

‘De Werkelaar’: Samen werken aan verandering

Ervaringen rondom de invoering van het
zelfsturend team en de nieuwe functieprofielen



M. Hofsink, G. Kuiers, A. Riezebos en M. Schouten
Afstudeerproject MWD en SPH

‘De Werkelaar’: samen werken aan verandering

Ervaringen rondom de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen

Uitgevoerd door:
Hofsink, Marjolein
Kuiers, Gerline
Riezebos, Alette
Schouten, Marit

Datum en plaats: 7 juni 2016 te Zwolle

1^e beoordelaar: Roose, J.
2^e beoordelaar: Sloot, I.

Opdrachtgever: Viaa Hogeschool, ‘De Werkelaar’ te Zwolle. ©

Voorwoord

Het onderzoek 'De Werkelaar: samen werken aan verandering' dat voor u ligt, is een project dat uitgevoerd is als afstudeeropdracht van de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische hulpverlening van Hogeschool Viaa in Zwolle.

Dit is een rapport naar aanleiding van een onderzoek in dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar' in Zwolle. Sinds 2015 is 'De Werkelaar' gaan werken met een zelfsturend team en met nieuwe functieprofielen. Deze functieprofielen bestaan uit de functies 'begeleider' en 'werkleider'. In het rapport wordt de volgende centrale vraagstelling beantwoord:

Wat zijn volgens de betrokkenen bij 'De Werkelaar' de ervaringen van de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen?

Terugkijkend naar de afgelopen tien maanden, waarin we als onderzoeksgroep hard hebben gewerkt, kunnen we zeggen dat het onderzoek voor ons leerzaam was. Zo hebben wij onze ervaringen in het werkveld verbreed en hebben we ons verdiept in een actueel onderwerp, namelijk de verandering van het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen. Deze veranderingen zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de invoering van de Wmo en de participatiewet. Het was interessant om ons hierin te mogen verdiepen. We vertrouwen erop dat het onderzoek bijdraagt aan de kwaliteitsontwikkeling van 'De Werkelaar'.

Tenslotte willen we Jaap Roose van de hogeschool Viaa bedanken voor zijn motiverende begeleiding in de afgelopen tien maanden. Daarnaast willen we het personeel en de medewerkers van 'De Werkelaar' bedanken voor hun tijd, medewerking, gastvrijheid en deelname aan de interviews. In het bijzonder willen we Paul Hulman en Miranda Pruis bedanken, zij waren onze aanspreekpunt binnen 'De Werkelaar' en gaven ons begeleiding in het onderzoek.

Wij wensen u veel leesplezier toe!

Met vriendelijke groet,

Marjolein Hofsink
Gerline Kuiers
Alette Riezebos
Marit Schouten

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1 Inleiding en aanleiding	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Aanleiding	7
1.3 Behoefteschrijving	8
1.4 Vraagstelling	8
1.5 Doelstelling	8
Hoofdstuk 2 Methode	10
2.1 Deelnemers aan het onderzoek	10
2.2 Onderzoeksontwerp	11
2.3 Meetinstrumenten	12
2.4 Analyse procedure	15
Hoofdstuk 3 Resultaten	16
3.1 Respons	16
3.2 Deelvraag 1	17
3.3 Deelvraag 2	23
3.4 Deelvraag 3	26
3.5 Topics over het zelfsturende team en nieuwe functieprofielen	28
Hoofdstuk 4 Conclusies, aanbevelingen en discussie	30
4.1 Conclusies	30
4.2 Aanbevelingen	33
4.3 Discussie	35
Bibliografie	41
Bijlagen	42
Bijlage 1 Vragenlijst medewerkers	42
Bijlage 2 Topiclijst personeel	43
Bijlage 3 Brief medewerkers	45
Bijlage 4 (Kern) labels medewerkers	46
Bijlage 5 (Kern) Labels personeel	63

Samenvatting

De zorg en dienstverlening is in Nederland volop in ontwikkeling. Zo is in 2007 de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) ingevoerd en de participatiewet in 2015 (Blokker en Kruiter, 2013). Dit bracht bezuinigingen met zich mee en zorgde voor een andere werkwijze in de zorg en welzijn sector. Dit werkte ook door binnen 'De Werkelaar', een dagbestedingsinstelling in Zwolle waar dit onderzoek zich op richt.

Naar aanleiding van de bovengenoemde ontwikkelingen zijn er bij 'De Werkelaar' twee grote veranderingen doorgevoerd. Deze veranderingen bestaan uit de invoering van een zelfsturend team en werken met nieuwe functieprofielen, namelijk 'begeleider' en 'werkleider'.

Van de projectleider van 'De Werkelaar' kwam de vraag naar voren of er onderzocht kon worden wat de ervaringen van betrokkenen van 'De Werkelaar' zijn met de bovengenoemde veranderingen. De centrale vraagstelling luidt dan ook als volgt:

Wat zijn volgens de betrokkenen bij 'De Werkelaar' de ervaringen van de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen?

Voor de uitvoer van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatieve dataverzamelmethode. Er zijn focusgroepinterviews gehouden onder het personeel en er zijn gestructureerde interviews gehouden met de medewerkers¹. Onder de medewerkers is er een getrapte steekproef gehouden, met een selecte en een aselecte steekproef. Onder het personeel is er geen steekproef gehouden. Er hebben vijftien van de zestien personeelsleden deelgenomen aan het onderzoek.

Uit het onderzoek is gebleken dat de ervaringen onder het personeel met betrekking tot de invoering van het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen uiteenlopend zijn. De taakomschrijving van de nieuwe functieprofielen komt met name bij de begeleidersfunctie niet overeen met de praktijk. Daarnaast wordt er door het personeel unaniem benoemd, dat de werkdruk na de invoering van het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen hoog is. Verder wordt er door een groot deel van het personeel benoemd dat de kwaliteit van de hulpverlening door de veranderingen minder gewaarborgd kan worden. Ondanks deze waarneming van het personeel geven de medewerkers aan dat ze de begeleiding van de werkleider als positief ervaren. Het merendeel van de medewerkers ervaart een hoge kwaliteit van hulpverlening bij 'De Werkelaar'. Dit is passend bij de motivatie van het personeel, want ondanks de veranderingen blijven zij gemotiveerd om de medewerkers te ondersteunen en te laten groeien.

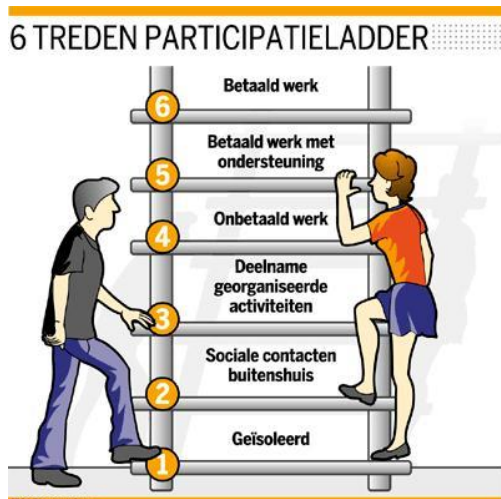
¹ Binnen dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar' worden cliënten aangesproken als medewerkers. In het verloop van het onderzoeksverslag zal de term cliënten dan ook niet voorkomen. Het begrip 'cliënten' wordt vervangen door 'medewerkers'.

Hoofdstuk 1: Inleiding en aanleiding

In dit hoofdstuk wordt er in paragraaf 1.1 een inleiding geschreven over het onderwerp van het onderzoek. Verder wordt er in paragraaf 1.2 de aanleiding voor het onderzoek en in paragraaf 1.3 de daaruit voortvloeiende behoefteomschrijving. Daarna zal in paragraaf 1.4 de doelstelling worden toegelicht en als laatste zal de vraagstelling in paragraaf 1.5 worden omschreven.

1.1. Inleiding

Dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar' is een project op het gebied van arbeid en dagbesteding. 'De Werkelaar' is een samenwerkingsverband tussen Frion, RIBW Groep Overijssel, Wezo en verschillende speciaal onderwijs scholen. Bij 'De Werkelaar' komen mensen die extra begeleiding nodig hebben op het gebied van arbeid. 'De Werkelaar' richt zich op een doelgroep voor wie werk een middel is om gezonder, zekerder en zelfstandiger in het leven te staan. 'De Werkelaar' vormt een schakel in de 'Waardeketen van Wijk' (Blokker, Kruijer, 2013). Bij 'De Werkelaar' is veel werk aanbod en kennis door de samenwerking met verschillende organisaties. Daardoor kunnen mensen goed begeleid worden naar een passende werksituatie.



Figuur 1: de participatieladder overgenomen uit 'Participatieladder' van Binnenlands Bestuur z.d.

Bij 'De Werkelaar' staat niet de beperking centraal, maar de mogelijkheden die iemand heeft om te werken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de participatieladder. Deze ladder bestaat uit zes niveaus. Dit varieert van geïsoleerd zijn tot betaald werk doen, zoals te zien is in figuur 1. De medewerkers van 'De Werkelaar' participeren voornamelijk op trede 3 of 4. Trede 3 is deelname aan georganiseerde activiteiten en trede 4 is onbetaald werk. Trede 4 is veelal het maximaal haalbare voor de medewerkers van 'De Werkelaar'. 'De Werkelaar' biedt plaats als loonvormend werken (even) niet meer lukt. Een deel van de medewerkers zit in een ontwikkeltraject en wordt ondersteund om uiteindelijk te participeren op trede 5 of 6 van de participatieladder.

'De Werkelaar' is een toegevoegde waarde voor de Zwolse samenleving en het individu, omdat 'De Werkelaar' mensen ontzorgt en normaliseert (Hulman, z.d.). Dit houdt in dat de mensen

die bij 'De Werkelaar' actief zijn, minder zorg en begeleiding nodig hebben in hun privé domein. Deze zorg en begeleiding wordt namelijk voor een deel tijdens het werk aan hen gegeven. Daarnaast kan het werken bij 'De Werkelaar' zelfvertrouwen opleveren bij de medewerkers. De belangrijkste taken van de 'De Werkelaar' zijn het verwerven van werk, waardoor de medewerkers het maximale uit zichzelf kunnen halen en zich onder begeleiding kunnen ontplooiën. Daarnaast ontzorgt 'De Werkelaar' de zorginstellingen en het speciaal onderwijs. Zorginstellingen en het speciaal onderwijs zoeken regelmatig een geschikte dagbesteding en/of vaardigheidstrainingsplekken voor hun leerlingen/cliënten. 'De Werkelaar' biedt deze mogelijkheid.

Veranderingen

De invoering van de Wmo in 2007 en de participatiewet in 2015, brachten veranderingen met zich mee voor 'De Werkelaar'. Dit had als gevolg dat de dagbestedingsinstelling, die eerst onder de AWBZ viel, nu onder de Wmo valt. De gemeenten zijn hierdoor meer verantwoordelijk geworden voor de participatie en de zelfredzaamheid van inwoners van de gemeente (Movisie, 2015).

‘De Werkelaar’ is een samenwerkingsverband met Frion, RIBW Groep Overijssel en de Wezo. Deze drie organisaties hebben de laatste jaren al meer toenadering naar elkaar gezocht. Ze werden destijds nog afzonderlijk gefinancierd. Door de invoering van de participatiewet is de gemeente nu verantwoordelijk voor de financiering. Dit was voor de drie genoemde organisaties een kans om hun expertise, netwerken en uitvoeringskracht te bundelen. Op deze manier kunnen de organisaties elkaar versterken. Elke organisatie brengt namelijk zijn eigen expertise met zich mee. Het personeel van de RIBW Groep Overijssel heeft expertise op het gebied van mensen die psychiatrische of psychosociale problematiek hebben. Daarnaast is het personeel van Frion vooral gericht op mensen met een verstandelijke beperking. Het personeel van Wezo helpt mensen om mogelijkheden te ontwikkelen voor een baan die bij hun past.

Door de veranderingen die eerder in deze paragraaf zijn genoemd, heeft er een flinke korting op de diverse geldstromen plaatsgevonden in 2015 ten opzichte van 2014. Er worden nog verdere kortingen verwacht. Om als dagbestedingsinstelling toekomstbestendig te zijn en te blijven, hebben er veranderingen in de bedrijfsvoering, positionering en doelstellingen plaatsgevonden van ‘De Werkelaar’. Deze veranderingen hadden ook invloed op het functiegebouw, de formatie en dus ook op het personeel (Hulman, z.d.).

1.2. Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is de reorganisatie binnen ‘De Werkelaar’. Zoals in de inleiding is beschreven komt deze reorganisatie voort uit de veranderingen die hebben plaatsgevonden, namelijk de invoering van de Wmo en de participatiewet. ‘De Werkelaar’ heeft hierdoor een verandering doorgemaakt om toekomstbestendig te blijven. Als eerste is er een omslag gemaakt naar een zelfsturend team. Daarnaast is een deel van de werkbegeleiders ontslagen. Het personeel wat overbleef is ingedeeld in nieuwe functieprofielen, namelijk ‘werkleider’ en ‘begeleider’. Daarbij zijn de salarisschalen veranderd.

Dagbestedingsinstelling ‘De Werkelaar’ had als uitgangspunt dat de bezuinigingen zo min mogelijk nadelige effecten mochten hebben op de medewerkers. Om toch toekomstbestendig te blijven, heeft ‘De Werkelaar’ ervoor gekozen om de bezuinigingen in te voeren in het middenmanagement. Door deze bezuinigingen is ‘De Werkelaar’ vanaf 2015 gaan werken met een zelfsturend team en nieuwe functieprofielen.

Het team van ‘De Werkelaar’ heeft met behulp van een projectleider de omslag gemaakt naar een zelfsturend team. Door de omslag naar het zelfsturende team werd het personeel als team zelf verantwoordelijk voor de zorg aan de medewerkers. Het personeel stemt de zorg optimaal af op de wensen van de medewerker zonder hulp van een leidinggevende. Het zelfsturende team voert niet alleen zorgtaken uit, maar plant, roostert en organiseert het werk zelf. Het team stelt de doelen, werkwijze en bijdragen van teamleden zelf vast. Het team is als geheel verantwoordelijk voor de resultaten. *‘Dit houdt in dat er geen middenmanagement meer is, hoewel het team wel verantwoording aflegt aan de directie’* (Blok, 2013).

Daarnaast is het team van de ‘Werkelaar’ sinds 2015 gaan werken met nieuwe functieprofielen, namelijk ‘werkleider’ en ‘begeleider’. De taak van de werkleider ligt bij het werk, de organisatie en de uitvoering daarvan: *‘De werkleider richt zich op het werkinhoudelijke en het begeleiden van de medewerker bij het werken. Per productielijn verzorgen de werkleiders primair de planning, acquisitie, organisatie en de logistiek’* (Hulman, z.d.). De begeleider biedt de medewerker ondersteuning in zijn ontwikkeling op psychosociale aspecten en begeleiding in mogelijke doorstroming naar zelfstandige arbeidswerkzaamheden in de maatschappij: *‘De begeleider begeleidt de medewerker in zijn plan van aanpak gericht op ‘eigen kracht’, herstel, ontwikkeling. De begeleider ondersteunt de werkleiders en klanten gericht op kwaliteit, ontwikkeling en doorstroom. Hij/zij is gericht op samenwerking, ontwikkeling en netwerken’* (Hulman, z.d.).

1.3 Behoefteschrijving

De nieuwe functieprofielen zijn in juni 2015 ingevoerd en het zelfsturende team sinds december 2015. De opdrachtgever van het onderzoek is dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar'. De projectcoördinator had aangegeven dat 'De Werkelaar' behoefte heeft aan een onderzoek naar ervaringen omtrent deze veranderingen. Voor dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar' is het waardevol om kennis te hebben van de ervaringen van personeelsleden en medewerkers met betrekking tot de veranderingen, zodat zij kunnen constateren of de kwaliteit van de begeleiding gewaarborgd kan worden.

1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om te onderzoeken wat de ervaringen zijn van het werken in een zelfsturend team en het werken met de nieuwe functieprofielen. De medewerkers en het personeel van 'De Werkelaar' zijn geïnterviewd over hun ervaringen met betrekking tot dit onderwerp. Door deze ervaringen kon onderzocht worden of de kwaliteit van de begeleiding nog gewaarborgd wordt.

1.5 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van het onderzoek is:

Wat zijn volgens de betrokkenen bij 'De Werkelaar' de ervaringen van de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen?

Om deze centrale vraagstelling zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden zijn er drie deelvragen gemaakt, namelijk:

Deelvraag 1: *Wat zijn de ervaringen van de medewerkers wat betreft de begeleiding als gevolg van de nieuwe functieprofielen?*

Toelichting: de medewerkers in deze deelvraag zijn onderdeel van de betrokkenen bij 'De Werkelaar' die in de centrale vraagstelling naar voren komen. Er is informatie verzameld over de ervaringen en belevingen van de medewerkers wat betreft de begeleiding als gevolg van de nieuwe functieprofielen. Op deze manier ontstaat er een realistisch beeld over de ervaringen omtrent deze nieuwe functieprofielen.

Er is voor gekozen om niet te vragen naar de mening van de medewerkers over het zelfsturende team. De verandering naar het zelfsturende team is een verandering die is doorgevoerd op organisatieniveau. De medewerkers krijgen hier nauwelijks mee te maken en zullen er weinig ervaringen uit kunnen halen. Dit in tegenstelling tot de verandering met betrekking tot de nieuwe functieprofielen. De medewerkers hebben met deze verandering te maken gekregen, omdat het zichtbaar was op de werkvloer dat er een onderscheid is gekomen tussen de functieprofielen. In paragraaf 3.2 worden de resultaten van deze deelvraag weergegeven en in paragraaf 4.1.1 worden de conclusies getrokken uit het respons op deze deelvraag.

Deelvraag 2: *Wat zijn volgens het personeel de ervaringen van de invoering van het zelfsturende team?*

Toelichting: het personeel in deze deelvraag is onderdeel van de betrokkenen bij 'De Werkelaar' zoals beschreven wordt in de centrale vraagstelling. De behoefte van dit onderzoek is onder andere om ervaringen te verzamelen omtrent de invoering van het zelfsturende team. Door deze ervaringen te verzamelen en te analyseren draagt deze deelvraag bij aan het behalen van de doelstelling van het onderzoek. In paragraaf 3.3 worden de resultaten van deze deelvraag weergegeven en in paragraaf 4.1.2 worden de conclusies getrokken uit het respons op deze deelvraag.

Deelvraag 3: *Wat zijn volgens het personeel de ervaringen van het werken met de nieuwe functieprofielen?*

Toelichting: De onderzoeksgroep onderzocht wat de mening is van het personeel van 'De Werkelaar', wat betreft het werken met de nieuwe functieprofielen van begeleider en werkleider. Deze mening is relevant voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling. In paragraaf 3.4 worden de resultaten van deze deelvraag weergegeven en in paragraaf 4.1.3 worden de conclusies getrokken uit het respons op deze deelvraag.

Hoofdstuk 2: Methode

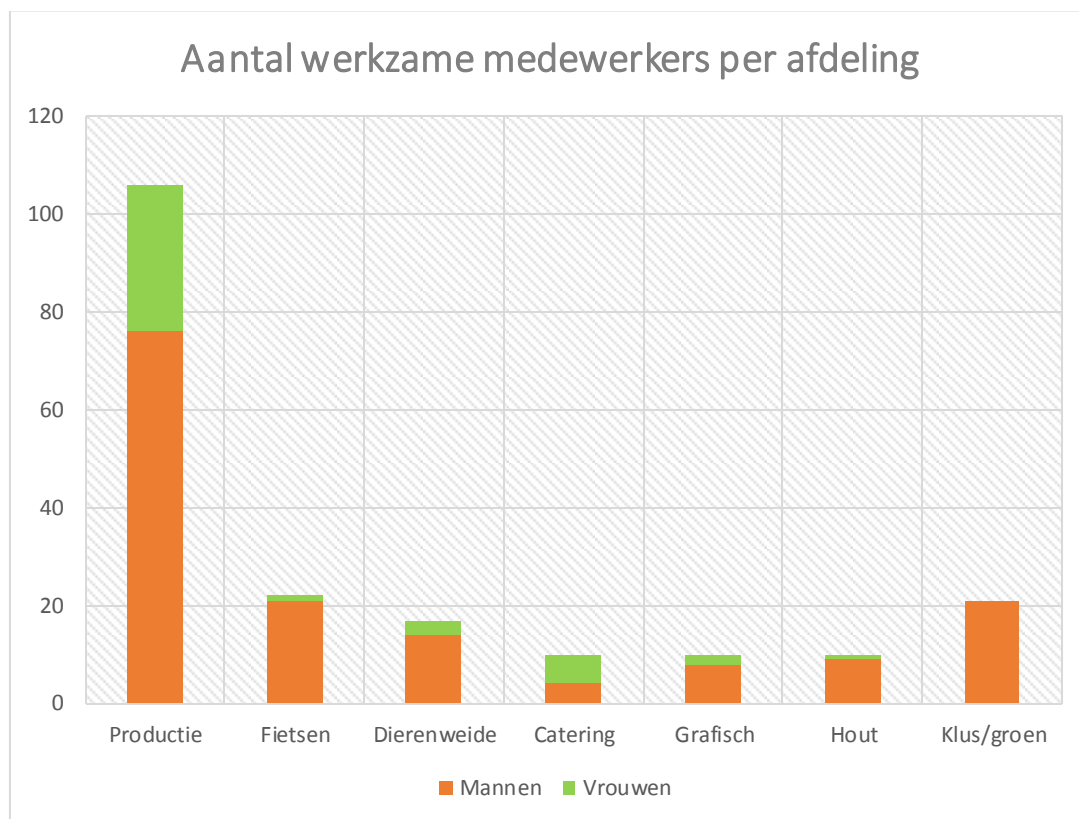
In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording beschreven. Dit houdt in dat er in paragraaf 2.1 wordt toegelicht wat de populatie van het onderzoek is en hoe/of de steekproef is getrokken onder de medewerkers en personeel. In paragraaf 2.2 wordt het onderzoek ontwerp nader toegelicht. Zo wordt er beschreven met welke dataverzamelmethode er is gewerkt en hoe het respons hierop was. In paragraaf 2.3 wordt er een omschrijving gegeven van de meetinstrumenten. Als laatste wordt de analyseprocedure in paragraaf 2.4 weergegeven.

2.1 Populatie

2.1.2. Steekproef onder de medewerkers

Aan het onderzoek hebben 25 medewerkers en vijftien personeelsleden deelgenomen. Onder de medewerkers is er een getrapte steekproef gehouden. Dit houdt in dat er meerdere steekproefmethoden zijn gecombineerd (Verhoeven, 2011). Als eerste is er een selecte steekproef gehouden op basis van de verschillende niveaus van de participatieladder en afdelingen waar medewerkers van 'De Werkelaar' werkzaam zijn. Als tweede is er een aselecte steekproef gehouden onder de medewerkers. De medewerkers zijn willekeurig benaderd.

Bij 'De Werkelaar' zijn 215 medewerkers werkzaam die bestaan uit 154 mannen en 51 vrouwen. Het aantal medewerkers per afdeling zijn weergegeven in een staafdiagram in figuur 2 op deze pagina.



Figuur 2: aantal werkzame medewerkers per afdeling

Omdat de onderzoeksgroep niet beschikte over concrete informatie van de relevante kenmerken van de medewerkers, is ervoor gekozen om de opdrachtgever de steekproef te laten trekken onder de medewerkers. De opdrachtgever beschikt namelijk wel over concrete informatie en heeft een werkrelatie met de medewerkers. Hierdoor was er de mogelijkheid dat de medewerkers eerder wilden deelnemen aan het onderzoek, dan wanneer de onderzoeksgroep ze zou benaderen. Daarnaast was er een brief opgesteld voor de medewerkers als inleiding voor de interviews. Toen de

onderzoeksgroep op de dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar' aanwezig was, hebben zij de medewerkers persoonlijk benaderd op de werkvloer. Aan hen werd nogmaals gevraagd of ze mee wilden doen met het interview en of ze hier tijd beschikbaar voor wilden of konden stellen. Door deze factoren is er een hoger respons gecreëerd. In hoofdstuk 3 wordt het respons nader toegelicht.

2.1.3. Steekproef onder het personeel

Het personeel van 'De Werkelaar' bestaat uit zestien personeelsleden. Vanwege deze kleine populatie was het haalbaar om de gehele populatie te benaderen voor deelname aan de focusgroepinterviews (Verhoeven, 2011). Om deze reden is er geen steekproef getrokken onder het personeel. Eén personeelslid gaf aan dat ze niet mee wilde werken aan het onderzoek, vanwege persoonlijke omstandigheden. Dit had als gevolg dat er vijftien personeelsleden deel hebben genomen aan het interview. Omdat er vijftien van de zestien personeelsleden mee hebben gewerkt aan het onderzoek, kunnen de resultaten gegeneraliseerd worden.

De personeelsleden zijn vooraf benaderd en op de hoogte gebracht van het interview door de begeleider van het onderzoek binnen 'De Werkelaar'. Vervolgens heeft de onderzoeksgroep de personeelsleden persoonlijk benaderd voor het interview. In overleg met hen werd er een moment gepland voor het focusgroepinterview.

2.2 Onderzoeksontwerp

De doelstelling van het onderzoek was het onderzoeken hoe betrokkenen het werken in het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen ervaren. Deze resultaten zijn verkregen door verschillende dataverzamelingsmethoden in te zetten. De dataverzamelingsmethode die werd ingezet bij de medewerkers is het persoonlijke interview. Om de resultaten bij het personeel te verkrijgen werd het focusgroepsinterview ingezet als dataverzamelingsmethode.

De bovengenoemde dataverzamelingsmethoden zijn een onderdeel van het kwalitatieve onderzoek. *'De betekenissen die mensen geven aan gebeurtenissen in hun dagelijks leven en hun ervaringen, staan centraal in een kwalitatief onderzoek'* (Boeije, 2014). Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn passend bij het onderzoek, omdat er in de centrale vraagstelling wordt gevraagd naar ervaringen van de medewerkers en het personeel (Verhoeven, 2011). De data die voortkwamen uit de dataverzamelingsmethoden zijn geanalyseerd. Op basis van deze analyses volgen er aanbevelingen aan dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar'.

2.2.1 Gestructureerde interview medewerkers

Zoals al staat beschreven, is er bij de medewerkers een persoonlijk interview ingezet als dataverzamelingsmethode. In dit onderzoek staan de ervaringen van de medewerkers centraal. Dit was een belangrijke reden om het persoonlijk interview in te zetten als dataverzamelingsmethode. Er zijn drie basisvormen voor een persoonlijk interview, namelijk: het ongestructureerde, het half-gestructureerde en het gestructureerde interview (Verhoeven, 2011). Er is gebruik gemaakt van het gestructureerde interview om de data bij de medewerkers te verzamelen. Hier is voor gekozen, omdat bij het gestructureerde interview gebruikt wordt gemaakt van een vragenlijst met gesloten en open vragen. De vaststaande vragen zorgen voor structuur tijdens het afnemen van het interview. Deze structuur bood de onderzoeksgroep handvatten om de interviews af te nemen. De goede voorbereiding heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeksgroep consistent op elkaar afgestemd was en voldoende handvatten had om het interview met de medewerkers te houden. De onderzoeksgroep heeft van tevoren geïnformeerd over hoe de vragen gesteld zouden worden tijdens het interview met de medewerkers. Daarnaast is er afgesproken hoe de vragen eventueel konden worden verduidelijkt tijdens de interviews. Bij 'De Werkelaar' zijn medewerkers werkzaam met beperkingen, psychosociale en/of

psychiatrische problemen. Een deel van hen heeft een IQ tussen de 50 en de 70, dat betekent dat zij licht verstandelijk beperkt zijn (Zoon, 2012). *‘Mensen met een licht verstandelijke beperking hebben bijvoorbeeld moeite met het terughalen van situaties die zijn voorgekomen’* (Zoon 2012). In de praktijk kwam naar voren dat zij sommige vragen niet goed begrepen en dat zij het lastig vonden om een antwoord te geven op de vragen.

De goede voorbereiding heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeksgroep consistent op elkaar afgestemd was en voldoende handvatten had om het interview met de medewerkers aan te gaan.

2.2.2. Focusgroepinterview bij het personeel

Bij het personeel is er een focusgroepinterview ingezet als dataverzamelmethode (Verhoeven, 2014). In het focusgroepinterview stonden de ervaringen omtrent de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen centraal. Het focusgroepinterview bood verschillende mogelijkheden. Als eerste konden de respondenten verschillende perspectieven inbrengen en als tweede ontstond er interactie tussen de respondenten. Dit leverde relevante data op voor de beantwoording van de deelvragen. De beantwoording van de deelvragen draagt bij aan de doelstelling van dit onderzoek.

In het focusgroepinterview werd er over twee thema's gesproken, namelijk de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen. Rond deze twee thema's zijn er topics op papier gezet. Deze topics werden benoemd in het groepsinterview en de personeelsleden hadden de mogelijkheid om hierop te reageren. Dit deden zij door hun meningen en ervaringen te delen over de topics. Dit vormde de data voor de beantwoording van de deelvragen.

Een ander voordeel van het focusgroepinterview was tijdbesparing. In één gesprek konden de ervaringen en meningen van twee of drie personeelsleden gepeild worden. Om deze redenen heeft de onderzoeksgroep ervoor gekozen om het focusgroepinterview in te zetten om de ervaringen van het personeel te onderzoeken.

Er is besloten om de personeelsleden in meerdere groepen te interviewen, omdat het niet mogelijk was om alle personeelsleden onder werktijd tegelijk te interviewen. Daarnaast was het personeel niet bereid om buiten werktijd geïnterviewd te worden. Om deze reden zijn de personeelsleden in groepen van twee of drie geïnterviewd.

Een mogelijk nadeel van het focusgroepinterview was, dat het personeel persoonlijke meningen achterhield vanwege de groepsdruk. Mogelijk konden er spanningen onderling ontstaan wanneer de ervaringen en meningen van elkaar afweken. Lucassen en Hartman (2007) omschrijven dit als volgt: *‘Omwille van de groepsnorm kan het voorkomen dat individuele meningen niet aan bod komen of worden verzwegen.’*

Het focusgroepsinterview, zoals eerder benoemd, heeft als voordeel dat er interactie ontstaat onder de personeelsleden. Dit en het voordeel van tijdsbesparing waren voor de onderzoeksgroep de redenen om voor het focusgroepsinterview te kiezen. Het nadeel woog in dit geval minder zwaar dan de voordelen, dit omdat er geen privacygevoelige ervaringen werden besproken tijdens het interview. De interactie tussen het personeel heeft waardevolle data opgeleverd voor het onderzoek.

2.3 Meetinstrumenten

In deze paragraaf zal toelichting worden gegeven op de gekozen interviewvragen en topics voor in de beide interviews. In paragraaf 2.3.1 zal dit gaan over de interviewvragen uit het gestructureerde interview. Daarnaast zal in 2.3.2 toelichting gegeven worden op de topics uit het focusgroepinterview.

2.3.1 Toelichting op de vragen uit het gestructureerde interview

Vragen achtergrondinformatie

Er zijn introductievragen gesteld die meer zicht gaven op de achtergrond van de medewerker. De introductievragen bestonden uit vragen naar het geslacht, de leeftijd en de functie van de medewerker, hoelang zij werkzaam zijn op de instelling en hoeveel uren ze werkzaam zijn. De antwoorden op deze vragen boden de mogelijkheid om gegevens te analyseren.

Vragen naar aanleiding van de begeleider

Er wordt nu gewerkt met nieuwe functieprofielen waardoor er twee nieuwe functies zijn ontstaan, namelijk de begeleider en de werkleider. De functie begeleider wordt als volgt omschreven: *‘De begeleider begeleidt de medewerker in zijn plan van aanpak gericht op ‘eigen kracht’, herstel en ontwikkeling’* (Hulman, z.d.).

De doelstelling van het onderzoek is onder andere het onderzoeken van de kwaliteit van de nieuwe functieprofielen. Om deze reden zijn er vragen gesteld waarin de medewerkers werden gevraagd naar hun ervaringen met het nieuwe functieprofiel begeleider. Er zijn specifieke vragen gesteld over bijvoorbeeld het contact met de begeleider, de algemene begeleiding, begrijpelijkheid tijdens gesprekken en het vertrouwen in de relatie.

Vragen naar aanleiding van de werkleider

Naar aanleiding van de nieuwe functieprofielen is de tweede gewijzigde functieprofiel de werkleider. De functie werkleider wordt als volgt omschreven: *‘De werkleider richt zich op het werkinhoudelijke en het begeleiden van de medewerker in het werk’* (Hulman, z.d.). Er werden vragen gesteld aan de medewerker over de begeleiding van de werkleider. Deze gingen onder andere over de tevredenheid over de begeleiding, het contact met de werkleider en de ontwikkeling van de medewerker.

Vragen naar aanleiding van de afsluiting

Om de kwaliteit van de begeleiding optimaal te kunnen vormgeven, was het van belang om medewerkers de mogelijkheid te geven om te vertellen wat zij zouden willen veranderen in de begeleiding. De uitkomsten van deze vraag konden meegenomen worden in de aanbevelingen. Daarnaast was het belangrijk om de medewerkers de ruimte te bieden om nog andere vragen of opmerkingen aan bod te laten komen. Hierdoor werd er aangesloten bij hun beleving.

2.3.2 Toelichting op de topics uit het focusgroepinterview

Onderwerpen naar aanleiding van de achtergrondinformatie

Door middel van een voorstelronde met het personeel wilde de onderzoeksgroep achtergrondinformatie verkrijgen over de respondent. In de voorstelronde werd er daarom aan het personeel gevraagd of zij wilden vertellen over hun leeftijd, functie, hoelang ze werkzaam zijn bij ‘De Werkelaar’ en hoeveel uur ze gemiddeld per week werkzaam zijn. Deze onderwerpen hebben inzicht gegeven of er mogelijke verschillen zijn, die invloed hebben op de ervaringen wat betreft de nieuwe functieprofielen en de invoering van het zelfsturende team. De onderwerpen waren daarnaast een richtlijn bij het analyseren van de reacties van de respondenten. Door deze richtlijn kon de onderzoeksgroep de reacties van de personeelsleden op de onderwerpen op een efficiënte manier analyseren.

Onderwerpen naar aanleiding van het zelfsturende team

Aan de personeelsleden werden onderwerpen voorgelegd over de ervaringen die zij hebben met de invoering van het zelfsturende team. De doelstelling van dit onderzoek is onder andere om te onderzoeken hoe het zelfsturende team ervaren wordt en of de kwaliteit van de begeleiding nog gewaarborgd kan worden. De onderstaande topics zijn tot stand gekomen door gesprekken aan te gaan met een professional die in een zelfsturend team werkt. De onderzoeksgroep heeft aan deze

professional gevraagd welke topics waardevol kunnen zijn, om de ervaringen van het personeel te onderzoeken.

Topics zelfsturend team:

Werken in een zelfsturend team

Door middel van dit onderwerp werd er een beeld verkregen over hoe het werken in een zelfsturend team er uitziet. Het personeel kon bij dit onderwerp vertellen over hoe zij het werken binnen een zelfsturend teams ervaren.

Verantwoordelijkheid

Het onderwerp 'verantwoordelijkheid' is van belang omdat het zelfsturende team wellicht meer verantwoordelijkheid moet dragen dan voor deze verandering. Bij dit onderwerp werd er specifiek gevraagd naar wat de ervaringen zijn met betrekking tot de verantwoordelijkheid in het zelfsturende team. Met de uitkomsten van dit onderwerp kon er onderzocht worden of de hoeveelheid verantwoordelijkheid in balans is.

Werksfeer

Door middel van het onderwerp 'werksfeer' kon er gepeild worden hoe de sfeer is in het zelfsturende team. Het zelfsturende team kan een positief of negatief effect hebben op de werksfeer.

Taakverdeling

Door middel van het onderwerp 'taakverdeling' kon er gepeild worden hoe het personeel de taakverdeling ervaart. De uitkomsten van dit onderwerp zijn van belang om te kunnen onderzoeken of de taken binnen het team naar tevredenheid van het personeel zijn verdeeld.

Werkdruk

De invoering van het zelfsturende team heeft wellicht invloed op de werkdruk voor de medewerkers. Door dit onderwerp te bespreken kon er onderzocht worden of de werkdruk binnen het team hoog, laag of gemiddeld is.

Waarborging kwaliteit van de hulpverlening

Dit onderwerp gaat over de 'kwaliteit van de hulpverlening'. Het is belangrijk om te onderzoeken of de kwaliteit van de begeleiding na de invoering van het zelfsturende team nog gewaarborgd kan worden.

Motivatie

Dit onderwerp gaat over de 'motivatie'. Door het onderwerp motivatie bespreekbaar te maken kon er onderzocht worden hoe groot de motivatie is om te werken binnen het zelfsturende team.

Onderwerpen naar aanleiding van de nieuwe functieprofielen

Het personeel kreeg onderwerpen voorgelegd over de nieuwe functieprofielen. In het focusgroepinterview werd het onderwerp 'werken in het zelfsturende team' voorgelegd. Er werd gevraagd naar ervaringen omtrent het werken met de nieuwe functieprofielen. Verder werd ook het onderwerp met betrekking tot de waarborging van de kwaliteit van de hulpverlening voorgelegd aan het personeel. Een doelstelling van dit onderzoek is namelijk om te onderzoeken of de nieuwe functieprofielen de kwaliteit van begeleiding nog kunnen waarborgen.

Onderwerpen naar aanleiding van de afsluiting

De afsluitende onderwerpen waren of er nog opmerkingen of wensen zijn met betrekking tot het zelfsturende team of de nieuwe functieprofielen. Deze onderwerpen boden de personeelsleden

de mogelijkheid om zaken uit te spreken die volgens hen van belang zijn voor het onderzoek. Daarnaast hadden zij de mogelijkheid om wensen uit te spreken voor de toekomst.

2.4 Analyseprocedure

Er is gekozen voor een open codering. Dit betekent dat er na afloop van de interviews is gecodeerd. Er is hiervoor gekozen omdat er in het focusgroepinterview veel interactie is en het niet bekend was welke informatie er naar voren zou komen. Hierdoor was het moeilijk om vooraf al de woorden te kiezen, waarmee de fragmenten konden worden samengevat.

2.4.1 Stappenplan analyseren kwalitatieve gegevens

Aan de hand van de volgende stappen zijn de gestructureerde interviews en de focusgroepinterviews geanalyseerd. De onderstaande stappen zijn de stappen die de onderzoeksgroep gevolgd heeft bij het analyseren (Verhoeven, 2011).

Stap 1: de gegevens werden nauwkeurig doorgelezen. Daarna werden de gegevens verdeeld in kleine fragmenten, die in één woord samengevat kon worden. Dit wordt ook wel uiteenrafelen genoemd. De tekstfragmenten werden geselecteerd op relevantie van het onderwerp en beantwoording van de vraagstellingen.

Stap 2: betekenis gegeven aan de gehoorde termen. Werd er negatief of positief over gesproken.

Stap 3: vervolgens werd er gecodeerd. Dit hield in dat met één woord het fragment werd omschreven. Dit was bedoeld om het materiaal samen te vatten en hiermee was er een eerste vorm van definiëring van de gevonden begrippen. Dit wordt ook wel open coderen genoemd.

Stap 4: de termen werden gegroepeerd. Dit hield in dat er een eerste ordening werd aangebracht, in wat er bij elkaar hoorde.

Stap 5: de gecodeerde begrippen werden gesorteerd en er werd een hiërarchie aangebracht. De belangrijkste code werd als eerste genoemd.

Stap 6: er werd gezocht naar verbanden tussen de begrippen, naar associaties en/of combinaties. Op basis van de bij elkaar horende codes werden er hoofdgroepen en subgroepen gemaakt.

Stap 7: er werd gezocht naar relaties tussen de begrippen. Hier werd aangegeven waarom er bepaalde begrippen en volgordes zijn aangetroffen. Deze verbanden werden samengebracht in een model, diagram of een codeboom.

Stap 8: het model van stap 7 werd in verband gebracht met de probleemstelling. Er werd onder andere gekeken naar de volgende vragen:

Kan er een antwoord op de vraag worden gegeven?

Zijn er aanvullende vragen?

Ontbreekt er nog informatie of zijn er nog vragen?

Wanneer er nog verdere informatie ontbrak, zouden er opnieuw gegevens verzameld moeten worden, om tot een volledig antwoord te komen van de vraagstelling. Dit was niet nodig bij het onderzoek. Door middel van het onderzoek waren er voldoende gegevens verzameld voor de beantwoording van de centrale vraagstelling.

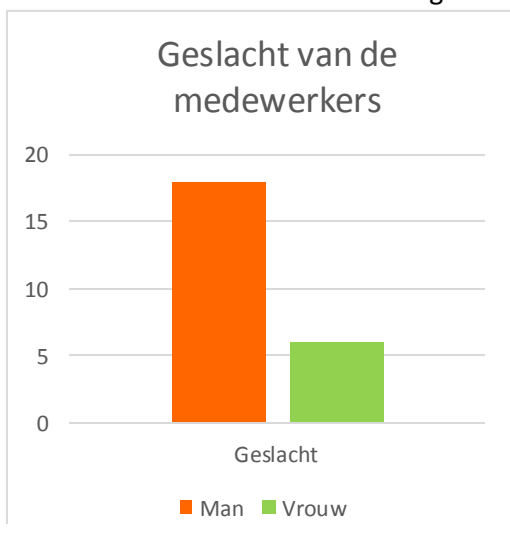
Hoofdstuk 3: Resultaten

In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de deelvragen weergegeven. De resultaten worden aan de hand van de gebruikte interviewvragen en topics uitgewerkt. In paragraaf 3.1 zijn weergaven te zien van de feitelijke informatie van de respondenten. In paragraaf 3.2 zullen de resultaten van deelvraag 1 weergegeven worden, die uit het gestructureerde interview met de medewerkers naar voren kwamen. In paragraaf 3.2 worden de resultaten van deelvraag 2 weergegeven en in paragraaf 3.3 de resultaten van deelvraag 3. Als laatste worden er in paragraaf 3.4 drie topics behandeld, die bij beide deelvragen over het personeel aansluiten, namelijk deelvraag 2 en 3.

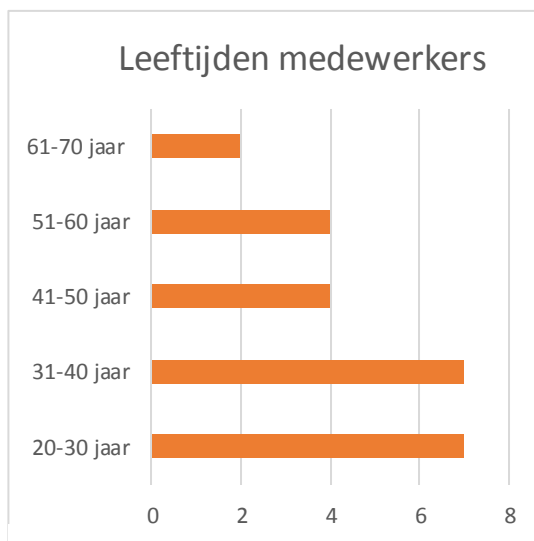
3.1 Respons

3.1.1 Respondenten bij het gestructureerd interview

Zoals al in hoofdstuk 2 staat beschreven, is er een steekproef gehouden onder de medewerkers van verschillende afdelingen. Het merendeel van de geïnterviewde medewerkers zijn mannen. De aantallen mannen en vrouwen zijn te vinden in figuur 3 op deze pagina. Daarnaast zijn de leeftijden van de medewerkers te vinden in figuur 4.

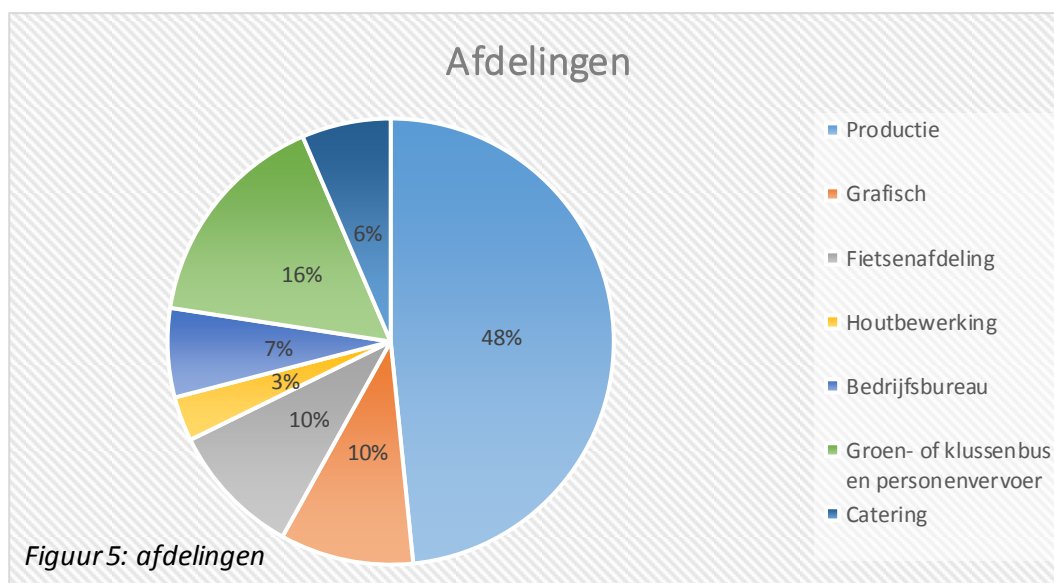


Figuur 3: geslacht van medewerkers



Figuur 4: leeftijden medewerkers

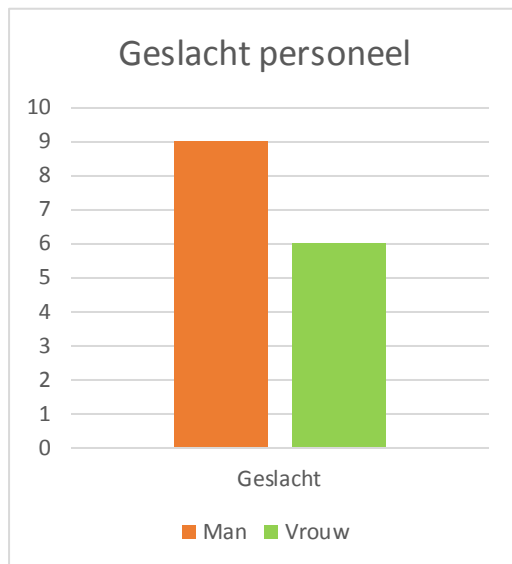
In figuur 5 zijn de verschillende afdelingen weergegeven waar de medewerkers werkzaam zijn. Daarnaast is er te zien hoeveel procent van de medewerkers op welke afdeling werkt.



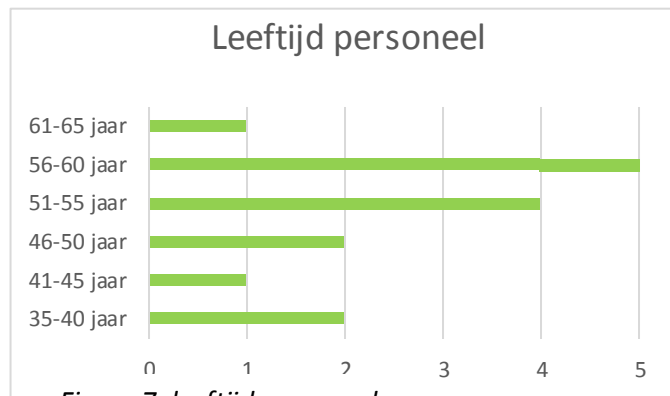
Figuur 5: afdelingen

3.1.2 Respondenten bij het focusgroepinterview

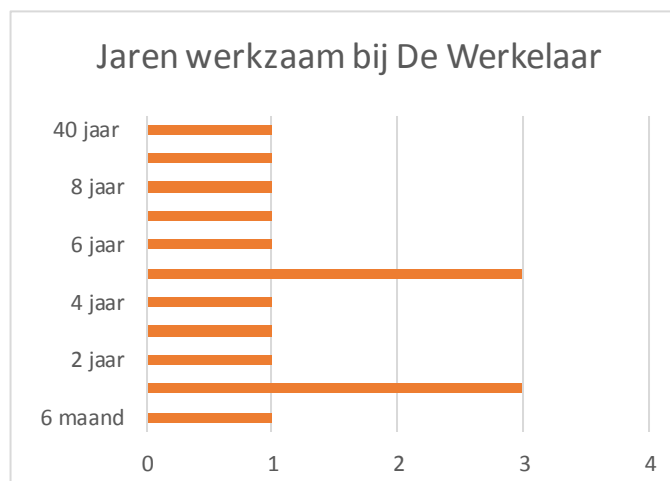
De respondenten onder het personeel hebben de leeftijden van 35 tot 65 jaar. Daarnaast zijn ze een half jaar tot 40 jaar werkzaam bij 'De Werkelaar' en zijn er negen mannelijke geïnterviewde personeelsleden en zes vrouwelijke personeelsleden. Hieronder zijn de feitelijke gegevens van de respondenten te vinden vanuit de focusgroepinterviews.



Figuur 6: geslacht personeel



Figuur 7: leeftijd personeel



Figuur 8: jaren werkzaam bij 'De Werkelaar'

3.2. Deelvraag 1

In deze paragraaf zijn de resultaten weergegeven ter beantwoording van deelvraag 1:

Wat zijn de ervaringen van de medewerkers wat betreft de begeleiding als gevolg van de nieuwe functieprofielen?

Om deze vraag te beantwoorden zijn er verschillende onderwerpen behandeld die over de begeleiding van de begeleider en werkleider gaan. Dit zijn de onderwerpen: verandering in de begeleiding, contact, begrijpelijkheid, aandacht voor inbreng medewerker, op het gemak voelen, vertrouwen, hulp bij werkzaamheden en hulp bij ontwikkeling. Als laatste is er ook gekeken naar veranderpunten die de medewerkers aangeven en of er nog overige opmerkingen uit de interviews naar voren kwamen. Deze onderwerpen zijn onder andere tot stand gekomen met behulp van het boek 'Met passie naar professionaliteit' (Leijenhof, 2011). In dit boek staan kenmerken van een goede beroepshouding beschreven. Het is bijvoorbeeld belangrijk om als begeleider betrokken te zijn, door oprecht aandacht te hebben voor de ander. Daarnaast is het belangrijk om empathisch, transparant en betrouwbaar te zijn. Ook is het heel belangrijk om af te stemmen op de ander, in dit geval de medewerker. Deze kenmerken van een goede beroepshouding zijn gebruikt om de vragen op te stellen die tot beantwoording van deelvraag één leidden.

3.2.1. Verandering in de begeleiding

In totaal hebben er 25 medewerkers deelgenomen aan het interview. Van de bruikbare respons was de helft bekend met de veranderingen en de andere helft niet. De medewerkers gaven verschillende veranderingen aan waar ze mee bekend zijn. Negen medewerkers gaven aan dat ze wisten dat er nieuwe functieprofielen zijn, namelijk het functieprofiel van de werkleider en de begeleider.

Medewerker 9 gaf het volgende aan:

‘Ja, de functies van degene die ons begeleiden, die zijn anders geworden.’

De invoering van de nieuwe functieprofielen is een verandering die plaatsvond na de reorganisatie. Zeven medewerkers gaven aan dat ze de reorganisatie hebben opgemerkt. Een even groot deel gaf aan dat het aantal personeelsleden is veranderd, namelijk dat er minder personeel beschikbaar is. Zo zei medewerker 10:

‘Ja. Ze hadden een reorganisatie. Ze moesten met minder geld uitkomen, [...] Gevolg is dat er minder begeleiders beschikbaar waren en er zijn er een paar weggegaan.’

Daarnaast is er door zes medewerkers opgemerkt dat de personeelsleden het druk hebben en hierdoor mindertijd hebben voor de medewerker. Medewerker 2 zei hierover het volgende:

‘Vooral achterrennen ze zich rot [...] Ja, ze hebben soms te weinig aandacht voor de mensen.’

3.2.2. Contact met de begeleider

Aan de medewerkers is de vraag gesteld, in hoeverre zij contact hebben met de begeleider en wat zij van dit contact vinden. Iets minder dan de helft van de medewerkers gaf aan, dat ze goed contact hebben met de begeleider. Medewerker 15 benoemde hierover:

‘Nou, ik kan er goed mee praten.’

Iets meer dan de helft van de medewerkers gaf aan dat men weinig tot geen contact met de begeleider heeft. Dit zorgt ervoor dat er bij drie medewerkers onduidelijkheid was over de functie van de begeleider. Wanneer de medewerker geen of weinig contact heeft met de begeleider, is ervoor gekozen om geen verdere vragen te stellen over de ervaringen met de begeleider. De medewerkers hebben hiervoor namelijk te weinig contact met hun begeleider. Zij hebben te weinig ervaringen rond de begeleiding van de begeleider, om deze vragen te kunnen beantwoorden. Medewerker 6 noemde hierover het volgende:

‘Ik heb nooit gesprekken gehad verder. Ik word alleen aangestuurd door de begeleider op de werkvloer.’

Eén van de medewerkers, die op een hoger niveau functioneert, gaf aan dat zij had ervaren dat de begeleiding niet aansloot bij haar niveau. Zij vindt dat de begeleiding betuttelend is en beter zou moeten aansluiten bij haar niveau. Medewerker 12 zei daar het volgende over:

‘Ik heb gemerkt dat bepaalde begeleiders naar mij toe, bijna meer betuttelend. Ja ik weet niet het is alsof ze een bepaalde standaard benaderingswijze hebben.’

3.2.3 Begrijpelijkheid van de begeleider

Van de medewerkers gaven er dertien aan dat zij de begeleider begrijpelijk vinden tijdens de gesprekken. Wanneer dit niet het geval is, vraagt de helft van de medewerkers door, totdat ze het wel begrijpen. Het overige deel gaf aan dat de begeleiding de tijd neemt om goed uit te leggen, zodat de medewerker het wel begrijpt. Medewerker 16 zei dan ook:

‘Dan legt ze het beter uit, nog iets beter uit.’

3.2.4 Aandacht voor inbreng medewerker

In totaal hebben dertien medewerkers een antwoord gegeven op de vraag of de begeleider aandacht heeft voor wat de medewerker zelf wil vertellen. Het grootste gedeelte van de medewerkers gaf aan dat de begeleider aandachtig luistert naar wat de medewerkers te vertellen hebben. Medewerker 9 en 21 zeiden hier het volgende over:

‘Op het moment dat ik iets wil vertellen is daar aandacht voor ja.’

‘Ze heeft wel een luisterend oor ja.’

3.2.5. Op het gemak voelen bij de begeleider

In de interviews gaf het grootste deel van de medewerkers aan dat ze zich op hun gemak voelen bij de begeleider. Een kleine groep van drie medewerkers gaf aan, dat dit kwam doordat de begeleiders vriendelijk zijn. Daarnaast gaf een even groot aantal medewerkers aan, dat dit komt omdat er vertrouwen is in de begeleider. Iets meer dan de helft gaf als verklaring aan dat de begeleiders open en behulpzaam zijn. Dit zijn redenen van medewerkers waarom zij zich op hun gemak voelen bij de begeleiding. Medewerker 9 benoemde hierover het volgende:

‘Ja, ook wel. Ze hebben heel veel begrip voor als je het moeilijk hebt.’

3.2.6 Vertrouwen in de begeleider

Alle medewerkers hebben vertrouwen in de begeleider. Iets minder dan de helft van de medewerkers verklaarde dit vanwege de goede omgang die ze hebben met de begeleider. Het vertrouwen staat in de goede omgang centraal. Medewerker 16 vertelde hierover het volgende:

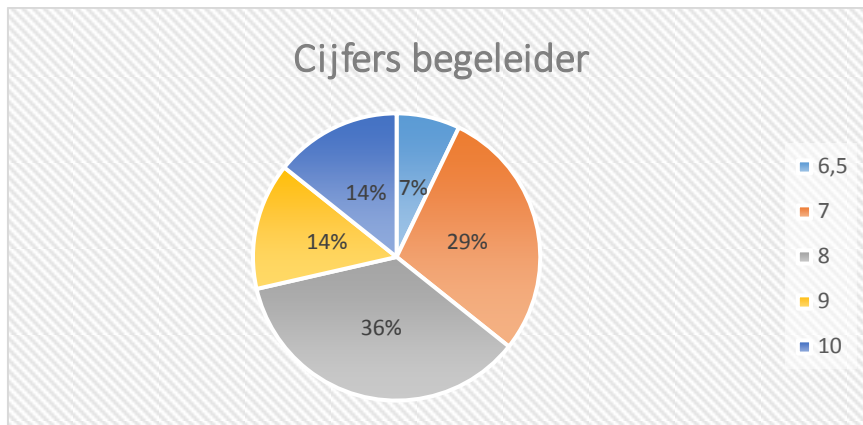
‘Als ik iets vertel, dan is het ook gewoon tussen ons.’

De andere helft gaf aan dat zij ervaren dat er tijd en aandacht voor hen is, aldus medewerker 17:

‘Als er wat is, kan ik gelijk naar kantoor komen.’

3.2.7 Algehele begeleiding van de begeleider

Om de mening van de medewerker te peilen over de algemene begeleiding van de begeleider, is er een cijfervraag gesteld. Veertien medewerkers hebben de begeleiding met een cijfer kunnen beoordelen. De cijfers waren allemaal een voldoende. Eén medewerker gaf een 6,5 aan de begeleider. Daarnaast gaven er vier mensen een zeven. De meeste medewerkers gaven een acht, vijf medewerkers dachten er zo over. Daarnaast gaven een paar medewerkers een negen en een tien. Het gemiddelde van de cijfers is een acht. Hieronder zijn deze cijfers in percentages weergegeven.



Figuur 9: cijfers begeleider

3.2.8 Contact werkleider

Twintig medewerkers gaven aan dat zij het contact met de werkleiders goed vinden. De helft van hen gaf aan dat de werkleiders de tijd voor hen nemen. Zij ervaren dat de werkleiders de tijd nemen om even te praten en te vragen hoe het gaat. Daarnaast gaf onder andere medewerker 3 aan dat hij alles kan bespreken met de werkleider:

'Ik kan gewoon alles met hem bespreken. Ja, zoals over als het gaat het over 't werk of als ik een probleempje thuis heb.'

Ook hebben medewerkers het idee dat ze vaak bij hun werkleiders terecht kunnen voor vragen. De werkleiders zijn behulpzaam. Medewerker 8:

'Ja, wel goed. Als ik wat vraag dat kan ik altijd wel bij ze wel kwijt dus. Ze zijn ook heel vriendelijk, ze nemen even tijd voor je om je klacht aan te nemen, of ja je klacht of wat je dan ook hebt.'

Echter zijn er ook enkele medewerkers die zich aan hun lot overgelaten voelen door hun werkleider. Hun werkleider besteedt weinig tijd en aandacht aan hen. Ook werd er aangegeven dat de werkleider onvoldoende aansloot bij de het niveau, de wensen en de behoefte van de medewerker. Wat de werkleider aangeeft is in sommige gevallen voor de medewerkers onvoldoende. Medewerker 4:

'Ja, mijn werkleider is nogal simpel. Ja dan is die werkleider, nou die denkt gewoon. Nou zo moet je werken en zo moet je werk doen. Ja dan is het voor hem klaar. Terwijl het voor mij niet klaar is zeg maar.'

3.2.9 Hulp bij werkzaamheden

Van de medewerkers gaven er 24 aan, dat ze vinden dat de werkleider hen goed helpt bij hun werkzaamheden. De medewerkers gaven verschillende redenen waarom zij vinden dat de begeleiding hen goed ondersteunt. Bijna alle medewerkers gaven aan dat de werkleiders hun goed instrueren wanneer zij iets niet snappen. De werkleiders nemen echt de tijd om de werkzaamheden goed uit te leggen. Medewerker 16 gaf het volgende aan:

'Ja soms als ik iets niet snap, dan gaan ze het nog wel uitleggen en daarna snap ik het wel heel goed'.

Vijf medewerkers zeiden dat ze geen hulp nodig hebben bij de werkzaamheden. Omdat ze goed zijn ingewerkt of omdat ze het werk niet als moeilijk ervaren. Zij gaven aan dat ze het prettig vinden dat

de werkleiders hen vrijlaten. Ze krijgen de mogelijkheid om zelfstandig te werken. De werkleiders sluiten hierbij aan bij behoeften van de medewerkers. De werkleiders sluiten ook aan bij het niveau van de medewerkers. Medewerker 12 zei hier het volgende over:

‘Dus ze hoeft me ook bijna niet meer te helpen. Ik heb nu ook min of meer de vrijheid gekregen om zelf werk op te zoeken wat ik wel kan doen.’

De medewerkers die op een lager niveau functioneren gaven dit ook aan. Zij ervaren ook dat de werkleiders proberen aan te sluiten bij hun niveau. Zoals medewerker 10:

‘Jawel, ze geven me hier een rustige omgeving waarin ik niet te veel prikkels heb, niet te veel werkdruk. Dan functioneer ik wel.’

3.2.10 Op het gemak voelen bij de werkleider

Op de vraag of de medewerkers zich op hun gemak voelen bij de werkleider, gaven 22 medewerkers aan dat zij zich op hun gemak voelen bij de werkleider. De redenen zijn uiteenlopend. Zo vinden zes medewerkers het prettig dat de werkleiders persoonlijke aandacht voor hen hebben, zoals medewerker 21:

‘Gewoon even leuk praatje maken.’

Een vijfde deel van de medewerkers vindt het fijn dat ze het personeel al jaren kennen. Daarnaast gaven vier medewerkers aan dat ze een klik voelen met de werkleider(s). En een derde van de medewerkers vindt het prettig dat de werkleiders vriendelijk zijn en een positieve houding aannemen. Aldus medewerker 23:

‘Nou omdat ik het, het zijn plezierige mensen. Leuk en altijd positief en stimulerend.’

Er is respect en begrip voor elkaar zoals drie medewerkers aangeven. Volgens een paar medewerkers wordt er goed bij hen aangesloten.

3.2.11. Hulp van werkleider ontwikkeling medewerker

Ongeveer drie kwart van de medewerkers vindt dat de werkleiders hen helpen om beter te worden in de werkzaamheden. Dit doen de werkleiders volgens de medewerkers door ondersteuning te bieden, mee te helpen, aan te sturen en uit te leggen. Er wordt aangesloten bij de behoeften van de medewerkers. Medewerker 2 heeft hierover gezegd:

‘Jawel, nou ze houden me een beetje onder de duim, dat ik niet te hard ga.’

Echter gaven vier medewerkers aan dat ze weinig ondersteuning ervaren van de werkleiders. Ze moeten zelf aan het werk en ervaren in sommige gevallen weinig controle over het werk of de werkleider geeft hen te weinig persoonlijke aandacht. Er ligt dan te veel aandacht op het werk, in plaats van op de persoon. Medewerker 4 zei hierover het volgende:

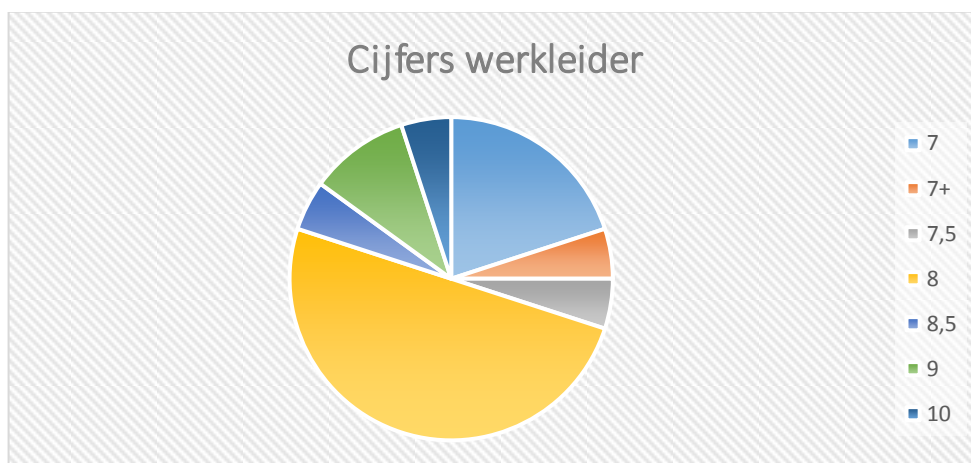
‘Je kan wel gaan werken, maar die dingen er rondom heen, die spelen ook een rol. Hij vindt het wel goed van ja doe maar, ga maar beginnen. En zo en zo werkt een werkleider. Van gewoon beginnen en het werk doen. Maar dat is het natuurlijk niet he.’

Ook is er een groep van vier medewerkers voor wie het geen doel is om beter te worden in hun werk. Hun hoogste niveau van de participatieladder is al gehaald en voor hen is het dus geen doel om beter te worden. Medewerker 23 benoemde dan ook:

'Nou dat is niet echt een doel van mij. Ik kom hier voor dagbesteding. En ik zit niet in een traject naar betaald werk of een ander traject ofzo. Dus ik doe hier gewoon het werk wat er is.'

3.2.12 Algehele begeleiding van de werkleider

Om een algemeen beeld te krijgen van wat de medewerkers vinden van de begeleiding van hun werkleiders, is er een cijfervraag gesteld. De medewerkers mochten hun werkleiders een cijfer tussen de één en de tien geven. Eén van de medewerkers heeft zijn of haar werkleider een onvoldoende gegeven. Er gaven elf medewerkers een acht aan hun werkleider. Zij ervaren de begeleiding van hun werkleider als goed. Zes medewerkers gaven de begeleiding een ruim voldoende. Een paar medewerkers gaven een negen aan de begeleiding en één medewerker ervaart de begeleiding als uitstekend. Het gemiddelde van de beoordeling van de algehele begeleiding van de werkleider is een 7,7. In figuur 10 zijn deze cijfers in percentages weergegeven.



Figuur 10: cijfers werkleider

3.2.13 Veranderpunten

Veel medewerkers gaven aan dat ze geen veranderpunten hadden, maar liefst dertien medewerkers. Zij zijn dus tevreden over hoe de begeleiding zich nu vormgeeft. Andere medewerkers zien wel graag nog wat verandering in de begeleiding. Er zijn drie medewerkers die graag meer aandacht en begeleiding in de vorm van ondersteuning en controle verlangen. Zo gaf medewerker 2 het volgende aan:

'Nou, dat ze meer tijd hebben voor de mensen. Pik ze ertussen uit, ff een praatje, ff zo. Daar hebben ze geen tijd voor dat vink jammer. Ik moet echt aangeven dat ik wil praten. Dat vink jammer. Ik wil niet naar iemand heen, zo ben ik niet.'

Verder gaven een paar medewerkers aan dat zij van bepaalde personeelsleden de aansluiting bij de medewerkers missen. Er kan daarin meer gekeken worden naar de kwaliteiten van de medewerker en er kan meer belangstelling getoond worden voor hen. Medewerker 12 stelde het volgende voor:

'Maar ik heb het idee dat niet alle mensen van de werkleiding op de vloer, eh precies weten wat voor deelnemer ze in huis hebben of wat voor werknemer ze in huis hebben. Dus daar zou misschien nog iets in te doen kunnen zijn. Een, een soort cv'achtig iets. En dan niet zozeer gebaseerd op werkervaring, maar wat voor persoon is het.'

Daarnaast gaven drie medewerkers aan dat zij behoefte hebben aan structureel contact, zoals vaste afspraakmomenten met de begeleider of werkoverleggen. Ook gaven twee medewerkers aan dat zij van de begeleiders verwachten dat zij voldoende werkzaamheden hebben voor de medewerkers.

Eén medewerker gaf aan dat de communicatie van de begeleiders beter kan, zodat er onrust voorkomen wordt.

3.2.14. Andere vragen en opmerkingen

Twintig medewerkers gaven aan dat ze geen verdere vragen of opmerkingen hebben over het interview. Een paar medewerkers gaven aan dat ze de organisatie rondom de begeleiding niet goed vonden. Bij de één ging het over dat de grafische afdeling die rommelig is door weinig begeleiding. En medewerker 13 gaf het volgende aan over de organisatie rondom de begeleiding:

‘Ik weet niet eens wie mijn begeleider is. [...] Stellen zich niet eens voor als je begeleider of weet ik veel wat.’

Een andere medewerker gaf aan dat hij graag meer werkoverleg zou willen en dat de notulen van die werkoverleggen inzichtelijk worden gemaakt voor elke medewerker.

3.3 Deelvraag 2

De resultaten in deze paragraaf zijn ter beantwoording van deelvraag 2:

Wat zijn volgens het personeel de ervaringen van de invoering van het zelfsturende team?

Ter beantwoording van deze deelvraag worden de resultaten bij de verschillende topics uit het groepsinterview weergegeven. Dit zijn de topics wat betreft het zelfsturende team: werken in een zelfsturend team, verantwoordelijkheid, werksfeer, taakverdeling, werkdruk, waarborging kwaliteit van de hulpverlening en de motivatie. Deze topics zijn voorgelegd aan een professional die werkt in een zelfsturend team. Deze professional heeft beaamd dat de topics relevant zijn voor het verkrijgen van ervaringen rondom de invoering van een zelfsturend team. Daarnaast heeft de onderzoeksgroep gebruik gemaakt van het artikel ‘Hoe overleef je een zelfsturend team’ (Oudenaar, 2016). In dit artikel werden belangrijke taken en elementen van een zelfsturend team benoemd, zoals: Werkstress, werksfeer en taakverdeling. Naar aanleiding van onderwerpen uit dit artikel is een deel van de eerdergenoemde topics afgeleid.

3.3.1 Werken in een zelfsturend team

Aan het personeel is de vraag voorgelegd wat ze van de invoering van het zelfsturende team vinden. Daar zijn verschillende antwoorden uitgekomen. Een kwart van de personeelsleden gaf aan dat ze vinden dat het zelfsturende team een moeizame start heeft gemaakt. In groepsinterview 1 werd hierover het volgende genoemd:

‘Wat ik het belangrijkste vind is dat wij als ‘Werkelaar’ zijnde nooit goed meegenomen zijn in dat hele traject.’

In dit groepsinterview werd aangegeven dat de overdracht niet goed is gedaan. Hierdoor was de start van het zelfsturende team moeizaam.

Een paar personeelsleden gaven aan dat de ontwikkeling naar een zelfsturend team tijd nodig heeft. Zo werd er in groepsinterview 4 het volgende genoemd:

‘Je hebt even een aanlooptijd nodig om dat met elkaar vorm te geven.’

Het zelfsturende team is vanaf december 2015 van start gegaan, voor die tijd nam de teamadviseur nog beslissingen. Vanaf december moest ‘De Werkelaar’ zelfsturend worden. Er gaat tijd overheen voordat iedereen hieraan gewend is.

In groepsinterview 1 werd benoemd dat het zelfsturende team theoretisch gezien een mooi idee is.

In de praktijk zijn er nog dingen waar personeelsleden tegen aan lopen. Zo gaf iets minder dan de helft van de personeelsleden aan dat het lastig is om te werken in een zelfsturend team met personeel uit drie verschillende organisaties. Er zijn vanuit die organisaties verschillende gedachten over de vormgeving van een zelfsturend team. Daarnaast wordt er verwacht van het personeelslid dat hij of zij verantwoording aflegt bij zijn of haar eigen organisatie. Elke organisatie heeft een andere werkwijze en cao. De werkwijze van het personeelslid, wordt beïnvloed door de organisatie waar de begeleider werkzaam is. Het is lastig om deze werkwijze los te laten. In groepsinterview 1 werd hierover het volgende benoemd:

‘Een zelfsturend team en drie verschillende organisaties en drie verschillende cliëntengroepen waar wezenlijk een verschil tussen zit. Dan krijg je een situatie dat iedereen zich kan onttrekken en niet persé hoeft te binden.’

Een kwart van de personeelsleden gaf aan, dat het lastig is dat er niet één leider is die besluiten neemt. Het duurt nu volgens het personeel lang voordat er besluiten worden genomen. In dit opzicht wordt er een leider gemist. In groepsinterview 5 werd hierover het volgende gezegd:

‘Er worden dan geen beslissingen genomen. Want dat is lastig om een beslissing te nemen. De een vindt dat en de ander vindt dat. Ja er is overal wat voor te zeggen. Welke kant gaan we dan op? Ja dat is heel erg lastig.’

In groepsinterview 1 kwam dit onderwerp ook naar voren. In dit gesprek werd het volgende hierover benoemd:

‘Ik mis af en toe, een manager of medewerker bedrijfsleider hebben gehad, die in principe gelijkwaardig is.’

Twee personeelsleden vroegen zich in het groepsinterview af in hoeverre ‘De Werkelaar’ echt een zelfsturend team is.

Tot slot ervaart meer dan een kwart van de personeelsleden het zelfsturende team als een positieve verandering. Een personeelslid uit groepsinterview 2, benoemde:

‘Nou ik, waar ik heel positief over was is, goh het is nu neergezet en dan kunnen we een heleboel zelf doen met acquisitie en dat soort dingen. Vind ik heel erg positief.’

In dit groepsinterview werd er aangegeven dat ze meer vrijheid ervaren in het werk. Dit biedt mogelijkheden tot het nemen van initiatieven.

3.3.2 Verantwoordelijkheid

Meer dan de helft van de personeelsleden gaf aan dat ze zich verantwoordelijk voelen voor hun werkzaamheden. Zij gaven ook aan dat de eigen verantwoordelijkheid in het zelfsturende team is toegenomen. Er moeten nu bijvoorbeeld gezamenlijke besluiten worden genomen door het team en dat lukt niet altijd. In groepsinterview 2 werd hierover het volgende genoemd:

‘Door die minder lagen ben je zelf verantwoordelijk.’

Daarnaast werd er in groepsinterview 1 aangegeven dat het zelfsturende team meer vrijheid en ruimte heeft om zelf vorm en inhoud te geven. Hierover werd gezegd:

‘Voor jezelf als individuele medewerker geeft het een enorme vrijheid en ook een stuk eigen verantwoordelijkheid om er optimaal voor te gaan.’

Een paar personeelsleden gaf aan dat er, naar aanleiding van het zelfsturende team, geen extra verantwoordelijkheid wordt ervaren. Volgens hen was er voor het zelfsturende team ook al veel verantwoordelijkheid. Daarnaast gaf een even groot aantal aan dat de verantwoordelijkheid door het zelfsturende team is toegenomen.

3.3.3 Werksfeer

In de groepsinterviews kwam naar voren dat ongeveer de helft van de personeelsleden de werksfeer negatief vindt. De werksfeer wordt onder andere negatief beïnvloed door onduidelijkheid binnen het team en spanningen onderling. Dit wordt onder andere bepaald door de nieuwe functieprofielen en het samenwerken met de drie verschillende organisaties binnen dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar'. In groepsinterview 6 werd hierover het volgende benoemd:

'Ja en er is natuurlijk veel gemopper over de functieprofielen. Dus dat is ook veel onrust en veel gedoe. En ja dat helpt ook niet mee.'

Iets minder dan een kwart van de personeelsleden gaf aan dat de werksfeer wel verbeterd is en dat er goed overlegd wordt. In groepsinterview 1 en 2 kwam naar voren:

'Sinds kort vind ik het weer een stuk beter.'

'Nou ja, we hebben laatst een teamdag gehad [...] dat mensen zich in ieder geval wat spuien en dan krijg je daar wat lucht bij.'

Wel gaven een paar personeelsleden aan dat er weinig transparantie binnen het team is. In groepsinterview 2 benoemde een personeelslid het volgende:

'Nou ja, maar dat is dat stukje, wat je niet weet bij die ander van wat er speelt.'

3.3.4 Taakverdeling

In de groepsinterviews kwam naar voren dat een derde deel ontevreden is over de taakverdeling. Volgens een ander derde deel is het nog zoeken wat betreft de balans in de taakverdeling. Hierbij gaf ook een derde van het personeel aan dat zij feedback hadden op de functie van de begeleider. Er werd benoemd dat de begeleiders te veel bezig zijn met organisatorische taken. Daarnaast zijn er extra taken bijgekomen door de invoering van het zelfsturende team. Dit wordt door een kwart van het personeel aangegeven. In groepsinterview 5 werd hierover het volgende benoemd:

'Nieuwe taken die er moeten komen, dat is steeds meer en meer.'

Zoals hierboven al is beschreven, is het volgens een derde deel van de personeelsleden nog een zoektocht wat betreft de balans in de taakverdeling. Volgens een paar personeelsleden heeft dit ook gewinning nodig. In groepsinterview 4 werd hierover het volgende benoemd:

'Het is moeilijk om alle taken te verdelen.'

Daarnaast werd er in groepsinterview 6 het volgende respons gegeven, wat betreft de taakverdeling in het zelfsturende team:

'Daar zijn ze nu druk mee bezig, van inzichtelijk maken wie doet wat allemaal aan taken.'

Tenslotte gaf er nog een personeelslid aan dat sommige taken buiten de kunde van het personeelslid liggen.

3.3.5 Werkdruk

Bij dit onderwerp kan er geconstateerd worden dat de personeelsleden het unaniem met elkaar eens zijn dat de werkdruk hoog is. In groepsinterview 4 werd het volgende aangegeven over de werkdruk:

'Het stapelt zich op. Er komt meer bij dan dat eraf gaat.'

In groepsinterview 1 werd benoemd dat er door de hoge werkdruk minder tijd is voor het dagelijks werk:

'D'r gaat nog heel veel energie zitten in die organisatie daar omheen (...) die ik eigenlijk liever in het dagelijks werk had gestopt.'

Door de invoering van het zelfsturende team hebben de personeelsleden extra taken gekregen. Deze dienen uitgevoerd te worden wanneer dit nodig is. In groepsinterview 5 vertelde een personeelslid hierover het volgende:

'Ik kom er eigenlijk niet aan toe.'

3.3.6 Waarborging kwaliteit van de hulpverlening door het zelfsturende team

Er zijn negen personeelsleden die daadwerkelijk aangaven dat de waarborging van de kwaliteit van de hulpverlening minder is geworden door het zelfsturende team. Het personeel heeft verschillende redenen gegeven wat de oorzaak is van de kwaliteitsvermindering. In groepsinterview 4 werd aangegeven dat dit een gevolg is van het zelfsturende team:

'Als iemand een manager 40 uur werkt en die 40 uur wordt neergelegd, betekent dat die 40 uur over iedereen verdeeld moet worden. Dus ja die tijd, die 40 uur moet je dus ergens gaan inleveren.'

De taken van de manager worden verdeeld over de personeelsleden. De personeelsleden krijgen geen extra uren voor deze taken. De medewerkers zullen dat merken, omdat het personeel minder tijd heeft om aandacht aan hen te besteden en controle te houden over het werk. Dit gaven zeven personeelsleden aan. In groepsinterview 2 wordt hierover gezegd:

'En kijk als jij, door middel van wat er nu gebeurt is de afgelopen jaren, daardoor poppetjes moet gaan inleveren, betekent het dat het wel eh, ten koste gaat van je medewerkers.'

Er is een personeelslid die aangaf dat deze veranderingen geen invloed hebben op de begeleiding van de medewerkers. En ook gaf een personeelslid aan dat, ondanks dat er weinig tijd is, hij of zij de tijd zo probeert in te delen dat er aandacht gegeven kan worden aan de medewerkers. In groepsinterview 5 komt naar voren:

'Ik probeer wel mijn tijd zo in te delen, dat ik genoeg tijd heb voor de mensen voor de afdeling. '

3.4 Deelvraag 3

Deze paragraaf heeft betrekking op de resultaten ter beantwoording van deelvraag 3:

Wat zijn volgens het personeel de ervaringen van het werken met de nieuwe functieprofielen?

Ter beantwoording van deze deelvraag worden de resultaten van de volgende topics uit het groepsinterview weergegeven: werken met de nieuwe functieprofielen en waarborging van de kwaliteit van de hulpverlening.

3.4.1 Werken met de nieuwe functieprofielen

Over het werken met de nieuwe functieprofielen kwamen veel reacties los. De veranderingen zijn over het algemeen merkbaar onder het personeel. Volgens drie personeelsleden is het verdelen van de taken naar werkleider en begeleider een goede zet. Medewerkers weten nu waar zij aan toe zijn en ook is er in het team een taakverdeling. In groepsinterview 4 werd het volgende over de duidelijkheid benoemd:

‘Ja maar dan weten de medewerkers ook hoe het werkt, dus dan is het niet meer allemaal een beetje los vast.’

Zes personeelsleden gaven aan dat ze negatieve ervaringen hebben met de omslag naar de nieuwe functieprofielen. Daarnaast zei ongeveer de helft dat ze de inhoud van de functieprofielen negatief vinden. De profielen zijn volgens hen onder andere te summier omschreven. Een enkeling is ontevreden over de schaalindeling.

Een paar personeelsleden zeiden dat ze ontevreden zijn over het proces van de overgang naar de nieuwe functieprofielen. Ze vinden dat zij niet goed zijn meegenomen in het proces en dat de invoering geforceerd is ingezet. In groepsinterview 6 werd het volgende gezegd:

‘Ik heb wel hiervoor gesolliciteerd en (...) het begeleiden en het uitzetten van werk dat was je functie altijd. Die combinatie vond je leuk, ik heb nog een leuke baan maar ik ben wel een stukje kwijtgeraakt en dat is jammer.’

Twee personeelsleden gaven aan dat de motivatie door de nieuwe functieprofielen hoog is. Daarnaast zei een kwart van het personeel een balans te zoeken in het werken met de nieuwe functieprofielen. Ze zijn zoekende naar de grens tussen de profielen en vragen zich onder andere af wat er past bij hun functie.

Als laatste gaf een enkeling aan dat de omslag naar het werken met de nieuwe functieprofielen een negatieve invloed heeft op de werksfeer. Er werd gezegd dat de personeelsleden de functieprofielen bijvoorbeeld te letterlijk nemen en dat er gemopper is over de invoering hiervan.

3.4.2 Waarborging kwaliteit van de hulpverlening door de nieuwe functieprofielen

Over het werken met de nieuwe functieprofielen gaven acht personeelsleden aan dat de kwaliteit van de begeleiding hierdoor niet meer gewaarborgd kan worden. Zij gaven bijvoorbeeld aan dat er door te weinig personeelsleden, er te weinig aandacht geboden kan worden aan de medewerkers. In groepsinterview 4 werd hierover gezegd:

‘Als je dan nu over andere dingen moet nadenken wat eerder niet het geval was. Natuurlijk, ja dan gaat automatisch die tijd ook daar naartoe.’

Ongeveer de helft van het personeel gaf aan dat ze de kwaliteit van de begeleiding soms niet kunnen waarborgen. Mogelijke oorzaken die worden aangegeven door het personeel zijn: zoeken naar inhoud functieprofielen, te weinig aandacht voor medewerkers en te weinig begeleiding. In groepsinterview 1 kwam naar voren:

‘Als wij zouden doen wat op de huidige nieuwe functiebeschrijving staat, dan kan je niet hard volhouden dat dat dezelfde kwaliteit waarborgt.’

‘Als we zouden doen wat op papier stond, dan konden we het absoluut niet aan.’

In groepsinterview 2 werd echter gezegd dat de druk die de nieuwe functieprofielen met zich meebrengt, geen invloed heeft op de kwaliteit van begeleiding:

‘De druk heeft geen invloed op de manier van begeleiden.’

Daarnaast zijn er een paar personeelsleden die vinden dat de kwaliteit absoluut verhoogd wordt. Dit komt volgens hen door meer structuur die het werken met de nieuwe functieprofielen met zich meebrengt.

3.5. Topics over het zelfsturende team en nieuwe functieprofielen

In deze paragraaf komt als eerste het onderwerp motivatie naar voren. Verder worden ook de wensen van het personeel weergegeven die zij aan hebben gegeven in het groepsinterview. Daarnaast worden verdere opmerkingen weergegeven. Deze topics zijn ter beantwoording van deelvraag 2 en 3.

3.5.1 Motivatie

Het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen hebben invloed op de motivatie van de personeelsleden. Zes personeelsleden gaven aan dat zij minder motivatie hebben vanwege de veranderingen. Daarbij gaven ze onder andere aan dat de werkdruk, onduidelijkheden en de frustraties een negatieve invloed hebben op de motivatie. Zo benoemde een personeelslid in groepsinterview 5:

‘Af en toe vreet het energie. Is het heel intensief. Soms is de motivatie ook wel erg laag. Vooral als veel onduidelijkheid is.’

Ondanks dat de werkdruk, onduidelijkheden en de frustraties een negatieve invloed hebben op de motivatie, gaven zeven personeelsleden aan dat zij het werk voor de medewerkers doen. De medewerker staat voor hen centraal en dat werkt voor hen motiverend. In groepsinterview 1 werd benoemd:

‘Ik ben gedegradeerd in salariëring en in functieomschrijving, kan mij eigenlijk geen ene reet schelen of dat wel of niet in de functieomschrijving staat. Ik ben gewoon wel gemotiveerd, ik ga voor die tent en ik ga voor die mensen.’

Daarnaast gaven ook enkele personeelsleden aan dat de veranderingen naar het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen voor hen een uitdaging is en bijdraagt in hun eigen ontwikkeling. In groepsinterview 4 kwam naar voren:

‘Je leert zelf ook heel veel op andere gebieden.’

3.5.2. Wensen van het personeel

De personeelsleden hebben meerdere wensen aangegeven met betrekking tot de invoering van het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen. Als eerste gaven twee personeelsleden aan dat ze graag meer waardering willen voor hun werk.

Daarnaast wordt er door vijf personeelsleden aangegeven dat ze een leider in het team missen. Veel besluiten en keuzes duren nu erg lang, omdat er geen beslissingen worden genomen. Een leider zal er dan voor zorgen dat er keuzes worden gemaakt en hierdoor wordt het helder welke koers het team wil varen. Daarnaast werd er door zes personeelsleden op het teamniveau aangegeven dat er in het team ook een ontwikkeling nodig is. Zo werd er aangegeven dat het van belang is dat het team

een solide team worden, waarin er meer aandacht wordt geschonken aan de transparantie en de communicatie. In groepsinterview 5 werd het volgende gezegd:

‘Nou ik hoop dat we nader tot elkaar mogen komen en goed met elkaar kunnen samenwerken.’

Volgens zeven personeelsleden kan de kwaliteit van de dienstverlening richting de medewerkers verbeterd worden. Zo wenst een personeelslid dat elke medewerker een vaste begeleider krijgt. Daarnaast wordt er vaak meer tijd gewenst. Deze tijd willen ze dan investeren in de begeleiding van de medewerkers. Daarnaast wordt er ten aanzien van de kwaliteit van de hulpverlening voor de medewerkers, meer begeleiding op de werkvloer gewenst. Hierdoor krijgen de medewerkers meer tijd en aandacht en kan er beter aangesloten worden bij de doelstellingen van de medewerkers. In groepsinterview 3 kwam naar voren:

‘Ja dat is voor de kwaliteit ook beter. Als je meer tijd voor de mensen hebt. Dan kun je de boel controleren en die mensen voelen zich prettiger.’

Verder gaven een paar personeelsleden aan dat zij graag zien dat de functieprofielen herschreven worden. De functieprofielen lijken volgens hen te zwart wit beschreven om in de praktijk mee te kunnen werken. Ten slotte gaven twee andere personeelsleden aan, dat ze graag een rustperiode wensen na alle veranderingen. Een enkeling gaf aan geen bezuinigingen meer te willen op het personeel.

3.5.3. Verdere opmerkingen

De personeelsleden hadden weinig overige opmerkingen. In groepsinterview 6 zei een personeelslid dat hij trots is op ‘De Werkelaar’, vanwege de verschillende doelgroepen, die zonder ruzie naast elkaar werken:

‘Maar het unieke is dat er verschillende doelgroepen door elkaar lopen zonder ruzie, dat is gewoon uniek in Nederland, dat heeft niemand.’

Hoofdstuk 4: Conclusies, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken die voortkomen uit de eerder verzamelde data. De verzamelde data bestaat uit het respons van de interviews. In de interviews werd gevraagd naar de ervaringen van de medewerkers en personeelsleden van 'De Werkelaar' over de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen. Als eerste zullen er in paragraaf 4.1 conclusies worden getrokken op basis van de drie deelvragen, die eerder in hoofdstuk 1 vermeldt staan. Daarna wordt er een eindconclusie getrokken, waarmee de centrale vraagstelling beantwoord wordt. Verder worden er eventuele discussiepunten besproken in paragraaf 4.2 en zijn er gegevens weergegeven over de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten. In paragraaf 4.3 zijn de aanbevelingen op meerdere niveaus beschreven.

4.1. Conclusies

4.1.1. Ervaringen van de medewerkers wat betreft de begeleiding als gevolg van de nieuwe functieprofielen

Door te kijken naar de respons van de medewerkers, kan de onderzoeksgroep de volgende conclusie trekken: Volgens de medewerkers blijft de kwaliteit van de hulpverlening binnen dagbestedingsinstelling 'De Werkelaar' gewaarborgd na invoering van de nieuwe functieprofielen. Deze conclusie zal hieronder toegelicht worden.

De helft van de medewerkers is bekend met de veranderingen. Ze zijn bekend met de nieuwe functieprofielen en de reorganisatie die heeft plaatsgevonden en merken deze veranderingen op in de praktijk. Zo merken de medewerkers dat er minder personeelsleden zijn en dat de begeleiding het drukker heeft gekregen. Dit heeft bij sommige medewerkers invloed op de begeleiding. Zij geven aan dat de begeleiding minder tijd heeft voor de medewerkers. Hierdoor wordt de kwaliteit van de begeleiding beïnvloed.

Een opvallend resultaat is dat ongeveer de helft van de medewerkers niet of nauwelijks contact heeft met zijn of haar begeleider. Een deel van deze medewerkers weet niet wie zijn of haar begeleider is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat in de praktijk niet altijd wordt gewerkt volgens de nieuwe functieprofielen. In theorie hoort elke medewerker een begeleider te hebben, die zich bezighoudt met zijn of haar ontwikkeling. In de praktijk komt dit altijd niet naar voren.

De algehele begeleiding binnen 'De Werkelaar' krijgt het cijfer 7,7. De begeleiding binnen 'De Werkelaar' wordt door de medewerkers als goed ervaren en de kwaliteit van de begeleiding wordt gewaarborgd. De meeste medewerkers ervaren aandacht van de begeleider voor wat zij te vertellen hebben. Alle medewerkers, die contact hebben met hun begeleider, begrijpen hun begeleider tijdens gesprekken. Wanneer medewerkers iets niet snappen, is er de mogelijkheid om door te vragen. De begeleider geeft daarnaast ook uitleg aan de medewerker. Wat betreft de werkzaamheden op de werkvloer, nemen ook werkleiders de tijd om instructies te geven. Ze geven een instructie en helpen mee wanneer medewerkers dat nodig hebben.

Medewerkers voelen zich op hun gemak bij de begeleiding. Dit komt doordat de begeleiding vriendelijk en te vertrouwen is en goed aansluit bij de medewerkers. Daarnaast is de begeleiding open en behulpzaam naar de medewerkers toe. De begeleiding creëert door hun positieve houding een prettige werksfeer, waarin medewerkers zich op hun gemak voelen.

De onderzoeksgroep concludeert dat de begeleiding voor het grootste deel aansluit bij het niveau en de behoeften van de medewerkers. Deze medewerkers zijn positief over de begeleiding die zij krijgen.

4.1.2. Ervaringen van het personeel van de invoering van het zelfsturende team

Deze paragraaf bestaat uit de conclusies die getrokken zijn uit de verzamelde data die voort zijn gekomen uit de focusgroepinterviews met het personeel. In de interviews werd gevraagd hoe zij de invoering van het zelfsturende team ervaren.

De start van het zelfsturende team is moeizaam verlopen. Personeelsleden zijn nauwelijks tot niet meegenomen in het proces rondom de invoering van het zelfsturende team. Meer dan een kwart van het personeel heeft met het zelfsturende team zelf echter wel positieve ervaringen. Deze ervaringen bestaan uit meer ruimte en vrijheid voor de eigen inbreng van het personeel.

Door de invoering van het zelfsturende team zijn er taken vrijgekomen die verdeeld moeten worden. Het team van 'De Werkelaar' heeft extra taken gekregen door de invoering, waardoor er minder tijd is voor de medewerkers. Over de onderlinge verdeling van de taken heerst verwarring en onvrede. Personeelsleden zijn aan het zoeken naar een balans hierin. Daarnaast zijn er minder personeelsleden dan voor de invoering van het zelfsturende team, echter moet dezelfde kwaliteit gewaarborgd worden. Het team voelt zich door deze factoren meer verantwoordelijk.

Door de toegenomen hoeveelheid taken, de verwarring in de taakverdeling en minder tijd voor de medewerkers is de werkdruk hoog onder het personeel. Als gevolg van deze werkdruk wordt de kwaliteit van de begeleiding aan de medewerkers minder, volgens meer dan de helft van het personeel. Ook heeft een deel van het personeel minder motivatie gekregen door de hoge werkdruk als gevolg van de invoering van het zelfsturende team. De medewerkers blijven echter centraal staan voor het personeel. De motivatie om er voor de medewerkers te zijn, is hoog.

Daarnaast is het lastig om als personeel van drie verschillende organisaties (Frion, RIBW Groep Overijssel en Wezo) samen te werken. Deze organisaties hebben allemaal verschillende visies. Een voorbeeld hiervan is dat de organisaties verschillend omgaan met de medewerkers. De invoering van het zelfsturende team heeft een negatieve invloed op de samenwerking onder het personeel. Dit gegeven kwam bij de topics 'werken in een zelfsturend team', 'werksfeer' en 'taakverdeling' naar voren. Door de verschillende visies wordt het nemen van beslissingen bemoeilijkt. Het personeel mist dan ook de aanwezigheid van een leider, iemand die knopen doorhakt en koers houdt.

4.1.3. Ervaringen van het personeel van het werken met de nieuwe functieprofielen

De invoering van de nieuwe functieprofielen wordt door de personeelsleden ervaren als een grote verandering. Het merendeel van het personeel ervaart dit als een negatieve verandering. Allereerst omdat ze niet zijn meegenomen in het proces. Een paar personeelsleden geven door deze reden aan, dat ze de invoering van de nieuwe functieprofielen een geforceerd proces vonden. Zo gaf een gedeelte van het personeel aan dat zij de keuze hadden om een andere baan te zoeken of verlaging van salaris door schaalverlaging. Daarnaast blijkt dat de taakomschrijving van de nieuwe functieprofielen te summier is beschreven. Hierdoor werkt mogelijk de taakomschrijving in de praktijk niet. Op papier is de scheiding gemaakt tussen werk en de ontwikkeling van de medewerker. In theorie houden werkleiders zich bezig met het werk en de begeleiders met de ontwikkeling van de medewerkers. In de praktijk lopen het werk en de psychosociale aspecten echter meer door elkaar en is de scheiding tussen werk en ontwikkeling bijna niet te maken. Hierdoor is de taakverdeling van de functies lastig uit te voeren. Dit levert onderlinge spanningen op bij het personeel en het heeft een negatief effect op de werksfeer.

De reorganisatie binnen 'De Werkelaar' die in de inleiding beschreven is, had als gevolg dat er personeelsleden boventallig zijn verklaard. Er is dus minder personeel beschikbaar, maar dezelfde kwaliteit dient gewaarborgd te worden. In de praktijk blijkt dit lastig. Zo geeft meer dan de helft van het personeel aan dat de kwaliteit van de begeleiding niet gewaarborgd kan worden, vanwege het geforceerde proces, te summiere taakbeschrijving en te weinig personeelsleden.

De twee veranderingen die worden beschreven in deze beide paragrafen hebben in de praktijk overlap met elkaar. De resultaten hebben dan ook overlap met elkaar, waardoor de conclusies van paragraaf 4.1.2 en 4.1.3 over waarborging van de kwaliteit van de begeleiding overeenkomen.

Naast de werkleiders gaf één van de drie begeleiders aan dat de kwaliteit van de nieuwe functieprofielen wel wordt gewaarborgd door de nieuwe functieprofielen. Zij gaf aan dat de nieuwe functieprofielen meer structuur geeft aan de medewerkers en zorgt voor een heldere taakverdeling in het team.

Op dit moment is het team zoekend naar de invulling van de nieuwe functieprofielen in de praktijk. Over het algemeen kan er dus worden gezegd, dat de nieuwe functieprofielen de kwaliteit van de hulpverlening niet kunnen waarborgen.

4.1.4 Eindconclusies

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek, namelijk:

Wat zijn volgens de betrokkenen bij 'De Werkelaar' de ervaringen van de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen?

De ervaringen van de betrokkenen bij 'De Werkelaar' over de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen zijn uiteenlopend.

De medewerkers

Het team van 'De Werkelaar' is gaan werken met de nieuwe functieprofielen en het zelfsturende team. Een deel van de medewerkers was bekend met de veranderingen omtrent de nieuwe functieprofielen. De medewerkers zijn gevraagd naar hun ervaringen met de begeleider en de werkleiders. Daaruit kwam naar voren dat niet voor alle medewerkers duidelijk is wie hun begeleider is. Daarnaast heeft een deel van medewerkers niet of nauwelijks contact met hun begeleider. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er in de praktijk niet altijd gewerkt wordt volgens de nieuwe functieprofielen.

Verder wordt er geconcludeerd dat de medewerkers de kwaliteit van de begeleiding over het algemeen als hoog ervaren. De medewerkers ervaren het contact met hun werkleider als positief. Daarnaast ervaren de medewerkers die contact hebben met hun begeleider, dit ook als goed en positief. De algehele begeleiding krijgt van de medewerkers gemiddeld een 7,7. Een kenmerk van het goede en positieve contact is dat de begeleiding aandacht heeft voor de medewerkers. Daarnaast voelen medewerkers zich op hun gemak bij de begeleiding. De begeleiders zijn begrijpelijk en geven uitleg waar nodig. De werkleiders nemen de tijd voor de medewerkers, geven uitleg en instructies. De begeleiding sluit over het algemeen aan bij de behoeften van de medewerkers. Sommigen medewerkers ervaren dat er minder tijd voor hen is en dat de begeleiding niet aansluit bij hun niveau en behoeften. Zij merken dat er minder personeel is op de werkvloer sinds de reorganisatie.

Het personeel

Het personeel ervaart de start van het zelfsturende team als moeizaam. Dit komt mede doordat zij ervaren hebben dat ze niet betrokken werden bij het proces van deze verandering. Maar een klein deel van de personeelsleden ervaren de verandering naar het zelfsturende team als positief. Deze ervaringen bestaan uit meer ruimte en vrijheid voor het personeel.

Een tweede conclusie is dat er door extra taken, als het gevolg van invoering van het zelfsturende team, het personeel een hoge werkdruk ervaart. De hoge werkdruk en minder tijd voor de medewerkers hebben een negatieve invloed op de kwaliteit van de begeleiding.

Een derde conclusie, vanuit de ervaringen van het personeel, is dat de kwaliteit van de begeleiding verminderd is sinds de veranderingen. Over het algemeen wordt het werken met de nieuwe functieprofielen door het personeel als negatief ervaren. Evenals bij de invoering van het zelfsturende team, is het personeel niet meegenomen in het proces. De functieprofielen zijn te summier beschreven. Op papier is de scheiding gemaakt tussen werkbegeleiding en ontwikkeling van de medewerker. In de praktijk kunnen deze twee niet los van elkaar worden gezien. Het personeel is hierdoor zoekend naar een invulling die in de praktijk wel werkt. Dit levert spanning op binnen het team en dit heeft een negatief effect op de werksfeer. Daarbij komt dat ondanks dat er minder personeel beschikbaar is, dezelfde kwaliteit gewaarborgd moet worden.

Het personeel ervaart dat de kwaliteit van de begeleiding, door het invoeren van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen, minder gewaarborgd wordt. Opvallend is dat de medewerkers de kwaliteit van de begeleiding echter als goed ervaren. Dit gegeven kan tot stand komen, doordat het personeel aangeeft dat zij gemotiveerd zijn om de medewerkers voldoende aandacht te geven en bij hen aan te sluiten. Het personeel heeft namelijk de intentie om kwalitatieve begeleiding te bieden aan de medewerkers.

4.2. Aanbevelingen

De aanbevelingen zullen gegeven worden aan de hand van verschillende niveaus, namelijk macro-, meso- en microniveau. Onder macroniveau worden de RIBW Groep Overijssel, Frion en Wezo verstaan, beschreven in paragraaf 4.3.1. Bij mesoniveau moet men denken aan het functioneren op teamniveau, dat wordt beschreven in paragraaf 4.3.2. Als laatste refereert het microniveau aan het individuele handelen van de personeelsleden, zoals in paragraaf 4.3.3 te lezen is.

4.2.1 Macroniveau

In deze paragraaf wordt een aanbeveling geschreven over de herschrijving van de functieprofielen.

Herschrijving van de functieprofielen

Door veel personeelsleden wordt er aangegeven dat de functieprofielen te summier zijn beschreven en dat het voor onderlinge spanningen zorgt binnen het team. Sommige personeelsleden houden zich concreet aan de functieprofielen en anderen doen meer dan wat er in de functieprofielen wordt beschreven. De reden dat een gedeelte van het personeel meer taken uitvoert, is dat de taakomschrijving in de functieprofielen niet altijd aansluit op de praktijk.

Door de functie te herschrijven aan de hand van de praktijk binnen 'De Werkelaar' wordt er meer duidelijkheid gecreëerd in de taken van het personeel. Wanneer de functieprofielen aansluiten op de praktijk ontstaat er duidelijkheid in wat de taken van het personeel zijn. Hierdoor hoeven er geen taken meer te worden verricht die niet staan beschreven in de functieprofielen. Dit kan positieve gevolgen hebben voor de onderlinge samenwerking. Door duidelijkheid omtrent de inhoud van de functieprofielen en een betere samenwerking, kan de kwaliteit van de hulpverlening verbeterd worden.

In de herschrijving van de nieuwe functieprofielen zou verwerkt kunnen worden dat de werkleiders meer persoonlijke aandacht op het psychosociale gebied aan de medewerkers mogen schenken. Bepaalde medewerkers gaven namelijk aan dat zij graag meer tijd en aandacht van de werkleider verlangen op de werkvloer en ook de werkleiders gaven aan dat zij die aandacht ook graag willen geven aan de medewerkers. Daarnaast zou er ook een kennismakingsgesprek kunnen plaatsvinden tussen de werkleider(s) en de medewerker, wanneer een medewerker nieuw is bij 'De Werkelaar'. In dit gesprek kunnen de behoeften van de medewerker besproken worden, die hij of zij heeft met betrekking tot de begeleiding in het werk. Zo kan de werkleider daadwerkelijk aansluiten bij de behoeften van de medewerker, waardoor de kwaliteit van de begeleiding verhoogd kan worden.

4.2.2 Mesoniveau

Het werken in het zelfsturende team is volgens het personeel nog niet optimaal. Naar aanleiding van de ervaringen het personeel, zijn de volgende aanbevelingen beschreven om de kwaliteit van de hulpverlening en de samenwerking in het zelfsturende team te verbeteren:

- *Het versterken van de basisbehoeften van het zelfsturende team*

Onder deze basisbehoeften worden transparantie, empathie, tolerantie, luisteren naar elkaar en het op het gemak voelen verstaan (Outenaar, 2016). Uit de resultaten is gebleken dat een paar personeelsleden transparantie missen binnen het team. De werksfeer wordt negatief beïnvloed door onduidelijkheden en spanningen onderling. Dit laat zien dat de genoemde basisbehoeften versterkt kunnen worden binnen het team. Deze behoeften kunnen worden versterkt door binnen het team meer in elkaar te investeren. Dit kan bijvoorbeeld door teamdagen te organiseren, met daarin groepsdynamische interventies. Om de transparantie in het team te vergroten, is het volgens Outenaar (2016) van belang dat elk teamlid over dezelfde informatie beschikt en kennis heeft van ieders verantwoordelijkheden binnen het team. Daarnaast kan transparantie betekenen dat de personeelsleden zichtbaar zijn voor elkaar in het team. Dit houdt in dat er naar elkaar toe duidelijk wordt gemaakt, wat er bij elkaar speelt in het interne proces. Dit vergroot de veiligheid en de betrouwbaarheid (Meer, Kloppenburg, Leijenhof, 2011).

Een andere manier om de basisbehoeften te versterken, is door middel van evaluatiemomenten met het team te organiseren. Tijdens de evaluatie kunnen kennis en ervaringen worden gedeeld. Dit is leerzaam en kan voor verbeteringen zorgen. Daarnaast wordt het personeel meer betrokken bij elkaar en wordt het inzichtelijk wat elkaars belangen zijn. Dit kan een positief effect hebben op de basisbehoeften. Afhankelijk van de evaluatie kan er het volgende verbeterd worden (Graauw, z.d.):

- kwaliteit van de hulpverlening
- de succesfactoren- kennis over de verbeterpunten
- het zelfsturende team en de samenwerking

- *In gesprek gaan over prioriteiten binnen de werkzaamheden*

Uit de resultaten is gebleken dat het personeel unaniem aangeeft dat de werkdruk hoog is. Dit komt mede door de extra taken door de invoering van het zelfsturende team, waardoor er minder tijd is voor de medewerkers. Daarnaast zijn er minder personeelsleden beschikbaar dan voor de invoering van het zelfsturende team. Verder is er naar aanleiding van de nieuwe functieprofielen verwarring over de taakverdeling. Volgens een groot gedeelte zijn de nieuwe functieprofielen te summier beschreven en voldoen deze niet aan de taken die in de praktijk worden uitgevoerd. Deze factoren hebben invloed op de werkdruk van het personeel. Werkdruk kan leiden tot stress met allerlei psychische en fysieke gezondheidsproblemen (Sonnevelt, 2014). Om deze reden wordt er aanbevolen dat het team met elkaar in gesprek gaat over de inhoud en de prioriteiten binnen de werkzaamheden. In dit gesprek kan naar voren komen welke werkzaamheden prioriteit hebben. En

of er werkzaamheden overbodig zijn of in mindere mate uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor wordt er inzichtelijk gemaakt wat de inhoud en de prioriteit is van de werkzaamheden. Mogelijk kan dit de werkdruk verlagen.

4.2.3 Microniveau

In deze paragraaf worden er aanbevelingen gedaan op microniveau. Dit houdt in dat de aanbevelingen in verband staan met de medewerkers.

- *De begeleiders plannen structurele gespreksmomenten in met de medewerkers*

Een groot deel van de medewerkers gaf aan dat zij geen of nauwelijks contact hebben met hun begeleider. Deze ervaringen komen niet overeen met de theorie van de functieprofielen. De onderzoeksgroep wil om deze reden aanbevelen om structurele gespreksmomenten in te plannen met de medewerkers. Hierdoor wordt er geïnvesteerd in de relatie met de medewerker, zorgt ervoor dat er aandacht is voor de ontwikkeling van de medewerker. Hierdoor wordt de kwaliteit van de hulpverlening gewaarborgd, aangezien de medewerkers aangeven dat zij weinig aandacht ervaren van het personeel.

- *Zicht op kwaliteiten van de medewerkers*

Verder gaven een paar medewerkers ook aan dat zij meer aansluiting bij het niveau van de medewerker verlangen. De onderzoeksgroep kreeg de indruk dat deze behoefte vooral werd aangegeven door medewerkers die een hoger niveau hebben dan het gemiddelde niveau van de medewerkers bij 'De Werkelaar'. Voor hen zou het bijvoorbeeld belangrijk kunnen zijn om te bespreken welke kwaliteiten zij in huis hebben en hoe ze die kwaliteiten kunnen inzetten. Een medewerker gaf hierover aan dat het misschien wel een idee kan zijn dat er een soort cv wordt opgesteld over de medewerker. Hierin hoeft niets over werkervaring verteld te worden, maar juist informatie over de kwaliteiten en competenties van de medewerker. Dit hoeft niet bij elke medewerker ingezet te worden, maar het kan wel ingezet worden bij de medewerkers die aangeven dat ze daar belang bij hebben. De betere aansluiting bij het niveau van deze medewerkers, geeft hen waarschijnlijk meer voldoening, waardoor hun plezier in het werk vergroot kan worden.

4.2.4 Vervolg onderzoek

In deze paragraaf wordt er een aanbeveling gegeven voor een vervolgonderzoek bij 'De Werkelaar'. Een vervolgonderzoek kan van waarde zijn, omdat het inzicht geeft in de beïnvloeding van veranderingen op de kwaliteit van de begeleiding.

- *Vergelijking*

Om te kunnen zien of het werken met de functieprofielen en de invoering van het zelfsturende team van invloed zijn op de kwaliteit van de hulpverlening, is het aan te raden om over een aantal jaar opnieuw onderzoek te doen bij 'De Werkelaar'. Dit onderzoek kan daarbij gebruikt worden om te onderzoeken of de kwaliteit van de hulpverlening verbeterd, verminderd of hetzelfde gebleven is door de veranderingen die hebben plaatsgevonden. Er kan opnieuw gevraagd worden hoe de medewerkers en het personeel de kwaliteit van de begeleiding ervaren. De uitkomsten daarvan kunnen vergeleken worden met de uitkomsten van dit onderzoek. Dan wordt het duidelijk of de veranderingen bijdragen aan de kwaliteit van de begeleiding.

4.3 Discussie

4.3.1 Discussiepunten

In deze paragraaf worden er discussiepunten weergegeven, die naar voren zijn gekomen tijdens dit onderzoek.

In paragraaf 4.1.1 staat een conclusie beschreven op basis van een deel van het respons van de medewerkers. Het overige deel van het respons is echter niet beschreven. Deze afweging om het overige deel niet te beschrijven, is gemaakt op basis van de inhoud van het overige respons. De ervaringen van deze medewerkers vormden geen relevante data voor het beantwoorden van de deelvragen daarmee de centrale vraagstelling. Er werd namelijk gevraagd naar ervaringen rondom de nieuwe functieprofielen. De gedeelde ervaringen van deze medewerkers bestonden niet uit ervaringen rondom de nieuwe functieprofielen. Om deze reden zijn de ervaringen van dit deel van de medewerkers niet meegenomen in de conclusie.

Een tweede discussiepunt is dat er in de conclusies aandacht wordt besteed aan de ervaringen van enkele medewerkers, zoals in paragraaf 3.2.2. Daar wordt aandacht besteedt aan wat één medewerker heeft benoemd. De respons bevat echter inhoud die belangrijk is voor de beantwoording van de deelvragen.

Daarnaast was een deel van de respons ook heel bruikbaar voor het schrijven van de aanbevelingen. Zoals bij de veranderpunten in 3.2.13: Hier werd een optie aangedragen om beter aan te sluiten bij de medewerkers. Maar één enkele medewerker gaf deze optie. Deze optie sluit echter aan bij de behoeften van een groter deel van de medewerkers, daarom heeft de onderzoeksgroep deze optie gebruikt bij het schrijven van de aanbevelingen. De onderzoeksgroep vond het namelijk belangrijk om de ideeën van de medewerkers daadwerkelijk te gebruiken in de aanbevelingen.

In sommige gevallen was de respons van één enkele medewerker aansluitend bij wat andere medewerkers ook hadden gezegd. Daarbij komt dat door de heldere formulering van deze respons heel bruikbaar was voor het schrijven van de conclusies en de aanbevelingen.

Een ander discussiepunt is dat een deel van de medewerkers niet weet wie zijn of haar begeleider is. Dit staat beschreven in paragraaf 4.1.1. Dit zou toegeschreven kunnen worden aan de beperking van een medewerker. Zo is dit echter niet geïnterpreteerd door de onderzoeksgroep. In de interviews zijn er namelijk verduidelijkingsvragen gesteld aan de medewerkers. Door deze vragen werd de relatie tussen de begeleider en de medewerker duidelijker voor de onderzoeksgroep. Doordat medewerkers soms niet of nauwelijks contact hebben met hun begeleider, kan er ook geconcludeerd worden dat er niet altijd wordt gewerkt aan de hand van de functieprofielen.

In paragraaf 4.1.2 wordt er geschreven dat meer dan de helft van het personeel vindt dat de kwaliteit van de hulpverlening minder gewaarborgd kan worden. Hier is er uit de non verbale communicatie, door personeelsleden tijdens het focusgroepsinterviews, geïnterpreteerd dat het overgrote deel van het personeel hiermee instemde.

Om dezelfde reden wordt de conclusie getrokken wat betreft het 'geforceerde proces' rondom het werken met de nieuwe functieprofielen, zoals beschreven in paragraaf 4.1.3. In deze paragraaf wordt er ook vermeld dat de invoering van het zelfsturende team en het werken met de nieuwe functieprofielen in de praktijk overlap hebben met elkaar. Dit is in de focusgroepinterviews met het personeel waargenomen door de onderzoeksgroep. De respons op de vastgestelde topics bij beide veranderingen had vaak overlap met elkaar. Soms konden personeelsleden niet antwoorden op een topic van de ene verandering, zonder ervaringen van de andere verandering te noemen. Personeelsleden gaven dan ook aan dat de veranderingen in de praktijk overlap hebben met elkaar.

4.3.2 Betrouwbaarheid en validiteit van het gestructureerde interview met de medewerkers

Hieronder zal de betrouwbaarheid en validiteit aangetoond worden. In paragraaf 4.2.1 is te lezen hoe dit aangetoond wordt voor het gestructureerde interview met de medewerkers. In paragraaf 4.2.2 wordt dit aangetoond omtrent de focusgroepsinterviews met het personeel.

Betrouwbaarheid

Volgens de onderzoeksgroep is de betrouwbaarheid van het onderzoek, en daarmee ook de betrouwbaarheid van de eindconclusie, voldoende. Een aandachtspunt bij deze betrouwbaarheid is echter wel, dat er miscommunicatie had kunnen plaatsvinden vanwege de achtergrond van de doelgroep. De doelgroep bestaat namelijk uit mensen met een psychiatrische, psychosociale problemen en/of een beperking. De onderzoeksgroep heeft daarom aandacht besteedt om de betrouwbaarheid te optimaliseren, door interventies uit te voeren die passend zijn bij de doelgroep. Wanneer het voor de medewerker onduidelijk was wie zijn begeleider of werkleider was, zijn er namen genoemd van de begeleiders en werkleiders, om het te verduidelijken. Dit werd gedaan met als doel inzicht te geven wie de begeleider of werkleider is van de medewerker. Zo werd er geprobeerd om zoveel mogelijk miscommunicatie te voorkomen.

In totaal zijn er 25 medewerkers geïnterviewd, waarvan er 24 interviews bruikbaar zijn. Dit houdt in dat er één interview onbruikbaar is verklaard. In dit interview was de begeleider van een medewerker aanwezig. Dit was voor de medewerker prettig, aangezien hij de begeleider al kende en de onderzoeksgroep voor hem onbekend was. In principe hoeft dit de betrouwbaarheid niet aan te tasten. Echter verduidelijkt de begeleider de vragen aan de medewerker op een sturende manier. De onderzoeksgroep ervoer een gestuurd gesprek en kreeg hierdoor de indruk dat de medewerker sociaal wenselijke antwoorden gaf. Daarom is ervoor gekozen om de respons uit dit interview niet mee te nemen in de resultaten, zodat de betrouwbaarheid op deze manier niet aangetast is.

Het streven van de onderzoeksgroep om tussen de 25 tot 30 medewerkers te interviewen, is gehaald. Hiervan is dus één interview niet meegenomen in de resultaten, maar ondanks dat is er volgens de onderzoeksgroep een volledig beeld gevormd van de ervaringen van de medewerkers over de nieuwe functieprofielen. Dit kan gezegd worden omdat er sprake was van een verzadigingspunt. Dat wil zeggen dat de onderzoeksgroep opmerkte dat er geen nieuwe respons meer werd ingebracht door de medewerkers.

Verder is er van alle interviews, één interview meegeschreven in plaats van opgenomen met opnameapparatuur. Het kan zijn dat het respons in dit interview verkeerd is opgevat of meegeschreven. De mogelijkheid bestaat dat dit de resultaten van het interview heeft beïnvloed, waardoor de betrouwbaarheid is aangetast. Daarnaast zijn alle andere interviews wel opgenomen en volledig uitgeschreven. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Ook is er door de onderzoeksgroep besloten om de resultaatanalyse nogmaals te doorlopen. Hierdoor is er aanvullende informatie gevonden en ook zijn er analysegegevens heroverwogen, waaronder de kernlabeling. Dit is heroverwogen vanwege de relevantie van de labels. De resultaten kunnen op deze manier beter verwerkt worden, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Verhoeven, 2011).

Populatievaliditeit

De populatievaliditeit is aan de hand van de gegevens geslacht, afdeling en participatieladder aangegeven. Als eerste is er omschreven, waarom de resultaten representatief zijn wat betreft het geslacht van de medewerkers. De populatievaliditeit van het gegeven geslacht is hoog. Van de 215 medewerkers bij 'De Werkelaar', werken er namelijk 154 mannelijke medewerkers en 51 vrouwelijke medewerkers. De onderzoeksgroep heeft 18 mannelijke medewerkers geïnterviewd, wat neerkomt op 11,8 procent van de 154 mannen. Daarnaast hebben van de 51 vrouwelijke medewerkers, zes vrouwen hun medewerking verleend aan het onderzoek. Dit komt neer op 11,7 procent van de totale vrouwelijke medewerkers.

Verder is de populatievaliditeit rondom het gegeven afdeling ook redelijk hoog. De medewerkers van het dierenwerk hadden aangegeven geen van allen mee te willen werken aan het onderzoek. Daarnaast is van elke afdeling minstens tien procent en maximaal 30 procent geïnterviewd. Bij zes afdelingen ligt het percentage tussen de tien en twintig procent, dus dit komt redelijk met elkaar

overeen. Van de afdeling grafisch is 30 procent van de medewerkers geïnterviewd. De reden hiervoor is, dat er op de afdeling grafisch twee personen zijn geïnterviewd, die ook werkzaam waren op een andere afdeling.

Als laatste staat op de site van 'De Werkelaar' dat de medewerkers werken op trede 3 of 4 van de participatieladder (De Werkelaar, z.d.). De onderzoeksgroep heeft medewerkers geïnterviewd van beide treden.

Begripsvaliditeit

De medewerkers gaven in het interview aan dat ze sommige vragen niet begrepen. De onderzoeksgroep heeft aan de medewerkers de vragen nader uitgelegd. Dit is voor de interviews gezamenlijk afgesproken. Dit zorgde voor een eenduidige lijn in de nadere uitleg aan de medewerkers. Een groot gedeelte van de medewerkers begreep hierdoor de vragen wel. Ook was er een groep die een aantal vragen verkeerd interpreteerde. Zij gaven antwoorden die niet overeenkwamen met de vragen. Deze antwoorden zijn wel gelabeld, maar niet meegenomen in de resultaten. Deze antwoorden zijn namelijk niet relevant voor dit onderzoek. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid hooggehouden.

Daarnaast vonden sommige medewerkers het lastig om hun antwoord te verklaren. In de vragen 6a, 6c, 8b, 10b, 11b, 14b, 15b, 16b werd dit wel van ze gevraagd. Deze waren voor sommige medewerkers dan ook lastig te beantwoorden. De verstandelijke beperking van sommige medewerkers kan ervoor zorgen dat het reflectief vermogen soms minder sterk is. Zo hebben mensen met een licht verstandelijk beperking moeite met het terughalen van situaties die zijn voorgekomen, om deze te analyseren en te reflecteren (Zoon, 2012). Hierdoor is het mogelijk lastig voor hen om antwoorden te verklaren bij de bovengenoemde vragen.

In andere gevallen vonden de medewerkers het moeilijk om te onderscheiden wie hun begeleider en werkleider is. Dit zorgde voor verwarring bij het beantwoorden van de vragen. De onderzoeksgroep heeft van de opdrachtgever een overzicht gekregen waarop de namen van de begeleiders en werkleiders stonden. Wanneer de medewerker niet duidelijk in beeld had wie zijn of haar begeleider of werkleider was, werd dit toegelicht door de namen van het personeel op te noemen. Dit zorgde voor duidelijkheid. Bij één interview merkte de onderzoeksgroep tijdens het interview op dat de medewerker in zijn antwoorden vertelde over zijn werkleider, in plaats van de begeleider waar de desbetreffende vragen over gingen. Om deze reden zijn er verhelderingsvragen gesteld aan de medewerker. Hierdoor bleek dat de medewerker zijn werkleider bedoelde in plaats van de begeleider. De antwoorden op de vragen met het onderwerp begeleider, zijn om deze reden verwerkt bij de vragen van de werkleider.

De medewerkers wisten dat ze meewerkten aan een georganiseerd onderzoek. De mogelijkheid bestond dat de medewerkers de vragen en antwoorden van het interview met elkaar bespraken en elkaar op deze manier beïnvloeden. Daarnaast kon het zo zijn, dat de medewerkers niet kritisch durfden te zijn over de begeleiding. Door deze twee factoren konden er sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden.

Als laatste was er de mogelijkheid dat het antwoord op de vraag, over iets anders ging dan over de kern van de vraag. De onderzoeksgroep vermoedt dat er in het onderzoek wel sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven, door de drie genoemde redenen.

Mogelijk kan door de bovengenoemde factoren, de begripsvaliditeit zijn verlaagd. De onderzoeksgroep heeft goede voorbereidingen gedaan om de begripsvaliditeit hoog te houden, zoals hierboven beschreven.

Interne validiteit

De onderzoeksgroep heeft geprobeerd om met de resultaten de deelvragen op een goede manier te kunnen beantwoorden. Daarom is, zoals eerder beschreven, de resultaatanalyse nogmaals doorlopen om in te zien of er ook daadwerkelijk zuivere conclusies getrokken kunnen worden. Hierin zijn het uitgangspunt en de interpretatie van de personeelsleden als basis gelegd.

4.3.3 Betrouwbaarheid en validiteit van het focusgroepsinterview met het personeel

Betrouwbaarheid

Volgens de onderzoeksgroep is de betrouwbaarheid van de resultaten van de focusgroepsinterviews redelijk hoog. Elk personeelslid gaf toestemming voor de opname van het interview, zodat ze later letterlijk uitgeschreven konden worden. Dit verhoogt de betrouwbaarheid. De onderzoeksgroep heeft bij de resultaatanalyse wel opgemerkt dat bepaalde personeelsleden niet over elke topic wat gezegd hebben. Dit maakt het onderzoek minder betrouwbaar, omdat we van hen geen gegevens hebben kunnen analyseren. Daarnaast is de validiteit wel redelijk goed aan te tonen. Dat zal hieronder beschreven worden.

Populatievaliditeit

Gezien het feit dat er vijftien van de zestien personeelsleden mee hebben gewerkt aan het onderzoek, kunnen de resultaten gegeneraliseerd worden.

Begripsvaliditeit

De onderzoeksgroep heeft één groepsinterview gehouden, waarbij zij de indruk kregen dat de personeelsleden onvoldoende kennis hadden over het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen. Deze indruk is verkregen doordat de antwoorden die de personeelsleden gaven niet aansloten op de vragen en wat beschreven staat in de beleidsdocumenten van 'De Werkelaar'. Doordat niet alle respons gelinkt kon worden aan de topics uit het groepsinterview, heeft de onderzoeksgroep besloten om de desbetreffende respons niet mee te nemen in de resultaten.

De topic motivatie zou bij het personeel oorspronkelijk gaan over het zelfsturende team. De invoering van het zelfsturende team kan zowel positief als negatieve invloed hebben op de motivatie van het personeel. In de groepsinterviews met het personeel kwam naar voren dat de functieprofielen ook invloed hebben op de motivatie voor het werk. Om deze reden is ervoor gekozen om de topic motivatie op de beide veranderingen toe te spitsen.

Daarnaast zou het ook bij het personeel mogelijk zijn dat zij sociaal wenselijke antwoorden gaven om verschillende redenen. Omdat de personeelsleden mee hebben gewerkt aan een groepsinterview, zouden zij druk kunnen voelen van andere personeelsleden. Zo zou het kunnen dat zij maatschappelijk geaccepteerde antwoorden gaven, in plaats van wat zij werkelijk dachten over de situatie. De mogelijkheid bestaat dat zij beïnvloed zouden worden, door de personeelsleden met wie ze deelnamen aan het groepsinterview. De onderzoeksgroep had soms de indruk dat de mening van een personeelslid werd aangepast op de mening van de ander. Verder zou het ook mogelijk zijn, dat de personeelsleden zaken achterwege lieten, doordat ze met meerdere mensen deelnamen aan het interview. Als deze zaken werkelijk het geval waren, heeft het mogelijk invloed op de betrouwbaarheid.

Interne validiteit

De interne validiteit is op dezelfde manier gewaarborgd, zoals deze beschreven is bij de medewerkers.

4.3.4 Leermomenten

Om een compleet beeld te krijgen van alle ervaringen van de respondenten, is het van belang om alle respondenten aan bod te laten komen. In groepsinterviews ontstond er interactie. De valkuil hierbij is dat, door de hoeveelheid interactie van één persoon, niet alle respondenten hun ervaringen delen over de topics. Een leermoment die op deze lijkt, is dat niet alle topics aan bod komen door de hoeveelheid interactie of door afdwalingen van het onderwerp. De onderzoeksgroep heeft hierin geleerd om structureel de topics af te werken, de controle te houden over de topics en hierin strikt te zijn.

4.3.5 Visie en persoonlijke betrokkenheid

De visie van de onderzoeksgroep op het zelfsturende team is dat dit positief effect kan hebben op de werksfeer en samenwerking binnen het team. Door samen zorg te dragen voor de organisatie, het werk en de uitvoering daarvan, kunnen krachten gebundeld worden. Het team wordt hiermee versterkt. Wanneer er al een goede samenwerking bestaat in een team, voordat zij overgaan naar een zelfsturend team, kan een zelfsturend team goed functioneren. Wanneer dit voor deze overgang niet zo was, dan wordt het bemoeilijkt om zelfsturend te zijn. Het is voor het bestuur echter wel van belang om een team goed mee te nemen in het (start)proces.

Ervaringsdeskundigen geven tips voor het starten van een zelfsturend team. Tips van hen zijn onder andere: bouw aan een goede basis, creëer ruimte: letterlijk en figuurlijk, klein beginnen en vooruitgang zichtbaar maken, houdt voor ogen wat je wilt bereiken (ook als het even tegenzit) en werk met een externe consultant (Kessels & Smit, 2015). De beroepsvisie van de onderzoeksgroep sluit bij deze tips aan. Wanneer er bijvoorbeeld vooruitgang zichtbaar wordt gemaakt, kan dit het team stimuleren en motiveren om te werken in een zelfsturend team. Door de positieve dingen te benadrukken, krijgt het team energie om er met elkaar voor te gaan.

Uit de resultaten en conclusies is gebleken dat het proces naar het zelfsturende team moeizaam is verlopen. De onderzoeksgroep vindt het opvallend dat het personeel ervaart niet betrokken te zijn bij het proces rondom deze veranderingen. Volgens de onderzoeksgroep is het van belang dat het personeel betrokken wordt bij een reorganisatie. Er zijn zorgezegd vijf klassieke missers van een zelfsturend team, volgens Schuijt (2013). Als eerste noemt zij 'geen afgebakende teamtaak'. In het team van 'De Werkelaar' zijn er wel functieprofielen beschreven voor begeleiders en werkleiders. Volgens de onderzoeksgroep zijn verdere vrijgekomen taken naar aanleiding van de invoering van het zelfsturende team, niet beschreven. Dit komt door de minimale overdracht aan het zelfsturende team. Een voorbeeld hiervan is, hoe neem je als zelfsturende team beslissingen.

Een tweede misser beschrijft Schuijt als 'onvoldoende regelmogelijkheden'. Dit houdt in dat er informatie, instrumenten en bevoegdheden ontbreken om een zelfsturend team ook echt uit te voeren. Naar het idee van de onderzoeksgroep ontbreekt het bijvoorbeeld aan instrumenten. Het zelfsturende team van 'De Werkelaar' heeft instrumenten nodig het team vorm te geven.

Daarnaast wordt er in dezelfde bron dat het een misser is om niet consequent te zijn: '*Meestal is dat omdat zelfsturende teams worden ingesteld als middel om iets anders te bereiken, niet omdat men gelooft in de kracht van medewerkers om zelfstandig te werken*' (Schuijt, 2013). De reden om een zelfsturend team in te zetten bij 'De Werkelaar' was dan ook bezuiniging. De visie van de onderzoeksgroep is, dat hiermee een verkeerde basis is gelegd voor deze omslag. De salarisverlaging van het personeel, het verminderde personeel en de summiere taakbeschrijving van de nieuwe functieprofielen, zijn bijkomende factoren die nadelige gevolgen hebben voor het personeel van 'De Werkelaar'.

Bibliografie

Boeken/lesmateriaal/publicaties van de gemeente en 'De Werkelaar':

- Blokker, E., Kruiter, H. (2013). Daag ons uit, van wijk naar werk in één ontwerp. Ontwerp voor herziening arbeidsmatige dagbesteding voor kwetsbare mensen. Overijssel, Instituut voor publieke waarden en RIBW groep Overijssel.
- Boeije, H. (2014) Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Hulman, P. (2014). De Werkelaar 2e half jaar 2014. Acties en ontwikkelingen tweede half jaar 2014. Zwolle, De Werkelaar.
- Hulman, P. (2015). Toekomstbestendige Werkelaar. Zwolle, De Werkelaar.
- Kloppenburg, Leijenhorst, Wijma (2011). *Modulehandeleiding Leerteam*. Zwolle: Hogeschool Viaa
- Leijenhorst B. (2011) *Met passie naar professionaliteit*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Lucassen P.L.B.J. Olde Hartman T.C. (2007). *Kwalitatief onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Internetbronnen:

- Blok, de J. (2013). Zelfsturende teams in de thuiszorg. Gedownload op 15-2-2016 van: <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/VIL%2013046%20Publicatie%20Prototype.pdf>
- De Werkelaar (z.d.). *De doelgroep*. Geraadpleegd op 11-10-2015 van: www.werkelaar.nl
- Grauw de, C. (z.d.) *Evalueren om je project te verbeteren*. Geraadpleegd op 16-05-2016 van: <http://claudiadegrauw.nl/evalueren-om-je-project-te-verbeteren/>
- Kessels en Smit (2015). *Zelf een zelfsturend team starten? Tips van ervaringsdeskundigen*. Geraadpleegd op 17-05-2015 van: http://www.kessels-smit.com/nl/zelf-een-zelfsturende-team-starten-tips-van-ervaringsdeskundigen?filter_category=2321
- Movisie. (2015). *Wmo 2015: Wat is er veranderd?* Geraadpleegd op 5-6-2016 van: <https://www.movisie.nl/artikel/wmo-2015-wat-er-veranderd>
- Outenaar van den, E. (2016). *Hoe overleef je een zelfsturend team?* Geraadpleegd op 3-6-2016 van: <http://www.volkskrant.nl/economie/hoe-overleef-je-een-zelfsturend-team~a4272029/>
- Participatieladder. (z.d.) *Afbakening van de participatieladder*. Gedownload op 16-05-2016 van: [http://basisvaardigheden.nl/docs/webles%206%20rapportage/Afbakening_treden_participatieladder\[1\].pdf](http://basisvaardigheden.nl/docs/webles%206%20rapportage/Afbakening_treden_participatieladder[1].pdf)
- Schuijt, L. (2013). *Vaarwel zelfsturende teams? Van hype naar essentie*. Geraadpleegd op 17-5-2016 van: <https://www.managementsite.nl/zelforganisatie-zelfsturende-teams-hype-essentie>
- Sonneveld, A. (2014) *Hoge werkdruk? 6 signalen om in de gaten te houden*. Geraadpleegd op 16-05-2016 van: <http://albertsonneveld.nl/hoge-werkdruk/>
- Zoon, M. (2012). *Kenmerken en oorzaken van een licht verstandelijke beperking*. Gedownload op 09-05-2016 van: http://www.nji.nl/nl/Download-NJi/LVB_Kenmerken_en_oorzaken.pdf

Bijlagen

Bijlage 1 Vragenlijst medewerkers

Achtergrondinformatie

1. Geslacht:
2. Wat is uw leeftijd?
3. Op welke afdeling werkt u?
4. Hoelang bent u al werkzaam bij De Werkelaar?
5. Hoeveel dagen per week bent u aan het werk bij De Werkelaar?

Veranderingen in de begeleiding

Sinds 2014 zijn er een paar dingen veranderd bij De Werkelaar.

- 6 a. Weet u wat er veranderd is wat betreft de begeleiding bij De Werkelaar?
- b. Zo ja, wat?

Indien de medewerker de veranderingen niet concreet in beeld heeft, wordt het volgende door de interviewer aan de medewerker verteld:

'Vanaf 2014 is De Werkelaar gaan werken met de nieuwe functieprofielen, namelijk: begeleider en werkleider. De werkleider begeleidt je op je afdeling. (Bijvoorbeeld: ondersteunen in het maken fietsen). Een begeleider helpt je in de ondersteuning in je ontwikkeling doormiddel van gesprekken. Begrijpt u wat ik bedoel?'

- 6 c. Heeft u wat gemerkt van de veranderingen?
- d. Zo ja, wat heeft u gemerkt?

Begeleider

- 7 a. Hoe vaak heeft u per week contact met uw begeleider?
 - b. Vindt u dat u genoeg contact heeft met uw begeleider?
 - 8 a. Begrijpt u wat de begeleider bedoelt tijdens gesprekken?
 - b. Zo nee, wat doet de begeleider als u iets niet snapt?
 9. Heeft de begeleider aandacht voor uw eigen ideeën?
 - 10 a. Voelt u zich op uw gemak bij de begeleider?
 - b. Hoe komt dat?
 11. Heeft u vertrouwen in uw begeleider?
 12. Als u kijkt naar de vorige vragen en mag de begeleiding van uw begeleider een cijfer mag geven, wat voor cijfer geeft u de begeleider dan?
- 1 = heel slecht 5 = heel goed

Werkleider

12. Vindt u dat u genoeg contact heeft met uw werkleider?
 - 13 a. Helpt de werkleider u goed bij uw werkzaamheden?
 - b. Waarom vindt u dat?
 14. Voelt u zich op uw gemak bij uw werkleider?
 15. Helpt de werkleider u om beter te worden in uw werk?
 16. Als u kijkt naar de vorige vragen en u mag de begeleiding van uw werkleider een cijfer mag geven, wat voor cijfer geeft u de werkleider dan?
- 1 = zeerslecht 5 = heel goed

Afsluiting

17. Wat zou u willen veranderen in de begeleiding?
18. a. Heeft u nog andere vragen of opmerkingen over dit onderwerp?
- b. Zo ja welke?

Bijlage 2 Topiclijst personeel

Doelgroep

Het personeel dat werkzaam is bij dagbestedingsinstelling De Werkelaar.

Materiaal

- Opnameapparatuur
- Naambordjes
- Topiclijst

Introductie

Onder dit kopje zal er worden weergegeven wat de interviewers gaan vertellen aan hun respondenten.

Doel

‘Welkom allemaal. Allereerst hartelijk bedankt dat u mee wilt werken aan dit onderzoek. Wij voeren een onderzoek uit bij De Werkelaar over wat de ervaringen zijn van het werken in het zelfsturende team en met de nieuwe functieprofielen, namelijk begeleider en werkleider. Deze twee veranderingen zijn in het jaar 2014 ingegaan en De Werkelaar wil graag weten of deze veranderingen de kwaliteit van de begeleiding kunnen waarborgen. Na afloop van interviews zullen we de resultaten analyseren en een conclusie opmaken. Hieruit zullen we aanbevelingen maken over het werken met het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen, wat we gaan presenteren bij De Werkelaar. Wanneer u het interessant vindt om de resultaten en de aanbevelingen te horen, bent u van harte uitgenodigd om bij de presentatie aanwezig te zijn. De datum hiervoor zal liggen tussen 18 mei en 15 juni. Dit zal nader met De Werkelaar worden afgestemd.’

Voorstellen

‘We zullen onszelf even voorstellen. Ik ben ... en ik voer dit gesprek samen met ... Wij zijn vierdejaars studenten van Hogeschool Viaa in Zwolle. Samen met nog twee andere studenten voeren wij dit onderzoek uit. We studeren de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Dit onderzoek is ons afstudeerproject.’

Tijdsinvestering

‘Het gesprek zal ongeveer half uur tot een uur duren.’

Opname

‘Alles wat er in het gesprek naar voren komt, wordt vertrouwelijk behandeld. Uw naam zal niet gekoppeld worden aan de uitspraken. Wij voeren het gesprek met zijn tweeën zodat we elkaar kunnen aanvullen en goed in de gaten kunnen houden of alle onderwerpen aan bod komen. Het zou fijn zijn als wij het gesprek mogen opnemen, zodat we ons kunnen focussen op de vragen en antwoorden in plaats van het maken van aantekeningen. De opname zullen we alleen voor de uitwerking van het gesprek gebruiken. Na de uitwerking zal de opname worden vernietigd. Vindt u het goed dat het gesprek wordt opgenomen?’

Inhoud

‘De inhoud van het interview zal gaan over het zelfsturende team en de nieuwe functieprofielen. We zullen eerst een voorstelrondje houden, zodat we wat meer achtergrondinformatie krijgen. Verder zullen we u vragen naar uw ervaringen en mening en u mag voorbeelden noemen in uw antwoorden. Als laatste zullen we u afsluitende vragen stellen.’

Heeft u nog vragen voordat we beginnen met het gesprek?’

De topics

Achtergrond

Zou u uzelf willen voorstellen? Hierin zijn we onder andere benieuwd naar:

- Uw leeftijd
- Uw functie
- Sinds wanneer u werkzaam bent bij De Werkelaar
- Hoeveel uur u gemiddeld werkzaam bent per week.

Topics zelfsturende team

- Werken in een zelfsturend team
- Verantwoordelijkheid
- Werksfeer
- Taakverdeling
- Werkdruk
- Waarborging kwaliteit van de hulpverlening
- Motivatie

Topics nieuwe functieprofielen

- Werken met nieuwe functieprofielen
- Waarborging kwaliteit van de hulpverlening

Afsluiting

- Wensen met betrekking tot dit onderwerp
- Verdere opmerkingen

‘Hartelijk dank voor uw medewerking en graag tot ziens bij de presentatie!’

Bijlage 3 Brief medewerkers

Hallo medewerkers van de Werkelaar,

Wij zijn 4 studenten van de Viaa Hogeschool Zwolle; Alette, Marjolein, Gerline en Marit. Wij doen voor school een onderzoek op de Werkelaar. Voor dit onderzoek willen wij jullie graag wat vragen stellen in een interview. Deze vragen gaan over de veranderingen onder het personeel in 2015. Jullie hebben bijvoorbeeld nu minder begeleiders. De begeleiders die over zijn, hebben andere namen gekregen: begeleiders en werkleiders. Wij zijn heel benieuwd wat jullie van deze veranderingen vinden. Tijdens het interview mag je eerlijk tegen ons zeggen hoe je vindt dat de begeleiders jou begeleiden en wat jouw ervaringen zijn hierin.

Wij zullen jullie antwoorden opschrijven en er een verslag van maken. De interviews zijn anoniem, dus je gegevens en antwoorden komen niet bij andere mensen terecht. Wij schrijven jullie namen dus ook niet op. Tijdens de interviews zullen wij geen persoonlijke vragen stellen. De vragen zullen alleen gaan over het werk en hoe je het vindt op je werk.

Wij zullen jullie 10 vragen stellen. Als jullie het goed vinden nemen wij jullie antwoorden op met onze telefoons. De antwoorden worden alleen gebruikt voor het onderzoek. Als jullie dat niet goed vinden schrijven wij mee. Wij zullen van jullie antwoorden een verslag maken. Het doel van dit verslag is om te kijken of jullie tevreden zijn over de begeleiding bij de Werkelaar.

Groetjes,

Alette, Marjolein, Gerline, Marit 😊

Bijlage 4 (Kern)Labels medewerkers

Vraag 6a Weet u wat er veranderd is wat betreft de begeleiding?	
Kernlabel	Label
(on)bekend	Onwetend
	niet werkzaam voor 2015
	gecommuniceerd naar medewerkers
	niet duidelijk weergegeven aan medewerkers

Vraag 6b	
Kernlabel	Label
	werkleiders en begeleiders
	taakverdeling
	rollen verdeeld
	andere indeling
	andere taakverdeling
	Andere functies
	andere indeling
	Begeleiders
	splitsing
	taakverdeling
	nieuwe functies
	werkleiders zijn alleen nog voor werk
	begeleiders zijn voor begeleiding
	deelnemers
	meer gesplitst
	Werkbegeleiders op de werkvloer
Reorganisatie, Bezuinigen	Reorganisatie
	Reorganisatie in begeleiding
	bij anderen terecht
	bezuinigd op personeel
	veel mensen uitgegaan
	minder begeleiders beschikbaar
	personeel weggegaan
	begeleiders weggegaan
	minder begeleiding
	medewerkers van grafisch weggegaan
	minder geld

Vraag 6c Heeft u wat gemerkt van deze veranderingen?	
Kernlabel	Label
Niet gemerkt	Niets gemerkt
	Niet werkzaam voor 2015 2x
Geen of weinig contact begeleider	Nooit bij begeleiders geweest
	onbekendheid begeleiders
	weinig met begeleiders te maken
Wel gemerkt	Jazeker
	Veranderingen gemerkt
	gecommuniceerd

Vraag 6d Zo ja, Wat heeft u gemerkt?	
Kernlabel	Label
Aantal werkleiders	twee werkleiders kwijtgeraakt
	Weinig begeleiders
	te weinig werkleiders
	te weinig aandacht
	minder aanwezig
	Andere begeleiding
	nieuwe werkleiding
	onderling verdeeld
	Begeleiders zitten aan die kant
	Zakelijker
	Ze willen wel
	blijven met elkaar praten
Aandacht	minder naar je toekomen
	Meer sturing
	meer toezicht
	Haast
Werkdruk verhoogd	druk
	meer druk
	rennen zich rot

Vraag 7 Wat vindt u van het contact met uw begeleider?	
Kernlabel	Label
Goed contact	Goed
	goed contact
	goed opschieten
	goed contact
	goed mee praten
	goed
	wel goed
	is er wanneer je haar nodig hebt
	iets vragen – begeleider doet het
	Goed
	luisteren (positief)
	aandacht (positief)
Geen contact	geen begeleider 2x
	niets over te vertellen
	geen contact begeleider
	geen gesprekken met begeleider
	geen contact
	geen gesprekken 2x
	Heb ik niet
Weinig contact	niet veel gesprekken
	te weinig
	weinig contact
	niet altijd contact
	niet zoveel contact
	in begin gesprek
Onduidelijkheid functie begeleider	onduidelijkheid functies
	onduidelijkheid begeleider
	langere tijd onduidelijkheid begeleider
	beter communicatie (negatief)
Niet aansluitend	betuttelend
	niveau niet goed gevoeld
	standaard benadering
	voorbij gegaan aan niveau

Vraag 8a Begrijpt u wat de begeleider bedoelt tijdens gesprekken?	
Kernlabel	Label
Begrijpelijk	Ja 13x
	Duidelijke communicatie
	Komt goed over
Weinig contact begeleider	Weinig contact begeleider
	Weinig zicht op gesprekken
Verschillend	Af en toe druk
	Ene keer wel, andere keer niet
	Verschillend

Vraag 8b Zo nee, wat doet de begeleider als u iets niet snapt?	
Kernlabel	Label
Doorvragen	Ondersteuning
	Doorvragen
	Vragen stellen
	Tijd nemen om te praten
Uitleggen	Nog beter uitleggen
	Nog een keer uitleggen
	Uitleg

Vraag 9 Heeft uw begeleider aandacht voor wat u zelf wilt vertellen?	
Kernlabel	Label
Wel aandacht	Ja 11x
	Aandacht
	Aandacht
	Aandacht
	Luisterend oor
	Luisteren
Weinig tot geen contact begeleider	Eerst overleg met werkleider – dan begeleider
	Weinig contact begeleider
	geen contact begeleider
Weinig tijd	Niet altijd bereikbaar
	Druk

Vraag 10a Voelt u zich op uw gemak bij jouw begeleider?	
Kernlabel	Label
Op gemak voelen	Ja 12x

Vraag 10b Hoe komt dat?	
Kernlabel	Label
Vriendelijk	Vriendelijk/ fijn
	Vriendelijk
	Aardig
Aansluiten	Rustig aan mogen doen
	Geen eisen boven niveau
Openheid Behulpzaam	Begeleider mogen
	Lol en grappen
	Kan vertellen
	Open staan voor vragen
	Openheid naar elkaar
	Open
	Praten
	Gelijkwaardige voet
	Wil graag helpen
Vertrouwen	Vertrouwensband
	Vertrouwelijk
	Begrip
	Stelt op gemak

Vraag 11a	
Kernlabel	Label
Vertrouwen	Jawel
	Absoluut
	Ja hoor
	Ja
	Vertrouwen
	100%
Geen (optimaal) vertrouwen	Nee (2)
	Niet lang genoeg contact
	Verschillend per begeleider

Vraag 11b Hoe komt dat?	
Kernlabel	Label
Goede omgang met elkaar	Vertelde blijft tussen ons
	Jaren kennen
	Eerlijk
	Kunnen wel goed met elkaar
	Aardige vrouw
	Omgang met andere mensen (positief)
Tijd en aandacht	
	Als er wat is naar kantoor
	Kan vertellen
Uit problemen gekomen	
Vrijlaten	Niet bovenop zitten
	Niet streng (positief)
Aansluiten	Helpen bij vragen
	Meedenken
	Geprikkeld worden (positief)

Vraag 12 Cijfer Begeleiding?	
Kernlabel	Label
Voldoende	zes en half (1)
Ruim voldoende	Zeven (4)
Goed	Acht(5)
Zeer goed	Negen (2)
Uitstekend	Tien (2)

Vraag 13 Wat vindt u van het contact met uw werkleider?	
Kernlabel	Label
Geen werkleider	geen werkleider
Goed contact	goed contact 20x
	goed, vrolijk, leuk
	prettig
Tijd nemen	Tijd nemen
	praatje tussendoor, hoe het gaat.
	altijd aanwezig
	aanwezig
	een keer in de zoveel tijd evaluatie
	alles bespreekbaar (positief)
	Werkleider op tijd
	wennen
positieve aandacht	Bespreken
	Veilig
	geïnteresseerd
	Vriendelijk
Behulpzaam	Meedenken
	Vragen kunnen stellen
	willen graag helpen
	bijstaan bij vragen
	ze staan er/helpen
Lot overgelaten	concreet vertellen wie wat gaat doen
	in het begin niks verteld worden (negatief)
	lot overlaten (negatief)
	Werkleider te laat
Weinig tijd en aandacht	meer tijd maken voor gesprek (negatief)
	niet nakomen afspraken (neg)
	geen belangstelling (negatief)
	Werkleider uren ingeleverd
Niet aansluiten	simpele werkleider
	onvoldoende aandacht behoefte medewerker

Vraag 14a Helpt de werkleider u goed bij uw werkzaamheden?	
Kernlabel	Label
Goede begeleiding werkzaamheden	Goed (1)
	Jawel (4)
	Ja (7)
	Ja vind ik wel (1)
	waar nodig (2)
	niet erg nodig (1)
	Joah (1)
	Ja hoor (1)
	Matig (1)
	Absoluut ja (1)

Vraag 14b	
Kernlabel	Label
Instrueren	Uitleg 3x
	Uitleg
	Aansturen
	voordoen
	uitleggen
	Na uitleg snappen
	helpen graag
	(Mee)helpen
Behulpzaam	Helpen
	helpt goed als er wat mis is
	erbij staan
	goede communicatie
	vragen stellen
Goede communicatie	duidelijk
	Verlangt meer uitleg
	weinig voordoen (NEGATIEF)
Weinig instrueren	soms goed uitleggen soms niet
	geen controle Negatief
	zelf uitzoeken werkzaamheden(POS)
	zelfsturend (medewerker)
Vrijlaten	laten me los
	zelfstandig
	Vrijlaten
	Gelijkwaardig
	Werkleider is zelf persoonlijk
Opgebouwde relatie	jaren kennen
	Kennen
	elkaar zien
	boel in de gaten houden
	overzicht over de werkzaamheden
Overzicht over de werkzaamheden	Op tijd erbij
	Fouten herstellen
	Aansluiten niveau
	onder de duim houden
Aansluiten medewerker	Rustige omgeving
	Niet teveel werkdruk
	stress invloed functioneren
	Ligt aan drukte

Vraag 15a Voelt u zich op uw gemak bij uw werkleider?	
Kernlabel	Labels
Op gemak voelen	Ja
	Ja
	Jawel
	Ja zeker
	Ja heel erg
	Ja hoor
	ja

Vraag 15b Hoe komt dat?	
Kernlabel	Label
Kennen	lang kennen
	aan elkaar gewend raken
Positieve werkleiders	aardig
	vriendelijk
	Aardig
	plezierige mensen
	leuk, positief, stimulerend
	iets doen wordt gewaardeerd
Klik	niet ongemakkelijk
	Gemak
	Persoonlijke klik
	klik
	graag knuffelen voelt gemakkelijk
Respect	Respectvol
	Begrip
	elkaar respecteren
Goed aansluiten	Niet overvragen
	eigen tempo
	Met rust laten
Persoonlijke aandacht	goed praten
	leuk praatje maken
	willen altijd te woord staan
	dingen delen medewerker (pos)
	kijken hoe het gaat
	vragen hoe het is gegaan
	Terugkoppeling (als med ergens mee zit)
	Uitleg
Openheid	Niks te verbergen
	Geen geheimen
	Dwarsheden direct vertellen
	100 procent vertrouwen
Verschillend	ene werkleider beter dan ander

Vraag 16a Helpt de werkleider u om beter te worden in uw werk?	
Kernlabel	Label
Helpen verbeteren	Ja (7)
	Jawel (3)
	Soms, jawel (1)
	Ja volgens mij wel (1)
	Denk wel ja (1)
	Joah (1)
	Ja zeker wel (1)
	Ja dat wel (1)

Vraag 16b Op wat voor een manier?	
Kernlabel	Label
Ondersteunen	Ondersteuning
	Bij moeilijke werkzaamheden zouden werkleiders helpen
	Regelmatig afgeremd (positief)
	Verbetering
	Mening van werkleider
	Eigen mening geven
Niet ondersteunen	Bemoeit zich weinig met mij (neutraal)
	Zelf doen (negatief)
	Weinig controle over werk (negatief)
	Soms achter hem aan
	Medewerker neemt initiatief
Uitleg	Uitleg
	Uitleggen
	Rustig uitleggen
	Technieken aanleren
Aansturen	Aan het werk zetten
	Werk geven
	Werk vragen
	Aansturen
Niet doel van medewerker	Geen doel van medewerker
	Geen traject naar betaald werken
	Nee, niet van toepassing
	Niveau onderhouden
	Zelfstandig
	Ingewerkt
Aansluiten bij behoeften	Gesprekken
	Kijken of het goed is
	Meehelpen
	Meedenken
	Makkelijk ander werk krijgen
	Toekomst
	Samen kijken naar regulier werk

Vraag 17 Cijfer begeleiding	
Kernlabel	Label
Onvoldoende	Vijf (1)
Voldoende	Zes (1)
	Voldoende
Ruim voldoende	Zeven (4)
	Zeven plus (1)
	Zeven en half (1)
	Acht (10)
Goed	Acht en half (1)
Zeer goed	Negen (2)
Uitstekend	Tien (1)

Vraag 18a,b Wilt u wat veranderingen in de begeleiding? Zo ja wat?	
Kernlabel	Label
Geen veranderpunten	Geen veranderpunten (12)
	niets veranderen begeleiding (1)
Meer aandacht en begeleiding	meer tijd voor medewerkers
	personeel initiatief tonen voor gesprek
	meer vragen of het lukt
	even belangstelling tonen
	voldoende ondersteuning
	wil meer controle
Meer aansluiten bij medewerkers	meer kijken naar persoonlijke kwaliteiten
	Weinig kennis van medewerkers
	CV medewerkers
	Persoonlijk CV
	inzicht in maatschappij
Meer structureel contact	vaste afspraken begeleider
	strakker met werktijden
	meer werkoverleggen
	s morgens bij elkaar komen
	er niet zelf achteraan moeten
Meer werkzaamheden	Mensen die stil zitten
	Voldoende werk hebben
	geen initiatief
	meer opdrachten
	uitdaging
Betere communicatie	Communicatie van begeleiders
	misverstanden door communicatie

Vraag 19 a,b Andere opmerkingen of vragen?	
Kernlabel	Label
Geen vragen of opmerkingen	Geen vragen of opmerkingen (20)
Meer achtergrond kennis van medewerkers	werkleider heeft weinig inhoud in zijn werk
	werkleiders weten niets van persoonlijke beweegredenen
	Weinig persoonlijk inzicht van vrijwilligers
	Weinig gevoel problematiek medewerkers van vrijwilligers
	Vrijwilligers laten aansluiten bij de groep
Geen goede organisatie rondom begeleiding	begeleider onbekend
	begeleiding niet voorgesteld
	begeleiding heeft weinig tijd
	Grafisch is rommelig
	twee werkleiders op grafisch
Organisatie sluit niet aan bij verwachtingen	slechte organisatie
	andere verwachtingen
Meer werkoverleg + notulen	werkoverleg met het team
	op papier zetten

Vraag 10b Hoe komt dat?	
Kernlabel	Label
Vriendelijk	Vriendelijk/ fijn
	Vriendelijk
	Aardig
Aansluiten	Rustig aan mogen doen
	Geen eisen boven niveau
Openheid Behulpzaam	
	Begeleider mogen
	Lol en grappen
	Kan vertellen
	Open staan voor vragen
	Openheid naar elkaar
	Open
	Praten
	Gelijkwaardige voet
	Wil graag helpen
Vertrouwen	Vertrouwensband
	Vertrouwelijk
	Begrip
	Stelt op gemak

Vraag 11a	
Kernlabel	Label
Vertrouwen	Jawel
	Absoluut
	Ja hoor
	Ja
	Vertrouwen 100%
Geen (optimaal) vertrouwen	Nee (2)
	Niet lang ger
	Verschillend

Vraag 11b Hoe komt dat?	
Kernlabel	Label
Goede omgang met elkaar	Vertelde blij
	Jaren kennen
	Eerlijk
	Kunnen wel g
	Aardige vrou
	Omgang met
Tijd en aandacht	
	Als er wat is r
	Kan vertellen
Vrijlaten	Uit probleme
	Niet bovenop
Aansluiten	Niet streng (p
	Helpen bij vr
	Meedenken
	Geprikkeld w

Vraag 12 Cijfer Begeleiding?	
Kernlabel	Label
Voldoende	zes en half (1)
Ruim voldoende	Zeven (4)
Goed	Acht(5)
Zeer goed	Negen (2)
Uitstekend	Tien (2)

Vraag 13 Wat vindt u van het contact met uw werkleider?	
Kernlabel	Label
Geen werkleider	geen werkleider
Goed contact	goed contact 20x
	goed, vrolijk, leuk
	prettig
Tijd nemen	Tijd nemen
	praatje tussendoor, hoe het gaat.
	altijd aanwezig
	aanwezig
	een keer in de zoveel tijd evaluatie
	alles bespreekbaar (positief)
	Werkleider op tijd
	wennen
positieve aandacht	Bespreken
	Veilig
	geïnteresseerd
	Vriendelijk
Behulpzaam	Meedenken
	Vragen kunnen stellen
	willen graag helpen
	bijstaan bij vragen
	ze staan er/helpen
Lot overgelaten	concreet vertellen wie wat gaat doen
	in het begin niks verteld worden (negatief)
	lot overlaten (negatief)
	Werkleider te laat
Weinig tijd en aandacht	meer tijd maken voor gesprek (negatief)
	niet nakomen afspraken (neg)
	geen belangstelling (negatief)
	Werkleider uren ingeleverd
Niet aansluiten	simpele werkleider
	onvoldoende aandacht behoefte medewerker

Vraag 14a Helpt de werkleider u goed bij uw werkzaamheden?	
Kernlabel	Label
Goede begeleiding werkzaamheden	Goed (1)
	Jawel (4)
	Ja (7)
	Ja vind ik wel (1)
	waar nodig (2)
	niet erg nodig (1)
	Joah (1)
	Ja hoor (1)
	Matig (1)
	Absoluut ja (1)

Vraag 14b	
Kernlabel	Label
Instrueren	Uitleg 3x
	Uitleg
	Aansturen
	voordoen
	uitleggen
	Na uitleg snappen
	helpen graag
	(Mee)helpen
Behulpzaam	Helpen
	helpt goed als er wat mis is
	erbij staan
	goede communicatie
	vragen stellen
Goede communicatie	duidelijk
	Verlangt meer uitleg
	weinig voordoen (NEGATIEF)
Weinig instrueren	soms goed uitleggen soms niet
	geen controle Negatief
	zelf uitzoeken werkzaamheden(POS)
	zelfsturend (medewerker)
Vrijlaten	laten me los
	zelfstandig
	Vrijlaten
	Gelijkwaardig
	Werkleider is zelf persoonlijk
Opgebouwde relatie	jaren kennen
	Kennen
	elkaar zien
	boel in de gaten houden
	overzicht over de werkzaamheden
Overzicht over de werkzaamheden	Op tijd erbij
	Fouten herstellen
	Aansluiten niveau
	onder de duim houden
Aansluiten medewerker	Rustige omgeving
	Niet teveel werkdruk
	stress invloed functioneren
	Ligt aan drukte

Vraag 15a Voelt u zich op uw gemak bij uw werkleider?	
Kernlabel	Labels
Op gemak voelen	Ja
	Ja
	Jawel
	Ja zeker
	Ja heel erg
	Ja hoor
	ja

Vraag 15b Hoe komt dat?	
Kernlabel	Label
Kennen	lang kennen
	aan elkaar gewend raken
Positieve werkleiders	aardig
	vriendelijk
	Aardig
	plezierige mensen
	leuk, positief, stimulerend
	iets doen wordt gewaardeerd
Klik	niet ongemakkelijk
	Gemak
	Persoonlijke klik
	klik
	graag knuffelen voelt gemakkelijk
Respect	Respectvol
	Begrip
	elkaar respecteren
Goed aansluiten	Niet overvragen
	eigen tempo
	Met rust laten
Persoonlijke aandacht	goed praten
	leuk praatje maken
	willen altijd te woord staan
	dingen delen medewerker (pos)
	kijken hoe het gaat
	vragen hoe het is gegaan
	Terugkoppeling (als med ergens mee zit)
	Uitleg
Openheid	Niks te verbergen
	Geen geheimen
	Dwarsheden direct vertellen
	100 procent vertrouwen
Verschillend	ene werkleider beter dan ander

Vraag 16a Helpt de werkleider u om beter te worden in uw werk?	
Kernlabel	Label
Helpen verbeteren	Ja (7)
	Jawel (3)
	Soms, jawel (1)
	Ja volgens mij wel (1)
	Denk wel ja (1)
	Joah (1)
	Ja zeker wel (1)
	Ja dat wel (1)

Vraag 16b Op wat voor een manier?	
Kernlabel	Label
Ondersteunen	Ondersteuning
	Bij moeilijke werkzaamheden zouden werkleiders helpen
	Regelmatig afgeremd (positief)
	Verbetering
	Mening van werkleider
	Eigen mening geven
Niet ondersteunen	Bemoeit zich weinig met mij (neutraal)
	Zelf doen (negatief)
	Weinig controle over werk (negatief)
	Soms achter hem aan
	Medewerker neemt initiatief
Uitleg	Uitleg
	Uitleggen
	Rustig uitleggen
	Technieken aanleren
Aansturen	Aan het werk zetten
	Werk geven
	Werk vragen
	Aansturen
Niet doel van medewerker	Geen doel van medewerker
	Geen traject naar betaald werken
	Nee, niet van toepassing
	Niveau onderhouden
	Zelfstandig
	Ingewerkt
Aansluiten bij behoeften	Gesprekken
	Kijken of het goed is
	Meehelpen
	Meedenken
	Makkelijk ander werk krijgen
	Toekomst
	Samen kijken naar regulier werk

Vraag 17 Cijfer begeleiding	
Kernlabel	Label
Onvoldoende	Vijf (1)
Voldoende	Zes (1)
	Voldoende
Ruim voldoende	Zeven (4)
	Zeven plus (1)
	Zeven en half (1)
	Acht (10)
Goed	Acht en half (1)
Zeer goed	Negen (2)
Uitstekend	Tien (1)

Vraag 18a,b Wilt u wat veranderingen in de begeleiding? Zo ja wat?	
Kernlabel	Label
Geen veranderpunten	Geen veranderpunten (12)
	niets veranderen begeleiding (1)
Meer aandacht en begeleiding	meer tijd voor medewerkers
	personeel initiatief tonen voor gesprek
	meer vragen of het lukt
	even belangstelling tonen
	voldoende ondersteuning
	wil meer controle
Meer aansluiten bij medewerkers	meer kijken naar persoonlijke kwaliteiten
	Weinig kennis van medewerkers
	CV medewerkers
	Persoonlijk CV
	inzicht in maatschappij
Meer structureel contact	vaste afspraken begeleider
	strakker met werktijden
	meer werkoverleggen
	s morgens bij elkaar komen
	er niet zelf achteraan moeten
Meer werkzaamheden	Mensen die stil zitten
	Voldoende werk hebben
	geen initiatief
	meer opdrachten
	uitdaging
Betere communicatie	Communicatie van begeleiders
	misverstanden door communicatie

Vraag 19 a,b Andere opmerkingen of vragen?	
Kernlabel	Label
Geen vragen of opmerkingen	Geen vragen of opmerkingen (20)
Meer achtergrond kennis van medewerkers	werkleider heeft weinig inhoud in zijn werk
	werkleiders weten niets van persoonlijke beweegredenen
	Weinig persoonlijk inzicht van vrijwilligers
	Weinig gevoel problematiek medewerkers van vrijwilligers
	Vrijwilligers laten aansluiten bij de groep
Geen goede organisatie rondom begeleiding	begeleider onbekend
	begeleiding niet voorgesteld
	begeleiding heeft weinig tijd
	Grafisch is rommelig
	twee werkleiders op grafisch
Organisatie sluit niet aan bij verwachtingen	slechte organisatie
	andere verwachtingen
Meer werkoverleg + notulen	werkoverleg met het team
	op papier zetten

Bijlage 5 (Kern)Labels personeel

Topic werken in zelfsturende teams		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Moeizame overgang naar zelfsturend team	4.02	verdeling had voeten in de aarde
	1.08	Te simpel over overdracht gedacht
	1.07	Grote omslag om een lekkend schip te moeten besturen
	1.04	Werkelaar nooit goed meegenomen in traject
Kost tijd	4.05	aanlooptijd nodig om vorm te geven
	4.08	neemt tijd in beslag
Op elkaar bouwen (	1.02	Met elkaar doen
Nemen van beslissingen is moeilijk	5.03	Er worden geen beslissingen genomen
	5.04	Lastig om als team de neuzen dezelfde kant op te krijgen
	2.23	eerder met meer gelaagdheid sneller schakelen werd op geanticipeerd
Positieve ervaringen	1.13	Zelfsturend team is positief
	2.07	positief: we kunnen veel zelf doen
	5.07	Het is leerzaam en dynamisch
	4.01	uitdaging
Gemis leider	3.03	te weinig controle en begeleiding
	5.02	Lastig dat er niemand boven het team staat
	1.14	Gemis van een gelijkwaardige bedrijfsleider
	2.10	Andere plekken nog combinatie, hier alleen A en B
Niet zelfsturend vinden	2.04	in hoeverre is het een zelf organiserend team?
	2.09	niet zo'n zelfsturend team
Verschillende organisaties binnen zelfsturende team	5.01	Lastig om één lijn te krijgen bij personeel uit drie verschillende organisaties, discussies
	6.02	Elke organisatie heeft eigen regels binnen de Werkelaar
	2.03	Verantwoording afleggen naar Wezo, terwijl we zelfsturend moeten zijn
	1.09	Verschillende gedachten leidt tot discussies

Topic verantwoordelijkheid		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Niet meer verantwoordelijkheid	6.02	hadden al veel verantwoordelijkheden
	6.03	gevoel voor verantwoordelijkheid niet toegenomen
Meer verantwoordelijkheid	2.26	op papier minder
	2.27	voelt meer
	4.14	teamadviseur nam veel dingen op
Eigen verantwoordelijkheid	3.06	is opdracht van gemeente
	1.18	vrijheid individueel personeelslid
		verantwoordelijk voor de medewerkers
	1.19	Eigen verantwoordelijkheid
	4.12	niemand kan leiding geven
	5.09	Zelf verantwoordelijk is goed voor groepsgevoel

Topic Werksfeer		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Positief over werksfeer	2.30	redelijk goed
	1.24	Positief over werksfeer
	6.10	Elkaar steunen
Negatieve werksfeer	2.34	zitten er niet lekker bij als team
	6.05	werksfeer moet vorm krijgen
	2.37	botsingen onderling
	6.06	onduidelijkheid bepaald de sfeer
	6.08	sfeer nooit 100 procent door 3 organisaties 1pand
	6.07	Sfeer kan beter
	1.23	Wrijving omtrent taken door nieuwe functieprofielen
	4.16	dingen anders doen: weerstand
Werksfeer wordt beter	2.33	intentie is goed
	2.35	verbetering in team
	1.22	Wordt weer beter
Weinig transparantie in het team	2.39	niet afgerekend willen worden op wat je zegt
		collega's smoezen nog steeds
	2.40	een muur tussen elkaar
Onderlinge afstemming/ ondersteuning	3.09, 3.10	overleg en afstemming collega's

Topic taakverdeling		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Feedback van werkleiders op begeleiders	1.30	Begeleiders houden zich teveel bezig met organisatorische zaken, moeten zich meer gaan richten cliënten
	6.13	taken waar werkleiders niks mee hebben bij begeleiders leggen.
	2.50	begeleiders moeten toestaan als iets buiten hun om wordt opgepakt
Onvrede taakverdeling	6.12	taakverdeling kan beter
	4.20	niet goed
	3.11	drie werkleiders halen product binnen sommigen heel veel taken, sommigen bijna niks
		dingen doen die mij niet liggen
Meer taken	1.26	klem lopen door geen functie C te hebben
	4.19	extra taken
	4.18	grote dingen komen op ieders schouders
	6.12	taken teamleider overgenomen
	6.11	meer taken
Balans zoeken wat betreft de taakverdeling		Begeleiders lijken teveel taken te krijgen, waardoor functionering bemoeilijkt wordt
	6.16	inzichtelijk maken wie wat doet aan taken
	4.17	zoektocht
	4.21	taken verdelen is moeilijk
	6.17	balans krijgen in hoeveel personeelslid doet
	6.18	taakverdeling moet groeien en vorm krijgen
Taken niet passend bij de functies	6.15	afwegen wat je kunt overpakken
	1.25	Taken krijgen die buiten de kunde van het personeelslid liggen
Wennen aan taakverdeling	2.45	dingen doen die we niet gewend zijn
	2.42	meer bezig zijn met zorgen dat werk er is

Topic Werkdruk		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Werkdruk	1.32	Meer werkdruk door minder personeel
	6.20	Hoog door minder collega's
	3.16	minder werkleiders
	3.23	hoge werkdruk, geestelijk lichamelijk moe
	3.24	Hoge werkdruk; heel zwaar, tijdsgebrek
	2.63	druk wordt opgevoerd
	4.23	groot
	4.22	niet altijd haalbaar
	4.24	taken worden bij anderen verdeeld: grote druk
	4.25	komt meer bij dan eraf gaat
	4.26	heel veel (regelen/ mensen niet uit het oog verliezen)
		Organisatie om de werkzaamheden met de medewerkers
	1.34	heen kost veel energie
	3.26	meer administratie
		druk om genoeg medewerkers binnen te krijgen en te
	2.64,2.65	houden
		mensen binnenhalen en kwaliteit waarborgen verhouden
	2.62	zich niet goed
	5.13	Leuk, maar drukke baan
	5.14	Veel werkzaamheden
	5.15	Werkdruk door enigste werkleider in kantine te zijn
		Niet aan functie aandachts functionaris toe kunnen
	5.17	komen indien nodig
	5.18	Geen extra taken meer kunnen incasseren
	5.20	Alle collega's rennen zich rot

Topic waarborging kwaliteit van de hulpverlening		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Minder kwaliteit	2.71	rare balans: minder geld én kwaliteit
	2.72	personeel inleveren gaat ten koste van medewerkers
		teveel prikkels medewerkers, doordat personeel meer
	2.76	bezig is met werk binnenhalen etc.
		Door zoekend te zijn kan de kwaliteit niet gewaarborgd
	5.21	worden
	3.30	te weinig controle en begeleiding
	5.22	Minder oog voor de medewerkers
	1.38	ten koste van kwaliteit
	2.74	af en toe slipt misschien iemand tussendoor
	4.27	ten koste van medewerker
	1.37	door minder personeel wordt inhoudelijk schraler
	4.28	wordt minder, drukker met gedoe eromheen
Minder tijd voor medewerkers	2.77	zal ongetwijfeld zijn dat medewerker vindt dat hij te
		weinig tijd krijgt
	3.35	niet genoeg tijd voor mensen
	3.36	geen tijd voor lange gesprekken
Veranderingen geen invloed op medewerkers	4.29	tijd inleveren
	2.78	druk heeft geen invloed op begeleiding
	2.79	met medewerkers werken gaat meteen goed
Ondanks negatieve factoren toch aandacht		Iedereen krijgt aandacht, door tijd in te delen

Topic Motivatie		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Minder motivatie vanwege veranderingen		Organisatie om de werkzaamheden met de medewerkers heen kost veel energie
	2.83	drukt motivatie naar beneden
	2.84	frustratie
	6.23	nadeel ergste verandering ooit
	5.31	Motivatie wordt negatief beïnvloed door moeilijkheden en onduidelijkheden
Motivatie voor medewerkers	6.26	plezier in werk
	1.45	Motivatie om voor 'De Werkelaar' en de mensen te gaan
	1.46	enorme motivatie in het werk, veel doen met expertise
	6.22	motivatie hoog
	3.41	mensen de drijfkracht
	6.25	er zijn voor de medewerkers
		De personeelsleden zetten zich maximaal in
Zelf uitdaging zoeken	2.81	plezier in werken met medewerker
	2.73	proberen met z'n allen nodige aandacht te geven
	2.88	ontwikkelen, nieuwe dingen uitvinden helpt
	2.90	toko overeind houden
	5.28	Energie krijgen door boeiende processen
	4.30	Uitdaging
	1.43	Uitdaging aan de andere kant
Team functioneren zorgt voor motivatie	4.31	veel leren op andere gebieden
	2.85	allemaal door één deur: motivatie is beter
Minder motivatie door weinig tijd voor medewerkers		
	3.38	frustrerend, niet alle tijd voor medewerker
	3.40	maar geen tijd
Wisselend	5.26	Motivatie is wisselend

Topic Werken met nieuwe functieprofielen		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Niet merkbare verandering (1x)	2.91	merkt niet veel van
Positieve ervaringen (3x)	4.38	opbrengst voor instelling
	5.38	Voordeel: begeleider heeft andere ideeën over oplossingen
	4.32	wel profiel, maar zelf inkleden
	1.47	verdelen van taken werkleider en begeleider is een goede zet
Negatieve ervaringen (5x)		Het kraakt
	6.27	waardeloze omslag
	4.36	dingen over de schutting gegooid vanaf werkleiders
	4.37	minder contact medewerkers is jammer
	4.41	veel losse eindjes
	??	Onrust door gemopper over functieprofielen
Negatief over inhoud (7x)	5.37	Nadeel: medewerker moet zaken bespreken met begeleider en die koppelt terug, dat duurt langer
	2.97	lagere, complexe mensen is verkeerd neergezet in functieprofielen
	2.110	Functioneer op hoger niveau dan salaris
	1.48	Niet tevreden met indeling schaal
	2.108	Functieprofielen te summier omschreven
	3.43	Begeleiders geen ondersteuning voor werkleider
	3.46	Begeleiders weinig eigen initiatief
	6.26	grootste omslag voor personeel
	6.28	arbeidsgebied waarvoor je geleerd hebt, is er niet meer
	6.30	moet medewerker met verhaal naar begeleider verwijzen
	1.26	geen begeleider op functie C werkzaam
	2.99	oneens met: naar functiegroep 40,30, omschrijven als laagcomplex
	6.29	combinatie begeleiden en werkleider kwijtgeraakt door nieuwe functiehuis
		combinatie was leuk, ben nu een stuk kwijt
Ontevredenheid proces functieprofielen (2x)	2.95	invoering is geforceerd gedaan
	2.106	reden: financieel verantwoorden, reden is niet: verbetering
	2.107	nooit tijd gehad om mee te praten
	6.31	Geen evaluatie gehad nieuwe functieprofielen
Balans zoeken (4x)	2.96	zoekende waar ligt de grens tussen profielen
	2.93	wordt iets anders van mij verwacht Werkleider
	4.33	zoekende in wat past bij functie
	4.34	wat hoort bij werkleider/ begeleider
Negatieve werksfeer (2x)	5.32	Gemopper over functieprofielen
	5.34	Collega's nemen de functieprofielen letterlijk, waardoor het teamgevoel minder wordt
	5.35	Collega's blijven hangen in zaken uit het functieprofiel waar ze het niet mee eens zijn
	2.103	contact uitstroom medewerkers ligt dichterbij elkaar, botst uiteindelijk

Topic Waarborging kwaliteit van de hulpverlening		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Geen waarborging kwaliteit	1.55	Door de inhoud van de functieprofielen wordt de kwaliteit niet gewaarborgd
	2.114	naar buiten toe te makkelijk gedacht
	3.49	te weinig tijd voor de mensen
	3.50	te weinig begeleiders
	3.47	te weinig aandacht
	3.48	te weinig begeleiders
	6.33	Contact medewerkers begeleiders minimaal
	6.32	gesprekken zijn formeler geworden
	1.56	Werkleider mag niet de aandacht geven die de medewerker nodig heeft
	6.34	Aandacht schenken geen taak werkleider
	6.35	Als werkleiders zich aan functieprofiel houden medewerkers de dupe
	2.116	op papier werken? gauw klaar
	2.111	twijfelen doorsturen naar begeleider/ gaat niet werken
	2.115	niet hetzelfde effect als je tien andere poppetje plaatst
Waarborging kwaliteit	2.117	medewerkers lijden er niet onder
	4.44	absoluut verhoogd
	4.42	verleden: niet informeren binnenkomer. nu wel
	4.43	structuur

Topic Wensen met betrekking tot dit onderwerp		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Meegenomen worden in proces	1.57	Had graag meegenomen willen worden in proces van zelfsturend team en nieuwe functieprofielen
	6.37	evaluatie veranderingen
	3.51	goede ondersteuning
	1.05	Nulmeting was goed geweest
Meer waardering personeel	1.59	Meer waardering voor hun werk
	2.123	medewerkersportaal/krant
Functieprofielen aanpassen	1.11	functieprofielen terugdraaien
	2.130	twee functieprofielen herschrijven
Leiderschap	4.46	iemand erboven die besluiten neemt
		Behoeftte aan leider die bepaalde koers houdt
		Verlangen naar centrale leiding
	1.28	Behoeftte aan leider die knopen doorhakt en initiatief toont
		Behoeftte aan een besluitnemer
Kwaliteit begeleiding medewerkers	6.39	iedereen één begeleider
		medewerkers kunnen meegaan met het hele gebeuren
	2.127	mensen vast kunnen houden
	2.128	medewerkers laten doorstromen
		liever nog meer tijd
	4.51	tevreden medewerkers
Organisatie		meer tijd voor uitstroom
	6.36	één registratie formulier voor alle organisaties
		producten op één punt binnen komen, in plaats van door drie werkleiders
Rust		rustmoment voor ruimte
	2.129	van ons afblijven met aantallen
	2.121	Behoeftte aan een rustige periode
Team ontwikkeling		dichter bij elkaar staan
	2.124	een echt team worden
	2.126	meer tools
	4.47	goed solide team
	4.52	Feedback geven in plaats van roddelen
	5.42	Communicatie verbeteren, door elkaar te vinden in de communicatie
	5.41	bekendheid werkelaar
Bekendheid Werkelaar	4.50	ons op de kaart zetten
	4.40	Betere samenwerking
	5.40	meer werkleiders
Meer begeleiding	4.48	voldoende mensen
	3.52	meer begeleiding
	3.53	acquisitie binnenhalen via één punt
	3.54	werkleiders meer tijd om op de vloer te zitten
Extra persoon buitenaf	5.44	Extra persoon van buitenaf die kennis heeft van groepsdynamica, ervaring met fusies en het team kan vormgeven
Topic Wensen met betrekking tot dit onderwerp		
Kernlabel	Fragmentnummer	Label
Geen opmerkingen (2x)		Geen verdere opmerkingen
		Geen relevante opmerkingen over dit onderwerp
Trots (1x)	6.40	verschillende doelgroepen zonder ruzie

Bijlage 6 Toestemmingsformulier

Formulier voor het geven van toestemming tot publicatie van de afstudeerscriptie. Print het formulier en lever het samen met je digitale scriptie in bij de afstudeercoördinator. **Vergeet niet je handtekening te zetten.** Als de scriptie/afstudeeronderzoek door meer studenten is gemaakt, moeten alle auteurs ondertekenen

Titel scriptie	
Beoordeling scriptie	

Naam student:	Marjolein Hofsink
Studentnummer	1210238
Opleiding	Maatschappelijk Werk & Dienstverlening
Afstudeerrichting	
Datum afstuderen	
Handtekening	

Naam student:	Gerline Kuiers
Studentnummer	1210250
Opleiding	Maatschappelijk Werk & Dienstverlening
Afstudeerrichting	
Datum afstuderen	
Handtekening	

Naam student:	Alette Riezebos
Studentnummer	1210395
Opleiding	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
Afstudeerrichting	
Datum afstuderen	
Handtekening	

Naam student:	Marit Schouten
---------------	----------------

Studentnummer	1210273
Opleiding	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
Afstudeerrichting	
Datum afstuderen	
Handtekening	

Instelling/ organisatie	De Werkelaar
Adres	Curieweg 16
Vertegenwoordig door:	Miranda Pruis
Datum	
Handtekening	

Ondergetekende vertegenwoordiger van de instelling/organisatie geeft hierbij toestemming aan Viaa om de bovengenoemde afstudeeropdracht te publiceren in de HBO Kennisbank, waardoor de afstudeeropdracht gratis, volledig full text en online geraadpleegd kan worden.