

Samen Werken aan een effectiever samenwerkingsverband



Auteurs:	Justus Smit (32e1755)
Opdracht:	Afstudeerscriptie
Periode:	1 april 2020 t/m 30 januari 2021
Naam instituut:	Saxion Hogeschool
Naam van de opleiding:	Academie voor Mens & Arbeid
Studierichting:	HBO Arbeid & Organisatie Psychologie
Klas:	DTP4VA
Opdrachtgever:	Stichting Samen Werken Twente
1ste Begeleider:	Jacqueline Santbergen
2 ^e Begeleider:	Trea van der Vecht - Bekkema
Datum/plaats voltooiing:	04 januari 2021, te Hengelo

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie naar de vraag wat de mogelijkheden zijn om het samenwerkingsverband onder de samenwerkende ondernemers bij de Stichting Samen Werken Twente (SWT) vergroot kan worden. Het afstudeerproces is in deze Corona-periode een andere periode geweest dan wat ik gewend ben geweest binnen de opleiding, en daarmee ook een hele pittige periode voor mij. Wel ben ik ontzettend tevreden met het eindresultaat.

Hierom wil ik in dit voorwoord dan ook allereerst mijn dank uitspreken aan mijn begeleiding vanuit de AMA. Heel erg bedankt voor het geduld en toewijding binnen de begeleiding van dit proces. Dat wordt ontzettend gewaardeerd. In dit proces heb ik heel erg veel mogen leren, zowel over mijzelf als op het vlak van onderzoek en ook vakinhoudelijk.

Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan het bestuur van SWT bedanken voor het bieden van deze afstudeer mogelijkheid en aan de leden voor de openhartige interviews. Ook hiervan heb ik heel veel mogen leren en uiteindelijk een naar mijn gevoel mooi onderzoek kunnen opleveren waar ik erg blij mee ben.

Daarom wens ik u vooral veel leesplezier bij het doornemen van mijn afstudeerscriptie.

Justus Smit

Samenvatting

In deze scriptie is de uitvoering van het onderzoek naar de mogelijkheden om de effectiviteit van de samenwerking bij Stichting Samen Werken Twente (SWT) te kunnen verhogen te lezen. In het eerste deel van het onderzoek is een meer algemeen kader van het begrip samenwerking en teamvorming beschreven. In het onderzoek is uitgegaan van het begrip team volgens de definitie van Katzenbach en Smith (1993) als leidraad. Volgens de theorie is er sprake van een team indien de zogeheten prestatiefase is bereikt (Katzenbach & Smith, 1993; Alblas & Wijsman, 2013). Daarbij zijn drie randvoorwaarden gesteld om een team te kunnen vormen, deze zijn: a). een geringe omvang van het aantal leden; b). het hebben van een wederzijds doel en bestemming; c). wederzijdse afhankelijkheid om de doelstelling te bereiken (Katzenbach & Smith, 1993, Derksen 2016; Vroemen, 2009).

Naast de definiëring van de begrippen is voor het onderzoek gebruik gemaakt van het model en bijbehorende instrumentarium van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016) om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag: Wat zijn de mogelijkheden om de effectiviteit van de samenwerking bij Stichting Samen Werken Twente (SWT) te kunnen vergroten?

Het model van teamontwikkelruimte veronderstelt dat samenwerkingsverbanden meer effectiviteit kunnen bereiken door bewust ontwikkelruimte te creëren. Dit doen zij door: a). de dialoog te voeren; b). te reflecteren; c). te organiseren; d). een gezamenlijke toekomst te creëren. Op basis van dit instrumentarium van Derksen (2016) is voor dit onderzoek een vragenlijst afgenomen en zijn de leden van SWT geïnterviewd.

Uit de kwantitatieve data uit de vragenlijst is naar voren gekomen dat het samenwerkingsverband de effectiviteit (mogelijk) kan vergroten door de kernactiviteiten te reflecteren en een gezamenlijke toekomst te creëren meer in te passen binnen de samenwerking. Uit de kwalitatieve data uit de interviews is gebleken dat vooral de onderlinge verhoudingen de sterke kracht is van het samenwerkingsverband. De sfeer wordt als prettig ervaren en waar nodig weten de leden elkaar te vinden voor praktische onderwerpen, feedback of voor een gesprek. Alleen waarin de leden elkaars specialisaties en kwaliteiten meer kunnen inzetten op werkinhoudelijk gebied kunnen is winst te behalen.

Om deze reden is dan ook het voornaamste advies om de dialoog aan te gaan over de missie en visie van de stichting. Het gezamenlijk verhelderen van elkaars verwachtingen en dit inpassen in de manier van samenwerken betreft dan ook gelijk de vierde kernactiviteit het organiseren. Hiertoe is in het onderzoek een plan van aanpak geschreven en meer details zijn te lezen in dit onderzoeksverslag.

Inhoudsopgave

Pagina:

Voorwoord

Hoofdstuk 1 - Inleiding van het onderzoek

Paragraaf 1.1 - Aanleiding	5
Paragraaf 1.2 - De hoofd en deelvragen van het onderzoek.	6
Paragraaf 1.3 - Doelstelling en opdrachtgever van het onderzoek.	7

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

Paragraaf 2.1 – De theorie van groepsdynamica en teamvorming	8
Paragraaf 2.2 – Het model van teamontwikkelruimte voor effectievere samenwerking	9
2.2.1. De dialoog voeren	11
2.2.2. Reflecteren	11
2.2.3. Organiseren	12
2.2.4. De toekomst creëren	12
2.2.5. Toevoeging op de theorie van ontwikkelruimte	13
Paragraaf 2.3 - Koppeling met de hoofd-, deelvragen en hypothesen van het onderzoek	14
Paragraaf 2.4 - Conceptueel model	15

Hoofdstuk 3 - Methode van het onderzoek

Paragraaf 3.1 - Methode van onderzoek	16
Paragraaf 3.2 - De onderzoeksdoelgroep	16
Paragraaf 3.3 - Het onderzoeksinstrument	17
Paragraaf 3.4 - De procedure van het onderzoek	18
Paragraaf 3.5 - De analyse van het onderzoek	19

Hoofdstuk 4 - Resultaten van het onderzoek

Paragraaf 4.1 – Uitvoering van het onderzoek	20
Paragraaf 4.2 – Kwantitatieve resultaten	20
Paragraaf 4.3 – Kwalitatieve resultaten	24

Hoofdstuk 5 - Resultaten van het onderzoek

Paragraaf 5.1 – Conclusies	28
Paragraaf 5.2 – Discussie	30
Paragraaf 5.3 – Aanbevelingen	31

Literatuurlijst	33
------------------------	-----------

Bijlage 1: Plan van aanpak advies SWT en de SWOT analyse	37
Bijlage 2: De vijf stellingen	40
Bijlage 3: De vragenlijst van het onderzoek	41
Bijlage 4: Opzet van de semigestructureerde diepte-interviews	43
Bijlage 5: De codeboom van de semigestructureerde interviews	45
Bijlage 6: Voorbeeld uitwerking van de transcripten	46
Bijlage 7: Informatiebrief en toestemmingsformulier deelname aan het onderzoek	49
Bijlage 8: De eigen werk verklaring	51

Hoofdstuk 1 - Inleiding van het onderzoek

In de eerste paragraaf 1.1 wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 de hoofd- en deelvragen besproken en komt de operationalisering van de begrippen aan bod. Tot slot zal in paragraaf 1.3 de opdrachtgever worden voorgesteld en het doel van het onderzoek zal worden verduidelijkt.

Paragraaf 1.1 - Aanleiding

Vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie is de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar manieren om de effectiviteit van samenwerkingsvormen te kunnen vergroten (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Nu innovaties zich in hoog tempo opvolgen maken veel organisaties en ondernemers meer gebruik van verschillende samenwerkingsverbanden (Drucker, 2001; Hoogstraten, 2017; Rotmans, 2017). Een samenwerking kan het individu overtreffen bij het vinden van oplossingen voor complexe taken omdat zij beschikken over betere informatieverwerkingscapaciteiten (Curşeu, Jansen, & Chappin, 2013) en bevorderen de creativiteit in het vinden van oplossingen (Derksen, 2016, p.133; Cummings & Worley, 2009; Curşeu et al., 2013; Chrislip, 2002). Echter blijkt uit verschillende studies dat samenwerkingsverbanden lang niet altijd beter presteren dan het beste groepslid individueel zou kunnen (Derksen, 2016, p.133; Curşeu et al., 2013; Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2006; Alblas & Wijsman, 2009).

Katzenbach en Smith (1993) onderscheiden twee varianten van een samenwerkingsverband; een groep en een team. Zij definiëren het begrip team als: 'een kleine groep mensen met complementaire vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijke bestemming, prestatiedoelen en aanpak waarvoor zij onderling verantwoordelijk zijn'.

Katzenbach en Smith (1993) bouwden met hun theorie voort op het klassieke fasemodel van groepsdynamica (Tuckman & Jensen, 1977) dat stelt dat een groep pas een team genoemd kan worden indien de prestatiefase bereikt is (zie: paragraaf 2.1).

Aanleiding voor dit onderzoek is dat het stichtingsbestuur van Stichting Samen Werken Twente (SWT) inzicht wil krijgen in hoeverre de huidige deelnemende partijen elkaars kwaliteiten, ervaring en netwerk benutten. Met als doel dat het samenwerkingsverband SWT meer effectief gebruik kan maken van elkaars mogelijkheden. Na de afronding van het onderzoek zal een advies gegeven worden aan het stichtingsbestuur welke mogelijkheden er zijn om de effectiviteit van het samenwerkingsverband te kunnen vergroten.

De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar mogelijkheden om de effectiviteit van samenwerken te vergroten (Dionne et al., 2004; Marks et al., 2001). Antoni en Hertel (2009) tonen hoe complex dit onderzoek is door de veelheid aan variabelen die maken dat een team effectief is.

Uit recente studies blijkt dat vooral de onderlinge teaminteractie de belangrijkste voorspeller is voor teameffectiviteit (Coenders, 2008; Leenders, Contractor, & DeChurch, 2015; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008). Op basis van dit inzicht ontwikkelde Derksen (2016) het model van teamontwikkelruimte. Derksen (2016) laat met het model zien dat samenwerkingsverbanden hun effectiviteit kunnen vergroten door bewust ontwikkelruimte te creëren. Teamontwikkelruimte is een dynamische sociale ruimte waarbinnen de leden van een groep of team onderling- en met de omgeving interacteren. Een samenwerkingsverband creëert deze ruimte door vier kernactiviteiten te ondernemen, deze zijn: a). het voeren van de dialoog; b). openlijk te reflecteren; c). het organiseren van middelen en kaders; d). en een gezamenlijke toekomst te creëren.

Middels het onderzoek zal gekeken worden in hoeverre Stichting SWT de vier kernactiviteiten van het model van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016) bewust inzet en daarmee teamontwikkelruimte creëert. Ook zal gekeken worden in hoeverre de deelnemende partijen de behoefte ervaren om meer effectief samen te werken.

Paragraaf 1.2 - De hoofd- en deelvragen van het onderzoek

Op basis van het voorgaande zijn de volgende hoofd- en deelvragen opgesteld: Wat zijn de mogelijkheden om de effectiviteit van de samenwerking bij Stichting Samen Werken Twente (SWT) te kunnen vergroten?

Deelvragen:

1. Welke kernactiviteit(en) vanuit het model van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016) kan de Stichting SWT meer inzetten om de effectiviteit van de samenwerking te vergroten?
2. Wat zijn de individuele behoeften onder de leden van de Stichting SWT om elkaar binnen het samenwerkingsverband te versterken?
3. Wat zien de individuele leden van Stichting SWT als mogelijkheden om bij te dragen aan het vergroten van de effectiviteit van het samenwerkingsverband?

Operationalisering

Voor het onderzoek wordt het samenwerkingsverband bij Stichting Samen Werken Twente beschouwd als een team volgens de definitie van Katzenbach en Smith (1993). Het construct: mogelijkheden om de effectiviteit te vergroten is gedefinieerd als; “het kunnen functioneren zonder de aanwezigheid van blokkades die de effectieve samenwerking belemmeren” (Zuijderhoudt, Wobben, Have ten, 2002). Een geringe mate van teamontwikkelruimte wordt verstaan als een blokkerende factor voor de effectiviteit van samenwerking (Coenders & Derksen, 2020). In de optimale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij om zich uit te spreken en is er een sterke mate van onderling vertrouwen en durven de leden afwijkende ideeën en meningen te delen (Derksen,

2016, p.134). Door bewust aandacht te besteden binnen de samenwerking aan vier kernactiviteiten kan het samenwerkingsverband meer ontwikkelruimte creëren. Deze kernactiviteiten zijn: a). het voeren van de dialoog; b). door te reflecteren c). te organiseren; d). een gezamenlijk toekomst te creëren (zie: paragraaf 2.2). Naast het bewust ondernemen van de vier kernactiviteiten binnen de samenwerking stelt de theorie dat vooral de onderlinge- interactie('s) en afstemming bepalend is voor de effectiviteit. Om deze reden is het relevant om te bezien in hoeverre de kernactiviteiten bewust ondernomen worden en in overeenstemming zijn met de behoeftes en mogelijkheden van de leden binnen het samenwerkingsverband.

Paragraaf 1.3 - Doelstelling en opdrachtgever van het onderzoek

De opdrachtgever voor het onderzoek is Stichting Samen Werken Twente (SWT) in Almelo. De stichting is een samenwerkingsverband van momenteel vijf ondernemers die als zelfstandigen werkzaam zijn op verschillende werkterreinen. De stichting stelt zich in de statutaire akte het doel tot het beschikbaar stellen van werkruimtes aan zzp'ers en/of andere zakelijke of ideële huurders. Daarbij heeft de stichting het doel om gebruik te maken van elkaars kwaliteiten, ervaring(en) en elkaars netwerk om samen meer effectief te ondernemen.

De Stichting SWT bestaat sinds 17 december 2020 drie jaar nadat een deel van de ondernemers zich in 2017 afsplitste van een grotere ondernemersvereniging. De huidige samenwerking wordt gevormd door, een: IT-specialist, arbeidsmarktdeskundige, bouwkundig ingenieur, mediator en een psychologiepraktijk.

Het doel van het onderzoek is om te verkennen wat de leden zelf zien als mogelijkheden om elkaar meer te versterken en welke behoeftes hierin zijn. Het stichtingsbestuur van SWT wil inzicht krijgen in hoeverre de deelnemende partijen mogelijkheden ervaren om elkaar binnen de samenwerking meer te versterken. Middels het onderzoek zal een onafhankelijk advies gegeven worden over hoe de stichting deze doelstelling kan bereiken.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In paragraaf 2.1 worden de theorieën over groepsdynamica en teamvorming behandeld aangezien het samenwerkingsverband in deze casestudy beschouwd wordt als een team. In paragraaf 2.2 wordt het toegepaste model van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016) uitgediept waarna in paragraaf 2.3 de theorie aan de hoofd- en deelvragen wordt gekoppeld en worden de hypothesen van het onderzoek beschreven. In de laatste paragraaf 2.4 worden de constructen in een conceptueel model uitgewerkt.

Paragraaf 2.1 - De theorie van groepsdynamica en teamvorming

In het dagelijkse taalgebruik wordt met de begrippen groep of een team vaak een verzameling van individuen met enig gemeenschappelijke kenmerken bedoeld, wat de twee concepten vrij vaag maakt en onduidelijk doordat deze vaak door elkaar worden gebruikt (Derksen, 2016, p. 11; Valkeneers, Mestdagh & Benijts, 2013, p.198). Alblas en Wijsman (2013, p.85) stellen dat een groep in elk geval: 1). bestaat uit twee of meer mensen die elkaar met regelmaat treffen en met elkaar te maken hebben; 2). een gemeenschappelijk doel hebben; 3). ten aanzien van het behalen van het doel van elkaar afhankelijk zijn; 4). en het gevoel hebben deel uit te maken van een groep.

Vroemen (2018, p.19) beschrijft dat het niet hinderlijk is om de twee begrippen strikt af te bakenen en benadrukt dat: “ieder team alles heeft dat een groep heeft, en dan nog iets meer” (zie ook: Tannenbaum, Beard & Saless, 1992). Katzenbach en Smith (1993) geven een definitie van een team als volgt: “een kleine groep mensen die complementaire vaardigheden inzetten voor een gezamenlijke bestemming, prestatiedoelen en aanpak waarvoor zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn.”

Katzenbach en Smith (1993) kwamen tot deze definitie door voort te bouwen op het klassieke model van groepsdynamica van Tuckman (1965) en later Tuckman en Jensen (1977). Dit model stelt dat ieder team vijf fasen doormaakt: vorming, stormen, normen, presteren en de afsluiting (in: Alblas & Wijsman, 2013, p. 102-105). De vijf fasen worden in het kort omschreven als:

Vormen: is de fase waarin de groep wordt gevormd. Voor de leden van de groep is het onduidelijk wat het doel is, even als de aanleiding om bij elkaar te komen. De leden tasten af wat de bedoeling is en wachten tot iemand het voortouw neemt.

Stormen: in deze fase worden de verschillende meningen en standpunten uitgesproken wat tot onduidelijkheid, meningsverschillen of conflicten kan leiden. De groep is in onzekerheid en de leden spreken zich uit om tot meer duidelijkheid te komen.

Normeren: nadat de onzekerheden zijn beslecht, de verwachtingen zijn uitgesproken en meer is afgestemd, kan de groep werken aan wederzijds vertrouwen en afhankelijkheid.

Het doel is dat de groepsleden onderling vertrouwen ervaren en de nodige informatie meer efficiënt,

openlijk wordt uitgewisseld. Er ontstaat meer rust en daarmee focus voor de taak.

Presteren: er is overeenstemming onder de groepsleden en er kan gericht gewerkt worden aan de taak. De nodige duidelijkheid is aanwezig. Er is een eenheid ontstaan die daadwerkelijk samen kan presteren en waarbij de groepsleden elkaar versterken. Volgens Katzenbach en Smith (1993) kan er in deze fase gesproken worden van een team.

Afsluiting: In deze laatste fase wordt de groep ontbonden. De fase kan zich aandoen indien het gezamenlijke doel of bestemming is bereikt, of indien er geen uitzicht is op het behalen van het gezamenlijke doel. In het laatste geval gaat treedt deze fase vervroegd in.

Volgens Alblas en Wijsman (2009) blijkt uit verschillende studies dat slechts 10 á 25 procent van de opgestarte groepen de prestatiefase bereiken (in: Valkeneers et al., 2013, p.172), wat duidelijk maakt dat het streven naar het zijn van een team een mooi ideaal is, maar niet altijd even realistisch (Robbins & Finley, 2001, p.16-29; Derksen & Middelkoop, 2020).

Teams worden vaak gevormd omdat het werk te complex is om door één persoon verricht te worden (Cummings & Worley, 2009; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Derksen, 2016, p.133). Ook beschikt een team vaak over meer informatieverwerkingscapaciteit (Curşeu et al., 2013) en zijn vaak creatiever in het vinden van oplossingen dan een enkele individu (Chrislip, 2002; Snow, 1999). Teamleden versterken elkaar bij het werken aan taken of doelstellingen, en dat is wat Vroemen (2018) bedoeld met “dat ieder team alles heeft dat een groep heeft, en dan nog iets meer.”

Paragraaf 2.2 – Het model van teamontwikkelruimte voor effectievere samenwerking.

Nadat de populariteit van teamwerk is toegenomen vanaf de helft van de vorige eeuw zijn er veel modellen, theorieën en publicaties verschenen over het onderwerp effectiviteit van teams (in: Arnolds, Silvester, Patterson, Robbertson, Cooper & Burnes, 2010, p. 276; Valkeneers et al., 2013, p.198). Het model van teamontwikkelruimte van Derksen (2016) is één van deze modellen en is ontwikkeld door verdere uitwerking van het model van teaminteractie (Coenders, 2008). Het is vooral een praktisch model en is ontwikkeld om teams te ondersteunen bij verander- of verbeterprocessen wanneer er gewerkt wordt aan complexe vraagstukken.

Derksen (2016) bepleit met de theorie dat teams effectiever zijn indien zij erin slagen meer ontwikkelruimte te creëren. Dit doen zij door bewust aandacht te besteden aan vier kernactiviteiten: 1). het voeren van de dialoog; 2). door te reflecteren; 3). door te organiseren; 4). en gezamenlijk een toekomst te creëren (Derksen, Caluwé de, Rupert & Simons, 2014; Derksen, Caluwé de & Simons, 2011).

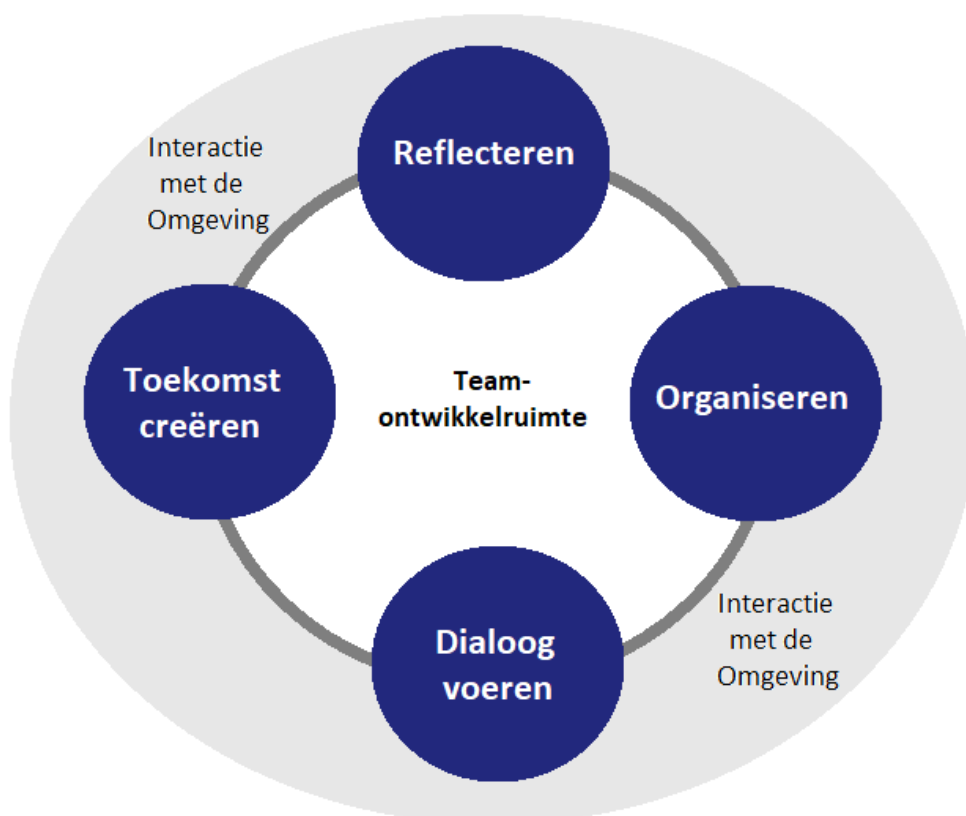
Derksen (2016) stelt in vervolg op Katzenbach en Smith (1993) dat er drie randvoorwaarden aanwezig moeten zijn om een team te kunnen vormen: 1). moet er sprake zijn van een geringe teamomvang van 2 tot ca. 15 personen; 2). er moeten gezamenlijke doelen en een bestemming zijn;

3). moeten de teamleden onderling afhankelijk zijn om de gestelde doelen en bestemming te behalen.

Derksen (in: Derksen & Middelkoop van, 2020) bepleit dat de eerder beschreven fasemodellen van Tuckman (1965) een geschikt diagnose-instrumenten is om blokkades inzichtelijk te maken, maar (te) weinig sturing geeft aan het inhoudelijke verbeterproces. Tevens stelt Derksen dat de fasen lang niet altijd doorlopen worden en daarmee even relevant zijn (Derksen & Middelkoop van, 2020). (zie: *figuur 1* voor de weergave van het model van ontwikkelruimte).

Het doel van het creëren van ontwikkelruimte is om de sociale- en dynamische ruimte vorm te geven waarin teamleden aandacht hebben voor elkaar en elkaars expertises. Binnen de ideale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij, uitgenodigd en uitgedaagd om hun expertises en kwaliteiten te delen, zodat ze als team alle aanwezige kennis, ervaring en vaardigheden optimaal kunnen benutten. In de ideale situatie vertrouwen de leden elkaar en durven te experimenteren, risico's te nemen en afwijkende standpunten of meningen te geven (Coenders & Derksen, 2020, p.3). In de volgende subparagrafen wordt er verder ingegaan op de vier verschillende kernactiviteiten van het model van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016).

Figuur 1: Model van teamontwikkelruimte. (Overgenomen uit: Derksen, Caluwé de en Simons, 2011).



2.2.1. De dialoog voeren

Het eerste onderdeel van het model van ontwikkelruimte (Derksen, 2016) gaat over het voeren van de dialoog waarbij de communicatie onder de leden van het team, en met de omgeving, centraal staat. Voor het voeren van een effectieve dialoog benadrukt Derksen (2016) het belang van het stellen van open-vragen en het aannemen van een onderzoekende houding van alle teamleden. Kessels, Broers en Mostert (2002) stellen dat de dialoog drie kenmerken heeft: a). het zoeken naar redenen, opvattingen, overtuigingen en normen; b). het vinden van oplossingen of het nemen van beslissingen; c). open staan voor-, en het waarderen van de verschillen van anderen. Chrislip (2002) voegt hieraan toe dat de dialoog nodig is om diversiteit productief te maken door het delen van: verhalen, motieven en overtuigingen, waarbij het van belang is de eigen meningen of oordelen uit te stellen. Voor teams is het blijvend voeren van de open dialoog van belang voor het creëren van de gedeelde betekenisgeving en is van cruciaal belang voor innovatie (Bolhuis, 2009; Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2008; Boonstra & Caluwé de, 2007; Homan, 2005).

Bij het voeren van de dialoog moet er ruimte zijn voor twee varianten, de professionele dialoog en de sociale dialoog (Derksen & Middelkoop van, 2020; Pettigrew, 2008). Wassink (2015) beschrijft de professionele dialoog als; “het gesprek tussen collega-beroepsbeoefenaren over de kwaliteit of de resultaten van het werk”. De professionele dialoog is doelgericht, vooraf gepland en verloopt gestructureerd (Wassink, 2015).

De sociale dialoog gaat meer over de contacten tussen de werkzaamheden door en staat meer los van de werkinhoud. Bij de sociale dialoog is het belang meer gericht op het aangaan- of onderhouden van de onderlinge relaties op de werkvloer dat zowel de onderlinge interacties als het vertrouwen kan vergroten (Edmondson, 2018; Lencioni. 2012; Derksen & Middelkoop van, 2020).

2.2.2. Reflecteren

De tweede kernactiviteit betreft het onderdeel reflecteren. Derksen (2016) gebruikt binnen het model de veel gebruikte definitie van reflecteren, die luidt: “het tot stilstand komen en onderzoeken waarom iets is gestart en wat de oorspronkelijke bedoeling was” (Kessels, Boers, & Mostert, 2002; Leijen, 2008; Schön, 1983). De kern van deze activiteit is volgens Derksen om de verschillende vragen en oplossingen waar het team mee te maken krijgt vanuit verschillende perspectieven te bezien en onderling openlijk te bespreken (Derksen, 2016, p.35). Reflectie gaat over wat Leijen (2008) noemt de verbindende theorie waarbij enerzijds concepten in de praktijk worden beoordeeld (determinatief onderdeel), en anderzijds het toetsen van iemands ervaring met concepten (reflectief onderdeel). Schaufeli en Bakker (2013, p.175) beschreven dat reflectie vaak samen gaat met feedback en van belang is voor werknemers om terugkoppeling te krijgen over de kwaliteit en effectiviteit van diens

handelen.

Gezamenlijk reflecteren is nodig om impliciete kennis en ervaringen expliciet te maken (Woerkom van, 2004) en verkleint de kans op latere misvattingen en onderlinge vooroordelen (Marsick, Watkins, Callahan & Volpe, 1990). Daarbij is het een goede methode om tot alternatieven te komen en volgens Van Es (2008) is deze activiteit evenals het voeren van de dialoog cruciaal voor innovatie. Samenwerkingsverbanden hebben vaak moeite met (openlijk) reflecteren aangezien het proces vraagt om zowel deconstructie als constructie, waarbij een valkuil voor veel groepen is om (te) gehecht te raken aan het werken naar resultaat en terugkijken vaak gezien wordt als tijdverspilling (Bolhuis & Simons, 1999; Coenders, 2008; Kahane, 2010).

2.2.3. Organiseren

Het derde onderdeel van het model gaat over organiseren waarmee de meer praktische zaken bedoeld worden zoals het maken- en monitoren van afspraken. Het gaat hierbij over “hoe” taken tot stand komen, duidelijke afspraken over “wie” waarvoor verantwoordelijk is en op welke manier over de voortgang verantwoording wordt afgelegd of binnen welke tijd met welke budgetten gewerkt wordt (Vroemen, 2009; Derksen, 2016, p.34).

Zeker voor samenwerkingsverbanden waarbij de leden meer zelforganiserend handelen is het van belang duidelijke kaders te stellen waarbinnen een teamlid autonoom kan handelen, en waar toestemming voor gevraagd dient te worden. Ook wordt duidelijk gesteld wat niet kan. Het zelf verantwoordelijk maken voor taken wordt ook wel empowerment genoemd wat ook het gevoel van autonomie vergroot, en een positief effect kan hebben op de intrinsieke motivatie van teamleden (Ryan & Deci, 2002; Deci & Vansteenkiste, 2004). Empowerment is vooral belangrijk bij het werken aan complexe vraagstukken waarbij een beroep wordt gedaan op het zelforganiserende vermogen van de betrokkene (Coenders, 2008; Zuiderhoudt et al, 2002).

2.2.4. De toekomst creëren

Tot slot staat de laatste activiteit voor het creëren van de toekomst door het formuleren van een bestemming. Ook wel genoemd als het gezamenlijk creëren van een stip op de horizon (Derksen, 2016). Bij de randvoorwaarden voor het zijn van een team is al gesteld dat zowel het doel als een bestemming gezamenlijk geformuleerd dienen te worden en de leden onderlinge verantwoordelijkheid moeten ervaren om het gestelde doel te bereiken.

Bij het creëren van de toekomst gaat het om de vraag welke toegevoegde waarde het samenwerkingsverband heeft. Wat ook wel waardecreatie wordt genoemd. Mouritsen (z.j.) (in: Jonker & Marberg, 2007) beschrijven het begrip waardecreatie als: “een effect van de wisselwerking tussen menselijk-, organisatie- en klant kapitaal”. Hierbij staan drie vragen centraal: waar willen we

naar toe? Wie zijn wij nu? En hoe gaan we daar komen?

Inspirerende meningen (Gratton, 2007), een urgente of indringende vraag, of een concreet output resultaat (Verdonschot, 2009) worden gezien als goede instrumenten om gezamenlijk doel en gedeelde bestemming te kunnen formuleren (Driessche van den & Clement, 2006).

Het kan van cruciaal belang zijn dat voor de teamleden de activiteit uitdagend is en dus niet te moeilijk maar ook niet te makkelijk (zie: Vermunt, 1996; Vygotsky, 1978). Ook moet de bestemming van waarde zijn voor de teamleden zelf, de organisatie en ook in het belang voor de samenleving (Gratton, 2007; Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Als het goed is leidt het creëren van de toekomst automatisch tot interactie met de omgeving doordat er aangesloten moet worden bij de wens(en) van klanten, afnemers en overige betrokkenen (Foster & Jonker, 2008). Wat ook het bestaansrecht voor een samenwerkingsverband legitimeert.

2.2.5. Toevoeging op de theorie van ontwikkelruimte

Ook spreekt Derksen (2016, p. 16) over de paradox van ontwikkelruimte. Doorgaans zijn teams van nature geneigd om voorkeuren te geven aan twee van de vier kernactiviteiten, wat Derksen (2016) als de paradox van teamontwikkeling beschrijft. Onder de vier kernactiviteiten van ontwikkelruimte zit een spanning aangezien veel teams, of: 1). geneigd zijn vooral te willen organiseren en de toekomst willen creëren, of; 2). zijn geneigd om vooral te focussen op het voeren van de dialoog en te blijven reflecteren. Teams die vooral het eerste doen herhalen vaak meer van hetzelfde en zijn weinig creatief, waar juist teams die het tweede doen doorgaans heel creatief zijn maar weinig in de praktijk brengen.

Met de paradox van ontwikkelruimte betoogt Derksen (2016) dat juist alle vier de kernactiviteiten in een juiste balans dienen te worden uitgevoerd om niet in één van beide valkuilen te stappen. Het gaat hierbij om enerzijds wel te versnellen en gericht resultaten te boeken, maar anderzijds ook juist op de geschikte momenten te vertragen en stil te staan bij de gestelde (team)doelen.

Juist het in balans brengen van de vier kernactiviteiten en teams zo in te richten dat de verschillende krachten, kwaliteiten en vaardigheden van de individuele teamleden tot hun recht komen, is de uitdaging bij het creëren van de teamontwikkelruimte. En daarmee een samenwerkingsverband meer effectief te laten functioneren (Coenders & Derksen, 2020, p.19).

Paragraaf 2.3 – koppeling met de hoofd-, deelvragen en hypothesen van het onderzoek

Voor het onderzoek zal middels een vragenlijst geïnventariseerd worden in hoeverre de leden van het samenwerkingsverband aangeven in de huidige vorm de ontwikkelruimte te ervaren. Hierbij zal gekeken worden naar de verschillen en overeenkomsten onder de leden van de stichting. Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek: “Wat zijn de mogelijkheden om de effectiviteit van de samenwerking bij Stichting Samen Werken Twente (SWT) te kunnen vergroten?” zijn er drie deelvragen opgesteld en bijbehorende hypothesen geformuleerd.

Voor de beantwoording van de eerste deelvraag: “Welke kernactiviteit(en) vanuit het model van ontwikkelruimte kan de Stichting SWT meer inzetten om de effectiviteit van de samenwerking te vergroten?” Zal de kwantitatieve vragenlijst van Derksen (2016) worden afgenomen die ontwikkeld is op basis van de theorie van teamontwikkelruimte.

Hypothese 1: Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat één of meerdere kernactiviteiten de ontwikkelruimte van de leden van SWT kan vergroten.

Na de afname van de vragenlijsten zal middels een reeks semigestructureerde diepte-interviews gestreefd worden om meer inzicht te krijgen over de individuele behoeftes van de leden van de stichting. Om naast de eerder kwantitatieve data inzicht te krijgen in wat de leden zelf zien als mogelijkheden om de effectiviteit te vergroten. Is de volgende deelvraag opgesteld: “Wat zijn de individuele behoeftes onder de leden van de Stichting SWT om elkaar binnen het samenwerkingsverband te versterken?” Om een antwoord te kunnen geven op de deelvraag is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: De huidige samenwerkingsvorm bij Stichting SWT voldoet aan de individuele behoeftes onder de leden van het samenwerkingsverband.

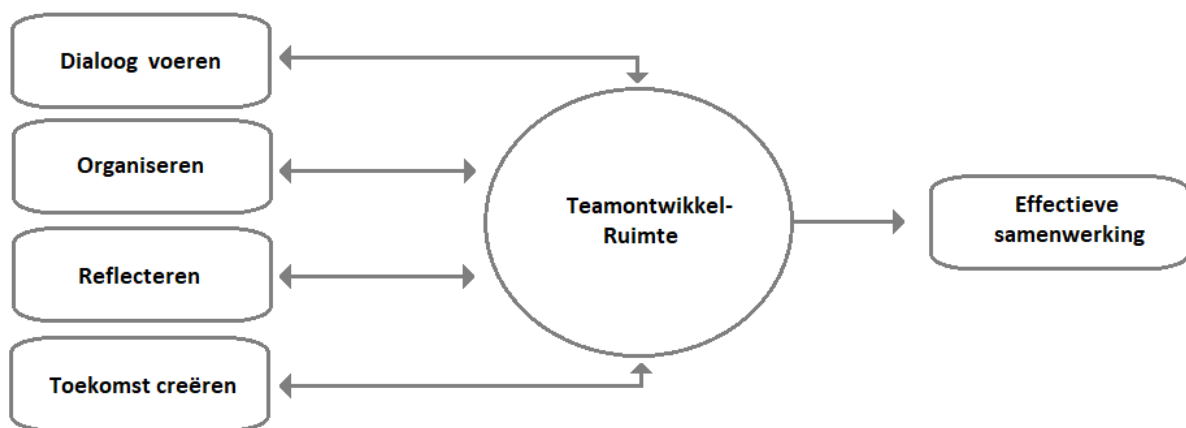
Naast het inventariseren van de behoeftes van de leden van het samenwerkingsverband is het ook relevant om te verkennen welke mogelijkheden de leden zelf zien om elkaar binnen de samenwerking te versterken. Waar bij het inventariseren van de behoeftes vooral uitgegaan wordt naar de huidige situatie, is het verkennen van de mogelijkheden in het onderzoek meer gericht op de middellange- en lange termijn. Om deze reden is de volgende deelvraag opgesteld: “Wat zien de individuele leden van Stichting SWT als mogelijkheden om bij te dragen aan het vergroten van de effectiviteit van het samenwerkingsverband?” Bij deze derde deelvraag is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: De individuele leden van de Stichting SWT zien concrete mogelijkheden hoe zij kunnen bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van het samenwerkingsverband.

Paragraaf 2.4 – Conceptueel model

Het model van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016) dat gebruikt is voor het onderzoek veronderstelt dat teams of samenwerkingsverbanden hun effectiviteit vergroten door meer teamontwikkelruimte te creëren. Wat het doel is van de opdrachtgever. De vier kernactiviteiten van het model van teamontwikkelruimte, voor het onderzoek constructen, die gemeten gaan worden middels de vragenlijst en de diepte-interviews zijn in het conceptueel model weergegeven (zie: *figuur 2*). Middels de afname van de vragenlijsten zal gemeten worden in hoeverre de leden van het samenwerkingsverband de vier kernactiviteiten in de huidige situatie herkennen. Vervolgens zal middels het afnemen van de diepte-interviews gezien worden welke behoeftes en mogelijkheden de leden van het team zien om de effectiviteit te kunnen vergroten.

Figuur 2: Conceptueel model van het onderzoek.



Hoofdstuk 3 - Methode van het onderzoek

In het derde hoofdstuk staat de methode van onderzoek centraal. In de eerste paragraaf 3.1 wordt de methode uitgelegd en onderbouwd waarom voor een kwantitatieve- en kwalitatieve methode is gekozen. In paragraaf 3.2 wordt de doelgroep omschreven en in paragraaf 3.3 wordt het onderzoeksinstrument behandeld. In paragraaf 3.4 wordt de procedure van het onderzoek verantwoord en wordt vervolgens in de slotparagraaf 3.5 de analyse beschreven.

Paragraaf 3.1 - Methode van het onderzoek

Voor de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor een combinatie van kwantitatief- en kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 31). Om een antwoord te geven op de hoofdvraag van het onderzoek: “Wat zijn de mogelijkheden om de effectiviteit van de samenwerking bij Stichting Samen Werken Twente (SWT) te kunnen vergroten?” zal gebruik worden gemaakt van een triangulatie waarbij zowel kwantitatieve- als kwalitatieve onderzoeksmethoden worden gecombineerd (Verhoeven, 2011, p. 31).

Voorafgaand is een literatuurstudie gedaan naar de twee hoofdonderwerpen: groepsvormingsprocessen en effectieve teamontwikkeling. Deze bevindingen worden uitgewerkt in het theoretisch kader van dit onderzoek (Verhoeven, 2011, p-151-154).

Op basis van de literatuurstudie is het model van ontwikkelruimte (Derksen, 2016) gekozen om toe te passen in deze casestudy. En uiteindelijk een antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

Na het verkrijgen van de data uit vragenlijst zal een semigestructureerd interview worden ontwikkeld die bij alle vijf de leden van de Stichting SWT afgenomen zal worden. Hierbij zal de gehele populatie (N=5) van de stichting worden meegenomen (Verhoeven, 2011, p.118). Bij de analyse van de diepte-interviews zal gebruik gemaakt worden van de kwalitatieve gefundeerde theoriebenadering zoals Boeije (2005) deze beschrijft (Verhoeven, 2011, p.300-313).

Paragraaf 3.2 - De onderzoeksdoelgroep

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij Stichting Samen Werken Twente (SWT) waarbij de gehele populatie (N=5) van zzp'ers zal worden meegenomen. Het onderzoek betreft een casestudy waarbij uiteindelijk een maatwerkadvies gegeven zal worden (Verhoeven, 2011, p.103). Het doel van het onderzoek is om zicht te krijgen op hoe de leden van het samenwerkingsverband meer effectief kunnen samenwerken. Dat is het belang dat de stichting heeft en daarmee ook de respondenten om deel te nemen aan het onderzoek waardoor aangenomen wordt dat zij gemotiveerd zullen zijn om te participeren.

De leden van de stichting zijn na een eerste gesprek tussen de onderzoeker en het stichtingsbestuur op de hoogte gesteld van deelname aan het onderzoek. Daarnaast zullen de leden ook persoonlijk benaderd worden middels een E-mail met een korte beschrijving van de onderzoekstappen en de vraag om de vragenlijst in te vullen. Nadat alle vragenlijsten zijn ingevuld en de data is verkregen zal nog een tweede persoonlijke E-mail verstuurd worden aan de leden om een afspraak te maken voor de diepte-interviews.

Paragraaf 3.3 - Het onderzoeksinstrument

De twee instrumenten die ingezet worden voor dit onderzoek zijn ontwikkeld op basis van het instrumentarium van Derksen (2016) die gratis te verkrijgen is op de website van Derksen: <https://karinderksen.nl/>. In 2016 publiceerde Derksen (2016) het proefschrift over het creëren van ontwikkelruimte voor teams met daarin een naar het Engels vertaalde kwantitatieve vragenlijst. Deze items zijn dit onderzoek terug vertaald naar het Nederlands en aangepast voor deze casestudy (zie: bijlage 3) (Verhoeven, 2011, p. 116-118).

In het proefschrift is te lezen dat de items en schalen van de vragenlijst een ruim voldoende mate van interne consistentie beschikken, ook wel betrouwbaarheid genoemd (lees ook: paragraaf 4.2). De betrouwbaarheidsgegevens van de vragenlijst uit het proefschrift van Derksen (2016, p. 48) zijn uitgedrukt middels de Cronbachs Alpha (α). De α van drie van de vier schalen hebben een sterke mate van betrouwbaarheid (boven de $\alpha = > 0.8$) en de vierde schaal: reflecteren behaalde bij de een zeer acceptabele α van boven de $\alpha = 0.7$.

Over de mate van validiteit stelt Derksen (2016, p. 47) dat er geen vergelijkbare instrumenten zijn op dit gebied en daarom is er gebruik gemaakt van een uitgebreide peer-review.

Voor de vragenlijst die zal worden ingezet voor dit onderzoek zullen de items worden meegenomen waarbij de hoogste mate van betrouwbaarheid is gemeten (Derksen, 2016, p. 48).

De vragenlijst zal online worden aangeboden via het online vragenlijst programma Qualtrics (zie: bijlage 3). De vragenlijst maakt gebruik van een vijf-punt Likertschaal (Likert, 1932) waarbij er antwoordcategorieën zijn van: helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. De vragenlijst bestaat uit 20 items verdeeld over vier schalen met een afdruk tijd van ongeveer vijf minuten per respondent.

Op basis van de verkregen kwantitatieve data zullen de semigestructureerde diepte-interviews worden ontwikkeld om meer input te krijgen over de attitudes en ervaringen van de respondenten (Zee van der, 2016). De uitkomsten uit de beide dataverzamelingen zullen later worden beschreven bij de resultaten van het onderzoek

De vier kernactiviteiten zijn in het onderzoek opgenomen als de volgende constructen:

- Het voeren van de dialoog:
Voorbeelditem: Binnen onze samenwerking wordt ieders inbreng meegenomen.
- Te reflecteren:
Voorbeelditem: Er is voldoende aandacht voor wat we voor elkaar kunnen betekenen.
- Te organiseren:
Voorbeelditem: Uitgesproken voornemens worden altijd nagekomen.
- Een gezamenlijke toekomst creëren:
Voorbeelditem: We hebben duidelijk gezamenlijke doelen.

(zie: bijlage 3 voor de volledige vragenlijst van het onderzoek)

Paragraaf 3.4 – De procedure van het onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek is een literatuurstudie gedaan en is een onderzoeksopzet opgesteld. Hieruit is een keuze gemaakt voor het in te zetten model en instrumentarium van Derksen (2016) gezien de vraag van de opdrachtgever.

Op 8 september 2020 zal een verkennend gesprek plaatsvinden met de opdrachtgever en kan het vragenlijst instrument (eventueel) meer specifiek gemaakt worden passend bij deze casestudy. Ook zal in het gesprek besproken worden over de mogelijkheden voor de afname van de diepte-interviews.

In verband met de algemene verordening persoonsgegevens zullen de gegevens van de respondenten en de data uit zowel de vragenlijst, als uit de interviews, verwerkt worden volgens de richtlijnen voor verantwoorde research en data management (RDM). De verkregen data van de vragenlijst zal automatisch opgeslagen worden in een beschermde online databank van Qualtrics. Hiervoor is een informatiebrief opgesteld (zie: bijlage 7). De uitwerking van de transcripten, interview opnames en ondertekening van de toestemmingsformulieren zullen niet aan het onderzoeksverslag worden toegevoegd in verband met de anonimiteit van de gegevens. Deze zijn eventueel in overleg met de onderzoeker te verkrijgen.

Nadat de eerste data van de vragenlijsten is ontvangen wordt op basis van een eerste screening van de resultaten de opzet voor de semigestructureerde interviews uitgewerkt. En zullen leden van de stichting benaderd worden om een afspraak te maken voor de interviewafname.

De interviews zullen, voor zover dat mogelijk is, face-to-face worden gedaan op gepaste afstand en conform de huidige Corona-maatregelen. Mochten er gaande het onderzoek belemmeringen voordoen die de afname bemoeilijken dan is er de mogelijkheid om de interviews online af te nemen via Zoom, Teams of Skype. Hierin is de voorkeur van de respondent leidend.

Paragraaf 3.5 – De analyse van het onderzoek

Nadat de data van zowel de vragenlijst en de interviews is verzameld zullen de kwalitatieve gegevens worden geanalyseerd middels het statistische analyse programma voor sociale studies (SPSS).

Hierbij wordt er eerst gekeken in hoeverre de items van de verschillende schalen intern consistent zijn en daarmee betrouwbaar zijn om mee te nemen bij de resultaten (Baarda, Goede de, & Dijkum van, 2011, p. 121 - 146).

Over de vier te meten constructen: het voeren van de dialoog, reflecteren, organiseren en de toekomst creëren zal gekeken worden in hoeverre de gegevens: a). overeenkomstig zijn; b). duidelijke verschillen laat zien; c). aansluiten bij de gegevens uit de semigestructureerde interviews.

Alle items die middels de vragenlijst gemeten zullen worden zijn van een ordinaal meetniveau (Baarda, et al., 2011, p. 17). De resultaten zullen per construct worden geanalyseerd en uitgewerkt in hoofdstuk vier van dit onderzoek. Gezien de geringe omvang van de populatie en de anonimiteit van de data worden er geen demografische gegevens gevraagd op de vragenlijst.

Bij het analyseren van de kwantitatieve data zullen de gemiddelden en afwijkingen als uitgangspunt worden genomen voor de analyse. Hierbij zal ook de standaarddeviatie worden meegenomen en mogelijk ook op item-niveau de data worden geanalyseerd (Baarda et al., 2011, p. 49-59).

Voor de analyse van de semigestructureerde diepte-interviews zal gebruik worden gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering (Boeije, 2005, p. 89-94). Bij deze analyse zullen alle vijf de interviews in zijn geheel worden uitgewerkt in transcripten. Hierna worden alle fragmenten uit transcripten open gecodeerd en voorzien van labels. Vervolgens zullen deze labels axiaal worden gecodeerd waarbij verschillende thema's ontstaan en gegroepeerd kunnen worden. Deze groepering kan vervolgens worden uitgewerkt tot hoofdthema's, of categorieën die in een codeboom zullen worden weergegeven (zie: bijlage 5) (Boeije, 2005, p. 94; Boeije, 2014, p.92-97; Verhoeven, 2018, p. 293-304).

De resultaten uit de vragenlijst zullen samen met die uit de interviews uitgebreid besproken worden in het hoofdstuk vier en bij de conclusies en aanbevelingen gebruikt worden om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden.

Hoofdstuk 4 - Resultaten van het onderzoek

In de eerste paragraaf 4.1 van dit hoofdstuk is beschreven hoe de uitvoering van het onderzoek is verlopen. Vervolgens is in paragraaf 4.2 de kwantitatieve resultaten uitgewerkt en wordt in paragraaf 4.3 de kwantitatieve analyse behandeld.

Paragraaf 4.1 – Uitvoering van het onderzoek

De uitvoering van het onderzoek is verlopen conform de procedure als beschreven in paragraaf 3.4.

Na het kennismakingsgesprek met de opdrachtgever is de aangepaste vragenlijst ingevoerd in het online vragenlijst platform Qualtrics. In totaal zijn twee van de in totaal 20 items aangepast.

Vervolgens is de weblink van de vragenlijst verstuurd middels een persoonlijke E-mail aan de leden van de stichting. Ook zijn de leden gelijk op de hoogte gesteld van de vraag voor het interview.

Nadat de kwantitatieve data van de vragenlijst is verzameld, is op basis van deze data een eerste screening gedaan om de opzet voor de semigestructureerde diepte-interviews op te stellen.

Hierna zijn de respondenten wederom benaderd om een afspraak te maken. In de E-mail zijn een aantal suggesties gedaan voor momenten waarop de interviews konden plaatsvinden. Daarnaast is ook aangegeven dat de respondent zelf kenbaar konden maken op welke wijze zij het interview wilde doen in verband met de dan geldende Corona-beperkingen.

Uiteindelijk zijn vier van de vijf interviews face-to-face afgenomen en één is gedaan via het online vergader platform Zoom. Voorafgaand aan ieder interview is uitgebreid aandacht besteed aan de informatiebrief en het toestemmingsformulier (zie: bijlage 7) in het kader van de privacy (AVG).

Ook zijn de belangrijkste punten nogmaals kort besproken in de inleiding van het interview om naast de schriftelijk instemming met de procedure, deze ook op de geluidsopname is vastgelegd.

De analyse is uitgevoerd als beschreven in paragraaf 3.5 en de resultaten zijn te lezen in de volgende twee paragrafen.

Bij de uitvoering bleek dat het wel lastig was om afspraken te maken. Enkele respondenten zijn nog een keer extra benaderd via de mail of via de opdrachtgever om de vragenlijst in te vullen, of om een afspraak te maken voor het interview. Dit kwam omdat de enkele respondenten op in die weken niet altijd op de locatie werkzaam waren, of in één geval in verband met vakantie. Hierdoor is de planning met een week uitgelopen.

Paragraaf 4.2 – de kwantitatieve- en kwalitatieve resultaten van het onderzoek

Op de vragenlijst die is afgenomen voor dit onderzoek zijn in totaal 20 items opgenomen, verdeeld over vier schalen. Voor de meting van iedere schaal zijn elk vijf items gemeten. Bij de analyse is eerst gekeken naar de mate van interne consistentie van de samengestelde constructen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de Cronbachs alpha (α) analyse (Cronbach, 1951). De α geeft een geschatte

waarde van de homogeniteit van items van de gemeten schalen (Drenth & Sijtsma, 2006, p. 215-225). De meting geeft een waarde van min oneindig oplopend tot maximaal één waarbij de regel is aangehouden dat bij een waarde groter dan ($>$) $\alpha = .60$ gesproken kan worden van een homogene en dus betrouwbare schaal (Verhoeven, 2011, p.286). Deze resultaten zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Interne consistentie en standaarddeviatie van de gemeten constructen.

	Aantal items	Standaarddeviatie	Cronbachs alpha
Dialogoog voeren	5	.48	.60
Reflecteren	5	.71	.37
Organiseren	5	.57	.29
Toekomst creëren	5	.76	-.94

In tabel 1 is zowel de standaarddeviatie als de homogeniteit van de gemeten schaal weergegeven. Van de vier gemeten schalen is te zien dat slechts één schaal voldoet aan de regel van een α boven de $> .60$. Om precies te zijn een $\alpha = .0598$, na afronding komt deze net aan de vereiste waarde om van een betrouwbare schaal te kunnen spreken (Drenth & Sijtsma, 2006, p.224).

De combinatie van relatief weinig items per schaal (5) bij een geringe populatie van $N=5$, is de α gevoelig bij een hoge covariantie tussen de items en de spreiding van de somscore (Sijtsma, 2009). In een dergelijk geval is er snel sprake van ruis binnen schaal (Zee van der, 2017) wat in dit geval kan komen door, of: a). de aanpassing van de oorspronkelijk items; b). een sterke differentiatie aan antwoorden van een respondent op de items van de schaal. Echter laat de standaarddeviatie (van max. 2.5) zien dat de spreiding van de antwoorden op de schalen niet heel hoog is (zie ook: tabel 4). Om deze reden zullen de schalen met meer voorzichtigheid meegenomen worden bij de conclusie en zijn de items ook op item-niveau geanalyseerd en opgenomen in de resultaten.

Tabel 2: Gemiddeld resultaten van de schalen per respondent en de populatie (N=5).

	Dialogoog voeren	Reflecteren	Organiseren	Toekomst creëren
1	4	3.4	3.6	3.4
2	4.4	3.8	4	3.8
3	4.6	3.4	4.2	3.4
4	4.6	4	3.8	3.8
5	4	3.2	4	3.8
Gem.:	4.3	3.6	3.9	3.6

In tabel 2 zijn de gemiddelde resultaten van de vier gemeten schalen per respondent en het gemiddelde van de populatie weergegeven. Te zien is dat de gemiddelde waarden rond de antwoord categorie: mee eens, liggen. Wat ook voor de gemiddelden geldt.

Bij de schaal dialoog voeren is een waardering van boven de vier gevonden wat zegt dat de respondenten aangegeven hebben dat de mate van het voeren van de dialoog binnen de samenwerking in sterke mate ervaren wordt. Het aandacht hebben voor reflectie binnen de samenwerking hebben de respondenten lager gewaardeerd en komt op een waarde tussen de neutrale- en mee eens optie. Met een lichte voorkeur voor de waardering van: mee eens. Bij de kernactiviteit en gemeten schaal; de toekomst creëren is ditzelfde patroon te zien met een lichte voorkeur voor de waardering: mee eens. Tot slot hebben de respondenten aangegeven op de schaal: organiseren, het eens te zijn.

Als gekeken wordt naar de afzonderlijke items vallen zes items op (zie: tabel 3). Drie van de zes items hebben betrekking op de schaal reflecteren, twee op de schaal de toekomst creëren en één item op de kernactiviteit organiseren.

Twee items van de schaal reflecteren zijn meer gericht op wat de respondenten voor elkaar kunnen betekenen en hierop te reflecteren. En het derde item is gericht op of de specialisaties bij elkaar aansluiten. Deze schaal is ook de schaal met de hoogste standaarddeviatie dus met de hoogste afwijking in de antwoordopties (zie: tabel 1).

Bij de schaal over het creëren van een gezamenlijke toekomst zijn het de items die gaan over: “het samen staan voor een groter geheel” en het gefocust zijn op resultaten, die opvallen.

Bij de schaal organiseren is het item met betrekking over het nakomen van afspraken opvallend gezien de afwijking van de verschillende waardes.

Tabel 3: Individuele resultaten per item en gemiddelde op de vragenlijst (N=5)

Reps./Item:	1	2	3	4	5	Gem:
1	+	++	+	++	+	4.4
*2	-/+	-/+	+	-/+	-	3
3	+	++	++	+	+	4.4
4	+	++	-/+	+	+	4
5	+	++	++	++	+	4.6
*6	-/+	+	-/+	+	+	3.6
*7	-	-/+	+	-/+	+	3.2
8	+	+	++	+	+	4.2
9	+	+	+	++	+	4.2
10	+	+	+	+	-/+	3.8
11	+	+	+	+	+	4
*12	+	-/+	-	-/+	+	3.2
13	+	+	++	+	+	4.2
*14	-/+	+	-	+	-/+	3.2
15	+	+	+	+	+	4
*16	-	-/+	-/+	+	-/+	3
17	+	+	++	+	+	4.2
18	+	+	+	++	+	4.2
19	+	+	+	+	+	4
20	-/+	+	+	+	+	3.8

++	= Helemaal mee een	-	= mee oneens
+	= Mee eens	--	= Helemaal mee oneens
-/+	= Neutraal	**	= Nader te behandelen

Voor de kwantitatieve analyse is gebruik gemaakt van de gespecificeerde vragenlijst van Derksen (2016) die de vier kernactiviteiten voor teamontwikkelruimte meet. Gezien het feit dat twee van de vier schalen een lagere waarde laten zien dan de andere twee, kan gesteld worden dat twee kernactiviteiten mogelijk de teamontwikkelruimte en daarmee de effectiviteit van de samenwerking zou kunnen vergroten.

In tabel 4 is een extra weergave van de standaarddeviatie van de schalen per respondent weergegeven voor de duiding van de mate van interne consistentie.

Tabel 4: Standaarddeviatie van de schalen per respondent.

	Dialogoog voeren	Reflecteren	Organiseren	Toekomst creëren
1	0.00	0.55	0.89	0.89
2	0.55	0.45	0.71	0.84
3	0.55	0.89	0.45	1.14
4	0.55	0.71	0.45	0.45
5	0.00	0.84	0.00	0.45
Gem. SD:	0.48	0.71	0.57	0.76

Paragraaf 4.3: De kwalitatieve resultaten van het onderzoek

De resultaten die uit de semigestructureerde interviews naar voren zijn gekomen zijn schematisch weergegeven in een overzichtelijke codeboom (zie: bijlage 5). De belangrijkste resultaten die uit de interviews naar voren zijn gekomen zullen hier beschreven worden in de volgorde die is aangehouden als in de codeboom is aangegeven. Schuingedrukt staat het hoofdthema en de overige thema's en codes worden verduidelijkt aan de hand van voorbeelden en citaten uit de interviews (Boeije, 2005, p. 94; Boeije, 2014, p.92-97; Verhoeven, 2018, p. 293-304).

In ieder interview kwam het punt van de gedeelde *accommodatie* direct bij de beweegreden om zich bij de stichting aan te sluiten ter sprake. Het statige pand met de professionele uitstraling, op een toplocatie, met vaste werkplekken en twee ruime spreekkamers om zakelijke klanten te ontvangen kwam naar voren als de voornaamste reden om zich aan te sluiten bij het samenwerkingsverband. “Als zzp’er alleen zou je nooit zoiets kunnen bewerkstelligen” is de stellige overtuiging van vrijwel alle geïnterviewden. Ook het onderhoud wordt samen gedaan wat de leden allemaal ook als “leuk” ervaren. Ook voor de verhuurder heeft dit vele voordelen wat dan ook de reden is dat hier voor een zeer betaalbare prijs samengewerkt kan worden, is meermaals aangegeven. Wel is het een doel om samen door te blijven bouwen aan een nog betere accommodatie. Klimatologisch is er nog wel vooruitgang te boeken, wat ook de kosten weer drukt en het comfort verhoogt.

Over de mate van *onderlinge collegialiteit* is de gedeelde mening duidelijk. Als zzp’er toch het hebben van collega’s voor een praatje of een kop koffie ervaren alle geïnterviewden als meerwaarde. Naast de professionele uitstraling van het kantoor benoemde alle leden de sterke behoefte aan contact en het juist met deze “club-collega’s” als zeer waardevol. “We zijn wel echt collega’s” werd in meerdere interviews benoemd. Vooral de zzp’ers die veel gespreksvoering toepassen in het werk gaven aan het fijn te vinden om tussendoor te ventileren door even bij een ander binnen te lopen. Ieder lid ervaart de onderlinge betrokkenheid en steun als zeer positief. De contacten verlopen heel

informeel, spontaan en dynamisch waarbij ieders aangaf dat je altijd kunt aankloppen bij een collega. Ook werd meermaals aangegeven dat het samenwerken maakt dat je gestimuleerd wordt in je eigen zakelijke activiteiten, dit kan gaan om: het gebruik maken van elkaar netwerk, het delen van informatie of kennis, en het bevorderen van zakelijk handelen. Het contact onderling verloopt volgens alle leden heel gemakkelijk. Zo is er een groepsapp, wordt er één of twee keer per jaar een groepsactiviteit georganiseerd waarbij de gezinnen worden betrokken. En is het samen bouwen aan een fijne werkomgeving één van de speerpunten van de samenwerking. Wel zijn er soms lichtelijke frustraties of irritaties. Maar alle leden geven hierin aan dat dit aangegeven kan worden en indien nodig zijn dit punten om te bespreken in een vergadering. Die dan ook belegd wordt.

Ten delen in lijn met de eerdere twee beschreven hoofdthema's is er het onderwerp *faciliteiten*. Gezien het feit dat ieder lid ook diens eigen onderneming draaiende te houden heeft, is het een groot voordeel om samen verantwoordelijk te zijn voor de faciliteiten. Ieder lid is ook bestuurslid en heeft ook min of meer een eigen taak. Vaak sluit de taak aan bij het expertschap dat een lid heeft. Zo heeft de één niets met schoonmaken, maar legt wel de elektra aan of is toevallig betrokken bij een kunstenaarscollectief, dus zorgt deze voor aankleding van de binnenruimtes. Ook hier geldt weer het principe van het samen doen en de gedeelde verantwoordelijkheid die op informele wijze vormgegeven wordt. De accommodatie maakt, zeker in deze tijd met de Corona-beperkingen, dat nog steeds kleine gezelschappen kunnen worden ontvangen. Wel gaven enkele leden aan behoefte te hebben aan meer afstemming over het gebruik van de beschikbare ruimtes. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van een (digitale) agenda.

Een door ieder genoemd onderwerp is die van de *leden uitbreiding*. Duidelijk is dat hoe meer leden contributie betalen, de financiering gedeeld kan worden. Zo is door alle geïnterviewden de wens uitgesproken om meer mensen te betrekken bij de stichting. Meermaals is aangegeven om uit te groeien naar zeven leden. Naast het kunnen dekken van de kosten heeft een deel van de leden ook aangegeven bij de werving van nieuwe leden toch meer aansluiting te willen bij diens werkterrein. Anderzijds is door meerderen aangegeven dat SWT geen "netwerkclubje moet worden".

Het inpassen in het team is dan ook wel een vereiste bij het aangaan van een nieuw lidmaatschap. En iemand die ook het concept van SWT begrijpt en past binnen de informele werksfeer. Ook zijn er opties benoemd om ook buiten het lidmaatschap gebruik te kunnen maken van de accommodatie en faciliteiten van de stichting. Of ook het samen benutten van één kantoorruimte.

Het onderdeel *onderling leren* is tevens uit de interviews naar voren gekomen als sterke meerwaarde van het samenwerkingsverband. Ondanks dat de verschillende werkterreinen (soms ver) uit elkaar liggen, ervaart iedere geïnterviewde de meerwaarde van "samen-leren" in praktische zin. Dit kan zijn

wanneer het gaat om boekhouding, acquisitie, delen van kennis uit het netwerk, tot iets simpels als het indienen van een kilometervergoeding. Interessant hierin is dat een deel van de leden behoorlijk commercieel ingesteld is, waar de andere meer in het sociale domein werkzaam is. Deze krachten worden wederzijds gewaardeerd. Daarbij worden er gezamenlijke netwerkbijeenkomsten georganiseerd, waar alle leden de meerwaarde van inzien. Vooral op het praktische gebied ervaren de geïnterviewden de meerwaarde van het kunnen binnenlopen met vragen die aansluiten bij het expertschap van de ander. Of het krijgen van een reflectie van een collega, tot het vragen naar andermans oordeel wordt door een meerderheid als sterke meerwaarde ervaren.

Op het hoofdthema van het *inhoudelijk samenwerken* zijn de meningen onder de geïnterviewden enig verdeeld. Er zijn ondernemers die graag samen op zoek willen naar “een gat in de markt”, of als in één interview ook het begrip cross-selling werd genoemd. Waar anderen tevreden zijn met de werklocatie en het hebben van een prettig sociaal systeem om in te kunnen werken. De meerwaarde van het gebruik maken van elkaars netwerk wordt door alle geïnterviewden ingezien, alleen bij de praktisch uitvoerbaarheid worden wel vraagtekens bij gesteld.

Ondanks deze vraagtekens kwam in het merendeel van de interviews op de vraag om een concreet voorbeeld van inhoudelijk samenwerken, al snel behoorlijk wat voorbeelden naar voren. Er zijn voorbeelden van doorverwijzingen naar collega's of het anderszins gebruik maken van elkaars netwerk. Aangegeven is in ieder interview het verschil tussen generieke en specifieke werkerterreinen, en dat niet altijd de mogelijkheden tot samenwerking aanwezig is. Daarnaast wordt door een deel van de geïnterviewden aangegeven dat er delen van werkzaamheden wel degelijk gedelegeerd kunnen worden. Bijvoorbeeld in het geval dat een ondernemer even minder werk heeft dat deze dan ingezet kan worden om bijvoorbeeld administratieve taken van een ander over te nemen.

Een deel van de leden heeft duidelijk aangegeven meer tijd en energie te willen investeren in juist het inhoudelijk samenwerken, waar anderen het nut van deze investering minder lijken in te zien.

Het ontstaan van de samenwerking is gekomen door het *Informeel samenwerken* tussen verschillende partijen. Het idee van de Kolkschool is door twee geïnterviewden genoemd als het startpunt van de samenwerking waarbij het stichtingsbestuur in contact is gekomen met de verhuurder binnen een werkgroep. In vrijwel alle interviews kwam de verbinding met deze, of de eerdere vereniging aan bod. Vooral de leden binnen het stichtingsbestuur hebben het doel om middels de samenwerking wat te willen betekenen voor de Almelose gemeenschap. Ook met het oog op uitbreiding van het netwerk en het samen wat kunnen betekenen voor de stad Almelo.

Het hebben en uitbreiden van het netwerk wordt door een deel van de geïnterviewden gezien als de kracht van de samenwerking. Toegegeven werd hierin wel dat het domein privé en zakelijk nog wel eens door elkaar kan lopen. De ondernemers zijn druk met de eigen werkagenda. Ook deze twee

belangen liggen overal gezien dichtbij elkaar. Zo biedt het collectief stageplekken of afstudeermogelijkheden aan het netwerk, of indien een collega met minder werk zit aan administratieve taken. Op deze manier geven vooral de bestuursleden aan de kruisbestuiving kracht bij te willen zetten. De punten met betrekking tot het meer informeel samenwerken wordt vooral besproken in de borrel iedere maand of bij een vergadering indien dat nodig is.

Gezien de (*heldere*) *doelstellingen* van zowel de stichting in het algemeen, als die van de individuele leden van de stichting lijken deze op hoofdlijnen in lijn met elkaar. Het nuttige plezier van werk, in combinatie met en in een prettige omgeving is wat alle geïnterviewden volmondig aangeven als meerwaarde. Het hebben van (zeer) prettige collega's, in een fantastische accommodatie, niet de grote organisatie zijn en kunnen focussen op het eigen ondernemerschap. En het elkaar kunnen helpen bij praktische zaken als zelfstandig ondernemer is een doelstelling waar iedere geïnterviewde op de langere termijn mee door wil gaan. Het erkennen van elkaars krachten binnen diens werkerrein wordt op waarde geschat. Wel zijn er verschillen in opvattingen hoe die krachten kunnen worden ingezet en onderling kunnen worden gebruikt. Het krijgen van meer werk door gebruik te maken van elkaars netwerk is ook een punt waar de meningen wel over verschillen.

Wel gaven alle geïnterviewden op de vraag of de huidige vorm passend is bij diens behoefte als ondernemer een volmondig instemmend antwoord.

Hoofdstuk 5 - Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk staan de conclusies en aanbevelingen centraal. In paragraaf 5.1 zullen allereerst de conclusies van het onderzoek op basis van de hoofd- en deelvragen worden behandeld waarna in paragraaf 5.2 de aanbevelingen volgen. Tot slot wordt in paragraaf 5.3 de discussie beschreven.

Paragraaf 5.1 – Conclusies

Het onderzoek dat is uitgevoerd betreft een casestudy van het huidige samenwerkingsverband zoals deze is vormgegeven bij Stichting Samen Werken Twente (SWT). Het stichtingsbestuur stelde de vraag hoe de betrokken leden binnen de stichting de huidige samenwerking ervaren en welke mogelijkheden er zijn om de effectiviteit van het samenwerkingsverband te kunnen vergroten.

Om de hoofdvraag van het onderzoek: ‘wat zijn de mogelijkheden om de effectiviteit van de samenwerking bij Samen Werken Twente (SWT) te kunnen vergroten?’ te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd. Uit de kwantitatieve data voor de eerste deelvraag is gebleken, dat vooral winst te behalen is op de kernactiviteiten reflecteren en de toekomst creëren. De respondenten gaven aan dat zij werkzaam zijn op verschillende werkterreinen en de specialisaties van elkaar verschillen. Dit bleek ook uit de resultaten op zowel de vragenlijst als uit de interviews. Op dit punt zal daarom winst te behalen zijn. Dit punt komt terug bij de aanbevelingen.

De kernactiviteit de toekomst creëren gaat, als beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoek, vooral over het samen bepalen van een stip op de horizon en waardecreatie (Derksen, 2016; Jonker & Marberg, 2007). Het gezamenlijk helder hebben van de doelstellingen is hier een belangrijk onderdeel van en indien de doelen niet (geheel) scherp zijn gesteld wordt het lastig om te kunnen reflecteren.

In het theoretisch kader is beschreven (o.a. Katzenbach en Smith, 1993) dat een team, collectief verantwoordelijk is voor één specifieke taak. Ook is hierbij het model van groepsdynamica volgens Tuckman en Jensen (1977) beschreven. Het is lastig om te stellen in welke fase van het model de huidige samenwerking bij Stichting SWT zich bevind. Of dat het samenwerkingsverband überhaupt wel kan uitgroeien tot een prestatiefase. De ondernemers bij SWT zijn namelijk vooral gefocust op de eigen werkzaamheden als ondernemers en de visie op het begrip samenwerking verschilt onder de leden. Wel hebben de leden van de stichting een gezamenlijke bestemming. Dit is namelijk het kunnen (blijven) samenwerken in deze fysieke werkomgeving, waarin de ondernemers “perfect” zakelijke klanten kunnen ontvangen. Vooral uit de interviews bleek dat alle respondenten zeer te spreken zijn over de (top)locatie met eigen werkplekken, de prettige onderlinge sfeer en het samen verantwoordelijk zijn voor de faciliteiten. Dit kwam sterk naar voren als de kracht van de stichting.

De tweede en derde deelvraag van het onderzoek zijn meer gericht op enerzijds de behoefte(s) van de leden van de stichting en anderzijds welke mogelijkheden de leden zien om de effectiviteit van de samenwerking te vergroten. Uit de interviews kwam naar voren dat de huidige vorm van samenwerken passend is bij de behoefte(s) van de leden. Wel gaf een deel van de respondenten aan graag meer inhoudelijk te willen samenwerken, waarbij bijvoorbeeld ook termen als cross-selling en “samen een gat in de markt zoeken”, werden genoemd. Echter werd deze behoefte niet onder alle respondenten ervaren. Een ander deel van de respondenten gaf aan vooral de focus op het eigen werk te willen behouden. En mocht het voorkomen dat je werk door een ander krijgt, dan is dat mooi meegenomen. Maar deze aangegeven werd dat dit niet de insteek is om deel te nemen aan het samenwerkingsverband. Vroemen (2018, p.48-52) beschrijft in het handboek voor teamcoaching het begrip een volkstuinteam. Een vergelijkbare term werd ook door een van de geïnterviewden genoemd en schetste het samenwerkingsverband als een “ondernemerstuin”. Wat een passende metafoor lijkt voor het specifieke samenwerkingsverband bij Stichting SWT.

In het theoretisch kader is beschreven dat de kernactiviteit het voeren van de dialoog, zowel uit een sociaal component (Edmondson, 2018) en een meer professioneel component bestaat (Wassink, 2015). Bij de resultaten van het onderzoek is over de mate van onderlinge collegialiteit uitgebreid genoemd dat alle respondenten de onderlinge sfeer en omgang met elkaar als zeer prettig ervaren. Op het meer professionele aspect van de dialoog voeren viel op dat drie van de vijf geïnterviewden aangaven dat de overlegvormen vooral gericht zijn op de bemensing, financiering en het onderhoud van het pand. En in mindere mate over wat de deelnemende partijen (mogelijk) werkinhoudelijk voor elkaar voor elkaar zouden kunnen betekenen. In termen van het model van teamontwikkelruimte kan op het gebied van de kernactiviteit organiseren winst behaald worden. Ook hierop zal terug gekomen worden bij de aanbevelingen.

Bij alle interviews en uit de data van de vragenlijst komt sterk naar voren dat de kernactiviteit het voeren van de dialoog als het sterkste punt uit het model van teamontwikkelruimte naar voren komt. Voor een deel valt dat te verklaren uit het feit dat alle leden vooral de onderlinge collegialiteit zeer prettig vinden en alle leden ook uit het directe netwerk afkomstig zijn. De leden kennen elkaar al langere tijd en er is veel onderling contact. Hier investeert de stichting ook sterk in door één of twee keer per jaar een gezamenlijke dag te organiseren.

Bij de vooraf opgestelde deelvragen zijn tevens hypotheses opgesteld, deze zullen één voor één kort beargumenteerd worden en worden bevestigd of weerlegd.

Hypothese 1 stelt dat: Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat één of meerdere kernactiviteiten de ontwikkelruimte van de leden van SWT kan vergroten. Uit de resultaten is gebleken dat inderdaad

één of meer kernactiviteiten uit het model de teamontwikkelruimte kan vergroten. Deze hypothese kan dan ook bevestigd worden.

Hypothese 2 stelt dat: De huidige samenwerkingsvorm bij Stichting SWT voldoet aan de individuele behoeftes onder de leden van het samenwerkingsverband. Ook deze hypothese kan worden bevestigd aangezien uit alle interviews is gebleken dat, ondanks dat er op enkele punten na, de huidige samenwerkingsvorm bij SWT passend is bij de behoeftes van de individuele leden.

Hypothese 3 stelt dat: De individuele leden van de Stichting SWT zien concrete mogelijkheden hoe zij kunnen bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van het samenwerkingsverband. Deze laatste hypothese kan op basis van de resultaten deels bevestigd en deels weerlegd worden omdat het merendeel van de leden wel meer effectief willen samenwerken. Alleen wordt hiertoe niet altijd even concreet de mogelijkheden gezien dan wel de behoefte daartoe weinig gevoeld.

Paragraaf 5.2 – Discussie

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van twee vormen van data verzameling om een compleet beeld te krijgen van mogelijkheden bij het samenwerkingsverband van Stichting SWT. Hierbij is zowel voor een kwantitatieve- als een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen. In navolging van de afname van de vragenlijst zijn de verdiepende interviews ingezet om meer zicht te krijgen op de huidige samenwerkingsvorm. Vooral de diepte-interviews hebben veel inzicht gegeven in de beleving(en) van de respondenten. Zeker deze aanvulling maakt dat er een betrouwbaar- en bruikbaar beeld is verkregen van de mogelijkheden bij SWT.

Het instrument, de vragenlijst van Derksen (2016), is een vragenlijst die nog altijd in ontwikkeling is. De ontwikkelaar van het instrument (Derksen, 2016, p.47-48) stelt hierover dat het er geen vergelijkbare vragenlijsten zijn. Er kunnen dus kanttekeningen geplaatst worden bij de constructvaliditeit. Omdat er nog geen instrumenten beschikbaar zijn die dezelfde constructen of meetpretentie hebben. Met de constructvaliditeit wordt bedoeld de mate waarin een test meet wat deze ook zegt te meten. Wel is bij de ontwikkeling van de vragenlijst tot nog toe gebruik gemaakt van meerdere peer-reviews waarbij een voldoende is toegekend.

Daarbij is het ook een beperking dat de items vanuit het Engels naar het Nederlands zijn vertaald en een twee Items geheel zijn aangepast. Het aanpassen van Items kan een negatief effect hebben op de interne consistentie van de schaal en door de vertaling van items van het Engels naar het Nederlands kunnen nuanceverschillen optreden.

Wat betreft de intern validiteit van het onderzoek kan gesproken worden van een ruim voldoende. De interviews waren uitgebreider dan op voorhand gedacht en de aanname is dat de respondenten weinig tot geen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Wel is bij de analyse van de kwalitatieve data altijd sprake van enige interpretatie van de onderzoeker (Boeije, 't Hart & H, 2009).

Om deze reden zijn de transcripten ook zeer uitgebreid uitgewerkt.

Over de externe validiteit moet gesteld worden dat de bevindingen niet generaliseerbaar zijn naar de populatie zzp'ers in het algemeen of andere samenwerkingsverbanden. Dit is een vaker genoemde beperking bij een casestudy omdat de situatie en uitkomsten te specifiek gelden voor een bepaalde groep (Verhoeven, 2011, p. 340-342).

Paragraaf 5.3 – Aanbevelingen

De onderzoeksvragen die zijn opgesteld voor dit onderzoek zijn vooral gericht op het kijken naar concrete mogelijkheden waarin de leden van de Stichting SWT elkaar op werkinhoudelijk gebied kunnen versterken. Echter kwam vooral bij de interviews naar voren dat de ondernemers een sterke meerwaarde ervaren op praktische ondernemerszaken als boekhouding, administratie, sociaal contact en samen leren is praktische zin.

Het samen werken in een professionele werkomgeving, behoeft gezamenlijk worden gefaciliteerd, de kosten kunnen worden gedeeld en het voor de leden belangrijke feit dat een zzp'er collega's heeft, wordt als de grote meerwaarde van het huidige samenwerkingsverband gezien.

Als gesteld bij de conclusie van het onderzoek is op het punt van elkaars specialisaties winst te behalen. De meningen wisselen over de mate waarin de leden van de stichting elkaars mogelijkheden kunnen gebruiken. Aanbevolen wordt daarom dit als punt te agenderen op een ledenvergadering en de dialoog aan te gaan over wat de stichting werkinhoudelijk voor elkaar kan betekenen. En hoe de leden dit voor zich zien, of niet.

Door deze dialoog aan te gaan kan gezamenlijk een stip op de horizon worden bepaald waarbij de input van het gesprek gebruikt kan worden voor een duidelijke missie en visie van de stichting. Het scherp formuleren van vragen als: wie zijn we nu? Waar willen we naar toe? En hoe gaan we dat bereiken? kan bijdragen aan het versterken van de samenwerking en om het merk SWT extern uit te dragen. Ook kan dit bijdragen bij de werving van nieuwe leden. De bevindingen uit dit onderzoek kunnen daarin meegenomen worden om de dialoog aan te gaan en gezamenlijke afspraken te maken.

De sterke sociale cohesie binnen de stichting is de grote kracht van het samenwerkingsverband. Mogelijk kan dit wel voor nieuwe leden een belemmering vormen. De sterke onderlinge binding is sterk, maar er kan ook een belemmering in zitten voor zzp'ers om zich aan te sluiten doordat het als moeilijk kan worden gezien om zich in te passen binnen het team. Terwijl het (door)groeien van het ledenaantal en de stichting wel een speerpunt bleek. Uit meerdere interviews kwam naar voren dat het belangrijk is dat het ledenaantal groeit. De zorg werd geuit dat wanneer er één lid wegvalt, dat dan de kosten oplopen voor de andere leden. De geïnterviewde benoemde in dit kader dat de kunst

is, om: “niet te groot te worden om de onderlinge binding te behouden, maar wel groot genoeg om in deze vorm te blijven bestaan.”

Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden om dezelfde vragenlijst die voor dit onderzoek is gebruikt op termijn nogmaals af te nemen. Een aantal maanden na het intern bespreken van de verschillende inzichten en het gezamenlijk formuleren van een missie en visie. Zal de vragenlijst nogmaals afgenomen kunnen worden om te bezien of er veranderingen zijn. Per 1 januari sluit zich een nieuw (aspirant) lid aan bij de stichting wat het beste interessant maakt om deze hier direct bij te betrekken.

Bij het aangaan van de dialoog wordt aangeraden om te kijken naar een extern adviseur die de stichting hierin kan begeleiden. Hiervoor zou een (HBO) toegepast arbeids- en organisatiepsycholoog (TP'er) van bijvoorbeeld de Academie voor Mens en Arbeid in Deventer geschikt voor zijn. Binnen de stichting zijn professionals die een deze bijeenkomst zouden kunnen begeleiden. Een TP'er beschikt over zowel de juist trainers- als (kritische) onderzoeksvaardigheden om een bijeenkomst als hier voorgesteld te begeleiden. Wel is het een voordeel om een dergelijke interventie door een extern adviseur uit te laten voeren aangezien deze met enige afstand van de stichting mee kan kijken naar de mogelijkheden voor het samenwerkingsverband.

Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman E. (2013). *Gedrag in Organisaties (6^e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. (pp. 85, 102-105).
- Alblas, G., & Wijsman E. (2009). *Gedrag in organisaties (4^e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 253-266.
- Arnolds, J., Silverster, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B., (2010). *Psychologie van arbeid en organisatie: Mensen en hun werk 4^e editie*. Amsterdam: Pearson education Benelux. (pp. 276, 293).
- Baarda, B., Goede, M. De., & Dijkum, C. van. (2011). *Basisboek statistiek met SPSS 4^e geheel herziende druk*. Groningen/Houten: Noordhof Uitgevers.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Hennie Boeije.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden (8^e druk)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren van kwalitatief onderzoek: denken en doen 2^e druk*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. (pp. 92-97).
- Bolhuis, S. (2009). *Leren en veranderen*. Bussum: Coutinho.
- Bolhuis, S., & Simons, P. R. J. (1999). *Leren en werken*. Bussum: Kluwer.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. de. (2007). *Intervening and changing. Looking for meanings in interactions*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur [Learning architecture]*. (Phd. Doctoral), Eburon Uitgeverij B.V., Delft, the Netherlands.
- Coenders, M., & Derksen, K. (2020). Ontwikkelruimte voor teams. In A. Ros, F. Geijssel, J. Dengerink, & d. Wit, B. (Eds.), *Leraar: Een professie met perspectief 3* (pp. 19). Meppel: Den Brink.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook. For leaders of change*. (2 ed.). Brunswick, Ohio: Crown Custom Publishing, Inc.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cummings, T., G., & Worley, C., G. (2009). *Organization Development and Change (9 ed.)*. Mason OH: South Western Cengage Learning.
- Curşeu, P.L., Jansen, R. J. G., & Chappin, M. M. H. (2013). Decision Rules and Group Rationality: Cognitive Gain or Standstill? (Publication no. 10.1371/journal.pone.0056454). Retrieved 28 July 2014
<http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.11371%2Fjournal.pone.0056454>.
- Deci, E.L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Richerche di Psicologia*, 27, 23-40.
- Derksen, K., & Middelkoop, D. van. (2020, april 20). *Webinar Teamwerk in Tijden van Corona*. [Videobestand]. Verkregen op 26 augustus 2020 via,
<https://www.youtube.com/watch?v=W6Sben6B0fl&t=3802s>.

- Derksen, K. (2016). *Creating developmental space for better team results*. (Masterthesis, Vrije Universiteit, Amsterdam) Verkregen op 5 mei 2020, via: <https://karinderksen.nl/blog/proefschrift-over-teams-afgerond>. (pp. 11, 35-36, 133, 134).
- Derksen, K., Caluwé, L. de, Rupert, J., & Simons, R.-J. (2014). Assessing developmental space in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(7/8), 277-293.
- Derksen, K., Caluwé, L. de, & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Drenth, P.J.D., & Sijtsma, K. (2006) *Testtheorie: inleiding in de theorie van de psychologische test en zijn toepassingen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. (pp. 215-225)
- Driessche, F. Van den. & Clement, J. (2006). *Leidinggeven zonder bevelen*. De outputmanager: Een praktijkboek over leidinggeven vanuit visie. [Leadership without orders. The outputmanager: A practical guide about leadership from vision]. Tiel, Belgium: Lannoo.
- Drucker, P. (2001). A century of social transformation. Emergence of knowledge society. In P. Drucker (Ed.), *The Essential Drucker* (pp. 299-320). New York: Harper Business.
- Marks, M. A., Edelman, (2017). *2017 Edelman Trust Barometer*. Geraadpleegd op 12 juni 2020, via: <https://www.edelman.com/research/2017-edelman-trust-barometer>.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm. Sci. Q.* 44(2):350-83.
- Es, R. Van. (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom organiseren* [Change diagnoses. To organize the undercurrent]. Deventer, Deventer: Kluwer uitgevers.
- Foster, D., & Jonker, J. (2008). *De definitie van waardecreatie*. Geraadpleegd op 15 juli 2020, via: <https://www.managementimpact.nl/artikel/de-definitie-van-waardecreatie/>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Gratton, L. (2007). *Hot spots: Why some teams, workplaces and organizations buzz with energy and others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. [Organization dynamics: Theory and practice of organizational change]. Den Haag, The Netherlands: Sdu Uitgevers.
- Hoogstraten, P. (2015). *De organisatie is dood, leven de flex-samenleving*. Geraadpleegd op 24 oktober 2020, via: <http://www.hrzone.nl/leiderschap/leiderschap-artikelen/entry/de-organisatie-is-dood-leve-de-flex-samenwerking>
- Jonker, J., & Marberg, A.L. (2007). *CSR and Multiple Value Creation: A Social Movement in the Making?* Geraadpleegd op: 15 Juli 2020, via: https://www.researchgate.net/publication/251063849_CSR_and_Multiple_Value_Creation_A_Social_Movement_in_the_Making.
- Kahane, K. (2010). *Power and love: A theory and practice of social change*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation*. McKinsey & Company.
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2002). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties* [Free space. Philosophize in organizations.]. Amsterdam, The Netherlands: Boom.

- Leenders, R., Contractor, N. S., & DeChurch, L. A. (2015). Once upon a time: Understanding team dynamics as relational event networks. *Organizational Psychology Review*, 1-24.
- Lencioni, P. (2012). *The Five Dysfunctions of a Team*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Leijen, A. (2008). The reflective dancer: ICT support for practical training. (Phd Doctoral), Utrecht University, Utrecht, The Netherlands.
- LePine, J., A., Piccolo, R., F., Jackson, C., L., Mathieu, J., E., & Saul, J., R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Likert, R.A. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 140, 149-158.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., Callahan, M. W., & Volpe, M. (1990). Informal and incidental learning in the workplace. In C. M. Smith & D.-D. Nancy (Eds.), *Handbook of research on adult learning and development* (pp. 570-600). New York: Routledge.
- Marks, M.A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Pettigrew, T.F. (2008). *Allport's Intergroup Contact Hypothesis: Its History and Influence*. Santa Cruz: University of California. Geraadpleegd op 18 juli 2020, via: https://www.researchgate.net/publication/229661937_Allport%27s_Intergroup_Contact_Hypothesis_Its_History_and_Influence.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 244-251.
- Robbins, H., & Finley, M. (2001). *Waarom teams niet werken: over de mythes, missers, mensen en mogelijkheden*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema. (pp. 16-29).
- Rotmans, J. (2017). *Omwenteling: van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam: De Arbeidspers.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). *Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective*. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (p. 3-33). University of Rochester Press.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2013). *De psychologie van Arbeid en Gezondheid 3e herziene druk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. (pp. 175).
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Sijtsma, K. (2009). *Over misverstanden rond Cronbachs alpha en de wenselijkheid van alternatieven*. In: *De psycholoog*. Volume 44, p.561-567
- Snow, D. (1999). What are we talking about? *Chronicle of Community*, 3(3), 33-37.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Chapter 5 Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Tuckman, B.W., & Jansen, M.A.C. (1977). Stages of small Group development revisited. *Group & Organisation Studies*, 2, 419-427.
- Valkeneers, G., Mestdagh, S., & Benijts, T. (2013). *Gedrag in organisaties: De basis (2e druk)*. Leuven/Den Haag: Uitgeverij Acco. (pp. 170, 198).
- Verdonschot, S. (2009). Learning to innovate. A series of studies to explore and enable learning in innovation practices. (Phd Doctoral), University of Twente, Enschede, The Netherlands.

- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek 4e druk: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers. (pp. 31, 94, 150).
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek: praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers. (pp.293-304).
- Vermunt, J. D. (1996). Metacognitive, cognitive and affective aspects of learning styles and strategies. A phenomenographic analysis. *Higher Education*(31), 25-50.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels. Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.
- Vroemen, M. (2018). *Handboek teamcoaching: helpen zonder bemoeizucht*. Deventer: Vakmedianet. (pp. 19, 48-60).
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wassink, H. (2015). *Wat is een professionele dialoog*. Verkregen op: 6 augustus 2020, via: <https://professioneledialoog.nl/hartger-blogt/wat-is-een-professionele-dialoog/>.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Woerkom, M. van. (2004). The Concept of Critical Reflection and Its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 178-192.
- Zee. F. Van der. (2016). *Analyseren van data uit interviews: Hulp bij Onderzoek, Groningen, versie 1, september 2016*. Verkregen op 6 september 2020, via: <https://hulpbijonderzoek.nl/wp-content/uploads/folders/hulpbijonderzoek.nl/2016/10/White-Paper-Analyseren-van-interviews.pdf>.
- Zee. F. Van der. (2017). *Cronbachs Alpha*. Verkregen op 5 december 2020, via: <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/begrippen/cronbachs-alfa/>
- Zuijderhoudt, R.W.L., Wobben, J.J., Have, S. ten., & Busato, V. (2002). *De logica van chaos in veranderprocessen*. Verkregen op 1 december 2019, via http://www.robzuijderhoudt.nl/artikelen/LogicaChaos_hmr82_2002.pdf.

Bijlage 1: SWOT analyse en plan van aanpak SWT



Plan van aanpak

In deze bijlage is allereerst een SWOT-analyse overzichtelijke weergave gemaakt van de verschillende punten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Bij de aanbevelingen van het onderzoek is vooral aandacht besteed aan de vraag hoe het samenwerkingsverband (mogelijk) meer gebruik kan maken van elkaars specialisaties en kwaliteiten. Op dit punt zal dan ook dit plan van aanpak worden beschreven. In dit plan van aanpak zal op dit punt dieper ingegaan worden. Dit zal worden gedaan aan de hand van de vijf W vragen met aanvulling van de "hoe-vraag" waarbij de interventie zal worden besproken.

Wie: De studie die is gedaan heeft betrekking op het huidige samenwerkingsverband zoals deze is gevormd bij Stichting Samen Werken Twente (SWT). Uiteraard hebben zowel de aangevingen als dit plan van aanpak betrekking op de van leden de stichting. Als al kort beschreven bij de aanbevelingen van dit onderzoek is geadviseerd gebruik te maken van een extern adviseur om een gerichte bijeenkomst over het meer gebruikmaken van elkaars kwaliteiten. Dit kan een Toegepast Psycholoog zijn. Maar ook kan gedacht worden aan een initiatiefnemer van een ander (vergelijkbare) samenwerkingsvorm als die bij SWT.

Wat: Geadviseerd is om een interventie te richten op het aangaan van de dialoog over de missie en visie van de stichting. In het onderzoeksverslag is duidelijk te lezen dat juist de dialoog voeren het sterkste punt is van het samenwerkingsverband. Dus dit lijkt tegenstrijdig. Om deze reden is ervoor gekozen om de vakterm dialoog voeren meer specifiek te maken door een twee aspecten te specificeren. Deze zijn het sociale aspect van de dialoog (volgens: Edmondson, 2018) en de professionele dialoog (volgens: Wassink, 2015). Welk onderscheid ook omschreven kan worden als een meer informele- of anderzijds formele dialoog.

Juist het sociale aspect van het voeren van de dialoog is als het sterke punt naar voren gekomen uit de casestudy. Maar uit zowel de kwalitatieve- als de kwantitatieve data van de studie is geconcludeerd dat het aangaan van een meer (formele) professionele of zakelijke dialoog gericht op het benutten van elkaars krachten is aangeraden.

Hoe: De voorgestelde interventie is het aangaan van een dialoog gericht op het (mogelijk) meer gebruik maken van elkaars krachten als zelfstandig ondernemers. De centrale vraag die in de conclusie en aangevingen is voorgesteld heeft betrekking tot het helder krijgen van de verschillende verwachtingen van de verschillende deelnemers. De interventie zit dan ook in de richting van een gestructureerde ledenvergadering of training waarin de ideeën openlijk worden uitgewisseld. Raadzaam is hierin om de verschillende deelnemers zelf van te voren enkele vragen (niet teveel) mee te geven als; SWT betekent voor mij? Binnen mijn onderneming heb ik behoefte aan? Waar wil ik als zzp'er over vijf jaar staan? Om mijn doelen als zzp'er over vijf jaar te behalen heb ik nodig.....

Ook kan het interessant zijn om een blanco SWOT-analyse als hierboven weergegeven op een bord te presenteren en de verschillende vakken gezamenlijk in te vullen. Deze werkvorm kan aanvullend op de gestelde vragen tot een mooi beeld leiden van de status quo en het zicht op de toekomst.

Waar: Voor het organiseren van de meer gerichte dialoog is de werkplek van de stichting uitermate geschikt. Al kan ook gedacht worden aan de optie om juist voor deze interventie een dag buiten de “vertrouwde muren” te organiseren. Dit kan zijn in de vorm van een letterlijke heidag. Wel moet hierop aangevuld worden dat werkinhoudelijk centraal moet staan. De onderlinge (informele)

verhoudingen onder alle leden binnen de stichting is op zijn minst sterk te noemen. Daarom wordt dan ook niet geadviseerd om bijvoorbeeld een team-dag te ondernemen. De werkinhoud mag centraal staan.

Waarmee: Gebruik kan worden gemaakt van de uitkomsten van dit onderzoek. De onderzoeker(s) zijn van mening dat uit deze casestudy interessante punten naar voren zijn gekomen die van waarde zouden kunnen zijn om plenair in een ledenvergadering van de stichting te bespreken. Aan het stichtingsbestuur is het onderzoeksverslag overhandigd en daarmee de toestemming gegeven om dit dan ook te gebruiken. Vandaar het advies om dat ook zeker te doen.

Bijlage 2: De vijf stellingen

- Waar mensen samenwerken moet zoveel mogelijk gestreefd worden naar het zijn van een team.
- Het is relevant om duidelijk te stellen wat het verschil is tussen de begrippen groepen en teams.
- Het klassieke model van groepsdynamica (Tuckman & Jensen, 1977) is niet meer (geheel) passend bij voor samenwerkingsvormen van deze tijd.
- Een “volkstuinteam” is geen team (Vroemen in: Derksen & Middelkoop van, 2020).
- Het model van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016) is op ieder samenwerkingsverband van toepassing.

Bijlage 3: Opzet vragenlijst (naar: Derksen, 2016)

Inleidende tekst:

Beste ondernemer bij Samenwerking Twente (SWT),

Uw samenwerkingsverband (SWT) doet mee aan een afstudeeronderzoek naar samenwerking en teamvorming. Binnenkort krijgt u hierover meer informatie en zal er meer duidelijkheid over het onderzoek exact inhoudt. Voordat u deze informatie krijgt is het van belang dat u de vragenlijst ingevuld hebt. De vragenlijst is anoniem en het invullen kost ongeveer 5 minuten.

Beantwoord de vragen zo eerlijk mogelijk. Het is een onderzoek, dus er zijn géén foute antwoorden. Alvast dank voor uw medewerking en daarmee uw bijdrage aan het afstudeeronderzoek.

Justus Smit

(Student Toegepaste Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Saxion Hogeschool Deventer)

De 20 items:

1. Binnen onze samenwerking wordt ieders inbreng meegenomen.	Dialogo voeren
2. Onze verschillende specialisaties sluiten bij elkaar aan.	Reflecteren
3. Ik weet exact wat er van mij wordt verwacht binnen onze samenwerking.	Organiseren
4. We hebben duidelijk gezamenlijke doelen.	Toekomst creëren
5. Ik voel me gewaardeerd met mijn inbreng.	Dialogo voeren
6. Er is voldoende aandacht voor wat we voor elkaar kunnen betekenen.	Reflecteren
7. Uitgesproken voornemens worden altijd nagekomen.	Organiseren
8. Het is duidelijk waar wij als SWT samen voor staan.	Toekomst creëren
9. We waarderen onderlinge verschillen.	Dialogo voeren
10. Meningsverschillen zien wij als nuttig binnen onze samenwerking.	Reflecteren
11. We waken samen over de beschikbare tijd voor overlegvormen.	Organiseren
12. Ik ervaar dat we samen staan voor een groter geheel.	Toekomst creëren
13. Ik voel me gehoord.	Dialogo voeren
14. We reflecteren vaak onze samenwerking.	Reflecteren
15. We maken afspraken over welke middelen we tot onze beschikbaarheid hebben.	Organiseren
16. We zijn gefocust op het resultaat.	Toekomst creëren
17. Ik voel me uitgenodigd om mijn inbreng te geven.	Dialogo voeren
18. We bespreken openlijk welke oplossingen gevonden kunnen worden.	Reflecteren
19. Onze overlegvormen verlopen gestructureerd.	Organiseren
20. Alle teamleden werken met hart en ziel voor de gestelde doelen.	Toekomst creëren

Afsluitende tekst:

U bent aan het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw bijdrage aan het onderzoek.

In de komende weken zal contact met u worden opgenomen voor de afname van een interview.

Het interview zal ongeveer 20 minuten in beslag nemen. Hierover zult u snel meer horen.

Mocht u nog eventuele vragen hebben dan mag kunt u gerust contact opnemen met:

321755@student.saxion.nl

Vragen per te meten schaal van de vragenlijst

Dialogoog voeren	
Binnen onze samenwerking wordt ieders inbreng meegenomen.	(1)
Ik voel me gewaardeerd met mijn inbreng.	(5)
We waarderen onderlinge verschillen.	(9)
Ik voel me gehoord.	(13)
Ik voel me uitgenodigd om mijn inbreng te geven.	(17)
Reflecteren	
Onze verschillende specialisaties sluiten bij elkaar aan.	(2)
Er is voldoende aandacht voor wat we voor elkaar kunnen betekenen.	(6)
Meningsverschillen zien wij als nuttig binnen onze samenwerking.	(10)
We reflecteren vaak onze samenwerking.	(14)
We bespreken openlijk welke oplossingen gevonden kunnen worden.	(18)
Organiseren	
Ik weet exact wat er van mij wordt verwacht binnen onze samenwerking.	(3)
Uitgesproken voornemens worden altijd nagekomen.	(7)
We waken samen over de beschikbare tijd voor overlegvormen.	(11)
We maken afspraken over welke middelen we tot onze beschikbaarheid hebben.	(15)
Onze overlegvormen verlopen gestructureerd.	(19)
Toekomst creëren	
We hebben duidelijk gezamenlijke doelen.	(4)
Het is duidelijk waar wij als SWT samen voor staan.	(8)
Ik ervaar dat we samen staan voor een groter geheel.	(12)
We zijn gefocust op het resultaat.	(16)
Alle teamleden werken met hart en ziel voor de gestelde doelen.	(20)

Bijlage 4: Opzet van de semigestructureerde diepte interviews

Allereerst bedankt voor het eerder invullen van de vragenlijst en nu voor uw deelname aan dit interview. Zoals u waarschijnlijk al eerder hebt begrepen is dit in het kader van mijn afstudeeronderzoek naar de effectiviteit van samenwerkingsverbanden. Fijn dat u hieraan wilt meewerken.

Vandaag wil ik graag een interview afnemen dat bestaat uit drie gedeelten. Deze gaan we zo direct stuk voor stuk doorlopen. Het interview zal ongeveer tussen de 10 en 20 minuten duren. Belangrijk om te vermelden is dat het interview gaat over hoe uzelf de huidige samenwerking ervaart binnen Samen Werken Twente. Het is een onderzoek, dus er zijn geen foute antwoorden.

Ik heb een aantal vragen vooraf opgesteld; en zal tijdens het gesprek een aantal keer doorvragen. Tijdens het gesprek maak ik een geluidsopname om naderhand het gesprek te kunnen uitwerken voor het onderzoek. De opname zal na het uitwerken gewist worden en uw antwoorden zullen niet gedeeld worden met anderen. Uitsluitend met de begeleiders vanuit mijn opleiding.

Bent u hiermee akkoord?

Hebt u vooraf nog vragen?

Als alles duidelijk is dan zou ik nu graag willen beginnen met het interview.

Inleidend:

- U bent zelfstandig (..functie..) bij SWT kunt u een beschrijving geven van uw werkzaamheden in het algemeen?
- Daarbij bent u lid van Stichting Samen Werken Twente (SWT), wat heeft u ertoe bewogen om u aan te sluiten bij de Stichting?
- Kunt u een beschrijving geven van uw algemene indruk van de huidige samenwerking zoals deze nu is bij SWT.
Evt. doorvraag: Wat ziet u momenteel als toegevoegde waarde voor u in deze vorm van samenwerking?

De 4 kernactiviteiten van een team.

Organiseren:

- Kunt u in eigen bewoording omschrijven wat de kracht is van jullie samenwerkingsverband bij SWT?
- Is de huidige samenwerkingsvorm passend bij de behoeftes die u hebt als ondernemer?

Dialogoog voeren:

- Wordt er momenteel vanuit de samenwerkingsvorm voldoende aandacht besteedt aan overlegvormen?
- Zijn er voor u punten waar u binnen de samenwerking graag meer onderlinge afstemming over zou willen?

Reflecteren

- Kunt u een voorbeeld geven van een moment of situatie waarin u een sterke meerwaarde ervaarde van de samenwerkingsvorm bij SWT?
- Is er in uw optiek voldoende aandacht binnen de samenwerking voor hoe jullie als ondernemers elkaar kunnen versterken?

Toekomst creëren:

- In hoeverre bent u van mening dat uw persoonlijke doelen als ondernemer in overeenstemming zijn met de doelen van de Stichting SWT?
- Wat ziet u zelf als het grotere doel van de samenwerking bij SWT?

Afsluitend:

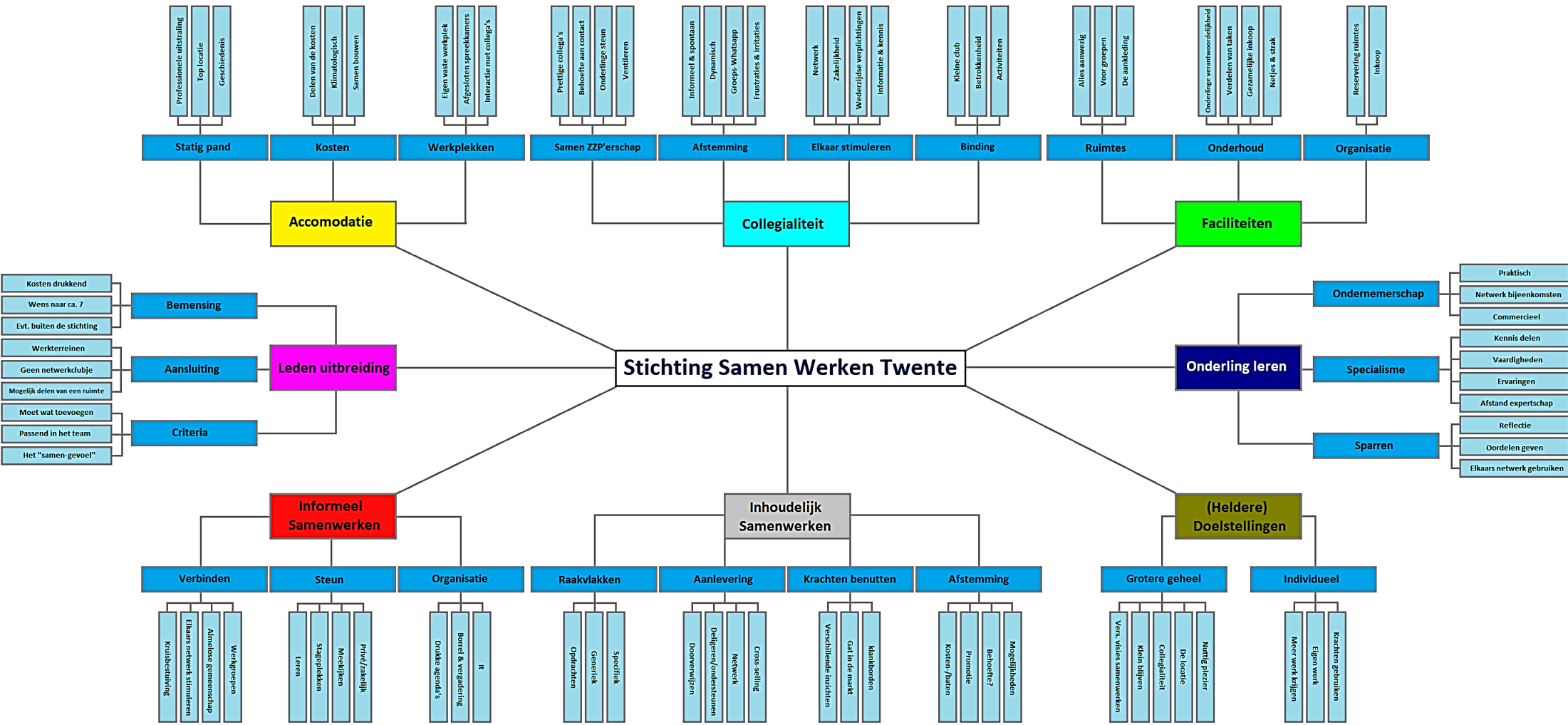
- Ik ben voor nu door mijn vragen. Hebt u zelf nog iets dat aan te vullen dat mogelijk relevant kan zijn voor het onderzoek?

We zijn aan het einde van het interview. Ik wil u hartelijk danken voor uw tijd en openhartigheid. Mocht u naderhand nog vragen hebben of iets kwijt willen dan mag u altijd contact opnemen via: 321755@student.saxion.nl.

In navolging van de interviews die ik afneem komt er nog een korte vragenlijst die ik u wil toesturen via de mail. Deze ontvangt u in deze dagen. Voor nu heb ik voldoende om verder te kunnen.

Nogmaals dank

Bijlage 5: Codeboom van de diepte interviews



Bijlage 6: Voorbeeld uitwerking van de transcripten

Bij het coderingsproces van de transcripten is gewerkt volgens het drie stappen principe van (Boeijs, 2005). De transcripten zijn uitgeprint en handmatig open gecodeerd. Vervolgens zijn deze codes bestudeerd waarna de codes zijn samengevoegd tot een aantal hoofd- codes of thema's. Dit is de tweede stap van het coderingsproces en betreft het axiaal coderen. De labels die zijn toegekend aan de fragmenten zijn weergegeven middels kleurcodes en staan afgebeeld in tabel 5. Selectief coderen.

In de vijf uitgewerkte transcripten is gebruik gemaakt van de twee afkortingen Iter en Itee als aanduiding van de interviewer (Iter) en de geïnterviewde (Itee).

(I.v.m. de privacy van de geïnterviewden is een enkel gespreksfragment weergegeven. De totale uitwerking is in overleg met de onderzoeker(s) te verkrijgen.)

Tabel 5: De kleurcodes van het coderingsproces

Kleurcodes	Onderwerp/thema
Geel:	De accommodatie
Lichtblauw:	Onderlinge collegialiteit
Lichtgroen:	Gebruik faciliteiten
Paars:	Leden uitbreiding
Donkerblauw:	Onderling leren
Grijs:	Inhoudelijk samenwerken (formeel)
Rood:	Informeel samenwerken
Donker groen:	Heldere doelstellingen

Bijlage 7: Informatiebrief Samen Werken aan een effectiever samenwerkingsverband

Geachte meneer/mevrouw.....,

Deze brief geeft u informatie over het onderzoek naar de effectiviteit van samenwerkingsverbanden. Wij willen u vragen om hieraan deel te nemen. U beslist zelf of u mee wilt doen. Voordat u de beslissing neemt, is het belangrijk om meer te weten over dit onderzoek. Lees deze informatiebrief rustig door.

Hebt u na het lezen van de informatie nog vragen? Dan kunt u terecht bij de onderzoeker. Aan het einde van deze informatiebrief vindt u de contactgegevens.

Wat is het doel van het onderzoek?

Het doel van het onderzoek is om een advies te geven over de vraag hoe de Stichting Samen Werken Twente (SWT) de effectiviteit van de samenwerking mogelijk kan vergroten.

Wat wordt onderzocht?

Aan de hand van het model van teamontwikkelruimte (Derksen, 2016) wordt geïnterviewd in hoeverre de volgens het model randvoorwaardelijke kernactiviteiten voor effectieve samenwerking aanwezig zijn. Om afsluitend een advies te geven over hoe de samenwerking deze activiteiten (mogelijk) meer bewust kan inzetten om ontwikkelruimte te creëren.

Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

Door het invullen van een vragenlijst en deel te nemen aan een verdiepend interview dat hierop volgt.

Wat wordt er van u verwacht?

Dat u deelneemt aan het onderzoek door de vragenlijst in te vullen en deel te nemen aan het interview.

Wat gebeurt er als u niet wenst deel te nemen aan dit onderzoek?

Uw deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Deelname aan het onderzoek heeft vanzelfsprekend geen nadelige gevolgen ten aanzien van uw huidige werk. Indien u tijdens het onderzoek wilt afzien van verdere deelname dan kunt u zich op ieder moment uit het onderzoek terugtrekken, zonder dat u hiervoor een reden hoeft op te geven.

Wat gebeurt er met uw gegevens?

De gegevens die wij over u verzamelen zullen uitsluitend voor het onderzoek gebruikt worden. De data wordt geanonimiseerd opgeslagen en is uitsluitend toegankelijk voor de onderzoeker en diens twee afstudeerbegeleiders. Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Bij het bestuderen van de gegevens en de uitwerking van de resultaten is uw naam nergens zichtbaar.

Wilt u verder nog iets weten?

Voor nadere informatie over het onderzoek kunt u contact opnemen met Justus Smit via het e-mail adres: 321755@student.saxion.nl. Wilt u liever telefonisch contact, stuur dan een mail met uw telefoonnummer, dan wordt u teruggebeld.

Mocht u in contact willen komen met de afstudeerbegeleiding vanuit het Saxion, dan kan dit door een mail te sturen aan de (student)onderzoeker. Zonder dat u hiervoor een reden hoeft op te geven.

Indien u besluit deel te nemen aan het onderzoek willen wij u vragen het bijgaande toestemmingsformulier te ondertekenen.

Justus Smit

(Student toegepaste arbeids- en organisatiepsychologie aan de Saxion hogeschool Deventer).

Samen Werken aan effectieve samenwerkingsverbanden

Ik bevestig, dat ik de informatiebrief over het onderzoek heb gelezen. Ik begrijp de informatie. Ik heb de gelegenheid gehad om aanvullende vragen te stellen. Deze vragen zijn naar tevredenheid beantwoord. Ik heb voldoende de tijd gehad om over mijn deelname na te denken.

Ik weet dat mijn deelname geheel vrijwillig is en dat ik mijn toestemming op ieder moment kan intrekken zonder dat ik daarvoor een reden hoeft te geven.

Ik ben erover geïnformeerd hoe de data verzameld en opgeslagen wordt. Ik weet dat de mensen die betrokken zijn bij het onderzoek mijn gegevens kunnen inzien.

Ik geef toestemming om de gegevens te verwerken voor de doeleinden zoals beschreven in de informatiebrief.

Ik geef toestemming om de onderzoeksgegevens gedurende maximaal 2 weken na afloop van de studie te bewaren.

Ik geef toestemming voor deelname aan bovengenoemd onderzoek.

Naam proefpersoon :

Handtekening :

Datum : 23 / 11 / 2020

Naam onderzoeker : Justus Smit

Handtekening :

Datum : 23 / 11 / 2020

Bijlage 8: Eigen werk verklaring

Dhr. Justus Smit (321755)

Verklaard hierbij ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
 - 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
 - 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Hengelo

Datum: 04 januari 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Justus Smit', with a large, stylized flourish extending from the end of the name.

Justus Smit
Januari 2021

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt.