doen, of ik hou mij bezig met de bewoners zodat zij rustig blijven.”* Zowel het zorgteam als de Arendsvleugel zijn dus flexibel om taken van elkaar over te nemen en kunnen zich inleven in de situatie, waarop ze vervolgens ook actie ondernemen.

Eerder was al vastgesteld dat ze globaal op de hoogte zijn van elkaars taken. De ‘zorg’ die beide teams verlenen is van wezenlijk verschil, het zorgteam levert gezondheidszorg terwijl de Arendsvleugel op het gebied van geestelijke welzijn zorg en structuur verleent. De observaties tonen dat dit als consequentie heeft dat het niet tot nauwelijks mogelijk is om bepaalde taken van elkaar over te nemen. Een activiteitenbegeleider kan niet snel een taak overnemen van een verzorgende niveau 3, omdat de bevoegdheden en bekwaamheden conform wet BIG zeer verschillend zijn. Daarnaast verschilt de locatie waarop de medewerkers hun werkzaamheden verrichten. Het zorgteam verricht de werkzaamheden bij de cliënt in het appartement, terwijl de Arendsvleugel een eigen ‘huiskamer’ heeft waar de dagbesteding plaats vindt.

Uit de documentenanalyse van de notulen van het werkoverleg blijkt dat tijdens het werkoverleg van de Arendsvleugel in elk overleg aandacht wordt besteed aan de taken. Zowel de taken intern binnen het team staan centraal, maar ook of een taak onder de verantwoordelijkheid van de zorg valt of van de Arendsvleugel. Zo komen er, om meer duidelijkheid te scheppen rondom interne taken, schoonmaaklijsten per dienst: *“Er komen nieuwe schoonmaaklijsten, per dienst. Hierdoor wordt duidelijk wie wat moet doen.”* Ook in het werkoverleg van de zorg wordt aandacht besteed aan de taken, hoewel dit veel minder vaak aan de orde komt. Als er tijdens een werkoverleg gesproken wordt over taken dan betreft dit onduidelijkheid over de gang van zaken en de taken op de Arendsvleugel. Zo is er bijvoorbeeld onduidelijkheid over de functie van een specifieke persoon die werkzaam is bij de Arendsvleugel: *“[...] van de Arendsvleugel. Zij is de EVV er van de Arendsvleugel, alleen heeft zij een andere takenpakket dan de andere EVV ers in het huis. Zij maakt werkljsten, zij let op het personeel, heeft een aansturende functie, bedenkt activiteiten. Dit wordt nu in de notulen vermeld omdat het onduidelijk was wat [...] nu precies doet.”*

4.2.2 Verantwoordelijkheden

Door de wet BIG zijn de taken en verantwoordelijkheden nauw aan elkaar gekoppeld. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers op de hoogte zijn van hun eigen en andermans verantwoordelijkheden. Op de vraag: “Treden jouw collega’s wel eens buiten hun verantwoordelijkheden?” antwoordt een respondent met: *“Nee, want dat gebeurt ook niet. Eigenlijk houden ze zich er wel aan ja.”* De respondenten geven aan dat er niet vaak buiten de verantwoordelijkheden wordt getreden. Mocht dit wel het geval zijn, dan blijken de medewerkers binnen beide teams elkaar op de verantwoordelijkheden te wijzen, dit is een natuurlijke vorm van feedback. Een respondent zegt daarover het volgende: *“Als ik dingen doe die niet bij mijn verantwoordelijkheden hoort. Ja natuurlijk, dan kunnen ze je daarop wijzen en dat zullen ze ook zeker doen.”* Als het toch een keer gebeurt dat iemand buiten zijn verantwoordelijkheden om taken op zich neemt, dan wordt dit in bijna alle gevallen mondeling besproken. De medewerkers vinden het toch de meest prettige manier om deze zaken face-to-face te bespreken en op te lossen: *“Er op aanspreken, tenminste er op attent maken: ‘goh dat hoort eigenlijk niet bij jouw taken, dat moet iemand anders op zich nemen’.”* Tevens is de vraag gesteld of collega’s uit het andere team de respondent ook wijzen op haar verantwoordelijkheden. Over dit onderwerp zijn de meningen van de respondenten verdeeld. Een aantal respondenten geeft aan dat collega’s uit het andere team ze zeker wijzen op verantwoordelijkheden, hierover zegt een respondent het volgende: *“Ja zeker, een keer was er vergeten door mijn collega’s om de pillen van ’s middags uit te zetten. Toen hebben zij gebeld dat dit nog wel moest gebeuren, vervolgens heb ik dit overgenomen. Ze spreken je er wel op aan, absoluut.”* Er zijn tevens een aantal respondenten die aangeeft dat collega’s uit het andere team ze niet wijzen op verantwoordelijkheden. Een respondent zegt over het wijzen op verantwoordelijkheden door het andere team: *“Nee, nog nooit gebeurd.”*

4.2.3 Sfeer

De respondenten geven aan dat ze de sfeer als zeer prettig en gezellig ervaren. Daarbij vinden zij het belangrijk dat er ruimte is voor grapjes maar dat er ook op een professionele manier gewerkt wordt waarbij het welzijn van de bewoners centraal staat. Een respondent antwoordt op de vraag hoe zij de sfeer ervaart met: *“Wel heel leuk, heel gezellig, heel collegiaal, iedereen schiet elkaar te hulp als we klaar zijn met de zorg. Dan bellen we allemaal elkaar op: ‘goh hoe ver zijn jullie, hoe ver zijn wij’. Dan kunnen we aan de koffie en gaan we gezamenlijk aan de koffie. Je kan grapjes maken, je kan gewoon gezellig zijn. Maar we kunnen ook heel professioneel zijn, dat vind ik heel belangrijk in een team, dat het wel gewoon gebeurt. Dat je gewoon professioneel kan zijn maar ook een grapje tussendoor kan maken, dat vind ik gewoon heel belangrijk.”* Er zijn enkele respondenten die aangeven dat de sfeer niet altijd zo is geweest en dat er in de laatste maanden een positieve ontwikkeling heeft plaatsgevonden die heeft geleid tot de huidige sfeer. Een respondent zegt het volgende over de sfeer: *“Een tijdje terug was het wat minder, het is nu gewoon weer wat positiever en wat meer een hechter team aan het worden.”* Op de vraag wat de oorzaak is van die mindere sfeer en waardoor de sfeer verbeterd is antwoordt deze respondent met: *“Het was ook wel wat minder omdat er altijd een paar mensen wel wat negatief waren en vrij nadrukkelijk aanwezig zeg maar. Daar zijn wat mensen van vertrokken en anderen zijn daardoor weer wat rustiger geworden.”*

Er is tevens aandacht besteed aan de sfeer tussen de teams. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de sfeer tussen de teams goed is: *“Ik vind die sfeer tussen de Arendsvleugel en het zorgteam goed, verder ook qua communiceren en zo.”*

Enkele respondenten zijn het daar echter niet mee eens, zij zien een afstand. Deze afstand zou volgens hen verklaard kunnen worden doordat de zorg en de Arendsvleugel andere werkzaamheden hebben en niet op dezelfde plek met elkaar samenwerken. Over de sfeer tussen de teams zegt een respondent het volgende: *“Ik zou zeggen, voor een gedeelte is er koele afstand. Voor een ander gedeelte niet en wordt er ook gewoon gepraat. Er is wel meer afstand, maar dat komt vanzelf omdat je niet dagelijks met elkaar samenwerkt.”*

Tijdens een werkoverleg van de zorg wordt, in tegenstelling tot de werkoverleggen op de Arendsvleugel, aandacht besteed aan de sfeer. Daarbij gaat het specifiek om roddelen, dit wordt als vervelend ervaren: *“Het is vervelend als er geroddeld wordt zeker als het over iemand gaat die er niet bij zit en zich dus niet kan verdedigen. Als je iets met iemand hebt, ga dan met die persoon praten, kom je er dan nog niet uit dan kan er altijd nog met de teamleiding overlegd worden hoe of wat.”*

4.2.4 Communicatie

Veel respondenten zijn van mening dat er onderling te weinig gecommuniceerd wordt: *“Ik vind toch dat er wel wat te weinig gecommuniceerd wordt onderling. Meestal weet je pas 's middags iets, het lijkt wel of het twee groepen apart zijn zeg maar.”* Dit komt ook duidelijk naar voren bij de informatieoverdracht. Informatieoverdracht vindt plaats door middel van het persoonlijke zorgdossier van bewoners en de overdracht om 7.30 uur en om 15.45 uur. Het wordt als zeer prettig ervaren dat zowel medewerkers van het zorgteam als medewerkers van de Arendsvleugel aanwezig zijn bij de overdracht. Op de vraag aan een zorgmedewerker hoe zij het ervaart dat de Arendsvleugel aanwezig is bij de overdracht antwoordt ze met: *“Ik vind het fijn, ja, dan kunnen ze overdragen wat ook de hele dag is gebeurd. En als ze niks hebben dan weet je dat er niks is gebeurd.”*

Tevens is aandacht besteed aan het terugkoppelen van informatie over specifieke gebeurtenissen die buiten de overdracht om besproken worden. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat dit niet gebeurt, een medewerker van de Arendsvleugel zegt daarover: *“Nee, niet als ik er zelf niet naar vraag. Als ik er zelf naar vraag dan merk ik dat er ineens wel een gesprek ontstaat, maar dan moet ik echt die persoon opzoeken en aanschieten, dat is een beetje lastig omdat wij toch steeds op de Arendsvleugel staan.”*

Tijdens een werkoverleg van de zorg is er ook aandacht besteed aan terugkoppelen van informatie. Daarover wordt het volgende besproken tijdens het werkoverleg: *“Graag rapporteren op bijzonderheden, ook een terugkoppeling als dat geen niet meer nodig of over is.”* Hier wordt tijdens een werkoverleg van de Arendsvleugel geen aandacht aan besteed.

4.3 Samenwerken

Bij samenwerken zijn natuurlijk vele zaken van belang zoals communicatie, informatieoverdracht, feedback en het werkoverleg. De manier waarop gecommuniceerd wordt is van grote invloed op de samenwerking in het team en tussen de teams. Dit is reeds besproken in de vorige paragraaf. Daar kwam naar voren dat veel respondenten van mening

zijn dat er te weinig gecommuniceerd wordt. In diezelfde paragraaf is tevens aandacht besteed aan informatieoverdracht, medewerkers vinden het erg plezierig dat beide teams aanwezig zijn bij de overdrachten zodat alle belangrijke gebeurtenissen op een dag gedeeld worden in de teams. Tot slot bleek dat gebeurtenissen die buiten de overdrachten om besproken worden, niet werden teruggekoppeld naar medewerkers, wat als erg jammer ervaren wordt.

Aan de respondenten zijn algemene vragen gesteld over samenwerken waarbij aandacht is besteed aan hun visie op samenwerken, het doel van samenwerken en pluspunten en minpunten aan de samenwerking. Allereerst geeft §1 de antwoorden op deze algemene vragen over samenwerken. Vervolgens bespreekt §2 het werkoverleg, waarna §3 ingaat op feedback. Tot slot bespreekt §4 het eenheidsgevoel tussen de twee teams.

4.3.1 Samenwerken: algemeen

Bijna alle respondenten zien samenwerken als goed communiceren over de taken die gedaan moeten worden om deze vervolgens evenredig te verdelen: *“Is door te communiceren met elkaar, van wie gaat daar en wie, dat je met elkaar de taken kan delen en aan het eind van kijken hoe ver we zijn.”* Verder hechten de respondenten veel belang aan elkaar helpen: *“Ik hoop dat samenwerken een beetje is, zoveel mogelijk tijd voor elkaar maken om elkaar te helpen. Zo zie ik samenwerken. Niet zozeer tijd voor elkaar als persoon maar gewoon om elkaar te helpen met taken.”* Een respondent is van mening dat sfeer van groot belang is bij samenwerken: *“Ja, samenwerken dat het een goede sfeer is. Eenheid, samen, dan gaat het toch over de werkvloer. Samenwerken is belangrijk, als de sfeer niet goed is, je moet niet het gevoel hebben: ach moet ik nou weer aan het werk.”*

Veel respondenten geven aan dat op het gebied van samenwerking tussen de teams, de communicatie goed verloopt. Een respondent geeft als voorbeeld dat de zorg afspraken maakt voor bewoners van de Arendsvleugel en geeft deze ook door aan medewerkers op de Arendsvleugel zodat iedereen op de hoogte is. Een andere respondent, werkzaam in het zorgteam, vertelt over wat er goed gaat in de samenwerking: *“Communiceren, overleggen of als er iets is waar hun niks mee kunnen, dan bellen ze de zorg. Zoals iemand voelt zich niet lekker en dan bellen ze direct op van kunnen jullie even kijken.”* Een enkele respondent antwoordt op de vraag wat er goed gaat in de samenwerking dat het huis in algemene zin goed draait en goed presteert: *“Ja, dat het huis goed draait. Dat is belangrijk, je hebt de locatiemanager die zijn functie goed doet. Als het daarboven niet goed werkt, dan gaat het ook niet goed met de sfeer.”* Uit de documentenanalyse van de notulen van de werkoverleggen bleek dat het een keer is voorgekomen dat een medewerker van de Arendsvleugel aanwezig was bij het overleg van het zorgteam. Deze medewerker maakte toen de opmerking van mening te zijn dat de samenwerking tussen de Arendsvleugel en de zorg stukken beter gaat.

Het tegenstrijdige is vervolgens dat veel medewerkers op de vraag wat er minder goed gaat in de samenwerking, wederom communicatie als antwoord geven. Een respondent zegt daarover het volgende: *“Dat er wat meer communicatie is, als er wat is met de bewoners daar, dat ze ons dan ook verwittigen: ‘jongens willen jullie even hier op letten want het is ons opgevallen’.*

Dat vind ik ook bij de samenwerking horen, dat ze ons toch ook op de hoogte stellen wat hun is opgevallen.” Daarmee is een andere respondent het eens en voegt toe: *“Het communiceren bij een overdracht, wat wij van de zorg belangrijk vinden daarvan denken zij wel eens dat wij het niet belangrijk vinden, dus dan dragen ze het niet over. En soms dus vergeten ze wel eens om de EVV-ers bijvoorbeeld te roepen als dat eigenlijk noodzakelijk is, dus daar ligt nog wel een verbeterpunt.”* Een andere respondent zegt niet letterlijk dat de communicatie niet goed verloopt, zij is van mening dat de teams elkaar meer op de hoogte moeten stellen van zaken: *“Wij stellen hun niet echt van alles op de hoogte en zij ons niet echt. Dat mag wel wat beter van allebei de kanten vind ik.”* Tijdens een observatie van de overdracht bleek dat de zorg vergeten was om de medicijnen uit te zetten aan de bewoners van de Arendsvleugel. De afspraak is dat, indien dit vergeten wordt door de zorg, de Arendsvleugel belt om de zorg te herinneren aan het uitdelen van de medicatie. Dit is dus een communicatie afspraak: indien het uitzetten van de medicijnen vergeten wordt door de zorg, belt de Arendsvleugel ter herinnering (de afspraak werd tijdens deze observatie dus niet nagekomen). Een respondent vertelt dat de medicijnen nog wel eens verkeerd gaan. Daarbij blijken de taken duidelijk en helder te zijn, maar worden afspraken nog wel eens vergeten: *“De medicijnen. Dat gaat wel eens fout. Wat ik net ook al zei, degenen die de opleiding hebben gedaan mogen de medicatie geven maar het is wel onze taak om er op te letten dat het gegeven wordt. En wij vergeten nog wel eens om er op te letten dat het gegeven wordt. En de zorg vergeet nog wel eens om het te geven.”* Uit de notulen van de werkoverleggen van de Arendsvleugel blijkt dat er herhaaldelijk aandacht wordt geschonken aan het toedienen van de medicatie. Zo komt er van een medewerker de Arendsvleugel de vraag wie er verantwoordelijk is voor de medicatie op de Arendsvleugel. Een fragment uit het werkoverleg zegt hierover: *“[...] geeft aan dat het nog niet helemaal vlekkeloos verloopt met het delen van de medicijnen, medicijnen moeten altijd door een gediplomeerde kracht uitgezet en gegeven worden en niet door een a.b-er of helpende. [...] geeft aan een apart briefje bij de gediplomeerde in het postvak te doen.”* Een paar respondenten geven ook aan geen idee te hebben wat er minder goed gaat in de samenwerking, zij zijn van mening dat alles goed verloopt: *“Nee, ik heb geen idee, voor mijzelf niet, ik heb niet echt problemen.”*

Tot slot is er tijdens het interview aandacht besteed aan wat de respondenten zien als het doel van samenwerken. Het merendeel van de respondenten is van mening dat het doel van samenwerken een goede zorg is waarbij de bewoners tevreden zijn: *“Dat de mensen hier met plezier wonen en verzorgd worden, vind ik. Je komt hier in principe voor de bewoners, als zij tevreden zijn, dat is toch de opzet van het geheel, naar mijn gevoel tenminste.”* Een andere respondent is het daarmee eens: *“Dat de mensen gewoon goed verzorgd zijn, blij zijn met hoe ze geholpen zijn. Ik heb zoiets: als de mensen maar blij zijn en gewoon vinden dat ze goed verzorgd zijn, dan ben ik ook blij.”* Een andere respondent vindt een goede samenwerking belangrijk voor de sfeer: *“Ik denk dat een goede samenwerking zozo belangrijk is voor de sfeer op de groep en het werkt gewoon prettiger als de samenwerking goed is.”* Tevens is er een respondent die van mening is dat een leuk en gezellig team het doel is van samenwerken. Zij vindt het belangrijk dat er goed samengewerkt wordt, een goede sfeer is, dat iedereen met elkaar overweg kan en dat problemen besproken kunnen worden: *“Tot een leuk en gezellig team, vind ik. Ik wil gewoon dat we leuk met elkaar om gaan en dat we goed samen kunnen*

werken en dat we met elkaar overweg kunnen. Als er problemen zijn, we hebben elkaar natuurlijk nodig, dat we met elkaar goed kunnen praten. Ook zo zo gezellig, dat vind ik gewoon belangrijk, de sfeer in het huis.”

4.3.2 Werkoverleg

Hoewel in eerste instantie niet specifiek gevraagd, kwam in een aantal interviews naar voren dat er geen gezamenlijk overleg is tussen het zorgteam en Arendsvleugel terwijl hier wel behoefte aan is. Vervolgens heb ik in de interviews aan de respondenten gevraagd hoe zij denken over een gezamenlijk werkoverleg. De meeste respondenten zien hier een groot voordeel in, met name ten aanzien van verduidelijking over taken en wederzijds respect: *“Eigenlijk wel, je blijft dan op de hoogte van wat er op de Arendsvleugel speelt en waar zij tegen aan lopen en waar wij tegen aan lopen. Je bent van elkaar op de hoogte zeg maar. Dus op zich zou het wel plezierig zijn.”* Daarnaast geven respondenten van beide teams aan dat in een gezamenlijk overleg alles meteen besproken kan worden en iedereen meteen op de hoogte is. Tevens zorgt het ook voor meer wederzijds begrip omdat de medewerkers op deze manier meer op de hoogte zijn van gebeurtenissen binnen elkaars team. Een enkele respondent denkt dat een gezamenlijk werkoverleg niet nuttig is omdat er in een werkoverleg van de zorg andere zaken worden besproken dan in een werkoverleg van de Arendsvleugel: *“Nou, weet je, dat zou wel kunnen maar dan moet je het in hele strakke banen leiden omdat er naar mijn smaak op de Arendsvleugel hele andere dingen voor een werkoverleg gelden dan gewoon in de zorg.”* Een andere respondent voegt hier aan toe: *“Ik krijg informatie van de Arendsvleugel die voor mij niet relevant is en zij krijgen informatie over zorg die voor hun helemaal niet relevant is. Ik weet niet of dat echt handig is. Misschien moet je dan een keer in de zoveel tijd, ik weet niet of het handig is, samen een overleg houden.”* De respondenten die aangeven dat zij nadelen zien aan een gezamenlijk werkoverleg zijn afkomstig uit het zorgteam. Dit komt doordat dit onderwerp niet besproken is met enkele respondenten werkzaam op de Arendsvleugel. De respondenten afkomstig van de Arendsvleugel die hier wel een mening over hadden zijn positief over een gezamenlijk werkoverleg: *“Ja, het zorgt voor wat meer duidelijkheid over wat voor taken wie heeft, wat er allemaal bij komt kijken. Ik denk wel dat het goed is voor een beetje wederzijds respect.”*

De notulen van de werkoverleggen van het zorgteam en de notulen van de werkoverleggen van de Arendsvleugel zijn geanalyseerd vanaf 1 januari 2009 tot en met maart 2010. Opvallend is allereerst dat de zorg in het jaar 2009-2010 slechts 4 keer een werkoverleg heeft gehouden. Ook de Arendsvleugel heeft gedurende deze periode slechts 4 werkoverleggen gehouden. Dit komt neer op een frequentie van eens per 4 maanden. Sinds 2007 is Stichting De Bilthuysen HKZ gekwalificeerd. HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Het HKZ Certificaat geeft aan dat een instelling voldoet aan vooraf vastgestelde kwaliteitsnormen van de geleverde zorg (HKZcertificaat.nl, 2010). In de HKZ norm wordt tevens aandacht besteed aan interne communicatie (4.13.3), het beleidsoverleg is een van de middelen om invulling te geven aan deze HKZ norm. In juni 2007 heeft Stichting De Bilthuysen de notitie “Planning & control beleidscyclus” opgesteld waarin de overlegstructuur centraal staat. In deze notitie zijn de uitgangspunten voor de overlegstructuur (specifiek met betrekking tot het werkoverleg): *“Werkoverleg vormt de*

centrale schakel in de communicatie tussen management en werkvloer.” (De Bilthuysen, 2007: 7). Tevens besteedt deze notitie aandacht aan de deelnemers, het doel, de inhoud, de voorzitter en de frequentie van de verschillende typen overleg die de organisatie kent. Voor het werkoverleg geldt het volgende:

	Deelnemers	Doel	Inhoud	Voorzitter	Frequentie
Praktisch werkoverleg	Leidinggevende en medewerkers	Afstemming en voortgangsbewaking dagelijkse gang van zaken	Praktische zaken uitvoering en organisatie werk	Leidinggevende	1x per 1-2 weken

Overlegvormen, beleidsoverleg, uit: De Bilthuysen (2007).

Tevens kent elke locatie een beleidsoverleg dat eens per 4 weken plaats vindt. Tijdens dit beleidsoverleg wordt informatie uitgewisseld over en invloed uitgeoefend op het werk, de werkomstandigheden en het werkklimaat.

Het werkoverleg van de Arendsvleugel en het werkoverleg van de zorg blijken inhoudelijk erg van elkaar te verschillen. Bij de Arendsvleugel is veel aandacht voor de gang van zaken rondom cliënten en hoe daarmee om moet worden gegaan. Natuurlijk is er tijdens het werkoverleg ook aandacht voor logistieke zaken zoals de taken, de toiletronde, boodschappenlijsten en andere zaken die zich voordoen. Tijdens het werkoverleg van het zorgteam is vooral aandacht voor logistieke zaken, waarbij het opvalt dat vaak dezelfde onderwerpen aan de orde komen. Een goed voorbeeld van een onderwerp dat herhaaldelijk voorkomt is het losscheuren van vuilniszakken. Deze vuilniszakken blijken regelmatig aan de rol te blijven zitten wat leidt tot irritatie binnen het team. Daarnaast wordt het aanvullen van bepaalde zaken, zoals het incontinentie materiaal en dossierbladen, met regelmaat besproken.

4.3.3 Feedback

Binnen een organisatie is sprake van formele en informele feedback. Formele feedback is feedback die bijvoorbeeld plaats vindt tijdens een functioneringsgesprek. Dit functioneringsgesprek wordt binnen De Koperwiek minimaal een keer per jaar met alle medewerkers gehouden. Er is tevens informele feedback, dit is feedback die tijdens de werkzaamheden plaats vindt. In dit onderzoek is aandacht besteed aan de informele vorm van feedback omdat vooral deze vorm bepalend is voor de samenwerking. Voor informele feedback zijn geen afspraken in welke setting deze feedback moet worden gegeven. De medewerkers zijn allemaal op cursus geweest maar dit betekent niet per definitie dat zij deze feedback regels die tijdens de cursus besproken zijn ook daadwerkelijk toepassen. Daarbij is informele feedback vaak terloops, tussen de bedrijven door en kan het heel veel invloed hebben op de relatie tussen mensen. Voor formele feedback, zoals een functioneringsgesprek, is vooraf al de datum en het tijdstip bekend, binnen De Bilthuysen is een format voor het functioneringsgesprek.

Binnen het zorgteam zijn de meningen verdeeld over het krijgen van feedback. Enkele medewerkers geven aan feedback te krijgen, dit is dan vooral als er iets niet goed gaat: *“Ja soms wel, als ik iets niet goed doe of zo, dan kunnen ze mij gewoon feedback geven. Dat vind ik ook wel prettig, want dan kan je er tenminste wat aan doen. Als je het niet hoort dan ga je gewoon verder, maar dat geven ze mij ook wel.”* Er is echter ook een groot aantal medewerkers dat aangeeft positieve feedback te krijgen. Zij geven op de vraag: Krijg je feedback van collega’s of leidinggevenden over je handelen? een volmondig *“ja”* als antwoord. Het is erg belangrijk of deze feedback als eerlijk en oprecht ervaren wordt door de respondenten, dit is dan ook gevraagd aan de respondenten. Bijna alle respondenten waren het er over eens dat als ze feedback ontvangen, dit eerlijke en oprechte feedback is: *“Omdat sommige dingen, ze zijn gewoon eerlijk tegen mij. Ik heb het gevoel dat ze het rechtuit zeggen.”* Slechts enkele respondenten waren het hier niet mee eens, een respondent gaf als antwoord: *“Soms”*. Deze respondent is van mening dat de feedback die zij krijgt (en dit is vooral van de teamleider) op haar persoonlijk is gericht, dit ervaart zij als onplezierig. Deze respondent zegt daar het volgende over: *“Gewoon puur alleen over mijn werk, maar op mijn werk is weinig aan te merken. Natuurlijk er wordt wel eens wat gezegd: ‘let daar even op’. Dat vind ik prima, maar ik heb ook wel eens feedback gehad echt over mijn persoon zelf. Dat vind ik vervelend en dat weet ze.”*

Binnen de Arendsvleugel blijken de meningen minder verdeeld te zijn met betrekking tot het krijgen van feedback. Een respondent zegt daar het volgende over: *“Niet echt. Ik moet er wel om vragen en dat doe ik niet altijd.”* Een andere medewerker van de Arendsvleugel is het met deze respondent eens: *“Nee, ik weet niet of dat nog komen gaat.”* Vervolgens is de vraag gesteld of ze het prettig zouden vinden om meer feedback te ontvangen, dit blijkt toch heel erg gewaardeerd te worden door de medewerkers: *“Ja, ik mis dat altijd een beetje als je werkt, feedback. Het is altijd groot, een heel groot aandachtspunt tijdens je studie. Zodra je werkt, krijg je dat een stuk minder vind ik. Maar dat is ook weer zoets, je vraagt dat ook niet zo snel in de keuken, even tussendoor. Dat vind ik ook niet prettig, daar moet je echt even tijd voor hebben, zoals wij nu ook zitten te praten, en dat is er niet.”*

Een zeer klein aantal respondenten geeft ook aan dat er enkele maanden geleden een cursus is geweest waarin aandacht werd besteed aan het geven en ontvangen van feedback. Op de vraag of zij verbetering merken naar aanleiding van deze cursus, zijn deze respondenten het allemaal met elkaar eens, zij zien jammer genoeg geen verbetering: *“Nee, niet echt. We hebben allemaal ook een feedback schriftje, maar er wordt niet veel mee gedaan. Feedback blijft iets moeilijks voor mensen. Het is ontzettend moeilijk, maar het is natuurlijk ook hoe je het brengt, het maak ook verschil hoe je feedback brengt bij iemand. Ik heb daar geen moeite mee, ik heb ook geen moeite om feedback te ontvangen, graag zelfs!”* Dit voorbeeld laat goed zien hoe de cultuur is binnen de organisatie, het is een cultureel kenmerk van de organisatiecultuur dat er ondanks een feedback cursus geen verbetering te zien is.

De documentenanalyse van de notulen van de werkoverleggen toont dat alle medewerkers verplicht een feedback training hebben gevolgd waarbij specifiek aandacht was voor de wijze waarop feedback wordt gegeven. Tijdens een werkoverleg van de zorg wordt de vraag gesteld

hoe de feedbacktrainingen bevallen. Het antwoord op deze vraag luidt als volgt: *“Het antwoord is unaniem, iedereen vond het leuk en leerzaam, de schriftjes worden wel gebruikt, door de een meer als de ander.”* Opvallend is dat er tijdens de interviews wel enkele keren verwezen werd naar de feedbacktraining, slechts in een geval is gesproken van een feedbackschriftje waarbij dit niet leidde tot het gewenste resultaat.

4.3.4 Eenheidsgevoel

Tijdens de interviews is meerdere malen opgemerkt dat het zorgteam en de Arendsvleugel eigenlijk samen een team zijn. Daarop is gevraagd of de respondenten de zorg en de Arendsvleugel ook als een team zien. Bijna alle respondenten waren het er over eens dat er geen sprake is van een team, een respondent antwoordt op de vraag of ze het idee heeft dat er sprake is van twee teams, het volgende: *“Dat zou je haast wel zeggen ja. Nu je het zo zegt ga je er over nadenken, ja.”* Op de opmerking dat het eigenlijk een team is zegt deze respondent het volgende: *“Ja, maar er staat maar een iemand van de zorg. Voor de rest zijn het activiteitenbegeleidsters, die staan buiten de zorg. En ik ben met de zorg bezig, dus dan zou ik een collega kunnen bellen. Over het algemeen bel je de collega's waar je mee werkt op de afdeling.”* Over of zij het plezierig vindt om meer een team te zijn is deze respondent van mening dat het voor haar geen verschil zou maken: *“Ja, het zou voor mij geen verschil maken. Ik vind het beiden prettig. Ik begrijp best wel dat zij daar de aandacht aan de bewoners besteden, er is maar een iemand van de zorg die daar loopt op al die bewoners. Als die dan ook nog eens een keer constant het huis in moet, ik denk niet dat het erg prettig is.”* Een andere respondent is ook van mening dat de Arendsvleugel en de zorg twee gescheiden teams lijken: *“Het lijkt echt twee gescheiden teams. Het is een team, maar het lijkt er op dat het twee gescheiden teams zijn.”* Een respondent is het hier mee eens en voegt er aan toe: *“Ja, maar ook inderdaad dat als je dan wat vraagt: ‘ja dan zeggen wij van de Arendsvleugel’. Dan zeg ik: ‘nee, we zijn een team’. Want ik blijf het wel altijd zeggen: ‘we zijn een team’. Maar dat zijn we niet, ja officieel wel.”* en *“Ja, dan zie je toch wel twee groepjes.”* Een enkele respondent is het daar niet mee eens, zij antwoordt op de vraag of ze het gevoel heeft dat de zorg en de Arendsvleugel een team zijn, het volgende: *“Ja, dat vind ik wel. Ik vind het wel een team, de Arendsvleugel en het huis. De samenwerking en we zijn toch allemaal collega's. Ik vind het wel aanvoelen als een team ja.”*

De observaties ondersteunen dat er niet echt sprake is van één team, dit lijkt te komen door de verschillende aard van werkzaamheden, de verschillende locatie en de verschillende werktijden.

4.4 Slot

Binnen het team zijn de respondenten goed op de hoogte van elkaars taken en verantwoordelijkheden. Tussen de teams blijkt dit niet het geval, kennis over elkaars taken is vaak gebaseerd op de praktijk. Binnen de teams nemen de respondenten taken van elkaar over, tussen de teams is dit niet mogelijk en gebeurt het niet door het verschil in werkzaamheden. De meeste respondenten ervaren de sfeer als goed, uit de data blijkt dat de sfeer een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt in de afgelopen maanden. Een paar medewerkers bleken een negatieve invloed te hebben op de sfeer en waren nadrukkelijk aanwezig. Enkele van deze medewerkers zijn vertrokken, dit heeft geleid tot meer rust binnen

het team en een betere sfeer. Veel respondenten zien communicatie als een aandachtspunt, zij zijn van mening dat er te weinig gecommuniceerd wordt tussen de teams.

Samenwerken wordt gezien als het met elkaar communiceren over de taken en deze evenredig verdelen, daarnaast vinden de respondenten het belangrijk dat men elkaar helpt indien dit noodzakelijk is. Communicatie wordt gezien als hetgeen dat goed verloopt tussen de teams, echter zijn veel respondenten tevens van mening dat de communicatie minder goed verloopt en zien zij dit om die reden als aandachtspunt. Er blijkt dus sprake te zijn van tegenstrijdigheid. Zowel het zorgteam als de Arendsvleugel streven, door middel van samenwerking, hetzelfde doel na: een goede zorg en een tevreden cliënt. De data laat zien dat er behoefte is aan een gezamenlijk werkoverleg waarin de samenwerking tussen de Arendsvleugel en de zorg afgestemd kan worden. Daarnaast zien zij als groot voordeel van deze directe communicatie het ontstaan van meer begrip voor elkaars situatie en problemen. Nadeel is echter dat veel werkoverleggen (met name van de zorg) gaan over logistieke zaken die teamgebonden zijn. Over feedback zijn de meningen verdeeld: enkele respondenten zijn niet blij met de manier waarop zij feedback ontvangen, dit is dan op de persoon gericht of in negatieve zin. Er is echter ook een groot aantal respondenten dat aangeeft positieve feedback te krijgen. Over een ding zijn de respondenten het wel eens: ze zouden graag meer feedback ontvangen.

5 Analyse: theorie en praktijk

5.1 Inleiding

Volgens Boeije (2005) is analyseren “[...] de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling” (Boeije, 2005: 63). De analyse bestaat daarmee uit een reeks van activiteiten waarbij gegevens worden uitgelegd en gestructureerd. Al deze activiteiten hebben een component in zich van denken en doen. Het doel van de analyse is het bijdragen aan het inzicht van de onderzoeker in zijn onderwerp, waardoor hij kan beslissen wat uiteindelijk in de eindrapportage thuishoort (Boeije, 2005: 63). Ik heb Boeije (2005) gebruikt als richtlijn bij het uitvoeren van de analyse, omdat deze methode bij uitstek geschikt is voor kwalitatief onderzoek.

Dit hoofdstuk maakt de koppeling tussen de theoretische basis die is gelegd in hoofdstuk 3 en de praktijkresultaten en data die zijn besproken in hoofdstuk 4. Allereerst besteedt §2 aandacht aan cultuur en de cultuurperspectieven binnen De Koperwiek. Vervolgens gaat §3 in op teamwork. §4 analyseert de samenwerking en de samenwerkingsrelaties en §5 vormt het slot van dit hoofdstuk.

5.2 Cultuur

Volgens Joanne Martin (2004) is de organisatiecultuur terug te vinden in het alledaagse leven van de organisatieleden. Binnen een specifieke context geeft het betekenis aan gebeurtenissen en handelingen (Martin, 2004: 2). Deze paragraaf bekijkt de resultaten vanuit de drie perspectieven van Martin zoals deze in het literatuurreview zijn besproken, daarbij besteed ik aandacht aan de culturele factoren die binnen de teams een rol spelen.

5.2.1 Culturele perspectieven: het integratieperspectief

Kijkend vanuit het integratieperspectief beschouwt een team zichzelf als een geheel, waarbij de activiteiten van de teamleden hiermee overeenkomstig zijn. Het integratieperspectief karakteriseert consistentie in de doelstellingen en duidelijkheid in gemeenschappelijke waarden en het bijbehorende gedrag (normen). Dit is, kijkend vanuit het integratieperspectief, goed te herkennen binnen het zorgteam en binnen de Arendsvleugel. De doelstelling zoals opgesteld in de “missie en visie van De Bilthuysen” zijn bevestigd tijdens de dataverzameling. Er is sprake van consistentie in de doelstellingen onder alle medewerkers van de organisatie. Een goede kwaliteit van zorg en een tevreden cliënt wordt als doelstelling van samenwerken gezien. Dit is dan ook de waarde die centraal staat, de gedragingen van de teamleden zijn daarmee overeenkomstig. De teams handelen overeenkomstig met het zorgplan en bij de overdracht wordt gesproken over de wensen van de cliënten en hoe hier invulling aan gegeven kan worden. Verder blijkt dat beide teams zichzelf als een geheel zien waarbij alle leden handelen in overeenstemming met de geldende gedragsnorm.

5.2.2 Culturele perspectieven: het differentiatieperspectief

Ook vanuit het differentiatieperspectief zijn kenmerken binnen De Koperwiek te herkennen. Het zorgteam en de Arendsvleugel blijken niet samen een team te vormen, dit is tevens bevestigd tijdens de dataverzameling. Het differentiatieperspectief gaat uit van subculturen

binnen de organisatie die allemaal een eigen invulling of betekenis geven aan de cultuur (Martin, 2004: 7-10). Binnen De Koperwiek bestaan de subculturen zorg en Arendsvleugel. Er is sprake van consensus, duidelijkheid en helderheid binnen de grenzen van de subculturen. De enige binding tussen de twee teams zijn de cliënten die de dag doorbrengen op de Arendsvleugel. Deze factor zou moeten leiden tot afstemming van de twee teams en uitwisseling van informatie, dit is echter niet het geval. Er is niet echt sprake van botsingen tussen de culturen, om te botsen is het noodzakelijk om elkaar te ontmoeten. Je kunt ook wel zeggen dat er twee eilanden aanwezig zijn. De bindende factor tussen de twee teams zijn de cliënten die op de Arendsvleugel aanwezig zijn en een gedeelde visie die betekenis krijgt in het uitvoeren van het werk. Deze gedeelde visie is het leveren van een goede zorg en tevreden cliënten.

Opvallend is dat de teams hetzelfde doel nastreven zonder contact te hebben met elkaar om dit doel af te kunnen stemmen. Dit is misschien ook wel de reden waarom de teams niet echt botsen, hoewel ze beiden vanuit een andere discipline de cliënten benaderen doen ze dit wel beiden met dezelfde bedoelingen. Zolang ze van elkaar weten dat de activiteiten die ze ondernemen in het teken staan van de cliënt en diens welzijn zullen ze misschien een meningsverschil hebben over de aanpak, maar elkaars bedoelingen niet in twijfel trekken. Ik denk dat dit de basis, het fundament is, waarop de samenwerking tussen de zorg en de Arendsvleugel is gebouwd: een goede zorg en een tevreden cliënt. Het nastreven van hetzelfde doel is tevens een kenmerk van het integratieperspectief.

Daarnaast ontbreekt het beide teams aan inlevingsvermogen in elkaar situatie. Het gebrek aan inlevingsvermogen komt naar mijn mening door het gebrek aan kennis over de dagelijkse gang van zaken in elkaars team en de problemen waar elk team tegen aan loopt. Daardoor is het lastig om te communiceren en oplossingen te vinden. De organisatie is te zien als een verzameling van subculturen. Deze aanwezige differentiatie is te verklaren doordat de teamleden elkaar niet tegenkomen. Dit betekent dat er tussen de teamleden geen uitwisseling en afstemming plaatsvindt van normen, waarden, handelingspraktijken, formele en informele zaken. Het gebrek aan contactmomenten is te verklaren aan de hand van de verschillen in de aard van werkzaamheden, de locatie en de werktijden. De teams hebben verschillende werkzaamheden doordat de zorg zich richt op de fysieke gezondheid, in tegenstelling tot de Arendsvleugel die zich richt op de geestelijke gezondheid van de cliënten. Het gezamenlijke verantwoordelijkheidsbesef is niet aanwezig en de gedachte dat ze elkaar nodig hebben is gering. Ook opleiding speelt een rol, zorgmedewerkers zijn opgeleid om te verzorgen en zijn zich sterk bewust van de hiërarchie die noodzakelijk is om een goede kwaliteit van zorg te kunnen aanbieden. Activiteitenbegeleiders zijn echter opgeleid om activiteiten aan te bieden op het niveau en tempo van de bewoners. Niet alleen de dienstverlening speelt zich af op een ander vlak, ook de locatie waar deze diensten verleend worden verschillen. Het zorgteam is niet alleen verantwoordelijk voor de zorg van de Arendsvleugel bewoners, maar ook van de overige bewoners van De Koperwiek. Deze fysieke zorg wordt verleend in de woning van de cliënten. De Arendsvleugel heeft een eigen 'huiskamer' waar de cliënten naar toe komen en waar de activiteiten in het kader van hun welzijn plaatsvinden. Dit betekent dat de locatie van de werkzaamheden aan het niet ontmoeten van de beide teams bijdraagt. Tot slot worden

binnen het zorgteam en de Arendsvleugel verschillende werktijden gehanteerd. Consequentie is dat het verloop van de dag van de activiteitenbegeleiders anders is dan in de zorg. Daardoor houden de activiteitenbegeleiders (bijna) nooit tegelijk met de zorg pauze. De zorg en de Arendsvleugel lopen op die manier een belangrijk contactmoment mis. De pauze is namelijk vanuit zowel sociaal als professioneel oogpunt belangrijk omdat tijdens pauzes wordt gesproken over persoonlijke zaken, maar ook aandacht is voor professionele gebeurtenissen.

5.2.3 Culturele perspectieven: het fragmentatieperspectief

Alhoewel binnen De Koperwiek hetzelfde doel centraal staat waardoor de medewerkers zich met elkaar verbonden voelen, is op het niveau van zorg op maat sprake van fragmentatie. Vanuit alle disciplines moet de zorg zodanig zijn afgestemd dat deze is toegespitst op de cliënt. Iedere cliënt is dus uniek en wordt op deze manier ook verzorgd, dit is verankerd in de cultuur van de organisatie. De medewerkers en de teams kunnen daardoor onderling een verschillende aanpak en bejegening hanteren ten aanzien van een cliënt.

Daarnaast gaat het fragmentatieperspectief uit van ambiguïteit waarbij verschillende betekenissen en tegenstrijdigheden bestaan. Binnen De Koperwiek is deze ambiguïteit en fragmentatie vast te stellen op het gebied van taal. Taal is één van de cultuuruitingen binnen een organisatie en is sterk bepalend voor de organisatiecultuur. Doordat de medewerkers van de zorg en de Arendsvleugel een andere opleiding, andere werkzaamheden en een andere achtergrond hebben spreken de teams een andere taal. De zorg spreekt de taal van de fysieke zorg, de Arendsvleugel spreekt de taal van de geestelijke zorg. Dit verschil versterkt de aanwezigheid van fragmentatie binnen De Koperwiek, zonder dat dit tot onoverkomelijke problemen leidt. Het spreken van een verschillende taal leidt tot veel onbegrip over elkaars situatie, werkzaamheden en problemen. Dit bemoeilijkt het om samen op een lijn te komen met betrekking tot het benaderen van cliënten. Het spreken van een andere taal is eigenlijk heel logisch als je ziet hoe groot de verschillen tussen de teams zijn. Volgens het fragmentatieperspectief zijn er verschillende interpretaties van een gebeurtenis mogelijk, de manier waarop een medewerker van de organisatie een gebeurtenis interpreteert is dan afhankelijk van culturele aspecten zoals waarden en normen. Alhoewel de normen en waarden van beide teams gelijk zijn, zullen ze een gebeurtenis toch anders interpreteren. Dit heeft te maken met de verschillende vormen van dienstverlening. De oplossing om tot de gewenste waarde en norm te komen zijn bij beide teams anders, de uitkomst is (nagenoeg) gelijk: een cliënt die naar tevredenheid verzorgd is. Taal is daarbij een belangrijk instrument om binnen een team te communiceren. Desalniettemin is het mogelijk om, ondanks deze grote verschillen, toch te communiceren en elkaars taal te verstaan. Dit vergt tijd, energie en moeite maar vooral ook overlegmomenten. Het gebrek aan deze momenten zorgt ervoor dat medewerkers niet de kans krijgen om elkaars taal te begrijpen en tot een ‘compromis’ te komen waarin zowel de taal van de zorg is opgenomen als de taal van de Arendsvleugel. Daarbij rijst de vraag of hier behoefte aan is. De zorg heeft een behoefte aan andere informatie dan de Arendsvleugel. Van belang is het kunnen benoemen van gedragingen van de cliënten van waaruit elk team vanuit zijn eigen professionaliteit een diagnose kan stellen. Vooral voor de Arendsvleugel is onduidelijk aan welke informatie de zorg behoefte heeft. Dit

is te verklaren doordat niet naar elkaar gecommuniceerd wordt welke informatie belangrijk is. Verder wordt hier in de opleiding van activiteitenbegeleiders ook geen aandacht aan besteedt.

5.3 Teamwork

Rousseau, Aubé en Savoie (2006) onderscheiden twee categorieën van gedrag: ‘task work behaviors’ en ‘teamwork behaviors’. Daarbij legt task work behavior de nadruk op gedrag dat bijdraagt aan het volbrengen van een taak. Teamwork behavior is noodzakelijk voor de teamleden voor effectieve team prestaties. De collectieve natuur van een taak binnen een team gaat er van uit dat teamleden communiceren en bronnen delen om hun taken te volbrengen (Rousseau et. al., 2006: 541-542). Binnen De Koperwiek is vooral task work behavior te herkennen. De zorg en de Arendsvleugel hebben beiden een eigen taak te volbrengen: fysieke gezondheidszorg en geestelijke gezondheidszorg. Daarbij werken zij binnen het team samen om deze taken te volbrengen. Gedrag dat bijdraagt in het vervullen van de taken is bijvoorbeeld aanbieden om een taak van een collega over te nemen. Teamwork behavior richt zich binnen De Koperwiek op de collectieve taak, dit is het leveren van goede zorg. Echter zijn door de sterk hiërarchische cultuur en de verschillende werkzaamheden de manier waarop dit collectieve doel bereikt wordt zeer verschillend. Teamwork behavior legt daarbij vooral de nadruk op samenwerken en het gebruiken van elkaars expertise om deze collectieve taak te volbrengen. De praktijk toont dat dit binnen beide teams van toepassing is, tussen de teams wordt in beperkte mate gebruik gemaakt van elkaars expertise en de samenwerking is gering.

5.4 Samenwerken

Binnen De Koperwiek wordt goed samenwerken gezien als het afstemmen van taken, deze evenredig verdelen en goed met elkaar communiceren. Een goede samenwerking vindt plaats in een goede sfeer, tevens is elkaar helpen wanneer dit noodzakelijk is erg belangrijk. In de teams is deze manier van samenwerken goed terug te zien. Hoewel de teams wel enigszins op de hoogte zijn van elkaars taken, stemmen ze deze onderling niet af. Daarnaast verdelen ze ook onderling tussen de teams geen werkzaamheden. Hier is ook niet echt noodzaak toe gezien de verschillende aard van de werkzaamheden/dienstverlening. Communicatie tussen de teams is niet structureel geregeld en berust op toevalligheden, met uitzondering van de twee geplande overdrachtsmomenten waarbij echter maar beperkte informatie-uitwisseling plaatsvindt. De sfeer tussen en binnen de twee teams is wel vrij goed. Afgezien van de goede sfeer, blijkt dat er niet echt sprake is van samenwerking zoals de respondenten dit zelf hebben omschreven.

5.4.1 Samenwerkingsrelaties

In de zorgsector is behoefte aan zorg op maat waarbij de cliënt steeds meer centraal staat. Samenwerking is belangrijk om deze vorm van maatwerk te kunnen leveren om zo aan de behoeften van de cliënt te kunnen voldoen. Daarnaast komt vanuit de maatschappij steeds vaker de vraag om een goede kwaliteit van zorg met een hoge efficiëntie te leveren tegen zo laag mogelijke kosten. Om aan deze vraag tegemoet te komen is een goede samenwerking eveneens van belang.

Macht- en afhankelijkheid is de eerste vorm van samenwerkingsrelaties. Medewerkers zijn van elkaar afhankelijk om een goede kwaliteit van zorg te kunnen verlenen, daarbij zijn een

goede samenwerking en communicatie belangrijk. Dit betekent dat de twee teams afhankelijk zijn van elkaar, deze afhankelijkheid wordt echter niet door alle medewerkers erkend. Vooral binnen het zorgteam is deze macht- en afhankelijkheidsrelatie zichtbaar. Elke functie brengt een bepaalde mate van macht met zich mee. Vanuit de mogelijkheden die deze functie met zich meebrengt moeten de medewerkers participeren in de communicatie en samenwerking om zorg op maat te bereiken, daarbij is het bestaan van een gezamenlijk doel van wezenlijk belang. Dit gezamenlijk doel is verankerd in de missie en visie van De Bilthuysen en wordt door de medewerkers nageleefd.

Bij de onderhandelingsrelatie staat het verdelen van de schaarse goederen centraal. Deze relatie is minder evident aanwezig in de samenwerking tussen de twee teams, dit komt doordat de verzorging van de cliënten centraal staat en niet het produceren van goederen. Personeel kan hooguit gezien worden als schaars binnen De Koperwiek, personeel moet tussen de twee teams verdeeld worden om zowel fysieke als geestelijke zorg te kunnen leveren.

De werkzaamheden binnen De Koperwiek zijn verdeeld en afgestemd op een hiërarchische basis (zie bijlage 2). Het bestaan van deze sterk hiërarchische manier van werken sluit aan bij de instrumentele relatie van Mastenbroek (1996). Bij de instrumentele relatie zien medewerkers elkaar als productiemiddelen. Om prestaties te bereiken hebben ze elkaar nodig. Volgens Mastenbroek heeft deze relatie betrekking op de manier waarop werk in de organisatie is verdeeld en op elkaar is afgestemd (Mastenbroek, 1996: 176). Een verklaring voor deze sterk hiërarchische vorm van werken zijn de regels die binnen deze sector gelden. Om zorg van een goede kwaliteit te kunnen leveren is het noodzakelijk dat de zorgverleners bevoegd en bekwaam zijn om deze zorg te kunnen leveren. Hiërarchie is duidelijk waar te nemen tijdens de overdracht, deze is bedoeld voor het bespreken van incidenten en gebeurtenissen van de dag en actuele zorginformatie, dit vindt elke ochtend en middag plaats. De medewerkers van de Arendsvleugel blijken niet vaak inbreng te hebben tijdens de overdracht. De hiërarchie is waar te nemen als de verzorgenden en EVV-ers aan tafel zitten om over te dragen terwijl de overige medewerkers in een kring om deze tafel heen zitten en incidenteel iets zeggen. Soms wordt er door het zorgteam gevraagd naar gebeurtenissen op de Arendsvleugel, soms ook niet. Tijdens de dataverzameling werd niet duidelijk wat hier de reden van is.

In navolging van de instrumentele relatie is de overlegstructuur formeel vastgelegd in de notitie "Planning & control beleidscyclus". Het zorgteam en de Arendsvleugel kennen beiden een eigen werkoverleg, het doel hiervan is afstemming en voortgangsbewaking van de dagelijkse gang van zaken. Daarbij is aandacht voor praktische zaken en het verloop van werkzaamheden. Vanaf 1 januari 2009 tot en met maart 2010 zijn zowel binnen de Arendsvleugel als binnen het zorgteam 4 werkoverleggen gehouden. Dit komt neer op een frequentie van eens per 4 maanden. Volgens de notitie "Planning & control beleidscyclus" moet het werkoverleg eens per 1-2 weken plaatsvinden. Het werkoverleg van de Arendsvleugel en het werkoverleg van de zorg blijken inhoudelijk erg van elkaar te verschillen, maar voldoet wel aan de inhoudelijk eisen van de notitie. Met name medewerkers van het zorgteam hebben andere verwachtingen van het werkoverleg. Zij zouden graag meer

aandacht willen besteden aan inhoudelijke zaken en aan specifieke problemen met bewoners. Daarnaast blijkt het vaak over dezelfde logistieke problemen te gaan.

De sociaal-emotionele samenwerkingsrelatie is de laatste samenwerkingsrelatie en kan zowel persoonsgebonden als groepsgericht geuit worden. Binnen de teams is sprake van gevoelsmatige betrekkingen waarbij een zekere teamgeest bestaat. Op het niveau van de groep is deze relatie daarnaast te herkennen in de identiteit van de teams. Volgens Mastenbroek (1996) kunnen gevoelsmatige betrekkingen ook sterk gericht zijn op het individu, in de Koperwiek uit dit zich in de vorm van de persoonlijke identiteit die de medewerkers binnen de organisatie hebben ontwikkeld.

5.5 Slot

De analyse toont dat kansen voor verbetering van de samenwerking vooral te vinden zijn op het gebied van communicatie en overleg. Alhoewel beide teams dezelfde doelstellingen nastreven is het belangrijk om de dialoog aan te gaan over de manier waarop ze dit samen kunnen bereiken. Verder toont de analyse dat de oorzaak van de samenwerkingsproblemen voor een groot deel te herleiden zijn op de verschillende achtergrond van de twee teams: het zorgteam richt zich op de fysieke gezondheidszorg en de Arendsvleugel op de geestelijke gezondheidszorg.

6 Conclusie

6.1 Inleiding

Door middel van de theoretische inzichten verkregen uit hoofdstuk 3, de verzamelde data in hoofdstuk 4 en de analyse uit hoofdstuk 5 is het mogelijk om een antwoord te geven op de hoofdvraag: “*Op welke wijze beïnvloeden culturele factoren de samenwerking tussen de verzorging en de dagbesteding?*” Dit hoofdstuk behandelt allereerst in §2 de antwoorden op de deelvragen om zo tot een antwoord te komen op de hoofdvraag in §3.

6.2 Antwoord deelvragen

Deelvraag 1: Hoe verloopt de samenwerking binnen de verzorging en hoe verloopt de samenwerking binnen de dagbesteding?

Kijkend vanuit het integratieperspectief beschouwt elk team zichzelf als een geheel (Martin, 2004: 4). Data toont dat de activiteiten en handelingen van de teamleden daar mee overeenkomstig zijn en dat de medewerkers handelen volgens de geldende gedragsnorm. Het integratieperspectief karakteriseert consistentie in de doelstellingen (Martin, 2004: 4), deze consistentie wordt in de resultaten bevestigd. Een ander kenmerk is duidelijkheid in de gemeenschappelijke waarden en het bijbehorende gedrag (normen) (Martin, 2004: 4-7). De waarde die voor medewerkers centraal staat is goede kwaliteit van zorg en een tevreden cliënt, dit wordt tevens gezien als de doelstelling van samenwerken, de gedragingen van de teamleden zijn daarmee overeenkomstig. De teamleden blijken elkaar op de werkvloer niet te ontmoeten, dit is te verklaren aan de hand van de verschillen in werkzaamheden, werktijden en locatie. Daardoor zijn er geen contactmomenten en is het moeilijk om samen betekenis te geven aan goede zorg op lokaal niveau.

Deelvraag 2: Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in de manier waarop de verzorging en de dagbesteding intern samenwerken?

Overeenkomsten zijn te herkennen in de manier van samenwerken binnen de teams. Beide teams zien samenwerken als goed communiceren over de taken die gedaan moeten worden om deze vervolgens evenredig te verdelen. De medewerkers hechten veel belang aan elkaar de helpende hand aanbieden. Grote verschillen tussen de teams ontstaan door de verschillende disciplines van de teams. Daarbij is de zorg verantwoordelijk voor de fysieke gezondheid van de bewoners, terwijl de Arendsvleugel verantwoordelijk is voor de geestelijke gezondheid van de bewoners. Dit leidt tot fragmentatie binnen de organisatie waarbij elk team andere aandachtspunten heeft bij de benadering van bewoners en dus andere prioriteiten stelt. Het fragmentatieperspectief gaat uit van ambigüiteit waarbij verschillende betekenissen en tegenstrijdigheden bestaan (Martin, 2004: 10). Binnen De Koperwiek is dit tevens zichtbaar op het niveau van taal, waarbij de teams een andere taal spreken. Deze verschillen zijn van grote invloed op de samenwerking.

Deelvraag 3: Hoe verloopt de samenwerking tussen de verzorging en dagbesteding momenteel?

Vanuit het differentiatieperspectief zijn bij De Koperwiek twee subculturen te herkennen: de subcultuur Arendsvleugel en de subcultuur zorg. Deze subculturen geven een eigen invulling aan de cultuur, consensus is waarneembaar binnen de grenzen van de subculturen (Martin,

2004: 7). De zorg en de Arendsvleugel komen elkaar niet tot nauwelijks tegen, daardoor is er eigenlijk geen samenwerking tussen de teams. Verder leidt het er tevens toe dat medewerkers zorginformatie niet met elkaar kunnen afstemmen op de behoeften van de cliënt.

Deelvraag 4: Welke culturele factoren zijn van belang bij de samenwerking?

Volgens Martin (2004) manifesteert organisatiecultuur zich in formele structuren, organisatie mythen en -verhalen, rituelen, humor, jargon, fysieke regelingen en waarden. Deze culturele manifestaties worden geïnterpreteerd, geëvalueerd en er wordt op verschillende manieren naar gehandeld (Martin, 2004: 2). De data en analyse laten zien dat er sprake is van gedeelde culturele betekenissen aan zorg en de doelen die daarbij centraal staan. Er is tevens sprake van subcultureel gedeelde betekenissen, dit heeft invloed op de samenwerking en kwaliteit van zorg.

Deelvraag 5: Hoe kan de samenwerking volgens de betrokken medewerkers verder verbeterd worden?

Volgens betrokken medewerkers kan er op het gebied van communicatie tussen de teams nog het een en ander verbeterd worden. Daarbij zien zij vooral een rol weggelegd voor het werkoverleg, dat veel betrokken medewerkers graag gezamenlijk zouden houden. In een gezamenlijk overleg kan alles meteen besproken worden en is iedereen meteen op de hoogte. Tevens zorgt het ook voor meer wederzijds begrip omdat de medewerkers op deze manier meer op de hoogte zijn van gebeurtenissen binnen elkaars team. Alhoewel het werkoverleg inhoudelijk voldoet aan de eisen van Stichting De Bilthuysen is er, met name in het zorgteam, vraag naar meer aandacht voor specifieke problemen met bewoners en inhoudelijke zaken. Daarnaast zien de betrokken medewerkers een mogelijke verbetering op het gebied van feedback. Ondanks een feedbackcursus zien zij geen verbetering, dit is een cultureel kenmerk van de organisatie. Enkele medewerkers opperen daarom meer en vaker aandacht voor feedback, bijvoorbeeld door middel van feedbackcursussen.

6.3 Antwoord hoofdvraag

“Op welke wijze beïnvloeden culturele factoren de samenwerking tussen de verzorging en de dagbesteding?”

Cultuur heeft invloed op de samenwerking door de wijze waarop cultuur en de cultuurperspectieven zich manifesteren binnen en tussen de teams. De culturele factoren die aanwezig zijn leiden in beide teams tot een unieke cultuur, waarbij de waarden en normen van de medewerkers te zien zijn als de belangrijkste culturele factoren. Op collectief niveau zijn de gedeelde visie en doelstelling van de teams de belangrijkste culturele factoren.

Het antwoord op de deelvragen toont dat kenmerken van alle drie de cultuurperspectieven van Martin (2004) zichtbaar zijn bij samenwerking. Kenmerken vanuit het integratieperspectief zijn vooral zichtbaar in de samenwerking binnen de teams, terwijl kenmerken van het fragmentatie- en differentiatieperspectief vooral zichtbaar zijn in de samenwerking tussen de teams. Om de collectieve doelstelling, een goede zorg en een tevreden cliënt, te halen is het noodzakelijk dat de teams samenwerken. De wijze waarop elk team invulling geeft aan hun participatie in de samenwerking is sterk afhankelijk van de discipline die ze uitoefenen (fysiek

of geestelijk), de opleiding, werkzaamheden, werktijden en locatie. Dit leidt tot een belangrijke fragmentatie tussen de teams op het gebied van het culturele aspect taal. De teams spreken een andere taal, waardoor het mogelijk is dat elk team een andere aanpak en bejegening hanteert ten opzicht van een gezamenlijk cliënt. Door het ontbreken van overlegmomenten is het niet mogelijk om samenwerking en afstemming te creëren. Tevens versterkt het spreken van een andere taal de aanwezigheid van differentiatie op het gebied van subculturen binnen de organisatie.

De uitkomst van dit onderzoek naar de invloed van culturele factoren op de samenwerking tussen de zorg en Arendsvleugel is dat de gezamenlijke visie en doelstelling de basis vormt voor het handelen van de medewerkers. Het grootste verschil tussen de twee teams is de basis van waaruit zij werken, fysieke of geestelijke gezondheidszorg. De wederzijdse afhankelijkheid van de teams is niet heel erg hoog doordat de teams in staat zijn om hun taken te vervullen zonder samen te werken. Het is belangrijk dat de zorg en de Arendsvleugel communiceren om het belang van samenwerking te onderkennen en af te stemmen.

Literatuur

Artikelen

Alpert, S. en D.A. Whetten (1985). "Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 263-502.

Brady, M.K. & J.J. Cronin Jr. (2001). "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, vol. 65, pp. 34-49.

Jerimier J.M. e.a. (1991). "Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and façade of an official culture", *Organization Science*, vol. 2, pp. 170-195.

Kirschner, P., P. Van den Bossche, W. Gijsselaers, & M. Segers (2006). "Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors", *Small group research*, vol. 37, no. 5, pp. 490- 521.

Maanen, J. van & S.R. Barley (1985). "Occupational communities: Culture and control in organizations", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 6, pp. 287-365.

Martin, J. (2004) "Organizational culture", ongepubliceerd manuscript, Stanford: University.

Martin, J. en D. Meyerson (1988). "Culture change: an integration of three different views", *Journal of Management Studies (JMS)*, vol. 24, no. 6, pp. 623-647.

Mathieu, J., M. Maynard, T. Rapp, & L. Gilson (2008). "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future", *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp. 410.

Rousseau, V., C. Aubé & A. Savoie (2006). "Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks", *Small group research*, vol. 37, no. 5, pp. 540-570.

Boeken

Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boomonderwijs.

Cevat, M.P (2000). *Hoe krijg je professionals in beweging? Verandermanagement in professionele organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Dijk, D. van & T. Wapstra (2005). *Een Goede Samenwerking*. Utrecht/Zutphen: Thiememeulenhoff.

Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Hendrix, H e.a. (1993). *Functionele samenwerking: Werkboek voor samenwerkingsverbanden in de zorgsector*. Baarn: H. Nelissen.

Hugman, B (2009). *Healthcare communication*. London: Pharmaceutical Press.

Osch, W. van & H. van der Wiel (2001). *Competent communiceren: handboek voor de professional*. Assen: Van Gorcum.

Poucke, A.B.M. van & H.E. van Wijk (1995). *Besturing van professionele organisaties: van praktijk naar onderneming*. Assen: Van Gorcum.

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie: communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Lemma.

Tsoukas, H & C. Knudsen (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory: metatheoretical perspectives*. Oxford: University Press

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.

Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?* Washington D.C.: Georgetown University Press.

Documenten

De Bilthuysen (2007). *Planning & control beleidscyclus, Stichting De Bilthuysen*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg Arendsvleugel, 7 april 2009*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg Arendsvleugel, 5 juni 2009*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg Arendsvleugel, 22 september 2009*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg Arendsvleugel, 22 december 2009*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg zorg, 17 april 2009*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg zorg, 16 juni 2009*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg zorg, 3 november 2009*.

De Bilthuysen (2009). *Werkoverleg zorg, 26 januari 2010*.

Internet

De Bilthuysen (2009). *Algemeen*. URL: <http://www.bilthuysen.nl/?Algemeen>, geraadpleegd op 26 november 2009.

HKZcertificaat.nl (2010). *Wat is het HKZ certificaat?* URL: <http://www.hkzcertificaat.nl/index.php?id=2>, geraadpleegd op 30 maart 2010.

Leggat, S.G. (2007). *Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies*. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1800844/>. Verkregen op 15 maart 2010.

Ministerie van VWS (2010). *Wet BIG*. URL: <http://www.minvws.nl/dossiers/wet-big/default.asp>, verkregen op 18 maart 2010.

Pruyn, J.F.A. (2002), '*Op weg naar vanzelfsprekende samenwerking?!*' URL: www.ikcnet.nl/uploaded/bibliotheek_upload.../1550/folder_pruyn.pdf, geraadpleegd op 18 februari 2010.

Bijlage 1: Interviewvragen

Taken

- Kun je je taken omschrijven en zijn ze omschreven in een functieomschrijving?
- Zijn jouw collega's binnen je team ook op de hoogte van hun eigen taken en jouw taken?
- Ben jij op de hoogte van de taken van collega's uit het andere team? Kun je deze benoemen?
- Bieden collega's uit jouw team je aan om taken over te nemen als zij zien dat jij in tijdnood verkeerd?
Wat doe jij als je ziet dat een collega uit je team in tijdnood verkeerd?
- Bieden collega's uit het andere team je ook aan om taken over te nemen als zij zien dat jij in tijdnood verkeerd?
Wat doe jij als je ziet dat een collega uit het andere team in tijdnood verkeerd?

Verantwoordelijkheden

- Als ik buiten mijn verantwoordelijkheden treed, dan kan ik er van op aan dat iemand uit mijn team mij op mijn verantwoordelijkheden wijst.
- Wat doe jij als je ziet dat iemand anders buiten zijn verantwoordelijkheden treed?
- Maakt het daarbij voor jou verschil uit in welk team je collega werkt?
- Wijzen collega's uit andere teams je ook op je verantwoordelijkheden?

- Als ik een collega's uit mijn team vraag om iets voor mij te doen, begrijpt diegene ook waarom ik het vraag.
- Als ik een collega uit het andere team vraag om iets voor mij te doen, begrijpt diegene ook waarom ik het vraag.

Vertrouwen

- Heb je het gevoel dat je leidinggevend en collega's op je vertrouwen?
Waar merk je dat aan?
- Heb je het gevoel dat je kunt vertrouwen op je collega's?
Waar merk je dat aan?

Werkoverleg

- Is er een werkoverleg? Vindt dit met enige regelmaat plaats?
- Vind dit werkoverleg plaats met beide teams of is het een gescheiden overleg?
- Vind jij het een goed idee om het werkoverleg gezamenlijk te houden?
Waarom wel/niet?
Wat zijn voor jou voordelen of nadelen van een gezamenlijk werkoverleg?
- Welke onderwerpen komen aan de orde in een werkoverleg?
- Wordt een werkoverleg verschoven wanneer enkele collega's verhinderd zijn?
- Hebben leidinggevend en collega's gevoel voor situaties die je aandraagt in een werkoverleg?

Informatieoverdracht

- Vindt er informatie overdracht plaats tussen de teams over cliënten en gebeurtenissen?
Ja: Op welke manier vindt deze informatie overdracht plaats?
- Als er een incident plaats vindt en jij draagt dit over aan iemand anders (buiten de overdracht om), wordt daar dan naar jou toe op terug gekoppeld?
Ja: Op welke wijze gebeurt dit?
Nee: Waarom niet? Zou je dat prettig vinden?
- Indien het door omstandigheden niet mogelijk is om mondeling over te dragen, vindt er een andere manier van informatieoverdracht plaats?
Ja: op welke manier?
Nee: Waarom niet? Hoe zou jij dit graag zien?

Feedback

- Krijg je feedback van collega's of leidinggevenden over je handelen?
- Heb je het gevoel dat dit eerlijke en oprechte feedback is waar je iets mee kunt?
- Waardoor heb jij dat gevoel?
- Als jij het ergens niet mee eens bent, hoe laat jij dit dan aan je collega's merken?
- Heb jij het idee dat er positief gepraat wordt over jouw team?
Hoe ervaar jij dat? Ben je het er mee eens?

Sfeer

- Hoe ervaar jij de sfeer binnen jullie team?
- Hoe ervaar jij de sfeer tussen de teams?
- Merk je verschil?
Waar merk je dat aan? Positief of negatief verschil?

Overig

- Zijn er regelmatig teamactiviteiten binnen het eigen team? En met andere teams van de locatie?
- Collega's uit een ander team kunnen zich inleven in de problemen waar ik tegen aan loop.
- Ben jij op de hoogte van de gebeurtenissen in het andere team?

Samenwerken

- Hoe zie jij samenwerken?
- Hoe zie jij dat terug in de samenwerking tussen de verzorging en de dagbesteding?
- Hoe zou je de samenwerkingsrelatie omschrijven (gaat het over taken, relatie, macht, onderhandelingen)
- Wat gaat goed?
- Wat gaat minder goed?
- Welk doel heeft de samenwerking in jouw ogen? (waar kan de samenwerking toe bijdragen?)

Toekomst

- Op welke manier zou de samenwerking (nog) beter vormgegeven kunnen worden?
- Is daarbij ook een rol weggelegd voor de teamleiders?
Hoe zie jij hun rol?

Bijlage 2: Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van De Koperwiek ziet er schematisch als volgt uit:

De Koperwiek

