



VERBINTENIS

**Hoe creëer je meer adequate verbintenissen tussen Centraal en Decentraal binnen
Universiteit 'Henlo'?**



Management van Verandering

Master of Science in Business Administration

Erasmus Universiteit Rotterdam

September 2016

Student : S. Ettaher AA

Studentennummer : 421338

Begeleider : Ir. A.J. Roodink

Tweede meelezer : Dr. G.A.J.M. Berens

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en geen andere bronnen zijn gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.

De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Inleiding	6
De organisatie.....	6
Aanleiding onderzoek.....	6
Relevantie	7
Opbouw van het verslag.....	8
Methodologie	9
Methodologische aanpak	9
Onderzoeksinstrumenten.....	10
Methode	11
Kwaliteitscriteria.....	14
Procesverslag.....	15
Oriënterende fase	15
Selectie respondenten.....	15
Interviews afnemen.....	16
Gesprekken verwerken	17
Verhalen schrijven.....	17
Workshop organiseren	18
Dataverwerking	20
Narratieven.....	20
Verhalenworkshop	28
Analyse	33
Narratieve analyse.....	33
Verbanden en onderwerpen	35
Probleemgebieden	37
Wijze van organiseren	37
Verhalenworkshop	38
Literatuur versus empirie	40
Conclusie	45
Reflectie.....	47
Bibliografie	53
Bijlagen	55

Voorwoord

In september 2014 ben ik begonnen met de opleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Rotterdam School of Management. In semester III heb ik een keuze gemaakt om in Management van Verandering af te studeren. Ik heb ervoor gekozen om mijn onderzoek binnen mijn werkveld uit te voeren.

Sinds januari 2013 ben ik werkzaam binnen een grote academische onderwijsinstelling. Ik ben werkzaam op de afdeling Planning & Control als ondersteunend beheer personeel (OBP).

De studie, management van verandering en het onderzoek hebben mij gevormd als mens. Ik ben anders gaan kijken naar de wereld, in staat om vrij van oordeel te zijn. Mijn bagage en referentiekader, oriëntatie staan niet los van mijn gedragingen als mens en als onderzoeker. We leven op aard met elkaar. Met ieder zijn eigen blik op de wereld. Prachtig is het om te beseffen hoe we het toch voor elkaar krijgen om met elkaar samen te werken. Het blijft mij fascineren het gedrag van mensen. Hoe gedragen mensen zich? Mijn pad binnen bedrijfskunde heeft mij geleid naar de wereld van kennis over denken in contexten, de wereld van het sociaal constructionisme heeft mij geleid in het meer stellen van 'hoe' vragen in plaats van 'waarom'.

Ik wil langs deze weg mijn enorme dank uitspreken aan alle betrokkenen die met veel passie en openheid met mij in gesprek zijn gegaan. Speciale dank aan mijn leidinggevende Wout van der Ham die in mij geloofde vanaf het begin en gedurende het hele proces vol interesse mijn studievoortgang heeft gevolgd en desgevraagd mij voorzien heeft van advies. Mijn directe leidinggevende Ton Brouwer met wie ik altijd kon sparren. Bedankt voor de goede ideeën.

Mijn grote dank gaat uit naar mijn coach Ton Roodink. Hij heeft altijd snel en duidelijk feedback gegeven. Wanneer ik vast kwam te lopen, ben ik goed begeleid zodat ik de draad weer kon oppakken. Ook ben ik dankbaar over de manier van terugkoppeling. Dat heeft gemaakt dat ik net iets meer bereik dan dat ik denk dat ik kan bereiken. Ik bedank mijn meelezer Guido Berens. De snelheid van constructieve feedback heeft mij extra gestimuleerd en geholpen.

Daarnaast bedank ik mijn naasten. Velen hebben mij moeten missen. Bedankt voor al het geduld en wijze raad. Bedankt voor alle steun en vertrouwen tijdens de momenten dat ik het zwaar had. Mijn zoons Dean (acht jaar) en Benjamin (drie jaar) bedank ik voor hun onvoorwaardelijke liefde. De liefde heeft mij een ongekende drijfveer gegeven om dit leerproces te doorlopen. De zin van Dean : *'kom op mam, je kan het'* heeft mij ongekende kracht gegeven. En 'last but not least' bedank ik mijn partner Felizberto in het bijzonder voor al zijn steun - binnen zijn mogelijkheden en beperkingen - gedurende de gehele opleiding.

Samenvatting

De organisatie waar ik onderzoek heb gedaan bestaat uit twaalf instituten op gebied van onderzoek en onderwijs en heeft ongeveer 5.000 mensen in dienst waarvan ongeveer één vijfde bestaat uit ondersteunend personeel. De organisatie telt momenteel 25.800 studenten. De manier van samenwerking is zoals in veel organisaties een belangrijk onderwerp. Ik ben benieuwd geraakt naar de samenwerking tussen mensen van centraal (afdeling financiën) en de mensen van de eenheden. De scope is gericht op een aantal financiële processen binnen de organisatie. Mijn nieuwsgierigheid heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe verloopt de samenwerking nu en hoe kunnen betrokkenen uit decentraal en centraal met elkaar meer adequate verbintenissen creëren?

De gebruikte methodologie is gebaseerd op het sociaal constructionisme. De aanpak van mijn onderzoek is gedaan op basis van responsieve methodologie. Waarbij verondersteld wordt dat een ieder zijn eigen werkelijkheid heeft. Een ieder geeft zijn of haar betekenis. Het sociaal constructionisme valt binnen de post moderne stroming en gaat meer om het begrijpen dan verklaren.

Ik ben ruim een jaar geleden begonnen binnen de organisatie met het waarnemen. Het was een kunst om de opdrachten van Management van Verandering uit te voeren. Ik was gewend een situatie te verklaren en de logica van zaken in te zien. Op een andere manier naar de wereld kijken is een onderdeel geweest van het proces. Dit deed ik door eerst de mensen te leren kennen binnen de organisatie. We bouwden een vertrouwensband op. Op basis daarvan heb ik gesprekken kunnen voeren. Betrokkenen vertelden mij hun ervaringen. Iedere week hadden ik, vier medestudenten en de coach maandelijkse bijeenkomsten, genaamd peerreview. De peerreviews sloten nauw aan bij de genomen stappen in het proces. Interviews afnemen: hoe doe je dat? Welke vragen kun je het beste stellen om de ervaringen van de individuen achterhalen? Gaandeweg bouw ik een zelfvertrouwen op, een deskundigheid. De issues of verbeterpunten waar de mensen zich over uitten naar mij waren achtereenvolgens: *gebrek aan expertise, wet- en regelgeving is vaak complex en veel, eilanden-cultuur, eigen manier van werken, afbakening van taken, over de schutting gooien/ getouwtrek, verantwoordelijkheid (durven) nemen, leer de mens/collega kennen, netwerken, stage lopen en klantvriendelijkheid*. Na analyse van de data zijn bovenvermelde punten na boven gekomen. De analyse is gebeurd door op een systematische manier categoriseren van data en zoeken naar de verbanden binnen de citaten en interviewverslagen. Interpretatie van de data heeft plaatsgevonden met gebruik van reflexief journal, documentanalyse, triangulatie en narratieve analyse. Ik heb gekeken naar herkenning van patronen in de verhalen en daaraan gekoppeld de oriëntatie van de geïnterviewden. De wijze van organiseren binnen de organisatie heb ik in kaart gebracht met de aanbeveling voor verder onderzoek. Terugkomend op mijn onderzoeksvraag: ik heb middels een verhalenworkshop getracht betrokkenen meer begrip te laten krijgen voor elkaar. De verhalenworkshop heeft geleid tot aanbevelingen op betrekkningsniveau.

Tijdens de korte literatuurverkenning heb ik onder andere herkenning gevonden met de professionele en machine-organisatie van Mintzberg (Mintzberg, 2006). De machine-organisatie gaat meer uit van standaardisatie en de professionele organisatie van een organisatie met professionals, waarbij de regie van de beheerstaken en beslissingsbevoegdheid meer moet liggen bij de uitvoerders (de professionals). De aard van de werkzaamheden bepaalt de passende manier van organiseren. Het woord professionals zegt het al, zij weten wat zij nodig hebben om hun werk te kunnen uitvoeren. Binnen de organisatie heerst een spanningsveld tussen enerzijds standaardisering, systeemgedreven aanpak en contextgedreven manier van werken.

Samengevat kun je een aantal probleemgebieden onderscheiden: Expertise, taakverdeling en communicatie. Expertise is op gebied van beschikbare kennis, bij taakverdeling refereer ik naar de onduidelijkheid van de afbakening van de taken en met communicatie betreft het in het onderzoek de manier van communiceren.

Het waarnemen en het maken van interpretaties als onderzoeker zijn beperkt. Ik kan niet alles zien en waarnemen. Ik heb geprobeerd het onderzoeksproces helder te beschrijven en mijn waarnemingen heb ik in een reflexief journal bijgehouden. De navolgbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd. Deze bevindingen hebben geleid tot praktijkverbetering middels het uitvoeren van een interventie door middel van een verhalenworkshop.

Mijn doel onder andere van het doen van responsief onderzoek is onderzoek doen dat niet verdwijnt in een bureaulade. Met het betrekken van de mensen in het proces en ze deel te maken van het onderzoek en met het verzorgen van een verhalenworkshop heb ik dat weten te bewerkstelligen.

Inleiding

De organisatie

In dit onderzoek richt ik mij op de samenwerking tussen de centrale en decentrale afdelingen binnen de ondersteunende diensten van de organisatie. Alle namen in dit rapport zijn fictief.

De organisatie waar ik onderzoek heb gedaan bestaat uit twaalf instituten op gebied van onderzoek en onderwijs en heeft ongeveer 5.000 mensen in dienst waarvan ongeveer één vijfde bestaat uit ondersteunend personeel. De organisatie telt momenteel over de 20.000 studenten. De onderwijsinstelling biedt onder andere op verschillende onderwijsgebieden bachelor- en masteropleidingen aan. De organisatie bestaat uit een aantal gebieden/instituten.

De visie van de organisatie is gericht op wetenschappelijk onderzoek en onderwijs van hoge kwaliteit. Deze waarden zijn belangrijk voor een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. De onderwijsorganisatie zet zich in voor het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van wetenschappelijke kennis en is een betrouwbaar baken in het nationale en internationale maatschappelijke en politieke debat.

De missie van de organisatie is gericht op een aantal belangrijke pijlers binnen de organisatie waaronder excellentie in haar onderzoek en onderwijs. De kernwaarden van de organisatie zijn gebaseerd op vrijheid en daarnaast draagt de organisatie een maatschappelijke verantwoordelijkheid. De visie, missie en kernwaarden worden door de organisatie naar buiten toe gepresenteerd. Verderop in mijn onderzoek zal ik een uiteenzetting geven van de wijze van organiseren binnen de organisatie.

Aanleiding onderzoek

Gedurende alle studieopdrachten van de afgelopen anderhalf jaar heb ik het team Planning & Control en de mensen binnen de instituten aardig leren kennen. Deze periode heb ik benut om op oriënterende wijze de organisatie te verkennen. Ik heb patronen leren herkennen en de oriëntaties van mensen. Op basis van mijn observaties, gesprekken, documenten, websites, kranten, posters zijn een aantal zaken mij opgevallen. Bijna iedere collega met wie ik in gesprek ben gegaan, heeft het over centraal als een begrip. Bij het woord centraal voel ik bij sommigen de beladenheid bij de manier waarop daarover wordt gepraat. Naast mijn observatie hoor ik kritiek vanuit de instituten op de manier waarop centraal veranderingen doorvoert op decentraal niveau/ instituutsniveau. De universiteit heeft een aantal reorganisaties achter de rug. Eén van de reorganisaties heeft in 2009/2010 plaatsgevonden. Deze reorganisatie hield in, het zoveel mogelijk centraliseren van de ondersteunende diensten. Zo is het Shared Service Center (SSC) tot stand gekomen. Hierbij zijn activiteiten gestandaardiseerd met als doel met minder personen op één locatie de diensten te laten uitvoeren en synergievoordelen te realiseren.

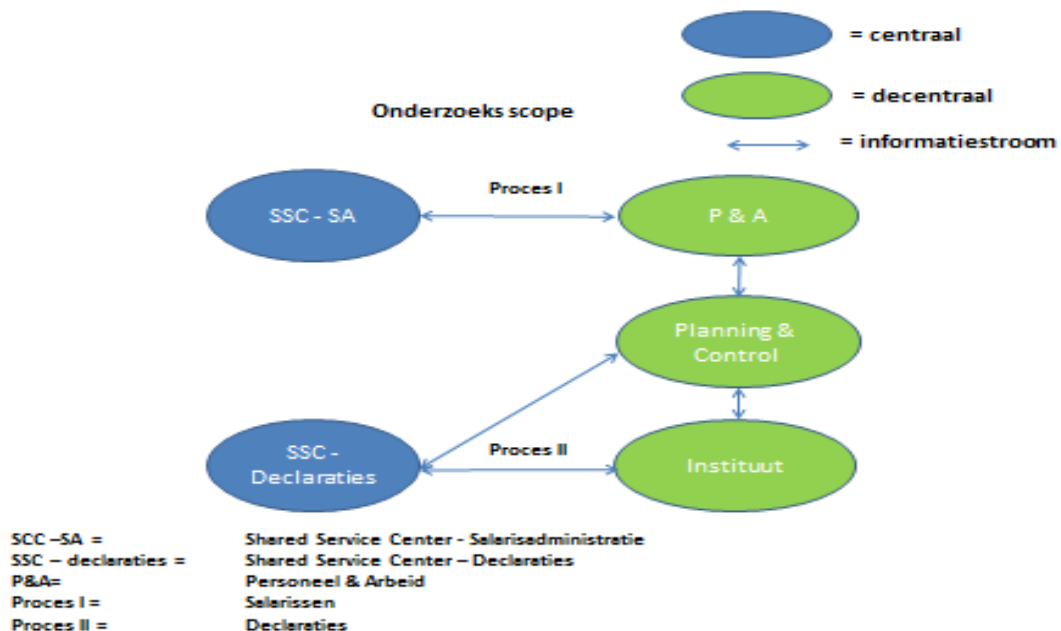
Zijn sommige geluiden wellicht de naweeën van deze reorganisatie en zit de universiteit wel op de goede weg? En hoe ziet nou de werkelijkheid van een ieder eruit aangaande de ervaringen omtrent de huidige samenwerking tussen centraal en decentraal? En wie zijn de bepalende mensen om mee in gesprek te gaan? Daar ben ik nieuwsgierig naar geworden!

Voor mijn onderzoek heb ik me gefocust op onderstaande afdelingen:

- *Centraal:* SSC Shared Service Center
- *Decentraal (faculteit):* P&C (Planning & Control) en P&A (Personeel & Arbeid) en Instituut.

Faculteit N&N betreft de grootste faculteit van de onderwijsinstelling en decentraal is een dwarsdoorsnede van de ondersteunende diensten decentraal. Hierna zal ik bij het vermelden van de

begrippen centraal en decentraal refereren aan bovenstaande afdelingen binnen de organisatie. In onderstaand figuur heb ik de focus van het onderzoek schematisch in kaart gebracht.



Figuur 1 Scope van het onderzoek

Mijn doelstelling is het vergroten of creëren van adequatere verbintenissen en wederzijds begrip tussen centraal en decentraal binnen de organisatie teneinde betere samenwerking te realiseren.

Mijn onderzoeksvraag luidt als volgt: hoe verloopt de samenwerking nu en hoe kunnen betrokkenen uit decentraal en centraal met elkaar meer adequate verbintenissen creëren?

Dat heeft geresulteerd in de onderstaande deelvragen:

- Wat is de aanwezige en dominante wijze van organiseren volgens de belanghebbenden?
- Wat zijn de ervaringen en betekenisgevingen van de belanghebbenden omtrent de aanwezige en dominante wijze van organiseren op decentraal en centraal niveau?
- Welke wijze van organiseren past bij decentrale afdeling en de centrale afdeling binnen deze organisatie?
- Hoe kan interventie plaatsvinden om een meer adequatere verbintenissen te creëren tussen belanghebbenden binnen centraal en decentraal?

Relevantie

Het onderzoek is gericht op het ondersteunend personeel van de organisatie. Het doel is om betere samenwerking te krijgen tussen de centrale en decentrale eenheden. Dit kan bereikt worden door betrokkenen inzicht te laten krijgen in de meervoudige werkelijkheid, teneinde meer begrip te creëren. Het onderzoek is context- en tijdgebonden. De werkelijkheid betreft de betekenissen die

een ieder geeft aan het onderzoeksonderwerp samenwerking centraal – decentraal. De gekozen aanpak voor dit onderzoek heet responsieve methodologie. Interventie is in de vorm van een verhalenworkshop. Het beoogde doel is dialoog op gang brengen, voeren door en met betrokkenen. Het overkoepelend doel van dit onderzoek is praktijkverbetering op gebied van deze samenwerking. Vanwege reorganisaties en een grote diversiteit aan instituten is goede samenwerking des te belangrijker voor de medewerkers, teneinde de wetenschappers beter van dienst te kunnen zijn en betere kwaliteit te kunnen leveren. De verschillende eenheden staan in continue interactie met elkaar. Afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek kan het leiden tot aanbeveling voor vervolgonderzoek voor verdere praktijkverbetering.

Opbouw van het verslag

In het hoofdstuk hierna geef ik een uiteenzetting van de gekozen methodologie en de achtergrond voor de keuze voor deze aanpak. In hetzelfde hoofdstuk breng ik de kwaliteitscriteria van het onderzoek in kaart. Vervolgens beschrijf ik in een procesverslag de stappen welke ik doorlopen heb binnen dit onderzoek. In het bijzonder doe ik verslag van mijn selectieproces van de respondenten. Daarna volgt een beschrijving van de processen aangaande het verzamelen, verwerken en analyseren van de interviewverslagen, observaties, documenten en de verhalenworkshop.

In het hoofdstuk daarna 'Dataverwerking en analyse' verwerk ik de bevindingen van de betrokkenen, de workshop en ik schrijf een stuk over de manier van organiseren binnen de organisatie.

In de hoofdstukken daarna volgen de bevindingen in relatie tot de deelvragen verwerkt in het hoofdstuk conclusie.

Tot slot schrijf ik over wat de literatuur zegt aangaande de onderwerpen: narratieven, groepsdynamiek en organiseren. De literatuurverkenning zet ik af tegen de empirische bevindingen van het onderzoek. En als laatste maar zeker niet onbelangrijk, geef ik een reflectie over (het verloop van) het onderzoek weer en mijn rol als onderzoeker.

Methodologie

Dit onderzoek betreft een sociaal wetenschappelijk onderzoek gericht op een bedrijfskundig probleem. Mijn doelstelling is gericht op praktijkverbetering. In dit hoofdstuk geef ik een onderbouwing voor de gekozen methodologische aanpak, dit doe ik door eerst uitleg te geven over de gekozen methodologie en te beargumenteren waarom ik juist voor deze aanpak heb gekozen.

Methodologische aanpak

Ik heb gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat het gaat om het achterhalen van de betekenissen van de verschillende individuen binnen verschillende contexten. Vanuit ontologisch vraagstuk betreft het nominalisme binnen het paradigma van sociaal constructionisme, dé waarheid bestaat niet. De menselijke interactie creëert een meervoudige werkelijkheid (Easterby-Smith, Thorpe, & Paul, 2012).

De epistemologie gebaseerd op sociaal constructionisme betekent dat de realiteit niet objectief is, het is gebaseerd op sociale interactie en de betekenissen die de individuen eraan geven (Easterby-Smith, Thorpe, & Paul, 2012). Sociaal constructionisme valt binnen het paradigma van postmodernisme. Binnen de postmodernistische stroming gaat het meer om het begrijpen, dan om verklaren. Het gaat om interpretatie en betekenisgeving, ook wel hermeneutiek genoemd binnen de wetenschapsfilosofie. Je krijgt te maken binnen deze filosofie met een spanningsveld tussen de onderzoeker en onderzochte, de zogenaamde dubbele hermeneutiek. Door *dialogoog* te bewerkstelligen kun je het spanningsveld verminderen (Berselaar, 2011).

Responsieve methodologie is een methode binnen het postmodernisme. Het is methode om begrip te creëren of te vergroten door middel van een interactieve benadering en dialoog. De betekenissen van iedere betrokkene en de ambiguïteit zijn leidend.

Dit wordt binnen deze methodologie gedaan door 'narratives', verhalen van de betrokkenen te gebruiken en zo de lezer een plaatsvervangende ervaring te laten beleven. Verhalen helpen jezelf te begrijpen en anderen (Eriksson & Kovalainen, 2008). De methodologie heeft als hoofddoel praktijkverbetering door middel van *begripsvergroting* en dat sluit aan bij mijn doelstelling en probleem. De vraagstelling vraagt om een (bedrijfskundig) praktijkgericht onderzoek. (Abma & Widdershoven, 2006). Mijn probleemstelling gaat om verbeteren van de samenwerking tussen mensen. Het draait dan om de sociale interactie en de mate van complexiteit van het probleem. Daar is een ander manier van onderzoek doen net niet toereikend geweest. De keuze is gevallen voor Responsieve methodologie omdat dat overeenkomt met wat ik wens te bereiken in het onderzoek. Het streven naar dialoog, reflectie en inzicht vergroting bij de betrokkenen.

Ook spreekt deze manier van onderzoek doen mij *persoonlijk* aan vanwege de democratische aard van onderzoek doen. 'Een responsieve benaderingswijze heeft een meerwaarde ten opzichte van andere onderzoeksbenaderingen, in die zin dat deze benadering recht doet aan de ervaringen en stem van vele belanghebbenden, en daarmee ook aan degenen die gewoonlijk geen stem hebben in het beleidsproces' (Abma & Widdershoven, 2006, p. 46).

Ik heb kritisch gekeken naar de andere methodologieën. Action research komt het dichtst bij van alle andere methodologieën die ik heb bekeken en is net als Responsieve research een kwalitatieve methode. Bij action research gaat men uit van een praktijkprobleem en dat los je ook samen op met intensieve samenwerking. Je bent oplossingsgericht bezig. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om een implementatietraject. Samen met de betrokkenen worden verschillende fases van een cyclus doorlopen.

In mijn onderzoek wil ik op zoek gaan ieders werkelijkheid om meer begrip te creëren voor elkaar teneinde de praktijk te verbeteren. Uitgaande van een probleem/ problemen wat initieel naar voren lijkt te komen door de tot nu toe gehouden gesprekken met belanghebbenden. De uitkomst van het onderzoek is op het *verbeteren van relaties* en de uitkomst staat niet vast. Waar bij action research de nadruk ligt op eigenaarschap, het samen met de betrokkenen veranderingen te verwezenlijken, ligt de nadruk bij Responsieve research meer bij het verkrijgen van inzicht door betrokkenen in de *meervoudige werkelijkheid* teneinde meer *begrip* te creëren voor elkaar, de sociale interactie (Abma & Widdershoven, 2006).

Daarnaast is mijn persoonlijke voorkeur voor responsieve methodologie mede omdat het meteen nuttig is voor de praktijk en beleid. Dit past binnen het concept lerende organisatie stimuleren, het onderzoek gebeurt niet in een ivoren toren en verdwijnt als rapport niet in een bureaulade. Betrokkenheid van de respondenten wordt beleefd en ervaren door hen.

Onderzoeksinstrumenten

De deelvragen worden onder andere op basis van de volgende onderzoeksinstrumenten behandeld:

Deelvragen	Onderzoeksinstrumenten
1. Wat is de aanwezige en dominante wijze van organiseren volgens de belanghebbenden?	Interviews, observaties, documenten
2. Wat zijn de ervaringen en betekenisgevingen van de belanghebbenden omtrent de aanwezige en dominante wijze van organiseren op decentraal en centraal niveau?	Interviews, observaties, documenten, reflexief journal
3. Welke wijze van organiseren past bij decentrale en de centrale afdeling binnen de organisatie?	Interviews, observaties, documenten, literatuur
4. Hoe kan interventie plaatsvinden om een meer adequatere verbintenis te creëren tussen belanghebbenden binnen centraal en decentraal?	Interviews, observaties, verhalenworkshop, bevindingen onderzoeksverslag

Het onderzoek is emergent van karakter en de aanpak kan gedurende het onderzoek aangepast worden naar gelang dat nodig is om te komen tot de doelstelling van het onderzoek. Om in het begin het zoeklicht zo breed mogelijk te richten en open te staan voor wat op het onderzoekspad komt. De focus gebeurt gaandeweg het onderzoek.

Onderzoeksmethoden

Gezien de onderzoeksvraag en toepassingen van de methodologie is gebruik gemaakt van de volgende kwalitatieve onderzoeksmethoden: interviews, observaties en documentenonderzoek.

Interviews

Interviews zijn bijzonder geschikt om op een interactieve manier de verhalen te achterhalen bij de respondenten. De meest geschikte vorm is de ongestructureerde en de semigestructureerde manier van vragen stellen. Met de onderzoeksvragen in gedachten worden de vragen ter plekke gevormd. Het ongestructureerde richt zich meer op het emergent karakter tijdens het gesprek. De respondent volgen in wat hij of zij wil vertellen. Ook kunnen de interviews het karakter hebben van open-ended

of informeel. De vragen ontstaan uit het gesprek. Ik heb als onderzoeker een aantal vragen die ik wil stellen en die stel ik wanneer het goed uitkomt tijdens het gesprek. Deze manieren van interviewen lopen door elkaar heen. (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Observaties

Observaties geven een systematische manier van het beschrijven van een gebeurtenis, gedragingen en oriëntaties.

Het herkennen van de *patronen* en de *oriëntaties* (Dinten & Schouten, 2008) aan de hand van waarnemingen teneinde meer inzicht in de problematiek en processen binnen de organisatie te verkrijgen. Hierbij heb ik o.a. gebruik gemaakt van de tussentijdse Management van Verandering opdrachten die ik het afgelopen jaar binnen de organisatie heb gemaakt.

In het begin van het onderzoek heb ik het slenteren veel gebruikt om indrukken op te doen en het reilen en zeilen binnen de faculteit te beschrijven. Met slenteren bedoel ik dat ik langzaam door de organisatie ben gaan lopen en waarneem wat er gebeurt.

Ik heb geobserveerd tijdens de interviews. Deze bevindingen zijn in het reflexief journal beschreven. Gedurende het onderzoek ga ik meer gefocust observeren. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van wat meer geplande momenten om te observeren. Gedurende het onderzoek zijn diverse overleggen geselecteerd om te observeren en ik heb twee dagen aangekondigd geobserveerd op centraal. De relevante waarnemingen dragen bij aan mijn analyse. Observaties geven de mogelijkheid om in het hier en nu als bron van informatie te fungeren. (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Documenten

Documenten vormen een derde bron van data. Ook hier geldt dat de manier van het ontdekken van materiaal deels emergent is. De selectie vindt aan de ene kant systematisch plaats en aan de andere kant bij toeval. (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993)

De volgende documenten zijn onder andere geselecteerd:

1. Kadernota (5 jaren plan, verdeling van het geld van het Rijk over de faculteiten middels verdeelsleutels).
2. Meerjarenbegroting.
3. Planning & Control werkt met kwartaal rapportages waarbij de werkelijk cijfers vergeleken wordt met de gebudgetteerde cijfers.
4. Handboek Financiën: (tijds)planning, procedures, werkinstructies, productcatalogussen.
5. Relevante informatie op de intra-site van de Universiteit.
6. En alles wat ik nodig acht voor dit onderzoek.

Literatuur

Literatuur is gebruikt als aanvulling op mijn praktische uitvoering van mijn onderzoek.

Methode

Dataverzameling

Dataverzameling heeft plaatsgevonden aan de hand van meerdere bronnen: gesprekken, interviews, observaties, documentstudie en literatuurstudie. Daar waar mogelijk is gebruik gemaakt van triangulatie en member checks om de betrouwbaarheid van de informatie te vergroten.

Gesprekken/ interviews

Het selecteren van mensen is gebeurd door purposive sampling zoals dat binnen het doing naturalistic inquiry wordt genoemd. (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

In de oriënterende fase van mijn onderzoek zijn ongestructureerd veel gesprekken met passanten gevoerd. Dit gebeurde gedurende het kalenderjaar 2015. Eind 2015 heb ik na diverse gesprekken het onderzoeksvoorstel opgesteld. De selectie van de eerste fase is weloverwogen verlopen waarbij de volgende punten meegenomen zijn in mijn overweging: variëteit, mate van zelfreflectie, welwillendheid openstaand voor verandering/ verbetering van de praktijk en bereidheid om mee te doen aan dit onderzoek. Ik heb meerdere gesprekken gehad met mensen binnen de organisatie gedurende ruim een jaar.

De tweede fase respondenten is een gevolg van:

1. Anders denkenden binnen de organisatie over het onderzoeksonderwerp.
2. De ontdekte issues en knelpunten binnen de bedrijfsprocessen van de organisatie.

Hieronder een lijst met mensen die ik op voorhand heb benaderd.

Decentraal (ondersteunende diensten van de faculteit N&N):

1. P&A - hoofd (fase 1)
2. P&A - medewerker (fase 2)
3. Instituut – projectmanager (fase 1)
4. Instituut – secretaresse (fase 2)
5. Instituut - secretaresse (fase 2)
6. P&C – project controller (fase 1)
7. Diverse gesprekken

Centraal (SSC):

8. SSC – hoofd (fase 1)
9. SSC – medewerker (fase 2)
10. SSC – medewerker (fase 2)
11. Diverse gesprekken

Voor de vastlegging van de interviews is gebruik gemaakt van audio opname, na toestemming van de respondent en van gespreksnotities. Daarnaast heb ik mijn observaties tijdens de interview vastgelegd in mijn reflexief journal. Daarbij heb ik gelet op het taalgebruik, het gedrag en houding van de respondent.

Dataverwerking en analyse

Reflectie/ Interventie

Ik heb van de interviews en gesprekken gespreksverslagen gemaakt en tijdens de gesprekken samengevat en meteen een membercheck gedaan. Ik heb alle door mij uitgeschreven interviews geanalyseerd. De analyse gebeurt o.a. door de gesprekken naast mijn reflexief journal te leggen en de gesprekken in het licht mijn observaties te analyseren.

De dataverwerking en analyse monden uit in het schrijven van *verhalen* (reconstrueren). De verhalen bevatten de essenties vanuit de bewerkte transcripties. Verhalen hebben als doel om de *ervaring* van de betrokkenen te *delen* en om *begrip* en misschien *sympathie* te *creëren* voor elkaar. Als onderzoeker ben ik op zoek gegaan naar een passende setting.

De verhalen zijn door de betrokkenen gelezen teneinde ook om een vergroting van de geloofwaardigheid van de geconstrueerde verhalen ('member check') en om te komen tot een eventuele verbetering van het verhaal.

Verhalen

De verhalen zijn tot stand komen op basis van gebeurtenissen en interacties van de betrokkenen. Meerdere interviews zijn gebruikt om een verhaal te schrijven. Vanuit een aantal verschillende oriëntatie perspectieven zijn de verhalen gekleurd.

Workshops/ interventie

In de loop van het onderzoek heb ik gekeken of er behoefte is bij de betrokkenen en ruimte (in brede zin) is voor het geven van een workshop waar ieders ervaring gehoord kan worden aan de hand van de door mij samengestelde verhalen. Onderstaand een voorstel voor een planning van een verhalenworkshop (Abma & Widdershoven, 2006):

1. Welkom, opening en doelen
2. Introductie
3. Lezen van de verhalen en voorbereiden van eerste reactie
4. Hervertelen van de verhalen
5. Uitwisselen van ervaringen en verhalen
6. Een afsluitende ronde

Evaluatie

Na de workshop heb ik betrokkenen gevraagd naar hun mening over het onderzoek en de uitslagen teruggekoppeld naar iedereen per email.

Kwaliteitscriteria

Kwaliteitscriteria zijn nodig om vertrouwenswaardigheid ('trustworthiness') sociaal constructionistisch onderzoek te bereiken. Ook wordt gesproken van interne validiteit van de bevindingen van de onderzoeker. Het gaat hierbij om geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, betrouwbaarheid en bevestiging (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Geloofwaardigheid ('credibility'):

Geloofwaardigheid is de mate van hoe dichtbij de onderzoeker ieders werkelijkheid binnen de context van de respondenten van het onderzoek heeft weergegeven. Belangrijk is daarbij dat de onderzoeker een uitgebreide, intensieve interpretatie van de werkelijkheden verkrijgt die bevestigd worden door de respondenten binnen de context. Guba & Lincoln's (1985) hanteren de volgende strategieën om geloofwaardigheid te bereiken: langdurige betrokkenheid, participatieve observatie, triangulatie, referentieel toereikend materiaal (zoals bijvoorbeeld interviewopnames, catalogussen en jaarverslagen van de Universiteit), peer briefing en member checks (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Overdraagbaarheid ('transferability'):

Generalisatie is niet mogelijk binnen het doen van naturalistisch onderzoek en dat is ook niet de bedoeling. Waarnemingen komen voor in een specifieke context. Je kunt wel als onderzoeker specifieke mogelijke problemen signaleren door de gedeelde thema's te ontdekken binnen en buiten de context. De onderzoeker kan overdraagbaarheid mogelijk maken door middel van:

- Thick description: het in detail en precisie vastleggen van databeschrijvingen in de context.
- Purposive sampling: de procedure van het selectief uitzoeken van belanghebbenden om hetgeen wat relevant is voor het onderzoek in al zijn variëteit naar voren te krijgen.
(Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993)

Betrouwbaarheid ('dependability'):

Betrouwbaarheid is een belangrijke criteria binnen het doen van wetenschappelijk onderzoek. Waar het om gaat in naturalistisch onderzoek is dat de bevindingen traceerbaar zijn tot de bron van informatie. Dat kan door de beoordelaar inzage te bieden in de data en in het procesverloop van het onderzoek. Dat laatste kan onder andere door inzage te geven in het reflexief journal.

Bevestiging ('confirmability'):

Je hebt te maken met mensen en hun bias, daar ontkom je niet aan. Het gaat bij bevestiging erom dat het geheel aan bevindingen door mij als onderzoeker op een manier zijn verwerkt dat getracht is als onderzoeker de meervoudige werkelijkheid te beschrijven. En ook hier kan de mate van bevestiging worden bepaald door het mogelijk maken van de beoordelaars om het proces te volgen naar de bron (audit trail). Als onderzoeker maak ik zelf ook onderdeel uit van het onderzoek en ook mijn verhaal telt mee. Ik ben me bewust van mijn perspectief en interpretatie van de bevindingen. Zie ook de beschrijving van de dubbele hermeneutiek in paragraaf methodologische aanpak. Daarnaast worden peerreview en memberchecks gebruikt om tegemoet te komen aan deze kwaliteitscriterium.

Reflexief journal:

Met het reflexief journal onderhoud je een dagboek en dit komt ten goede van alle bovenvermelde kwaliteitscriteria.

Procesverslag

Oriënterende fase

‘A journey of a thousand miles begins with a single step’ een Chinees gezegde. Een begin maken is vaak het lastigst. Wat het onderzoek heeft vergemakkelijkt is dat ik al gedurende mijn studie vanaf semester II bezig was met onderzoek doen. Alleen wist ik toen nog niet welke kant het onderzoek uit zou gaan. Ik heb geslenterd door de organisatie. Ik heb veel gesprekken met mensen gevoerd die ik toevallig tegenkwam, het maakte niet uit waar. We hebben gepraat over hun leven, hun werk, wat ze doen, gewoon en ongestructureerd. Mijn houding was gemeente interesse, nieuwsgierigheid en ik trachtte meer verbinding te creëren met de mensen. Daarnaast ben ik in december 2015 begonnen met het bijhouden van mijn reflexief journal. Deze is onder andere gebruikt om naast de interviews, de context en waarnemingen te beschrijven. Ik ben zelf werkzaam binnen de organisatie op de decentrale afdeling. Ik heb mijn ervaringen uit eerdere jaren en interacties meegenomen in de totstandkoming van de onderzoeksvraag. In gesprekken kwam het onderwerp samenwerking met centraal vaak ter sprake. Vaak wanneer zaken niet goed liepen. Ik raakte geïnteresseerd. Ik ben door mijn docent in aanraking gekomen met Responsieve methodologie. Deze manier van onderzoek doen bleek aan te sluiten bij hoe ik (tegenwoordig) in het leven sta en bij de bedoeling van dit onderzoek. De knelpunten binnen de organisatie speelden veel af op inhoudelijke aspecten. Al gauw werd mij duidelijk dat ik me het best op betrekkningsniveau moest richten. Het op gang brengen van dialoog is belangrijk om de interacties te verbeteren. Met behulp van de colleges van management van verandering ben ik meer gaan leren om inzicht te verkrijgen in een situatie en de interpuncties van een ieder. Ik ben mij gaan afvragen wat is de definitie van de situatie, welke betekenissen geeft een ieder aan het onderwerp ‘samenwerking tussen decentraal en centraal’. En wat zijn de dominante en zwakke signalen binnen de specifieke context(en). Responsieve methodologie is een onderzoeksmethode die meteen in de praktijk wordt toegepast. De interventie is in de vorm van een verhalenworkshop gehouden.

Selectie respondenten

Mijn selectie van respondenten bestaat feitelijk uit drie fasen. De eerste fase zoals hierboven beschreven heeft geleid tot een eerste keuze zoals vastgelegd in mijn onderzoeksvoorstel. Ik heb geïnvesteerd in relaties om het vertrouwen en de banden te versterken met de potentiële respondenten. Ik heb ze al vroeg meegenomen in het proces van mijn onderzoek en heb de eerste respondenten geïnterviewd. Ik had als doel thema's en issues te detecteren die vaak terugkomen en daarop verder onderzoek te doen. Deze uitkomsten hebben geleid tot een focus van mijn onderzoek, zie ook hoofdstuk 1 aanleiding onderzoek. Ook realiseerbaarheid van het onderzoek binnen het tijdsbestek was een bepalende factor voor de focus van het onderzoek. De focus is komen te liggen decentraal op een dwarsdoorsnede van een grote faculteit van de organisatie. Ik ben zelf ook werkzaam binnen deze faculteit als ondersteunend personeel. Dat heeft het veldwerk in praktische zin geholpen. Mijn selectie gebeurde zoals dat heet door middel van ‘purposive sampling’. In de interviews met de respondenten uit fase één heb ik gevraagd naar collega's die anders kijken naar het onderzoeksonderwerp dan zij zelf. Ik heb getracht naast de dominante signalen ook de zwakkere signalen te vinden. Ik heb de adviezen van de selectie van de hoofden van de afdelingen naast me neergelegd en heb gekeken naar de mensen die een ander verhaal hebben dan de mensen die bijvoorbeeld wat hoger in de hiërarchie zitten. Op een gegeven moment hoorde ik tijdens de gesprekken geen echte nieuwe onderwerpen die zouden kunnen leiden tot nieuwe thema's.

Dat gaf mij een kader en signaal dat ik de steekproefgrootte om mijn onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden hoogstwaarschijnlijk heb bereikt. En natuurlijk had ik door kunnen gaan met andere respondenten, want het perspectief van de ene is niet het zelfde als van een ander. Naast bovenvermelde redenen is de gedachten om klein te beginnen om greep op het onderzoek te houden een factor die meetelde in mijn overweging.

Interviews van de tweede fase hebben geleid tot onderstaande scope van de processen en de respondenten per procesactiviteit en plaats binnen de organisatie (centraal of decentraal). Onderstaand overzicht is bedoeld om inzicht te geven in de bedrijfsprocessen en waar ik me binnen de organisatie op gericht heb.

Respondent		Functie		Proces	
R1:		medewerker instituut	DECENTRAAL	II**	
R2:		hoofd P&A	DECENTRAAL	I*	
R3:		SSC medewerker – Salarismedewerker	CENTRAAL	I	
R4:		SSC medewerker – Declaratie medewerker	CENTRAAL	II	
R5:		administrateur P&A	DECENTRAAL	I	
R6:		hoofd SSC	CENTRAAL	I + II	
R7:		secretaresse instituut	DECENTRAAL	II	
R8:		secretaresse instituut	DECENTRAAL	II	
R9:		medewerker Project administratie	DECENTRAAL	I + II	
Rx:		Diverse passanten			

Tabel 1 Overzicht respondentenlijst in combinatie met de bedrijfsprocessen

***Proces I: Salarissen** - interactie tussen P&A decentraal en salarissen centraal (SSC).

****Proces II: Declaraties** – interactie tussen instituut decentraal en declaraties centraal (SSC).

Interviews afnemen

Van gesprekken met willekeurige mensen binnen de organisatie ben ik geleidelijk oriënterende gesprekken gaan voeren. Ik stapte op een willekeurige ochtend bij mijn eerste respondent (werd later bekend) binnen toen ik de deur open zag staan. Ik peilde eerst of het uitkwam en hoeveel tijd ze precies had. Meestal is haar deur dicht. Dus ik gebruikte deze kans om mijn verhaal te kunnen doen. Ik heb me eerst goed voorbereid om in een korte tijd te kunnen vertellen wat de bedoeling is van mijn onderzoek. Ik denk dat ik daarin geslaagd ben. Ik mocht meteen een afspraak maken bij haar secretaresse voor een interview. Bij een aantal afdelingen ben ik al een jaar bezig geweest met het onderhouden van contacten teneinde betrokkenheid van respondenten te vergroten. Proberen ze onderdeel te maken van het verhaal. Ik neem ze mee in mijn proces. Eén van de betrokkenen heeft een vriend die nu bezig is met een kwalitatief onderzoek. Dat schiep meteen een band. Ik heb haar wat literatuurverwijzingen gemaild.

Ik heb de processen geselecteerd waarvan gebleken is dat daar veel frustraties en knelpunten liggen. Sommige collega's hebben de hoop dat ik wat kan bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsprocessen. Het 'emergent' karakter van het onderzoek heb ik alle betrokkenen duidelijk aangegeven. Ik heb gezegd dat het pad niet vast ligt. Wij bepalen samen welke richting dit onderzoek opgaat. De samenwerking tussen centraal en decentraal viel mij op omdat ik het verwonderlijk vond hoe keer op keer de zaken verliepen op het werk aangaande interacties tussen afdelingen. Mijn naïeve vraag kwam dan naar boven: *'We werken toch voor dezelfde organisatie, waarom die verschillen?'*

Mijn nieuwsgierigheid heeft mij geleid in mijn vraagstellingen. Ik heb grofweg het onderwerp en een paar vrijblijvende vragen op een kladje geschreven en ben verder met mijn nieuwsgierige attitude

vragen gaan stellen. Ik was in het moment bezig en raakte geïnteresseerd in de mensen. Wie ben jij? Wat drijft jou? Ik heb technische vragen gesteld over het werk om een beeld te kunnen krijgen van de processen. Ook heb ik gevraagd mee te mogen kijken met ze en legde mijn observaties vast in mijn reflexief journal. Ze vertelden wat ze belangrijk vinden, wat voor hen betekenisvol is en sommigen stuurden mij nog ongevraagd documenten of meningen na per email.

Gesprekken verwerken

Ik ben begonnen met het uitschrijven van mijn interviewopnames. De eerste heb ik letterlijk verwerkt en andere ook vrij gedetailleerd. Ik ben na het uitwerken van mijn interviews weer gaan luisteren naar de opnames om een voorlopige analyse te maken van de respondent. Dit heb ik gedaan door te letten op taalgebruik en het herkennen van patronen. Ik heb daarbij gebruik gemaakt van mijn reflexief journal. Ik heb een eerst opzet gemaakt van de dominante oriëntatiemixen van de respondenten. Dat heeft geholpen om een beeld te krijgen van hun manier van betekenisgeving aan de samenwerking tussen centraal en decentraal. Vervolgens heb ik alle citaten die betrekking hebben op het onderwerp in een spreadsheet per respondent onder elkaar gezet. De citaten heb ik gecategoriseerd per onderwerp. Dit heb ik gedaan door eerst te kijken naar de overeenkomsten en vervolgens de verschillen in kaart gebracht. Sommige verschijnselen/onderwerpen vertoonden een samenhang die leidde tot thema's. Naar aanleiding van de gevonden verbanden zijn de interviews zo gefilterd dat er een aantal thema's zijn overgebleven. Dit proces was behoorlijk arbeidsintensief en was een eerste stap voor het schrijven van een goed verhaal.

Verhalen schrijven

Ik heb een hele moeilijke start gehad met het schrijven van de verhalen. Hoe doe je dat? Hoe krijg je orde in de massa informatie? Hoe vorm je een Gestalt? Het is een groot leerproces geweest. Door aanwijzingen te krijgen van mijn coach en zelf op onderzoek uit te gaan werd de aanpak steeds duidelijker. Ik heb de volgende literatuur geraadpleegd: (Harland, 2013).

Vanuit het perspectief van de verschillen zijn de Gestalts gevormd voor het schrijven van de verhalen. In eerste instantie door een aantal citaten weer te geven van de verschillen. Ik heb daarboven een slogan geformuleerd die bij deze karakteristieken/citaten past. Nu had ik de Gestalten. Ik kwam uit op vier Gestalten. Zie onderstaand overzicht:

Slogan verhaal 1		Met meer begrip en empathie naar elkaar kom je samen verder
citaat 1.1		'Een soort mediator is een beetje zwaar maar ik begrijp beide kanten, beide kanten kan je verlichten.'
citaat 1.2		'Ik heb wel zicht op wat belangrijk is voor het FSSC (centraal) en de secretaresses (decentraal).'
citaat 1.3		'Bij problemen neem ik altijd contact met de Bron. Het is een wisselwerking tussen mensen. Ik heb daar geen problemen mee'.
Slogan verhaal 2		Hierarchie ten top
citaat 2.1		'ze verwachten niet dat iemand van een paar schalen lager zit dat die binnen 4 à 5 min. zo vloeiend een antwoord kan geven. Ik heb de tip gekregen om 24 uur later te antwoorden dan lijkt het alsof ik het antwoord heb gezocht. Nu krijg ik heel veel complimenten.'
citaat 2.2		'Schaal 6 mag niet meelopen met schaal 10'
Slogan verhaal 3		Er verandert toch niets, ik geef het op
citaat 3.1		'Bij het ontbreken van documenten in docman krijgt iedereen een email. Daar hebben we vaak wat van gezegd maar er verandert niets.'
citaat 3.2		'We vinden het niet leuk maar we weten ondertussen dat dat niet gaat veranderen.'
citaat 3.3		'Ik heb de illusie niet meer dat er iets gaat veranderen.'
citaat 3.4		'concretisering is lastig, er verandert niets.'
Slogan verhaal 4		Processen standarisieren werkt beter
citaat 4.1		'Meer standarisatie, processen meer eenduidig en helder inrichten.'
citaat 4.2		'Ze zijn ervan bewust dat in het kader van standarisieren van processen wat verbeterlagen mogelijk zijn. Betere ICT ondersteuning, mensen beter scholen en beter opleiden.'

Tabel 2 : Citaten met slogan

Dan komt de volgende stap: in een wat schilderende taal schrijven, de beleving moet spreken. Ik ben van nature meer een rationalist, als bèta-vrouw heb ik hier erg veel moeite mee gehad. Desondanks met veel moeite kwam ik steeds verder. Het gevoel van blind rondtasten heb ik een aantal keren gehad. Het was moeilijk om mijn weg te vinden. Eenmaal de draai gevonden dan voelt dat fijn en leuk om verder te gaan. De verhalen zijn geschreven met fictieve gebeurtenissen van de personages. Hiervoor heb ik soms letterlijke uitspraken gebruikt van de respondenten. Meerdere interviews zijn gebruikt om te komen tot één verhaal. Ieder verhaal in gekleurd beschreven vanuit het perspectief van de gevonden oriëntatie(verschillen). De fictieve personage heb ik verder vormgegeven door de uitspraken te koppelen aan de passende oriëntatie. Ik heb gelet op woordgebruik en manier van beleving per fictieve personage.

Ik ben gestart met het weer lezen van de interviewverslagen en laat mijn verbeelding tot leven komen. Ik leg mijn analyse thema's ernaast en ik probeer in de persoon zelf te kruipen. Ik haal die persoon voor me in gedachten en visualiseer de setting, het verhaal speelt zich af in mijn hoofd alvorens er letters getikt worden. Het tikken gaat dan vanzelf. Ik pak soms letterlijke teksten van de betrokkene erbij en die gebruik ik. Ook de fictieve namen roepen bij mij de soort persoon op die ik probeer te beschrijven. Vanuit mijn eigen referentiekader heb ik een herkenning van patronen bij een naam. Een naam roept bij mij een beeld van een personage op. Gaandeweg het leren verhalen schrijven ben ik tot deze ontdekking gekomen. Om inspiratie op te doen als ik het even niet meer weet, lees ik het interviewverslag weer door. Door het schrijven van de verhalen ben ik continu bezig met analyseren. Ook kwam ik erg goed in de materie te zitten.

Er zitten stukjes in de interviews waarbij ik merk aan de toonverandering dat het de persoon raakt, maar meer emoties komen niet los. Door mijn observaties en documentanalyse heb ik me een beeld proberen te vormen van hun betekenisgeving. Ik ben gaan schrijven vanuit de herkenbare patronen binnen de oriëntatiemixen van de betrokkenen bij gebrek aan materiaal van beschrijvingen van belevenissen door de respondent. Voor een uitleg over oriëntatiemixen zie bijlage I.

Naast de gesprekken heb ik veel geobserveerd binnen de organisatie. Ik heb deze waarnemingen in mijn reflexief journal verwerkt. Bij het schrijven van de verhalen was ik mij bewust van mijn vooringenomenheid en heb dat proberen te neutraliseren. Je zit altijd met de beperking van wat de persoon je kan vertellen. Ik ben veel afgegaan op wat ik proef. Ik ben gaan vertrouwen op mijn eigen oordeel. De rode draad herkennen. In gesprekken met meerdere betrokkenen praten mensen makkelijker over hun beleving dan tijdens het interview. Ik heb ontdekt dat nog veel ervaring en oefening nodig is om te zorgen dat de interviews geen formeel karakter krijgen. Ook de plek waar je het gesprek houdt is van invloed. Context doet ertoe. Gaandeweg de interviews ontwikkelde ik daar steeds meer kunde in. Ik merkte de verschillen. Ik heb gesprekken gevoerd tijdens een wandeling buiten. Dat werd een meer ontspannen en intiemer gesprek. De uitnodiging via outlook, de tijdsindicatie hoe lang een interview ongeveer duurt maakte het ook formeel. Deze zijn vaak wegens praktische redenen aangegeven op verzoek van de respondent. De audio opname. Dat maakt het voor de respondent toch een minder vertrouwde setting en een gedwongen sfeer. Na het interview kwamen de gevoelens los. Ik heb de verhalen samengesteld met alle relevante informatie, inclusief de gesprekjes bij het koffieapparaat die soms relevantere informatie bevatte dan de interviews. Het is een groot leer- en ontwikkelingsproces geweest.

Workshop organiseren

Alvorens ik de verhalenworkshop heb georganiseerd, heb ik tijdens de peerreview de voorbereidingen besproken. Ik heb literatuur geraadpleegd en ik heb een afspraak gemaakt met mijn coach om te sparren voordat ik de workshop zou geven. Bij het organiseren van de workshop hoort de deelnemers betrokken proberen te houden bij het onderzoek. Ik ben vaak langs geweest bij de

deelnemers om een praatje met ze te houden en te vertellen over de status van het onderzoek. Ik heb de deelnemers een uitnodiging gestuurd. Aan het begin van de workshop heb ik de groep gevraagd of ik de sessie mocht opnemen met het doel om de opname te gebruiken om een transcript te schrijven. Ik heb de verhalen zelf verteld aan de groep. Ik heb mezelf opgenomen en het filmpje afgespeeld voor de groep. Dit was een bewuste keuze. Dit heeft mij namelijk de gelegenheid gegeven om de groep te observeren terwijl ze naar het filmpje keken. De groep bestond uit acht deelnemers. De locatie is weloverwogen gekozen. Ik heb een locatie genomen die de personen uit hun gewende werklocatie heeft gebracht. De locatie was gelegen op het Leiden Bio Science Park. De locatie was voorzien van tapijt en oogde warm. De belichting was afgestemd op de warme sfeer die ik wilde bewerkstelligen. Ik had ervoor gezorgd dat de mensen vanaf de receptie begeleid werden naar de locatie. De mensen werden voorzien van koffie, thee en koek. Na het bekijken van het filmpje en de eerste reacties zijn we in een cirkel gaan zitten. Dat was het moment dat de mensen zich weer konden voorzien van koffie en thee. Terwijl een ieder plaats had genomen in de cirkel heeft een ieder de gelegenheid gekregen om zijn eigen ervaringen te koppelen aan de herkenningen in de verhalen. De bevinden van de workshop heb ik vastgelegd in een verslag en heb ik gemaild naar de groep met de vraag of ze feedback willen geven op mijn weergave van hun eigen ingebrachte ervaring.

Dataverwerking

Narratieven

Hieronder de vier verhalen die ik heb opgesteld naar aanleiding van alle gebruikte informatiebronnen en die in de verhalenworkshop zijn gebruikt. 'Het vertellen van narratieven of verhalen is mensen eigen. Mensen vertellen verhalen om hun leven te duiden, maar ook om aandacht te vragen voor problemen die ze ervaren en om hun huidige situatie te verbeteren. In organisaties kan het luisteren en uitwisselen van verhalen leiden tot een groter onderling begrip tussen groepen belanghebbenden (Abma T. , 2006, p. 71).

Het komen tot deze vier verhalen/ gestalten is een groot leerproces geweest. De bruikbare verhalen kunnen leiden tot een plaatsvervangend ervaring. Daarbij is gelet op de schrijfstijl. Het betreft een schilderende schrijfstijl. De emoties en belevenissen van de betrokkenen zijn erin geschreven. Ik heb gelet op de woordkeuze, waarbij meningen, oordelen en normatieve uitspraken zijn vermeden. De fictieve personage kleurt het verhaal met zijn of haar oriëntatie.

In bijlage III tref je een interviewverslag wat op basis van het gestalt 'Vervlogen hoop' onder andere is geschreven. De verschillende betekenisgevingen en ambiguïteit komen terug in de verhalen.

Een brug tussen mensen

Ik werk al twaalf jaar met plezier binnen het academisch onderwijs. Ik vind het fijn om samen met ongeveer duizend collega's als ondersteunend personeel op zoek te gaan naar oplossingen van problemen of om als een soort brug te fungeren tussen de mensen.

We werken met een grote groep samen en de onderlinge samenwerking van al deze mensen verloopt niet altijd even soepel, daarom proberen we zo veel mogelijk ons steentje bij te dragen. Ik loop iedere dag bij mijn collega's langs om te peilen hoe het met ze gaat en probeer zo op de hoogte te blijven van wat er speelt. We luisteren naar elkaar. We zoeken graag naar oplossingen door in gesprek te gaan met elkaar.

Laatst maakte ik een situatie mee die gepaard ging met veel frustraties. Ik ving in de gang een gesprek op tussen Jill en centraal. Ik hoor Jill zeggen: *'Volgens het hotel is de factuur van de heer Pan niet betaald. Hoe komt dat? Ik heb me nu moeten verontschuldigen. Op deze manier verlenen we geen goede service!'* Het is even stil en dan begint Jill te schreeuwen *'Je begrijpt toch wel dat dat niet kan, we verlenen een service en zeker naar gasten toe kunnen we dit niet maken!'* Ik liep vervolgens bij Jill binnen en vroeg haar: *'Vertel, wat is er gebeurd?'* Jill zegt *'Ik had net centraal aan de lijn. Er is een factuur die had allang betaald moeten zijn. Ik word hier niet goed van, ze willen me niet helpen. Ze begrijpen gewoon niet dat we op deze manier geen goede diensten kunnen verlenen.'* Ik vraag haar: *'Vind je het goed als ik dit oppak? Ik ken de mensen daar, ik ga wel in gesprek met ze. Dit is een situatie die vaker kan voorvallen.'* Jill knikt en stemt verslagen in met het voorstel. Even later bel ik met centraal en maak ik een afspraak met de teamleidster Conny om donderdagochtend bij haar langs te komen.

Donderdagochtend loop ik het gebouw binnen van centraal. Omdat ik er een jaar stage heb gelopen, ken ik het gebouw goed. Ik loop de kamer van Conny binnen en zeg: *'Hoi Conny.'* Conny antwoordt: *'Hé hallo, kom verder, pak een stoel, wil je wat drinken. Thee toch?'* Ik zeg *'ja lekker graag.'* Conny antwoordt: *'Ok, ga lekker zitten, ik ben zo terug.'* Conny komt even later binnen en gaat zitten. Ik begin te vertellen: *'Het is een aantal*

keer voorgevallen dat de factuur niet is betaald. We weten natuurlijk dat jullie ook onder een werkdruk staan. Maar ik wil graag kijken hoe we dit kunnen voorkomen voor de toekomst. Conny antwoordt: *‘De werkwijze die jullie hanteren wijkt af van de andere decentrale eenheden. Dat maakt de situatie wel wat lastiger en het is eigenlijk niet onze verantwoordelijkheid om dit op te lossen.’*

We hebben een tijd met elkaar gepraat en gekeken hoe we, binnen de vrijheid van het systeem, kunnen handelen. We zijn samen tot een oplossing gekomen van het probleem. Ik kan me goed in beide kanten inleven en heb begrip voor beide partijen. Dat vereist geduld en empathie. Overigens mis ik het empathische vermogen en begrip hebben voor elkaar bij veel van mijn collega's. Terugfietsend naar kantoor realiseer ik me hoe ik dit het beste richting mijn collega's kan communiceren. Ik bedenk wat ik in mijn mail moet zetten.

Gezien de verschillende belangen die spelen is het niet altijd even makkelijk om te komen tot een goede samenwerking. Laatst zei iemand die ik aansprak op zijn werk 'Ja maar ik werk altijd op deze manier'. Het kostte tijd om te kijken hoe we het anders konden oppakken voor de toekomst. We hebben een band opgebouwd samen. We luisteren naar elkaar.

Een tijd terug kwam er naar aanleiding van een miscommunicatie aan het licht, dat het voor een collega op centraal soms lastig is om aan benodigde informatie te komen. Centraal bedient de gehele organisatie. Deze collega van centraal vertelde mij: *‘Wij zien niet alles, wij krijgen alleen een factuur met een bepaalde omschrijving te zien.’* Ik ben in gesprek gegaan met hem en ik ben tot de ontdekking gekomen dat ze informatie missen. We hebben afgesproken dat ik voortaan de ontbrekende informatie naar ze mail. Dat heeft voor hen geleid tot een vaste contactpersoon aan wie ze hun vragen kunnen richten. Voor ons is het ook handig omdat wij meteen op de hoogte zijn van de status van de order en of het goed is verwerkt, zo voorkom je fouten. Gaandeweg zijn we gekomen tot een andere manier van samenwerken. Ik ben daarvoor een aantal keer bij centraal langs geweest om te kijken hoe we het beste om kunnen gaan met deze situatie. We hebben samen met die collega van centraal voor elkaar gekregen dat beide kanten er beter en gemakkelijker door zijn gaan werken. Een win-win situatie. Dat heeft wel wat gesprekken gekost, maar dat is een stukje investering die zich dubbel en dwars terugverdient.

De mensen leren kennen. Gewoon een keer langs lopen en een praatje met ze houden, dat helpt enorm om een prettige werksfeer op te bouwen met elkaar. Ze weten wie je bent als je ze belt en de interactie verloopt daardoor veel prettiger. Ik sta er versteld van hoeveel collega's van decentraal de mensen van centraal niet kennen. Ze hebben dan bijvoorbeeld alleen e-mail-contact met elkaar gehad. Een collega zei laatst *‘ik zou niet meer weten met wie ik allemaal contact heb op centraal. Ik heb veelal met zes mensen contact gehad. Verschillende.’* Het is een kleine moeite om te investeren in de relaties. Daar zou een actiever beleid op ontwikkeld kunnen worden.

Mijn collega's geven vaak aan dat ze liever bellen dan dat ze mailen. E-mailen wordt als onpersoonlijk ervaren. Soms kunnen er veel e-mails heen en weer gaan. Een collega riep laatst: *‘waarom bellen ze niet even, dan is het zo opgelost?’* Ik vraag mezelf dan af: Hoe denkt centraal daar eigenlijk over? Hebben zij dezelfde ervaring?

In de communicatie is iedereen anders. De één kan makkelijker tegen kritiek van de ander. De frustraties in de samenwerking met centraal is daar ook afhankelijk van. Misschien gaan de dingen anders, omdat de ander niet beter weet? Centraal volgt ook haar eigen regels. Je kunt denken: goh is dit iets wat op een andere manier kan worden opgelost. Wat misschien ook helpt is directer tegen elkaar zijn, als je problemen signaleert meteen contact opnemen met de ander. Met een belletje, dan kun je gelijk even met elkaar praten. Je zegt bijvoorbeeld: 'Joh, wacht ik pak even de rekening erbij dan gaan we er samen doorheen.' En niet via de e-mail. Zo krijgen we meer begrip denk ik voor elkaars werkwijze en de achtergrond daarvan, waardoor we meer gaan samenwerken en minder op alleen je eigen taken gefocust zijn.

Vervlogen hoop

Ik werk al twaalf jaar binnen deze organisatie, een academisch instituut. Ik onderhoud contact met andere eenheden en met centraal. Naast de contacten met elkaar zijn er de contacten met de wetenschappers en studenten. Wij zitten als ondersteunend personeel aan de frontoffice zoals dat heet. Het is erg belangrijk hoe je overkomt bij de klanten. Wat voor indruk laat je achter. Klantvriendelijkheid staat dan ook hoog in het vaandel. Binnen de organisatie hebben we te maken met veel fiscale regels. Vooral voor buitenlanders is het lastiger. Ze komen naar een vreemd land waar ze de taal niet spreken en zijn vaak afhankelijk van ons om hun administratieve zaken goed geregeld te krijgen. Vaak spreken ze wel Engels. Wat mij blijft verbazen is dat veel communicatie naar deze buitenlandse klanten in het *Nederlands* plaatsvindt. We hebben het vaak aangegeven aan centraal, van 'Joh, graag in het Engels als het gaat om buitenlanders'. Als we het er niet bij zetten in de e-mail dan gaat de e-mail doodleuk in het Nederlands. Het is een kleine moeite lijkt mij, toch? De klant neemt dan contact met ons op met: 'Ik begrijp niet wat er staat'. Dat zijn van die dingen die zullen nooit veranderen. Dit speelt al zo lang en is al die jaren al zo vaak door ons aangekaart. Op gegeven moment vervliegt de hoop dat er ooit nog iets aan gaat veranderen. Een boodschap in de e-mail die in het Engels moet, is dan een makkelijkere oplossing die minder energie kost. Soms denk ik, '*kom op jongens, je kunt toch wel nadenken?*' Ik denk dat dat te maken heeft met het feit dat zij geen klantencontact hebben. Pas wanneer je ze aan de lijn hebt en hen erop attendeert met: '*je doet het toch wel in het Engels hè?*' valt het muntje. En dat vind ik een makke van de hele organisatie. Als je je wilt presenteren als een internationale organisatie, dan moet de voertaal naar niet-Nederlanders het Engels zijn. En dan is het ook vaak nog slecht Engels binnen onze organisatie. Als er nieuwe protocollen komen vanuit centraal dan moeten wij altijd zeggen: 'Toch ook in het Engels hè?' Dat gebeurt in eerste instantie dus niet. Het is zo vaak al besproken. Maar inmiddels corrigeert iedereen dit zelf, zo gebruikelijk is het dat het fout gaat.

Het telefonisch contact met centraal verloopt gewoon goed hoor. Ik heb geen problemen met de mensen. Ik ken bijvoorbeeld Patrick een collega goed, hij heeft stage gelopen bij ons. Ik ken zijn nummer uit mijn hoofd, dus ik bel standaard Pat. Ik vraag altijd eerst kan het telefonisch of moet het per e-mail. Telefonisch vind ik toch vaak het prettigst. Verder ken ik niemand van daar. Er zit ook een stukje oud zeer. In het verleden zijn er, door toedoen van ons, veel fouten gemaakt en dat kon centraal zich niet permitteren, heb ik begrepen. Ik praat nu over een aantal jaren terug. Er zou sprake zijn van een onderbezetting op centraal. En iedere fout die gemaakt werd door ons moesten zij in het eindproces rechtekken. Dat kostte veel tijd en die tijd hadden ze niet. Daarop is er besloten om iedere keer wanneer er een fout werd gemaakt iedereen in de 'cc' te zetten.

Ook de hoofden van de afdelingen. Dat is best vervelend. E-mail werd ingezet als strafmiddel. En dat gebeurt nu nog. Als je te maken krijgt met veel slordigheden zorgt het voor onrust bij mijn leidinggevende. Zij gaat ook navragen. Ze komt op het team navragen. Je hebt het gevoel dat je je moet verdedigen. Ze vraagt het vaak bij de functioneringsgesprekken. Dan zegt ze zoiets van: *'het zijn er best wel veel'*. Ik zou liever willen dat ze eerst langer wachten tot aan de deadline en niet meteen heel de wereld in de 'cc' zetten.

Wij zijn vaak afhankelijk van toelevering van stukken van andere instituten en dat verloopt niet altijd gestroomlijnd. Elk instituut vergt weer een andere aanpak. Op zich proberen we de processen wel te stroomlijnen en standaardiseren voor zover dat mogelijk is. Bijvoorbeeld: aanmeldingen zijn altijd hetzelfde, maar huisvesting kan per instituut anders zijn geregeld.

Terugkomend op het klantencontact. Centraal heeft nooit rechtstreeks contact met klanten. Dat kan niet. Ook niet op het moment dat ik van mening ben, dat zij de klant beter van dienst kunnen zijn dan ik. Maar nee, wij mogen ze niet doorverbinden. En als ik het toch probeer, dan wordt de bal gewoon weer teruggekaatst. Dus het heeft geen zin het te proberen. Voor mij is het soms onduidelijk waar nou de grens ligt van onze werkzaamheden of dienstverleningstaken. Laatst belde een klant mij met een vraag over een salarisstroom. Nou daar heb ik dus geen verstand van. Dat is echt een vraag voor centraal. Ik belde Pat op: *'Kun je mij uitleggen hoe die verrekening werkt in de bruto-netto berekening'*. Pat ratelt aan één stuk door, en ik kan me herinneren dat ik dacht *'waar heeft hij het over?'* Daarop vraag ik hem: *'Kan ik die persoon niet even naar je doorsturen?'* Pat: *'Nee dat is jullie taak.'* *'Maar volgens mij weet jij het stuk beter?'* Pat: *'Nee dat doen wij niet, wij gaan geen medewerkers te woord staan.'* Ik neem dat dan aan en ga dat bij de coördinator van onze afdeling checken. Ik ga niet in discussie. Vervolgens zijn er vaker vragen geweest of het niet anders zou kunnen, maar dan is het antwoord stevast 'nee'. Te veel dingen lopen langs ons. Laatst was er een vraag over een fout in het systeem en dan komt de vraag eerst bij ons terecht, zo staat het ook op de website, terwijl we er helemaal niets mee kunnen. Het is een te technisch probleem. We zijn een soort vergaarbak. Ik krijg als medewerker het gevoel van het kastje naar de muur te worden gestuurd., want wij hebben vaak het antwoord niet.

We hebben laatst aangegeven meer contact te willen hebben met de medewerkers van centraal omdat je dan meer expertise kunt uitwisselen. Nieuwe werkwijzen worden bijvoorbeeld niet op tijd gecommuniceerd. En de werkwijzen zijn niet duidelijk op de site terug te vinden. Ik zoek me altijd rot op de website, hoe zou dat dan zijn voor een buitenstaander? Weer erg onprofessioneel. We werken zelf met een aantal checklists. Ik moet het voor de expertise vooral hebben van de algemene kennis binnen de groep. We roepen wel eens door de kamer, *'Hé hoe ging dat ook alweer?'* Ik zou wel graag een handboek willen hebben. Het heeft natuurlijk zijn voor- en nadelen. Dat is voor sommigen niet leuk want dat betekent dat je alles stringenter moet bijhouden. Ik mis wel wat structuur. Als ik iets niet weet dan roep ik door de kamer en dan wordt er gereageerd: *'Heb je het nou tegen mij?'* Je moet natuurlijk wel even eerst de naam noemen.

Mijn hoofd zegt het volgende over de samenwerking tussen centraal en decentraal: *'Ik zie veel dat er taken over de schutting worden gegooit. Soms lopen zaken al jaren zoals ze lopen en dan geef ik het op om dat te willen veranderen. Het gemakzuchtige*

zinnetje 'ó dat is voor decentraal' komt veel voor bij centraal. Binnen mijn domein is expertise, naast communicatie, zeer belangrijk. Expertise is bij ons verdeeld binnen de organisatie en ik heb het gevoel dat we binnen onze decentrale gelederen zelf te weinig expertise in huis hebben. Centraal en decentraal behoren bepaalde expertises in huis te hebben. Alleen niemand weet nou precies welke kennis waar thuishoort. Er is geen duidelijke afbakening. Er is ooit eens geroepen dat alle cao-zaken thuishoren bij de decentrale eenheid, maar daar zijn geen heldere afspraken over gemaakt. Met als gevolg dat er binnen de organisatie veel heen en weer gepingpongd wordt.' Ik herken elk woord van wat mijn leidinggevende vertelt. We vinden het niet leuk maar we weten ondertussen dat dat niet gaat veranderen.

Ondergewaardeerd voelen

'Schaal zes mag niet meelopen met schaal tien' werd mij verteld. Het was een aantal jaren geleden dat ik stage liep op de afdeling decentraal van een grote organisatie. Ik werk 25 jaar binnen het academisch onderwijs. Ik stelde me voor aan iedereen en liep met Cristel mee. We hebben elkaar al een paar keer aan de lijn gehad, en dan nu eindelijk een gezicht bij een stem. Na een paar dagen vroeg ik aan het hoofd of ik kon meelopen met de senior medewerkers. Hij oordeelde dat ik daar te laag voor ingeschaald was. Hiërarchie ten top! dacht ik. Wat een arrogantie. Je weet niet welke schaal ik heb. Ik had namelijk geen schaal zes, maar acht. En een opleiding achter de rug die nota bene voldoende basis bood voor het niveau van senior medewerker.

Tijdens mijn stageperiode werden de bedrijfsprocessen duidelijk. Ik draaide volledig mee in het team en de fases van afhandeling van de aanvragen werden mij duidelijk. Dat afhandelingsproces kon langer duren dan ik had verwacht. Ik kwam erachter dat ik moest wachten op antwoord van anderen en het werd mij duidelijk hoe afhankelijk je bent van anderen voor aanlevering van de benodigde stukken. Deze workflow kon het afhandelingsproces behoorlijk vertragen. Het voelde bij mij als een soort openbaring om te kunnen ervaren wat de invloed was van deze bedrijfsprocessen op onze samenwerking. Ik kreeg meer begrip voor mutaties die op het laatste moment aan ons werden geleverd.

Zoals laatst gebeurde het volgende: Het was elf uur 's ochtends, de dag van de afsluiting. Ik zeg: *'hé Carla, ben je bij met de spoedjes, we gaan zo de run draaien. Alles wat te laat is, is te laat.'* Carla antwoordt: *'Yep, Pat. Even wachten. Zo! Ik denk dat we vanmiddag de betaalrun in gang kunnen zetten.'*

Dan gaat de telefoon en ik neem op. 'Met Pat'. 'Goedemorgen, ik heb hier voor mijn bureau iemand staan die komt net zijn gegevens afgeven, kan hij nog mee vandaag?' 'Uh, met wie heb ik het genoeg te spreken?' reageer ik met een geïrriteerde stem. 'Met Jolanda'. Ik zeg dan: 'En wie is Jolanda?' 'Ik ben nieuw op de afdeling.' zei Jolanda een beetje stotterend. 'Oh, ben je nieuw, oh ok! Is goed, zet maar snel door dan maken we het nog in orde.' Uiteindelijk doe ik niet moeilijk, zo ben ik dan ook weer. Ik help de ander wel graag.

Ik zeg tegen Carla: 'Het is toch niet te geloven dat mensen het fatsoen niet eens hebben om zich eerst netjes voor te stellen als je nieuw bent. Ik kan dat niet begrijpen, echt niet! We willen dat we respectvol met elkaar omgaan, toch?'

'Uh ja' antwoordt Carla en ze duikt weer snel achter het scherm om de bulk werk weg te werken. Ik heb aangegeven aan centraal hoe belangrijk het is om de mensen te kennen met wie je samenwerkt. Ik kreeg niet het gevoel dat er naar mij geluisterd werd. In het

begin kregen we braaf de namen van de nieuwe mensen door maar dat verwaterde al snel.

Diezelfde dag gaat de telefoon weer en weer voor mij. Ik zeg: 'Goedemiddag, Cor, wat kan ik voor je doen?' 'Hoi Pat, even een vraagje voor jou, dat weet jij vast wel. Bij welke leeftijd gaat die nieuwe regeling nou in?' Ik antwoord meteen zonder erover te hoeven nadenken 'Bij 55 en ouder.' Dan zegt Cor: '55? weet je dat wel zo zeker, kijk het anders even na dan weet je het zeker.' Ik antwoord dan met: 'Hoezo, dat zal niets veranderen aan mijn antwoord, 55 en ouder.' Waarna Cor reageert met: 'Ok bedankt, ik vraag het ook even bij Hans na. In ieder geval bedankt voor je antwoord.'

Ik hang op en zeg tegen Kim: 'het is toch niet te geloven, daar gaan we weer, die vraag komt geheid weer terug bij mij, let maar op. Hans weet het niet.' 'Dat hoort centraal toch te weten?' Zegt Kim met een nogal cynische ondertoon. Ik weet dat Hans, mijn hoofd, het antwoord ook niet weet.

Ik ben ooit tijdens een cursus geadviseerd niet meteen te antwoorden. Dat zorgt ervoor dat mensen meer vertrouwen krijgen in je antwoord. Ze verwachten niet dat iemand met een paar schalen lager meteen het antwoord weet. Toen ik haar advies volgde kreeg ik de ene lof na de andere. Ik zei tegen haar: 'ik begrijp er helemaal niets van!' 'Nou' antwoordde zij: 'het volgende gebeurt er: iemand die hogerop zit dan jij belt jou en wil informatie. Kennis en informatie is allemaal macht, maar die verwachten zij niet in overvloedige mate aan te treffen bij iemand die een paar schalen lager op de loonschaal zit. En zeker niet dat die iemand dan ook nog vloeiend in 4 a 5 minuten een compleet antwoord kan geven. En dat is één van je kenmerken, het is waar je goed in bent. Als je niet meteen antwoordt, lijkt het net of je het uitgezocht hebt, terwijl het helemaal niet zo is.' Ik heb inderdaad daarna veel bedankjes gehad. Ik ben niet zo van het manipuleren hoor, maar het werkt wel. Als je snel antwoord geeft denkt de ander: 'zal het antwoord dan wel goed zijn?'

Een andere keer ben ik met Cor van decentraal in discussie geraakt over een regel die ik goed kende. Hij had in principe zelf het antwoord moeten weten, alleen hij wist het niet. Er volgde een hele discussie eerst via de mail en later telefonisch. Cor vond dat je een uitzondering kon maken, waarop ik nee zei, met als argument dat wij ook zijn gebonden aan regels. Vervolgens ging hij mijn baas bellen. Dus. Mijn baas komt naar mij toe en zegt: 'ik weet niet wat ik hiermee aan moet.' Vervolgens wordt het bij diens leidinggevende neergelegd. Waarop de leidinggevende van Cor vervolgens weer tegen mijn leidinggevende zegt dat hij de vraag aan de belastingdienst moet voorleggen. Dit gebeurt wel vaker hoor. Eigenlijk is het niet eens mijn verantwoordelijkheid.

Verder probeer ik zo veel mogelijk bij te blijven met de steeds veranderende wet- en regelgeving. Het lukt me niet om alles te weten. Ik lees de sites, de vakliteratuur en doe zelf alles waarvan ik denk dat nodig is om mijn kennis bij te houden. Overleg tussen de hoofden centraal en decentraal vindt niet plaats. Ik geef mijn hoofd vaak aan dat ik met hem wil praten. Een goed gesprek doet soms wonderen maar dat vindt te weinig plaats.

Als je mij vraagt waar de samenwerking beter kan, dan zeg ik zonder aarzelen: bij wederzijdse betrokkenheid. Communicatie is erg belangrijk. We hebben vier keer per jaar overleg, een thema middag. Dit is een overleg bedoeld voor ons en decentrale medewerkers. De vraag is wel of je wordt uitgenodigd. Sommige worden niet uitgenodigd. Dan krijg je al een haat en nijd verhaal. Het zit hem in juist de kleine

dingen. Ondergewaardeerd voelen wordt als vervelend ervaren. Dat gevoel tast je intrinsieke motivatie aan, iets wat totaal niet nodig is.

Standaardisatie ontzorgt

Ik werk ruim 14 jaar binnen deze organisatie. Ongeveer acht jaar terug zijn we binnen onze organisatie meer gaan centraliseren en standaardiseren. Dat heeft in het begin intern geleid tot veel weerstand. Maar goed, we moesten wel, om de processen beter te laten lopen. Meer standaardisatie levert meer eenduidigheid en duidelijkheid: zeg ik altijd. Mensen weten beter waar ze aan toe zijn.

Wat je binnen onze organisatie ziet is, dat veel te ver gedecentraliseerd is. Mijn gedachte is daarbij: als je decentraliseert zal je er zorg voor moeten dragen dat er voldoende kennis aanwezig blijft. En dat is niet het geval. Neem bijvoorbeeld de mandaatregeling en het sub-mandaat. De eenheden hebben veel vrijheid gekregen in de beheertaken bijvoorbeeld voor het aangaan van verplichtingen.

Ik kan me het gebrek aan expertise trouwens heel goed voorstellen. De wet- en regelgeving waar we mee te maken hebben is erg complex. We hebben te maken met een omgeving die best hoge eisen stelt als het gaat om deze wet- en regelgeving. We begeven ons als organisatie in een spanningsveld met deze omgeving. Van buitenaf zie je een stroming van lastenverzwaring voor de organisatie die haaks lijkt te staan op onze zorgen voor administratieve lastenverlichting voor de wetenschappers.

We proberen in control te blijven door zo veel mogelijk in interne procedures vast te leggen. Voor financiën hebben we hele duidelijke productcatalogi. Deze zijn op ons interne handboek voor Financiën te vinden. Mijn collega's vertellen mij: 'Ik vind de eenduidige manier van werken goed. Het is transparant en duidelijk.'

Van wat ik hoor en zie krijg ik de indruk dat er nog flinke verbeterlagen nodig zijn om naast het op peil brengen van onze expertise ook de processen beter te laten lopen. Ze - de besluitvormers - zijn zich ervan bewust dat in het kader van standaardiseren van processen verbeterlagen mogelijk zijn. En ook betere ICT ondersteuning, mensen beter scholen en beter opleiden. Dit kaart ik ook herhaaldelijk aan tijdens de directievergaderingen. Zo'n overleg vindt maandelijks op centraal plaats samen met de eenheden. Het overleg vindt altijd plaats op dezelfde dag en tijdstip. Je ziet dan altijd instemmende knikjes als ik deze issues aan kaart. Alleen echte concretisering vindt nog niet plaats, dat is lastig. De issues liggen op decentraal niveau niet alleen op het gebied van gebrek aan kennis maar ook van gebrek aan goedlopende processen. Als je vraagt aan de eenheid waarom aanmeldingen op acht verschillende manieren verlopen, dan krijg ik een volgend antwoord: *'Onze eenheid is speciaal. We hebben verschillende soorten gevallen.'* En dat hoor je niet alleen bij één eenheid maar bij alle.

Mijn contactmomenten zijn vaak wanneer een eenheid verzoekt om afwijkingen toe te laten in het systeem. De impulsen vinden decentraal plaats en wanneer zo'n knelling in het proces plaatsvindt, dan gebeurt dat op het eind. Bij ons dus. Wij moeten dan aan het einde van het proces, bij ver- en afwerking van gegevens, in het systeem de knelpunten rechte trekken. Dat wekt natuurlijk de nodige frustraties op bij ons op de afdeling. Ik zie dat vaak gebeuren. Een collega vertelde mij het volgende: *'Iemand van decentraal belde op een dag met de vraag: 'ik wil afdeling orderverwerking spreken', maar ze kwam eerst bij twee andere collega's terecht en toen bij mij. Nou dan denk ik met een paar orders*

zijn we met zijn drieën bezig. Ik was er een middag niet en dan staat er 'wil je contact opnemen met mevrouw Toni? Het gaat over' Ja, dan weet ik al wat er aan de hand is. Zij heeft bij anderen geprobeerd om haar zin door te drijven en dingen te wijzigen. Maar de procedure is niet zo. Regels zijn regels en daar hebben collega's zich aan te houden. Met dit soort situaties hebben mijn mensen te maken. Een andere collega zei het volgende: 'Instituten willen graag controle behouden, bijvoorbeeld: ze willen graag een bevestiging ontvangen dat de order goed is verwerkt. Ze verwachten ook een extra service van mij. Bijvoorbeeld wanneer bij een aanvraag de stukken niet volledig zijn ingediend. Ik zeg dan sorry, de regels zijn nou eenmaal zo. U moet het opnieuw invullen en indienen. Ze raken dan vaak geïrriteerd. Ik kan daar niets aan doen.'

Er kan ook sprake zijn van zaken die fout lopen natuurlijk. In het spel van processen en onderlinge interactie kan weleens wat misgaan. Waar je met mensen of interactie te maken hebt, krijg je te maken met fouten. *'Iedereen maakt fouten alleen een dwaas geeft ze niet toe'*. Dat zeg ik altijd.

Mijns inziens kan die communicatie beter en frustraties horen er gewoon bij. Het draait in feite om een aantal zaken wat je in wezen kunt samenvatten in een standaardmodel: Communicatie, expertise, ICT, procesinrichting. Dit model is binnen iedere organisatie toepasbaar. In de samenwerking met de eenheden zijn de nodige verbeterlagen nog niet gemaakt uitgaande van dit model. Goede communicatie is dan verdomd belangrijk. Ik hoor van mijn collega's dat bijvoorbeeld afspraken niet worden nagekomen. Ik netwerk veel en ik praat met genoeg mensen in de lijn. Ik ga vaak naar de eenheden en houd daar een praatje met de mensen. Zo hoor je nog eens wat. Ik kan het prima vinden met iedereen. Laatst werd ik gebeld door Evelien van decentraal, ze zei: 'Dat had je me wel even kunnen vertellen!' Ik begreep niet waar ze het over had. Bleek dat er sprake was van een miscommunicatie in interpretatie over het proces. Dat kan.

Er vindt een paar keer per jaar overleg plaats tussen centraal en decentraal. Op zo'n vergadering passeren relevante thema's de revue. Ik ben daar zelf niet bij. Zij kunnen dat prima zelf. Wat ik eerder al vertelde: ik word benaderd bij bijzondere gevallen. Dan zijn het de gevallen die net anders aangepakt moeten worden.

Daarnaast ben ik bezig met andere zaken. Ik ben bezig met het implementeren van een groot project. We hebben erg veel verschillende systemen in gebruik binnen de organisatie. Ik had laatst een overleg met twee heren van de eenheden wat als volgt verliep: Ik liep naar kantoor met mijn bakje koffie en ontving mijn bezoek. *'Ah kom verder heren, neem plaats.'* De heren nemen plaats en mompelen wat tegen elkaar. Ik vraag dan *'zo en wat vinden jullie ervan?'* Ik reageer zelf en wijs naar het bord wat hangt aan de muur op mijn kamer: *'Nou mooi model toch, ik geloof er in. Het voldoet aan alle verwachtingen en je kunt het altijd aanpassen zoals je dat zelf wilt. Natuurlijk binnen de kaders van de procedure natuurlijk. Maar dat spreekt voor zich. Waar we voor gaan is administratieve lastenverlichting, daar zijn we het allen wel over eens.'*

'Ja, ik vind het wel een mooi model, erg eenduidig en het zorgt voor overzicht.' Zegt de ene heer. Waarop vervolgens ik weer antwoord met: *'Ja precies, dat is belangrijk, dat proces moet goed in elkaar zitten. De processen zijn hiermee duidelijk in kaart gebracht en gestandaardiseerd. Verder is erg aan de gebruikersvriendelijkheid gedacht door veel in plaatjes weer te geven. Dat vind ik zelf erg belangrijk, visualiseren.'* Er valt even een stilte. Dan zeg ik weer: *'nou ik zie jullie feedback graag tegemoet, doe dat even in een mailtje als je wilt, dan kijk ik er vanavond rustig naar.'*

Binnen de organisatie merk je dat er behoefte is aan vernieuwing alleen ik zie weinig beweging. Wanneer ik de mensen overtuig van de verbeteringen zie ik gelukkig dat ze instemmen.

Verhalenworkshop

De verhalenworkshop heeft plaatsgevonden met deelnemers van verschillende afdelingen, lagen en met verschillende achtergronden. Het aantal deelnemers betrof zeven mensen en dat waren: R3, R7, R4, R5, R2, R1 en R6. Naar aanleiding van de ervaringen van een ieder is onderstaande tekst tot stand gekomen. De verhalen van een ieder vormen samen de meervoudige werkelijkheid. R3, R4 en R6 zijn werkzaam op centraal.

De ervaringen van R6

R6 heeft met ons de ervaringen gedeeld aangaande het maatwerk dat geleverd wordt en het *‘wij zijn net even anders dan de rest’* idee. Als voorbeeld noemde hij declaranten die niet tijdig hun declaraties hebben ingediend.

De ervaringen van R1

‘Van het instituut komen zeg maar de declaraties vandaan. En daar is eigenlijk het begin. Daar word je net zo goed geconfronteerd met de wens van een wetenschapper. Soms ligt de praktische uitvoering van die wens eigenlijk net iets buiten de kaders die gelden. Om een voorbeeld te noemen: een wetenschapper die wil een workshop organiseren. Dit keer niet via het X center maar zelf. Hij wil de vijftien gasten die komen een bepaalde vergoeding geven. Die vergoeding valt helemaal binnen de regels, dus daar zit dit keer niet het issue. Maar het issue zit hem in dat er op dat moment net is overgegaan naar een ander formulier. Dat is al in gang gezet, alleen er was nog geen mogelijkheid om het formulier op te slaan. De secretaresse wil de wetenschapper goed helpen zodat het in één keer goed gaat. Maar vijftien keer een formulier invullen waarin je heel veel fouten kan maken en vooral niet de mogelijkheid om terug te kijken, is niet te doen. Zeker als je secretaresse bent en iedereen tussendoor van alles aan je vraagt. De mogelijkheid om tussentijds op te slaan, wat bij het oude formulier wel kon is dan voor ons erg belangrijk. Vandaar dat dan de vraag richting het SSC komt. Wij snappen...zo steek ik dat dan in...ik snap dat jullie over willen gaan op een nieuw formulier, want ik kan best bedenken wat daarvan de voordelen zijn. Het contact verloopt in eerste instantie met iemand van het SSC. Dat het nog niet naar behoren werkt. En in die situatie vraag je om een uitzondering. Mogen we dan het oude formulier gebruiken? En in die situatie ga je samen kijken. Kunnen we daar deze keer aan tegemoetkomen om ervoor te zorgen dat je die ‘s’ van service zo hoog mogelijk in kan zetten zodat de wetenschapper in één keer na die week klaar is en de mensen sneller geld krijgen. Of ik direct langsga bij SSC hangt af van de situatie. Wanneer je een nieuwe situatie hebt, die vaker terug gaat komen en geen basis hebt dan ga ik liever even langs.’

De ervaringen van R2

R2 heeft ervaring met faculteiten die vinden dat ze anders zijn. Daarnaast heeft **R2** ervaring met communicatie in het Nederlands naar buitenlandse gasten.

Zij vertelt: ‘we hebben behoefte aan communicatie in het Engels en dat is niet altijd het geval. Onze wens die we meerdere keren hebben geuit, doe dat nou alsjeblieft niet. En dat dan toch wel een beetje moeizaam verloopt. Als voorbeeld wil ik graag de incasso’s

noemen. Die brieven gaan vaak in het Nederlands. De persoon is bijvoorbeeld verhuisd en dan ontstaan er problemen. En dat is in niemands belang. Dat is meerdere keren gebeurd denk ik. **R4** vult aan, nou dat weten we wel zeker. Dat soort dingen vergeet ik. Dan weet ik van het is een issue, ik moet daar wat mee doen. En hoe vaak en wanneer, dat weet ik niet meer. Dat zakt allemaal weg bij mij. Het issue is meerdere keren aangekaart bij hoofd salarisadministratie. **R6** vult aan: en bij hoofd SSC. **R2** vertelt dat iedereen ook heel toegankelijk is en er is ook begrip voor. Soms is de oplossing ook ingewikkeld. Dat begrijp ik dan ook. Is het wel of niet een buitenlander? Waar kunnen we dat aan zien? Bij twijfel altijd even checken.

Als het allemaal heel simpel was, was het natuurlijk ook allemaal opgelost. En ik geloof ook dat het voor de mensen van de salarisadministratie moeilijk is om in het Engels te communiceren. Men heeft het heel druk. Dan is dat weer een stukje maatwerk. Daar kan je aan de ene kant begrip voor hebben en aan de andere kant kan je zeggen van ja ook al is dat zo, toch willen we die richting op en hoe doen we dat nou? Het is altijd complexer dan dat het van de buitenkant lijkt, of dat het vanuit een klantperspectief lijkt. Niemand wil bewust geen goede dienstverlening.'

R6 voegt toe: 'de casus van **R2** is heel herkenbaar. Dat ligt dan puur op het vlak dat je de juiste skills en vaardigheden moet hebben om gewoon een goede Engelse business brief te kunnen schrijven. En daar ben ik heel eerlijk in, die is binnen het SSC nog onderontwikkeld. En dat betekent dus dat maatwerk erg lastig is. Dus de oplossing is een stukje ingewikkelder. Je moet zorgen dat je dat niveau goed trekt en dat kost tijd en energie. Daardoor zijn we niet in staat snel even maatwerk te leveren. Wij snappen dondersgoed de wensen. Het betreft bijvoorbeeld een email die aan een persoon gericht is. Dus het is niet even - ik trek een email of een standaardcorrespondentie uit de la.'

R2 voegt daarna weer toe: 'het betreft een specifieke situatie.'

R3 haakt aan in het gesprek en zegt: 'het gaat om een ontslag van iemand bijvoorbeeld die teruggaat naar Amerika en hij heeft teveel geld gekregen en dan krijgt hij dus een brief. Alleen die brieven zijn allemaal persoonlijk gericht. Bij elke medewerker verschilt de inhoud van de brief. De één gaat 1 juli en de andere gaat 1 augustus bijvoorbeeld. En dat is allemaal in dezelfde maand zeg maar. En zo kan je nog tien andere voorbeelden noemen. Alleen is de vraag vervolgens: moet die brief vertaald worden in het Engels. Ik kan makkelijk typen in het Engels maar is dat wel toereikend om zo'n brief naar die persoon te versturen. **R6** vult aan en zegt dat wij daar nog niet aan toe zijn. **R3** vertelt dat het belangrijk is om te weten wat de verwachtingen zijn. Wat verwacht de één van de ander. 'Ik kan een Engelse brief maken. Maar de vraag is dan is die goed genoeg om aan de verwachting van de ander te voldoen? En dan moet je die verwachting naar elkaar uitspreken. En daar gaat het af en toe mis. Als wij nou samen om de tafel gaan zitten, wat verwacht je van mij, wat moet ik leveren.'

R2 verwacht afspraken daarover. Ze zegt: 'via andere wegen probeer ik mij hiervoor hard te maken en dan hoor ik vaak vanaf 1 januari 2016 gaat alles in het Engels tenzij er een zwaarwegende reden is. Ik hou niet van black boxes en open eindjes. Want dan blijft het bij mij nog als pasta in mijn hoofd zitten. Ik heb dan liever dat je zegt: over een half jaar kun je er van op aan dat we het altijd op die manier doen. Dat ik dan weet dat we dat dan ook daadwerkelijk doen en dan hebben we het goed geregeld. Die afspraken zijn er nog niet. En dat is nog wel steeds onbevredigend voor mij. Ik zou nu niet kunnen zeggen van ik weet dat we dat doen vanaf die en die datum of ik weet dat we dat nu al doen en

het is geen issue meer. Dus de cirkel wordt niet altijd rond gemaakt. Ik begrijp dat het lastig is.'

De ervaringen van R5

R5 deelt haar ervaringen omtrent de communicatie naar buitenlandse gasten. R5 zegt dat het is voor haar heel moeilijk om aan iets anders te denken dan buitenlanders omdat deze ervaringen zojuist door **R2** zijn gedeeld.

R2 vertelt: 'op een gegeven moment denk je dat er een afspraak ligt en dat die ook duidelijk is over de communicatie hoe dat wij willen dat een buitenlander benaderd wordt. En die blijken dan helemaal niet zo hard te zijn als dat je denkt. En dat vind ik lastig. En dat is dat stukje communicatie. Als je elkaar beter zou leren kennen en af en toe op de afdeling binnen was gelopen, dan snap je misschien ook waarom de één iets niet kan produceren en waarom de ander het heel erg hard nodig heeft. Omdat toch iemand alleen een telefoonnummer verderop is in een ander gebouw neem je contact op met de vraag om het alsjeblieft in het Engels te doen. En dan denkt de ander: 'Nee heb je weer die vraag. Hoe kun je dat nou weer vragen?'

Ook met de instituten. Ik werk dan voor het instituut X. En dan merk je ook dat sommige secretaresses onzeker zijn over hun Engels. En omdat ik ze heel vaak zie, heb ik gewoon bepaalde standaard teksten gemaakt en die kun je gewoon versturen. Ik geef aan wat mijn wensen zijn. Op dit vlak kost het mij heel weinig tijd en dan krijg ik ook terug dat het goed wordt gedaan.

Dus ik heb dan zoiets als ik met de ander in gesprek was geweest en als je nou na twee aanmaningen nog steeds geen geld hebt gehad, dan zou het best eens kunnen zijn dat het een verkeerd e-mailadres betreft. Maar dan wacht je niet tot de derde aanmaning en eventuele boete voordat je contact met mij hebt opgenomen. Maar omdat ik jou niet ken en niet op die afdeling kom, ga je ook niet brainstormen met elkaar. Dat mis ik. Ik ken bijvoorbeeld **R4** niet van declaraties, ook niet van naam.'

De ervaringen van R4

R4 vertelt dat de uitzonderingen er veel zijn.

R6 vult aan: 'wij kunnen ons ook verplaatsen in de huid van de wetenschappers.'

R4 vertelt als de declarant bijvoorbeeld een declaratie van 2015 nu indient gaat er in het systeem een belletje rinkelen dat de declaratie niet klopt. 'Als ik er zelf niet uitkom leg ik het neer bij **R6** en als ik zelf geen beslissing kan nemen. Dat geldt niet bij alle declaraties. Daarnaast heb ik ook een coördinator met wie ik de casussen altijd kan bespreken. Als voorbeeld kan ik noemen een gebeurtenis van vorige week. Het ging om een afkeuring.'

R7 haakt in op het gesprek en zegt: 'ik belde R4 eerst op.'

R4 vertelt daarna dat het mis liep in de communicatie. 'De communicatie verliep eerst telefonisch en daarna per e-mail tussen mij en **R7**. Je komt er niet uit. Ik kon geen beslissing nemen op dat moment want ik miste stukken. Dit is een afspraak die met de coördinator gemaakt is. Ik weet er wel van, maar om toch een declaratie te laten uitbetalen heb ik toch een uitnodiging nodig, een onderbouwing dat hij hier is geweest.'

En in dit geval was **R7** de contactpersoon. **R7** dient het ook in en ik leg het ook terug bij haar. Zo van sorry, ik kan niet betalen want er zit geen onderbouwing bij.'

R7 voegt toe: 'de communicatie verliep goed in het begin. Alleen ik ben er pas achter gekomen van wie de declaratie was toen de wetenschapper naar mij kwam met 'ik heb niets ontvangen?' Vanaf dat moment wist ik, er loopt iets niet goed. Toen ben ik mijn mail gaan nalezen en ik zag dat iets teruggestuurd was tijdens mijn vakantie. De wetenschapper zei: sorry maar ik heb mijn vergoeding nog niet ontvangen. Kan je even nagaan wat het probleem is. Maar om een of andere reden kon ik de file niet openen. Ik had **R4** gebeld en zij was net terug van vakantie en zij moest er natuurlijk ook inkomen. En toen zei ze: O ik ga het even uitzoeken en ze stuurde een mailtje dat ze meer bewijzen nodig had. En die moest ik van **R1** krijgen en die was weer op vakantie. Ik hoorde op een gegeven moment niets meer.'

R4 vervolgd weer: 'en toen heb ik meer informatie gekregen via **R1**. Weer gemaild en uiteindelijk is die declaratie de deur uitgegaan. De declaratie was blijven hangen vanwege mensen die op vakantie waren. De contacten verlopen via verschillende wegen. Via secretaresse of via de declarant zelf. **R1** voegt toe: Er is wel een verschil. Dit was een gast en dat is daadwerkelijk iets anders dan een medewerker. Dat is één keer en die heeft daarna niets meer met ons te maken.'

R4 sluit aan met: 'ik bedoel dat het voornamelijk declaraties/ personeel niet in loondienst betreft.' **R6** zegt dan: 'en dat is een hele andere tak van sport.' **R7** geeft aan dat het contact verloopt via mij en **R4** of de declarant met mij.

De ervaringen van R7

R7 deelt haar ervaringen over de manier van communiceren. 'Ik vind het prettiger via de telefoon als ik iets wil vragen of wil weten.'

R4 zegt dan: 'soms is het weleens sneller, maar af en toe heb je per email een bevestiging nodig. **R7** voegt toe: als ze dat vragen dan doe ik dat erachteraan. **R4** zegt dan dat het wel wordt gedaan hoor. Ik zeg niet dat het niet wordt gedaan.'

R7 vertelt uit ervaringen dat een email soms hard kan overkomen en 'ik weet dat het niet zo bedoeld is naar de persoon, en het hangt van de stemming af van de persoon. En dan denk ik weleens: oh wie is dit nou weer? En dan bel ik eerst.'

De ervaringen van R3

R3 heeft ervaringen dat hij zaken mist en dat het nergens staat vastgelegd hoe je het moet doen. Een voorbeeld daarvan is de reiskostenregeling. De regeling zou juni vorig jaar ingaan. En dan wordt er niet gebrainstormd over hoe de zaken lopen en wat de status is. Daarnaast heeft **R3** ervaringen met zaken meerdere keren worden aangekaart en daar is niets mee gebeurd. Daar kan **R3** moedeloos van worden.

Mijn observaties

Tijdens het bekijken van de verhalen op het scherm

R6 was tijdens het luisteren naar de verhalen bezig met het maken van notities op zijn tablet. R1 keek aandachtig met haar lichaam en hoofd naar voren gebogen. R1 moest lachen bij de tekst 'En wie is Jolanda?' R2 knipoogt naar R5 bij het verhaal 'Vervlogen hoop'. Zij lacht bij de tekst: 'iedere eenheid

is speciaal'. R4 knikt soms 'ja' met haar hoofd. R7 maakt aantekeningen. R3 zit naar voren en lijkt aandachtig te luisteren.

Tijdens het vertellen van ieders ervaringen

Achtergrond informatie: R6 en R2 zijn de leidinggevenden, R1 is tijdens haar eerste traineeship jaar een directe collega van R6 geweest. Vervolgens is R1 nu werkzaam binnen een faculteit (decentraal). R5, R4, R7 en R3 zijn administratieve krachten waarvan twee vanuit de centrale en twee vanuit de decentrale afdelingen.

Leidinggevenden:

Alle betrokkenen zaten in een cirkel. De cirkel begon achtereenvolgens rechts met R6, R1, R2, R5, R4, R7, R3 en als laatste ik. Iedereen heeft zijn eigen zitplaats bepaald.

R6 begon met het vertellen van zijn ervaringen. R1 vulde af en toe aan. R1 keek vaak naar R6 terwijl ze aan het vertellen was. Dat heb ik waargenomen en R5, R3 en R4 hebben dat ook waargenomen. Dat vertelden zij mij na afloop van de workshop. R1 kwam daarna aan het woord en eiste veel spreektijd op, ondanks mijn verzoeken om antwoord te geven alleen op mijn vragen. R2 sprak met een kalme stem. R6 steunde R2 een aantal keer.

Administratieve krachten:

R5 had een rustige toon en heeft op een kalme manier ingehaakt op de ervaringen van R2, haar direct leidinggevende en haar ervaringen geuit daarover. Wanneer R4 vertelt dat de uitzonderingsgevallen veel voorkomen, neemt R6 het over en geeft aan dat 'we ons kunnen verplaatsen in de huid van de wetenschappers.' R4 vertelt dat ze zich aan de regels moet houden. Dat is in ieder geval de strekking. R7 haakt in op R4 en vertelt over een incident dat heeft plaatsgevonden in de afgelopen twee weken. De interactie verloopt soepel en er wordt naar elkaar geluisterd. R1 en R6 mengt zich er ook in. R7 en R3 voegen hun ervaringen toe. Daar wordt naar geluisterd.

Analyse

Narratieve analyse

Algemeen:

Onderstaand tref je de analyse van de vier verhalen. Deze zijn tot stand gekomen op basis van de ervaringen en gebeurtenissen van de respondenten. De gebeurtenissen zijn de belevingen aangaande de samenwerking tussen centraal en decentraal binnen de organisatie. De gebeurtenissen zijn verteld vanuit het perspectief van een fictief personage en vormen een Gestalt. De verhalen geven de essenties weer van wat naar voren is gekomen uit de interviews. De interviews laten bij sommige interviews een vergelijkbaar Gestalt zien en bij andere interviews een ander, onderling vergelijkbaar Gestalt.

De zwakkere signalen binnen de organisatie hebben een stem gekregen. Gebleken uit mijn analyse is dat de verschillen in de dominante oriëntatiemixen de verschillen vormen tussen de verschillende afdelingen die vallen binnen de scope van mijn onderzoek. In deze paragraaf zal ik een toelichting op en analyse van de verhalen geven en de daarin aanwezige oriëntatiemixen, zie bijlage I begrippenkader oriëntatiemixen. In de volgende paragraaf zal ik de gevonden verbanden, thema's en issues behandelen.

- **Een brug tussen mensen**

Wat opvalt na het schrijven van dit verhaal is dat het personage in haar vorm van betekenisgeving een dominante *sociaal rationele* oriëntatie, heeft. En op basis van een aantal citaten uit de data ben ik gekomen tot een aantal karakteristieken die de fictieve personage vormgeven, een Gestalt. Deze typerende oriëntatiemix komt voornamelijk voor binnen de instituten. Een van de kenmerken is dat de instituutsmedewerkers dicht bij de wetenschappers zitten. Zij zijn vaak het eerste aanspreekpunt voor de wetenschappers. De wetenschappers goed van dienst zijn, is hun primaire taak. Het klantencontact is één op één. Ondersteunend personeelsleden zijn in de uitvoering van hun taken direct gemoeid met het wel en wee van de wetenschappers. De eenheden hebben ook aangekaart dat onbegrip voor de soms afwijkende werkwijze ontstaat omdat financiën geen direct contact heeft met de klanten. Een respondent zei: *'Ik denk dat dat te maken heeft met het feit dat zij geen klantencontact hebben.'* Ze missen een voeling met klanten.

Een ander kenmerk van deze oriëntatiemix is dat het sociale aspect sterk overheerst binnen het instituut. Naar aanleiding van alle gesprekken met de betrokkenen wordt de betekenis van de samenwerking bekeken vanuit een sterk wij-gevoel. Een betrokkene had het over: *'we zijn een grote familie'*. De personage 'bruggenbouwer' is gevormd uit een aantal citaten die de betekenisgeving laten zien vanuit het perspectief van iemand die begrip heeft voor beide kanten van een verhaal. Een betrokkene zei het volgende: *'Ik kan me wel inleven in wat voor hun belangrijk is om te weten en ik weet ook wat voor ons belangrijk is. Dus als we dat op deze manier doen, dan sluiten we bij elkaar aan.'*

De tweede dominante oriëntatie is de rationele oriëntatie. Een betrokkene binnen het instituut zei over een manager die inmiddels is vertrokken: *'ik vond haar als mens niet zo verschrikkelijk gezellig. Maar als manager voor ik haar geweldig!'* Deze manager stond bekend om haar strakke aanpak, ze heeft een handboek geschreven voor het instituut en heeft regels gecreëerd teneinde praktijkverbetering te verwezenlijken. Wat je merkt is dat de betrokkenen de structuur als fijn ervaren, maar ze werd als persoon niet gemogen. Op basis van de woordkeuze en manier van werken volgens één van de respondenten kan ik afleiden dat de manager een sterk zelfreferentiële rationele oriëntatiemix had. De manager had een handboek gemaakt van het instituut en alle

werkwijzen en procedures (voor)geschreven. ‘Ze botste met de staf, het wetenschappelijk personeel. Toen ze wegging haalde tweederde opgelucht adem,’ zei een betrokkene.

- **Vervlogen hoop**

Wat opvalt na het schrijven van dit verhaal is dat het personage in haar vorm van betekenisgeving een dominante *sociaal rationele* oriëntatie heeft. Op basis van een aantal citaten van de betrokkenen heb ik dit Gestalt gevonden. De karakteristieken van dit personage zijn voornamelijk dat de hoop op verandering in de manier van samenwerking weg is. Deze persoon heeft het al een aantal keer geprobeerd en is moe geworden van het proberen en geeft het op. Dit Gestalt herken ik in de afdeling P&A decentraal. Kenmerkend is dat de afdeling erg op elkaar betrokken is. Vakanties worden in onderling overleg gepland. De kennis op de afdeling is verdeeld en door beroep te doen op elkaar wordt de kennis gedeeld. Er is een toestand ontstaan die het beste is voor de groep. Ordening wordt ook gewaardeerd, dat kan geen kwaad. Een Betrokkene zei daarover het volgende: *‘Ik zou wel graag een handboek willen hebben.’* Dit is de tweede herkenbare dominante oriëntatie, de rationele. Binnen de groep wordt gewerkt met checklists, zo willen ze hun werk inrichten. Samen zijn ze gekomen tot een werkwijze die goed doet aan de wensen van de afdeling. In de samenwerking op de afdeling zie je dat als de een er niet is de ander waarneemt, organiseren gebeurt in onderling overleg. In het verhaal zie ik ook terugkomen dat ze een ideale manier van werken voor ogen hebben. Het personage komt ook duidelijk uit voor haar mening. Dit is een dominante sociale norm. Het personage vindt het heel gek dat zaken al jaren op een bepaalde ‘in haar ogen’ *foute* manier van (samen)werken verloopt. Hoe is het toch mogelijk? De sociale normen van deze groep bepalen in doorslaggevende mate de definitie van de situatie voor de groep.

- **Ondergewaardeerd voelen**

Wat opvalt na het schrijven van dit verhaal is dat het personage in haar vorm van betekenisgeving een dominante *zelfreferentiële rationele* oriëntatie heeft. Het verhaal is geschreven vanuit de ondergewaardeerde persoon en laat zien hoe hij de werkelijkheid ziet. Zijn betekenisgeving van de samenwerking. Hij vindt het belangrijk om gezien te worden, zich gewaardeerd te voelen. In een aantal gebeurtenissen is te zien hoe hij beschrijft hoe anderen op hem reageren. Het zelfreferentiële aspect komt duidelijk naar voren in de manier waarop hij denkt dat we met elkaar om moeten gaan. Die duidelijk zelfreferentiële norm van: *‘we moeten toch met respect omgaan met elkaar?’* en onbegrip wanneer dat niet gebeurt volgens die bepaalde norm. Het is normaal dat je je eerst netjes voorstelt als je de ander niet kent voordat je een vraag gaat stellen, dat is bijvoorbeeld zo’n individuele norm. Het zelfreferentiële komt terug in de mate waarin de persoon zelf sterk zijn mening en standpunten uit en zijn individuele opvattingen en normen oplegt bij anderen. Wat belangrijk is voor hem zelf telt en dat laat hij duidelijk horen. Dit verhaal kent minder onderwerpen. De dominante signalen zullen verderop in de thema’s terugkomen. Dit zijn de signalen die bij veel betrokkenen terugkomen. Het ondergewaardeerd voelen is een voorbeeld binnen de organisatie van de wat zwakkere signalen. Abma (2006) schrijft het volgende over de rol van zwakke signalen: Dit zal voor inzicht zorgen in de meervoudigheid in de praktijk bij, begrip bij en analyse door betrokkenen. Juist de verschillen geven aanleiding om te leren van elkaar. (Abma T. , 2006, pp. 71-72).

- **Standaardisatie ontzorgt**

Na het schrijven van dit verhaal valt op dat het personage in haar vorm van betekenisgeving een dominante *zelfreferentieel rationele* oriëntatie heeft. ‘Standaardisatie ontzorgt’ gaat over een fictief

personage dat er heilig van overtuigd is dat processen standaardiseren altijd een verbetering oplevert binnen de organisatie. Deze persoon gelooft in zijn eigen visie en wil dit toepassen op elke setting binnen de organisatie. Vanuit een sterk zelfreferentiële oriëntatie - de persoon praat vooral in de ik-vorm - geeft de persoon betekenis aan de situatie. De persoon vult zijn leven in hoe hij denkt dat goed voor hem is. Hij is ervan overtuigd dat werkwijzen op een bepaalde manier ingericht moeten worden. Het rationele zie je terug in het feit dat de persoon erg denkt in oorzaak-gevolg denken. Als..dan.. Als je investeert in relaties, dan krijg je de nodige informatie die je nodig hebt. Als je de processen standaardiseert, dan verbeteren de processen. Het personage heeft een visie en een missie binnen de organisatie en wil mensen mee krijgen om deze te verwezenlijken. Deze dominante oriëntatiemix zie je terug op centraal binnen de financiële administratie. Daar wordt de definitie van de situatie bepaald door regels en hoe de systemen zijn ingericht. Er is weinig ruimte voor een contextgerichte manier van organiseren (zie bijlage I Begrippenkader systeem- en contextgedreven organiseren). De momenten dat het hoofdpersonage te maken krijgt met de eenheden is wanneer er afgeweken moet worden van de procedure. Volgens het personage gaat het fout bij het aangaan van verplichtingen decentraal en hebben de eenheden te veel vrijheid. De processen moeten binnen de eenheden beter worden ingericht, meer gestandaardiseerd. Een uitspraak van een van de respondenten van centraal: *'Verschillende werkwijzen komt omdat de faculteit zichzelf speciaal vindt.'*

Verbanden en onderwerpen

Onderstaand tref je een opsomming van de onderwerpen die de revue hebben gepasseerd tijdens het interviewen van de respondenten en de gevoerde gesprekken binnen de organisatie. En tijdens mijn (geplande) waarnemingen of bij het slenteren door de organisatie. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van alle relevante documenten, hard copy of op de website van de organisatie als informatiebron en triangulatie toegepast. Ik heb vergaderverslagen naast de interviewverslagen gelegd. Concreet zie je de issues die uit de interviews komen terugkomen in de vergaderverslagen. Ik heb handboeken en notulen naast de interviewverslagen gelegd. En ook daar komen de besproken onderwerpen en issues terug.

De onderwerpen zijn gevonden door het zoeken naar de verbanden binnen alle beschikbare informatie.

In de bijlage III tref je een interviewverslag met de gebeurtenissen op basis waarvan sommige onderwerpen zijn geabstraheerd.

- *Eilandencultuur/ eigen manier van werken/ afbakening taken*

Deze onderwerpen heb ik bij elkaar gezet omdat ik vind dat daar er een samenhang is. Een eigen manier van werken heb ik iedereen die ik heb gesproken horen noemen. Dat is een algemeen fenomeen binnen de organisatie. De term 'eilandjescultuur' is meerdere malen letterlijk uitgesproken. In een gesprek met een collega vertelde hij mij anekdotes over de organisatie. Hij werkt al heel zijn werkzame leven bij de organisatie en hij gaat binnenkort met pensioen. En hij zei; *'Er is echt een eilandjescultuur.'*

Eigen manier van werken

Vanuit de instituten is bijna een vanzelfsprekendheid dat de mensen van centraal een oplossing moeten zoeken voor de afwijking in de werkwijze. R2: *'Secretaresse reageert: Is er geen andere mogelijkheid? En dan zeg ik, nee helaas niet. Op de oude manier verleende ik heel veel service. Ze moeten gewoon meewerken. Ze willen eigen controle houden.'* In de praktijk ervaren de mensen van centraal dat ze correcties en extra werk moeten doen omdat *'toezeggingen worden gedaan waarbij*

aan de achterkant moet worden gecorrigeerd. Dat komt vaak voor' aldus R6. Ook is er veel ver gedecentraliseerd volgens betrokkene. R6: 'Decentraal is er veel gemandateerd naar de instituutsmanagers.'

Afbakening taken

Dit onderwerp grenst een beetje aan *'gebrek aan expertise'* bij afdelingen en *'verantwoordelijkheid (durven) nemen.'* Ik heb dit onderwerp bij het onderwerp *'eilandjescultuur'* gezet omdat het te maken heeft met hoe de taken verdeeld zijn binnen de organisatie. Vanuit centraal en decentraal wordt herhaaldelijk geroepen: *'het zijn niet mijn taken'* of *'dat behoort niet tot mijn verantwoordelijkheden'*.

- *Verantwoordelijkheid (durven) nemen/ over de schutting gooien/ getouwtrek*

De onderwerpen aangaande verantwoordelijk (durven) nemen kwamen vaak voor bij een ieder. Deze onderwerpen zijn gerelateerd aan de afbakening van taken en de eigen manier van werken. Ook tijdens gesprekken komen deze termen vaak voor. Bijzonder is dat deze onderwerpen veel meer leven binnen de eenheden.

- *Gebrek aan expertise/ wet- en regelgeving is vaak complex en veel*

Heen en weer wordt er gesproken van een complexe regelgeving en daaraan gekoppeld gebrek aan expertise (verdeling) binnen de organisatie.

- *Ken de mens/ netwerken/ stage lopen*

Deze drie onderwerpen zijn nauw gerelateerd aan elkaar. Bijna unaniem wordt gesproken binnen de organisatie dat het belangrijk is om de mens/collega te kennen. Het helpt de samenwerking. Wat opvalt is dat er geen actief beleid is dat dit proces begeleidt. De mensen die ik heb gesproken die stage hebben gelopen bij de andere afdeling geven aan dat ze dat binnen de organisatie enorm heeft geholpen. Niet alleen in het kennen van de mensen, maar ook om het inzicht te vergroten in de bedrijfsprocessen.

- *Manier van communiceren/ veel per e-mail*

Uit gesprekken met betrokkenen is gebleken dat er veel per e-mail wordt gecommuniceerd. Er is een behoefte aan een meer persoonlijke manier van communiceren binnen de organisatie. Binnen P&A decentraal wordt de e-mail, naar aanleiding van gemaakte fouten, ervaren als een strafmiddel.

- *Klantvriendelijkheid*

Met klantvriendelijkheid wordt bedoeld dat de klant centraal staat. Of dat nou een buitenlandse gast is, een student of een medewerker. Binnen de dienstverlening van het ondersteunend personeel behoort klantvriendelijkheid. Er worden verschillende betekenissen vanuit de mensen van centraal en decentraal gegeven aan het onderwerp klantvriendelijkheid. Vanuit de mensen van centraal is de systeemgedreven aanpak dominant aanwezig en de mensen van decentraal meer de contextgedreven aanpak. Zie ook het hoofdstuk: Wijze van Organiseren.

Probleemgebieden

Samenvattend kun je de volgende issues onderscheiden:

Expertise

Betrokkenen ervaren een gebrek aan expertise bij elkaar. De organisatie heeft te maken met complexe wet- en regelgeving die extern bepaald wordt. De verantwoordelijkheid als organisatie om aan deze regelgeving te voldoen is groot. Er wordt ook wel van bureaucratie gesproken. De wet- en regelgeving is niet alleen complex en veel maar er verandert ook heel veel. Het is bijna onmogelijk om dit allemaal bij te houden.

Taakverdeling

Er is geen duidelijke afbakening van taken tussen de afdelingen en tussen centraal en decentraal. Dit issue is in grotere mate aanwezig tussen P&A decentraal en HRM en Salarisadministratie centraal. Binnen het instituut hebben de betrokkenen het over: 'het is toch niet mijn verantwoordelijkheid?'

Communicatie

Communicatie is vaak te onpersoonlijk, er gaat veel via de e-mail. Ook het netwerken en de mens kennen valt onder deze categorie. In grote mate leeft dit meer binnen de eenheden, de frustratie dat veel per e-mail wordt gecommuniceerd, vooral bij discussies. Dit wordt door de eenheden ervaren als een minpunt. 'Zo hoeven we toch niet met elkaar om te gaan. Gewoon de telefoon pakken en zeggen: Goh, zullen we er samen naar kijken.' Dat kan volgens de betrokkenen veel frustraties voorkomen.

Wijze van organiseren

Allereerst hieronder een overzicht van de dominante oriëntatiemixen binnen de afdelingen van de onderzoekscope. Na aanleiding van de narratieve analyse ben ik gekomen tot onderstaand overzicht.

Afdeling				Dominante oriëntatiemix		
INSTITUUT		DECENTRAAL		sociaal rationele oriëntatie		
P&A		DECENTRAAL		sociaal rationele oriëntatie		
SSC/SA		CENTRAAL		zelfreferentiële rationele oriëntatie		
SSC		CENTRAAL		zelfreferentiële rationele oriëntatie		

Tabel 3: Oriëntatiemixen per afdeling

Opvallend is dat decentraal de sociale en de rationele oriëntatie overheersend aanwezig zijn. Centraal zijn de zelfreferentiële en rationele oriëntatie overeenkomstig dominant aanwezig. De definitie van de situatie is als volgt: naar buiten toe lijkt de universiteit zich een vorm van organiseren te hebben met externe oriëntaties en context gedreven. Zie ook de visie en missie in de Inleiding van dit rapport.

Maar gekeken vanuit de manier waarop er vanuit binnen de organisatie wordt georganiseerd is de organisatie intern georiënteerd en systeemgedreven. Voorbeelden van recente implementaties zijn een intern rapporteringssysteem, continuous monitoring en de intrede van de tijdschrijfmodule.

Financiële Economische Zaken (FEZ, centraal) is systeemgedreven ingericht, zij wil efficiency en rendementscijfers zien.

Een betrokkene van decentraal zegt het volgende in een gesprek:

- *'Ik handel wanneer er gehandeld moet worden en niet wanneer er weer een regeltje wordt verzonnen.'*
- *'Belangrijk is dat onze dienstverlening goed wordt gevonden door de wetenschappers en instituten, wij zijn dienstverlenend. Ook als je het antwoord niet weet dan zeg ik zoek het uit.'*
- *'Ik geef mijn werknemers de verantwoordelijkheid om hun eigen werk op orde te hebben. Het maakt mij niet uit hoe zij het werk doen. Als ze het maar doen.'*

Ik vind dit erg passen bij een contextgedreven vorm van organiseren, hij handelt naar bevind van zaken. Decentraal lijkt de dominante manier van organiseren contextgedreven te zijn.

Virtuele realiteit

De breuklijn zit tussen decentrale en centrale afdelingen. De mensen van decentraal en van centraal geven een andere betekenis aan de uitvoering van de missie en visie van de universiteit. De omgeving nodigt mensen uit tot een bepaalde oriëntatie (Dinten & Schouten, 2008, p. 41). De politiek, het Rijk verlangt rendementsgedreven werken. Er bestaat een spanningsveld tussen wat er van de wetenschappers verlangd en verwacht wordt ten op zichte van de normen waar de organisatie aan moet voldoen richting het Rijk. Dit is een bekend spanningsveld binnen de academische wereld. Er is sprake van een virtuele realiteit refererend naar de missie en visie van de universiteit.

Verhalenworkshop

Op basis van de ervaringen en gebeurtenissen van de respondenten hebben de verhalen die ik heb opgesteld voor de verhalenworkshop vorm gekregen. De groep betrof een heterogene groep. De leidinggevendenden vonden de toonzetting van de verhalen overwegend negatief. Zij misten het idee: 'het glas is half vol.' De leidinggevendenden hielden zich bezig met 'Hoe zal de organisatie overkomen naar buiten toe?' R2 hield zich veel bezig met feitencheck van de verhalen. 'dat heb ik niet gezegd hoor.' R1 luisterde het minst naar mij. Zij vertikte het om antwoord te geven op mijn verzoeken om te stoppen met praten. Ze zei met nadruk en bijna met een geïrriteerde toon: 'Nee, laat mij uitpraten.' Ik kwam daar niet doorheen, Ik had mijn stem moeten verheffen en directief moeten zijn. Dat heb ik bewust niet gedaan. Ik wilde de goede sfeer niet verpesten. Ik heb haar laten uitpraten. De zwakkere signalen hebben binnen deze setting een stem gekregen. Deze interventietechniek is nieuw voor de organisatie. De interacties benadrukten de hiërarchische verhoudingen binnen de organisatie. De kritiek en de dynamiek van de groepswerking vanuit de dominante signalen laten een beeld zien van de strakke en gesloten organisatie. Tijdens gesprekken met meerdere mensen binnen de organisatie is gevraagd, 'krijgt mijn leidinggevende dit ook te horen?'. Een administratieve medewerker van het groepje zei vol verbazing: 'Goh, dat R2 er ook bij zit. Dat zou je niet verwachten. R2 heeft altijd een hele drukke agenda.' In mijn ogen heeft de heterogene groep met verschillende achtergronden en de locatie voor een variëteit gezorgd dat het een interventie is geworden van een tweede orde. Er heeft een verandering plaatsgevonden op gebied van interactieprocessen door middel van reflectie en inzicht vergroting.

Wij zijn aan het eind van de workshop samen gekomen tot eventuele verbeterpunten. Ik heb het verslag met deze verbeterpunten verstuurd naar de leden en gevraagd om een membercheck. R1 was de enige die een aantal opmerkingen had. Deze heb ik, na mijn beoordeling, aangepast. Het

waren vooral zinsconstructie aanpassingen. De essentie van het verslag van de workshop veranderde daardoor niet.

De volgende aanbevelingen zijn tijdens de workshop samen gecreëerd:

1. Duidelijke afspraken maken met elkaar.
2. Werken aan betere communicatie.
3. Vaker bij elkaar in de keuken snuffelen en samen brainstormen.
4. Gewoon eens een kopje koffie drinken met elkaar.
5. Issues veel meer op en met de lagere lagen afstemmen.
6. Nieuwe werkwijzen beter communiceren met alle betrokkenen.
7. Het belang van urgentie onderkennen en ernaar acteren.

De aanbevelingen bevinden zich met name op betrekkingssfeer. We zijn helaas niet gekomen tot operationalisatie van de aanbevelingen. De bevindingen zal ik voorleggen bij mijn leidinggevende en van daaruit afspraken maken aangaande de aanbevelingen.

Literatuur versus empirie

Ik heb een korte verkennende literatuurstudie gedaan naar verhalen, groepsdynamiek en manieren van organiseren. Ik heb me gericht op de literatuur die ik relevant genoeg vond om te benoemen. In mijn onderzoek is literatuur niet leidend. Literatuuronderzoek vormt een aanvullende kennisbron voor het onderzoek. Literatuuronderzoek naar verhalen en groepsdynamiek heb ik gedaan alvorens ik ben begonnen met respectievelijk het schrijven van de verhalen en het geven van de verhalenworkshop. Ik heb gekozen om alle literatuurreview te verwerken onder dit hoofdstuk.

Verhalen

Verhalen, narratieven zijn een voertuig om informatie te delen en zijn al van oudsher een manier om kennis te delen. Verhalen kenmerken zich door rijkheid van informatie. Ze zijn een vorm van beschrijven en analyseren van informatie. 'Het werken met narratieven is gegrond in een responsieve onderzoeksbenadering' (Abma T. , 2006, p. 71). Verhalen kunnen helpen bij het met elkaar in dialoog brengen van mensen. 'Een dialoog kan uitmonden in consensus, maar is ook geslaagd wanneer het persoonlijk inzicht en wederzijds begrip zijn toegenomen of wanneer er meer inzicht is ontstaan in de aanwezige verschillen van inzicht' (Abma T. , 2006, p. 73). '*Narrative is the act of an individual, a group, or a society, of constructing one's "knowing into telling" of "endowing experiences with meaning" and of sending messages "about the nature of a shared reality"*' (Boje & Luhman, 2001, p. 158). Met narratief onderzoek probeert de onderzoeker de organisatie te beschrijven aan de hand van gedrag en overtuigingen om te komen tot ieders werkelijkheid binnen de organisatie. Verhalen vormen een manier van interacteren, het gaat om de zingeving op het moment van het vertellen van de verhalen (Boje & Luhman, 2001). Een organisatie is geen object. Een organisatie is een dynamisch geheel van interacties dat bestaat uit personen met verschillende achtergronden van onder andere sociologisch, psychologisch, cultureel en politieke aard. Het individu is op zich al een interessant wezen. Hoe een mens zich gedraagt in het moment. Daarbij is de tijdsfactor een belangrijk aspect. In een andere tijd zal de mens zich anders gedragen en interacteren. Op het moment dat ik als onderzoeker de verhalen reconstrueer is dat op dat moment. De wereld verandert continu, de mens verandert continu. Je kunt je afvragen wat die verhalen voor waarde hebben als alles toch verandert. We leven in een tijd dat we meer met elkaar in verbinding zijn door de komst van world wide web en daaraan afgeleid de smartphones en social media (Symon & Pritchard, 2015). Interacties vinden vaker en sneller plaats, verbintenis op communicatief vlak is geïntensiveerd. De complexiteit van organisaties verandert. Organisaties typeren zich door de grote dynamiek die heerst op basis van de sociale interacties. Narratieven geven een aanvulling aan organisatiestudies, ze zijn rijk aan kennis. De onderzoeker reconstrueert, het originele verhaal binnen de juiste tijd en plaats kan niet worden weergegeven. Dat is een feit dat we als onderzoeker moeten accepteren. Wat maakt de verhalen toch bruikbaar? De verhalen worden gemaakt door de participanten. Hun betekenisgeving aangaande hun ervaringen worden geverifieerd door de onderzoeker en er ontstaan verhalen in co-creation. Als onderzoeker is mijn interpretatievermogen van groot belang. De verhalen vormen een gedeelde gecreëerde werkelijkheid. De wetenschap over hoe de betrokkenen in het leven staan en de kennis die zij delen maken deel uit van (academische) kennis in het geheel. De nadruk binnen narratieven ligt meer in het verkrijgen een holistisch beeld (Boje, Cunliffe, & Luhman, 2004). De analyse van de verhalen verloopt in een aantal stappen. Allereerst leest de onderzoeker de transcripten om daarvanuit de concept thema's af te vinden. Het analyseren gebeurt in twee stappen. De eerste stap is het zoeken naar patronen, verbanden en verschillen in de verhalen van de betrokkenen. Gedurende dit proces herken je een aantal verhaallijnen van de organisatie op basis van karakteristieken. De volgende stap die gemaakt wordt in het analyse proces is op een systematische manier verzamelen van de relevante fragmenten van ieders ervaring om te komen tot de verhalen. Een manier van analyseren van de verhalen is de

verhalen te deconstrueren en analyseren met het beantwoorden van de onderzoeksvraag als doel (Symon & Pritchard, 2014).

Bovengenoemde literatuur onderschrijft naar mijn mening het belang van narratieven binnen organisatie studies. De aard van het onderzoek doen typeert zich ook in het feit dat er niet een handleiding of richtlijn aanwezig is, een heldere stappenplan. De complexiteit van organisaties laat zich lastig vastleggen in modellen of richtlijnen. Dat maakt het doen van narratief onderzoek moeilijk en tegelijkertijd heeft het ruimte over gelaten voor het ontdekken en ontstaan van kennis. Het onderzoek, de bevindingen leiden het onderzoek, waardoor bijvoorbeeld de onderzoeksvraag kan worden herzien. Het emergent aspect komt daarin terug. De dynamiek binnen organisaties weerspiegelt zich binnen het dynamische karakter van het doen van narratief onderzoek. Mijn bevindingen zijn in de vorm van verhalen vastgelegd en geanalyseerd.

Workshop

Voor het tot stand brengen van dialoog is gebruikt gemaakt van de verhalen. Dit heeft geleid tot een meer holistische analyse. De interacties, de dynamische werking van de workshop heeft geleid tot vergroting van wederzijds inzicht en meer begrip.

Groepsdynamiek

Er is door de jaren heen veel geschreven over 'Group dynamics'. Het gaat te ver om in de reikwijdte van dit onderzoek een uitgebreide literatuurstudie te doen. Het doel voor deze korte verkenning van groepsdynamiek was om extra inzicht te verkrijgen voor mij als onderzoeker bij het geven van de workshop. Waar moet ik op letten? Mijn observaties vormen een belangrijk onderdeel van mijn workshop analyse. Tevens heb ik de literatuur gebruikt om na de workshop mijn bevindingen beter te kunnen analyseren. Allereerst heb ik een aantal artikelen gelezen die gaan over groepsdynamiek binnen organisaties. Deze gaan meer over taken en performance. Groepsdynamiek is een feit. Hoe de werking precies verloopt is afhankelijk van veel factoren. Wat je veel ziet terugkomen in de literatuur is dat er doelen worden gesteld door de onderzoekers.

Bettenhausen (1991) had, in zijn onderzoek dat vijf jaar heeft geduurd, het doel om het inzicht te vergroten voor het management in relatie tot het werken met werkgroepen. Hij benoemt het spanningsveld dat aanwezig is binnen een groep tussen de behoeftes die mensen hebben om zich te willen identificeren met de groep en de drang naar behoud van de eigen identiteit (Bettenhausen, 1991, p. 345). Goodman (1986, pp. 1-3) heeft het over dat de groepsdynamiek bekeken moet worden vanuit de context. De nadruk ligt op het feit dat de uitkomsten van een werkgroep sterk worden beïnvloed door de van tevoren ingestelde normen binnen een organisatie. Daarnaast bepalen de vastgestelde taken voor een groot deel de uitkomsten van een werkgroep. De groep past zich aan de vooraf vastgestelde taken en aan de vooraf vastgestelde doel(en) (Hackman, 1998). Daarnaast staan de uitkomsten van de groep niet los van de vaardigheden van de leider.

Bovenstaande artikelen beschrijven de dynamiek van groepen binnen een organisatie. Farnsworth en Boon (2010) geven een beschrijving van de interacties binnen een focusgroep. Ik vond het een noemenswaardig artikel omdat ik onderzoek doe met een workshop wat te vergelijken is met een focusgroep. Een kenmerk van de focusgroep is dat het geen groep is met per definitie gedeelde identiteitsgevoel, geen vast groepje, geen gedeelde normen. 'De verhalenworkshop is te vergelijken met een focusgroep. Beide technieken zijn collectivistisch van karakter en in beide gevallen gaat het om gezamenlijke uitwisseling. Verschil is echter dat een focusgroep inzoomt op standpunten en opinies ten aanzien van bepaalde thema's, en de verhalenworkshop ruimte laat aan de deelnemers om hun ervaringen naar voren te brengen (Abma & Widdershoven, 2006).

Onderzoek doen met focusgroepen kan zorgen voor extra en nieuwe inzichten voor de onderzoeker. Daarnaast speelt ook een rol dat in een kort tijdsbestek een grote hoeveelheid kan worden waargenomen aangaande de interacties betreffende een onderwerp. Het deelnemen aan een focusgroep kan ertoe leiden dat de groepsdynamiek betrokkenen aanmoedigt om meer te vertellen. Uit onderzoek van Farnsworth is gebleken dat de invloed van de sociaal culturele achtergrond groot is (Farnsworth & Boon, 2010). Het is belangrijk dat de onderzoeker zich bewust is van de impact van de groepsdynamiek op de uitkomsten teneinde betere observaties en analyses te kunnen maken. Op deze manier informatie verzamelen levert rijkere informatie binnen het doen van kwalitatief onderzoek (Farnsworth & Boon, 2010, pp. 605-624).

Bij groepsdynamiek hebben individuele emoties invloed op de groep. De factoren die een invloed hebben zijn onder andere: stemming, acute emoties, emotionele intelligentie en gevoelens. Daarnaast speelt de affectieve context een rol, die gebaseerd is op gevoel. Op basis van uitgebreide literatuurstudie hebben Kelly en Barsade (2001) deze conclusies getrokken. Volgens hen is er veel geschreven over groepsdynamiek in relatie tot taken, maar minder op het gebied van emoties (Kelly & Barsade, 2001, pp. 99-130) .

Workshop

Tijdens de workshop heb ik rekening gehouden met de impact van de groepsdynamiek op de resultaten. Ik heb mezelf de vragen gesteld: Wat voor impact heeft de samenstelling van de groep, de sociaal culturele achtergronden, op de uitkomsten? Dit heeft geleid tot een beschouwing aangaande mijn bevindingen en deze beschouwing is impliciet een onderdeel geworden van mijn analyse van de uitkomsten. Ik heb de literatuur gebruikt als voorkennis en extra analysetool om naar de uitkomsten te kijken.

Mijn rol als onderzoeker is die van een facilitator of moderator tussen de betrokkenen. Mijn interactie is in die zin van groot belang dat ik als procesbegeleider voorkom dat de betrokkenen geen inbreng zullen doen in vorm van standpunten, oordeelsuitingen, beweringen en discussies. In mijn onderzoek domineren zelfreferentiële en rationele betekenisgeving. Het komen tot een dialoog zal gestuurd moeten worden door de onderzoeker.

Organisaties als culturen en machines

Er is veel geschreven over organiseren, hieronder tref je een korte beschrijving. Verregaande literatuurstudie valt buiten het bestek van dit onderzoek.

De cultuur van de organisatie wordt onder andere gezien als een perspectief van waaruit je de organisatie kunt bekijken. Ideeën, definitie van de situatie en gedeelde waarden zijn belangrijk onderdeel van cultuurverandering (Boonstra & Bennebroek, 1998). Argyris (1995) heeft het over het stimuleren van een lerende organisatie door het realiseren van inzichtvergroting door de betrokkenen te laten reflecteren. Het opleggen van veranderingen blijkt niet te werken. Morgan wijdt in het boek 'Images of an Organisation' een hoofdstuk aan 'Organisatie als cultuur'. Meerdere definities van cultuur zijn eerder in de twintigste eeuw beschreven. 'Als we spreken van cultuur bedoelen wij vaak het ontwikkelingspatroon, dat spreekt uit het sociale systeem van kennis, ideologie, waarden, wetten en dagelijkse rituelen. Het woord wordt ook vaak gebruikt als verwijzing naar een bepaalde graad van verfijning die blijkt uit dergelijke systemen van overtuiging en praktisch handelen. Cultuur wordt gebruikt om meer in het algemeen te wijzen op het feit dat groeperingen een eigen manier van leven hebben. Vanuit de cultuur bekeken is de organisatie een sociaal gecreëerde werkelijkheid (Morgan, 1992, pp. 107-108).' Volgens Hofstede is cultuur gebaseerd op aangeleerde vaardigheden (Hofstede, 1994, p. 6). Het proces dat zich in de organisatie afspeelt is een actief, levend verschijnsel waarmee de mens de wereld waarin hij leeft, vormgeeft en blijft vormgeven. Het is een continu ontwikkelingsproces. Om een constructieproces van de werkelijkheid te willen begrijpen is soms afstand nodig van een organisatie om ook de subtiele en alles doordringende aspecten te kunnen onderkennen. Een mooi voorbeeld dat Morgan noemt is onze intellectuele nieuwsgierigheid: 'Toen de antropoloog Franz Boas in het begin van deze eeuw een Kwakiutl indiaan uit het Noordwesten aan de Stille Zuidzee, meenam naar New York, besteedde de Indiaan het grootste gedeelte van zijn intellectuele nieuwsgierigheid aan de koperen bolletjes op de trapleuningen in de hotels en aan de vrouwen met baarden die toen te zien waren op Times Square. De bizarre en niet fundamentele kanten van de cultuur die hij bezocht trokken zijn aandacht (Morgan, 1992, pp. 135-136). Dit geeft een waardevolle waarschuwing voor de onderzoeker met de wetenschap dat de wetenschapper niet alleen op zijn waarnemen kan vertrouwen. Daarnaast heeft Morgan het over organisatieverandering. Dat vindt hij samengaan met cultuurverandering. Verandering vindt plaats in het hoofd van de betrokkenen. 'De meeste managers zijn zich nu bewust van de symbolische gevolgen van organisatorische waarden en veel organisaties zijn begonnen met de bestudering van het patroon van cultuur en subcultuur dat de dagelijkse praktijk vormt. Ons begrip is meestal veel fragmentarischer en oppervlakkiger dan de werkelijkheid. En van binnenuit echter, schijnt cultuur eerder holografisch dan mechanistisch te zijn. (Morgan, 1992, pp. 134-135)' De organisatie kent van binnenuit een verscheidenheid aan aspecten die een rol spelen bij cultuur.

De organisatie bekeken vanuit cultuur is een belangrijk perspectief, zeker als het gaat om organisatieverandering. Binnen het onderzoek draait het ook om inzichtvergroting die tot stand komt tussen de deelnemers teneinde praktijkverbetering te bewerkstelligen. Het volgende citaat uit de diepte-interviews kan wijzen op een subcultuur: 'verantwoordelijkheid durven nemen.' Deze uitspraak komt over als gedeelde waarde binnen de organisatie. Om te kunnen komen tot een gewenste interventie binnen de doelstelling van het onderzoek is soms verandering nodig van waarden, overtuigingen en tradities die soms verankerd liggen in de dagelijkse praktijk. Met de verhalenworkshop is de hiërarchie en gesloten organisatie doorbroken. Er bevindt zich een breuklijn tussen leidinggevend en lagere lagen binnen de organisatie. De interventiemethode van een verhalenworkshop met de juiste variëteit zou herhaaldelijk binnen de organisatie moeten plaatsvinden om de manier van interacties tussen de dominante en de minder dominante signalen te

verankeren. Een betrokkene heeft tijdens de workshop gezegd: 'Issues kunnen makkelijker opgelost worden op de lagere lagen binnen de organisatie.' De bevindingen worden opgepakt samen met de controller teneinde gehoor te geven aan de aanbevelingen.

Mintzberg heeft het over organiseren onder andere in termen van een machine- en professionele bureaucratie. Bij machinebureaucratie is er sprake van standaardisatie van processen en bij de professionele bureaucratie gaat het er bij de uitvoering van de werkzaamheden om de bedrijfsvoering meer decentraal te houden. Vaak zie je bij organisaties bestaande uit professionals dat ze te maken hebben met specifieke complexe kennis en specialisatie. Het draait om expertise. De werkzaamheden zijn complex en niet te standaardiseren.

De uitvoerders weten vaak wat beter is voor hen aangaande de manier van organiseren. Bij het verder standaardiseren vanuit centraal verliezen de professionals een stuk slagvaardigheid. Dat zal gaan ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening (Mintzberg, 2006).

In de praktijk van de door mij onderzochte organisatie zie je een verschijnsel dat erop lijkt dat er een continu spanningsveld is tussen centraal en decentraal. De drang om vanuit centraal 'planning & voornamelijk control' uit te oefenen op decentraal niveau zorgt voor een behoefte om continu te zoeken naar een goede modus hierin. Vanuit de centrale divisie is er een handboek financiën dat de richtlijnen heeft beschreven voor het inrichten van de decentrale processen en procedures. De druk vanuit centraal wordt ervaren. Een betrokkene heeft de volgende uitspraak gedaan: *'Straks besluiten ze om ons ook te centraliseren.'* Ik heb zelf meegemaakt dat ideeën van mij (werkzaam als decentrale medewerker), in het kader van systeemverbetering meteen werden overgenomen door centraal, ik was al ver in de uitvoering. Ik kreeg letterlijk de volgende e-mail: *'Annemarie is projectleider en coördineert alle wensen die tijdens het controller overleg zijn uitgesproken / gedefinieerd. Wij voeren de gewenste wijzigingen uit in opdracht van Annemarie. Als er andere ideeën / wensen zijn, graag deze met Annemarie opnemen.'* Mijn directe collega's zeiden tegen mij: *'Welkom bij de organisatie'* en *'Zo gaan die dingen hier.'* Mijn direct leidinggevende zei: *'Ja ach, als het maar gebeurt, uiteindelijk maakt het mij niet uit wie de aangewezen opdrachtgever is.'*

Conclusie

Ik heb aan de hand van de responsieve onderzoeksmethodologie onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen de mensen op de decentrale divisie en de mensen op centraal. Belangrijk in dit onderzoek zijn de ervaringen van de betrokkenen en ieders betekenisgeving. Meervoudigheid van de werkelijkheid en ambiguïteit vormen basisbegrippen in dit onderzoek. De issues die ik tijdens mijn oriënterende fase ben tegengekomen waren van inhoudelijke aard. In mijn vraagstelling ben ik in het kader van praktijkverbetering gegaan voor het zoeken naar antwoorden op betrekkningsniveau. Ik werd nieuwsgierig naar hoe de samenwerking er voor een ieder uitzag. In mijn bevindingen is naar voren gekomen dat de issues zich voornamelijk op drie deelgebieden afspelen. De probleemgebieden zijn het gebied van expertise, taakverdeling en communicatie. Hieronder tref je een overzicht van de onderwerpen/issues gecategoriseerd per deelgebied.

Expertise

- *Gebrek aan expertise*
- *Wet- en regelgeving is vaak complex en veel*

Betrokkenen ervaren een gebrek aan kennis bij elkaar en bij de andere divisies. De complexiteit van de wet- en regelgeving dragen voor een groot deel bij aan het gebrek aan kennis. De organisatie wordt van buitenaf, de politiek en daaruit afgeleid, het Rijk geleid in de mate en de manier van verantwoording afleggen naar de maatschappij. De mate van transparantie en het sturingsmechanisme op output zorgt voor de manier van inrichting van de organisatie. De wet- en regelgeving is daarnaast ook voortdurend in beweging.

Taakverdeling

- *Eilandencultuur*
- *Eigen manier van werken*
- *Afbakening taken*
- *Over de schutting gooien/ getouwtrek*
- *Verantwoordelijkheid (durven) nemen*

Betrokkenen hebben het over een eilandjescultuur, een eigen manier van werken. Betrokkenen ervaren geen duidelijke afbakening van taken. De term 'over de schutting gooien' komt binnen de gehele organisatie voor op alle divisies en alle niveaus. Sommige betrokkenen hebben het over getouwtrek. En dat mensen geen verantwoordelijk durven te nemen. Bepaalde betrokkenen wijten dit gedrag aan luiheid en gebrek aan inzet van anderen.

Communicatie

- *Ken de mens*
- *Netwerken*
- *Stage lopen*
- *Klantvriendelijkheid*

Bijna unaniem binnen de organisatie wordt gezegd dat het belangrijk is om de mens te kennen. Dat zorgt voor een betere samenwerking. Wat mij opvalt is dat mensen elkaar niet kennen. Ze spreken elkaar soms jaren telefonisch zonder elkaar ook maar één keer ontmoet te hebben. Betrokkenen geven aan hoe belangrijk netwerken is, dus mensen zijn zich bewust van het nut van netwerken. De mensen die stage hebben gelopen, geven aan dat het hen enorm heeft geholpen in de organisatie. Alle betrokkenen die ik heb gesproken binnen de organisatie kennen geen duidelijk beleid aangaande

‘ken je collega’. In de bevindingen ben ik ook de term klantvriendelijkheid tegengekomen en specifiek de benadrukking van het belang van het klantvriendelijk zijn. Over het algemeen benadrukken de mensen van de decentrale eenheden dat meer. Zij ervaren een gebrek aan handelen vanuit het klantperspectief bij de mensen van centraal. De mensen van centraal gaan uit van de regels die zij moeten volgen.

De mensen van de centrale afdelingen hebben een meer systeemgerichte manier van werken en de mensen van de decentrale eenheden zijn meer contextgericht. Uit de narratieve analyse is gebleken dat de oriëntaties van de mensen op decentraal niveau zich meer kenmerken door een sociale oriëntatie en de mensen van centraal meer door een rationele oriëntatie. De organisatie leeft in een eigen realiteit en een virtuele realiteit. De mensen op de decentrale eenheden laten zich niet volledig bijsturen door hun omgeving. Morgan zegt het volgende over bureaucratie: ‘We beginnen te beseffen dat de alledaagse taal van de bureaucratie een van de middelen is waarmee de organisatie in feite bureaucratische kenmerken creëert. De organisatie ontwikkelt een strategie die ontworpen is om alle vormen van tegenstand uit de weg te ruimen’ (Morgan, 1992, pp. 128-129).

Bij de betrokkenen van centraal en decentraal heerst een wezenlijk andere definitie van de situatie. Opvallend is, zoals hiervoor ook al vermeld is, dat decentraal de sociale en de rationele oriëntatie overheersend aanwezig zijn. Centraal zijn de rationele en zelfreferentiële oriëntatie dominant aanwezig. Dat betekent dat begrip voor elkaar lastig te verwezenlijken is tussen de mensen van de centrale eenheden en mensen van de decentrale eenheden. Terug naar mijn vraagstelling. Ik heb geprobeerd naast het in kaart brengen van de samenwerking ook meer begrip te creëren voor elkaar. Dit heb ik gedaan door het organiseren van een verhalenworkshop.

Uit literatuur zijn herkenbare aspecten naar voren gekomen voor het type organisatie, namelijk een professionele organisatie. Expertise en deskundigheid zijn belangrijk en spelen een grote rol in het takenpakket van de uitvoerders, in dit geval de wetenschappers. Dit heeft invloed in de manier van organiseren van ondersteunende diensten. Belangrijk is dat de wetenschappers zoveel mogelijk de regie moeten behouden om de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek te kunnen waarborgen of zelfs te kunnen excelleren. Het perspectief van de wetenschappers valt buiten de focus van mijn onderzoek. Vervolgonderzoek vanuit het perspectief van de wetenschappers is aangeraden. Hoe verloopt de interactie van de wetenschappers met de mensen uit de centrale en decentrale eenheden?

De verhalenworkshop heeft ertoe geleid dat in een heterogene groep elkaars ervaringen gedeeld werden. Vanuit de variëteit zijn een aantal aanbevelingen gemaakt over het betrekkningsniveau. De strakke hiërarchieën en gesloten organisatie zijn in mijn ogen uit de verhalenworkshop naar voren gekomen. De interventie ten einde betere samenwerking te verwezenlijken heeft denk ik voor veel inzichten bij de betrokkenen gezorgd en is door een ieder als zeer interessant en constructief ervaren. Dit is gezegd door de respondenten tijdens het feedback rondje aan het einde van de workshop. Het is goed om binnen de organisatie meer van dit soort interventies te doen. Waarbij zaken besproken worden en in één keer een taboe (in mijn ogen) van de strakke hiërarchie wordt doorbroken. Eén van de administratieve medewerkers zei: ‘ik vond het fijn dat ik gehoord ben met leidinggevend en erbij. Dit is vrij ongekennd binnen de organisatie.’

Vervolgonderzoek: hoe ga je om met het spanningsveld binnen de Universiteit als geheel? Hoe om te gaan met de verschillende definities van de situaties van bureaucratie versus vrijheid van handelen voor de wetenschappers? In het vervolgonderzoek zou ik de wetenschappers betrekken.

Reflectie

Rol als onderzoeker/ Rol als respondent/ functionaris

Ik heb mezelf afgevraagd welke invloed onder andere mijn stemming op mijn vraagstelling en interpretatie van de data heeft gehad gedurende het onderzoeksproces. Hoe stel ik mijn vragen, welke houding heb ik? Mijn manier van vragenstelling heeft invloed op de antwoorden. Ik voelde mij bekwaam worden naarmate ik meer mensen had geïnterviewd. In het begin was ik nog te veel bezig met de volgende vraag en maakte ik me druk over of ik wel de juiste vragen stelde. Bij de volgende gesprekken kreeg ik meer zelfvertrouwen en meer rust. Ik kon in het gesprek aanwezig zijn en met gemeente interesse vragen stellen, rekening houdend met het onderzoeksonderwerp. Daarnaast ben ik me bewust van het feit dat ik mijn voorkeuren/ klik heb met bepaalde respondenten. Ik hou, voor zover ik mij daarvan bewust ben, rekening met deze bias en eigen dominante oriëntatiemix, waarbij de rationeel zelfreferentiële oriëntatie bij mij dominant aanwezig zijn. En dat doe ik door mijn oordeel trachten te neutraliseren. Ik heb getracht diepgang in mijn onderzoek te krijgen door nauw in contact te blijven met degenen die ik betrokken heb bij het onderzoek. Ik beseftte dat ik omringd was door informatie, het lag voor het oprapen. Goed luisteren en continu terugkoppelen van mijn interpretaties en vastleggen. Ik heb een nieuwsgierige en betrokken houding gehad binnen de organisatie. Dat heeft mij af en toe tegen de kaders van de sociale normen binnen de afdeling/organisatie gebracht. Ik vond het lastig om mijn leidinggevende uit te leggen wat ik nou precies voor onderzoek doe. En dat alles om mij heen informatie is. Het waarnemen. Ik heb te maken gehad met weinig bekendheid met het soort kwalitatief onderzoek dat ik heb gedaan binnen mijn werkveld. Als ik het heb over enquêtes dan begrijpt iedereen wel wat ik bedoel. Maar zodra ik slenter door de organisatie en observeer dan was het nut ervan lastig om uit te leggen. Een manier was geweest om de ander te vragen over een gebeurtenis en wat zich daar heeft afgespeeld, dan kan blijken dat h/zij daar nauwelijks een beeld van heeft. Wat in mijn voordeel werkte, is dat ik in een academische wereld mijn onderzoek heb gedaan. De basis voor begrip voor zelfontplooiing en ontwikkeling was aanwezig. Daarin kreeg ik veel steun binnen mijn werkomgeving.

Ik heb goede relaties binnen de organisatie opgebouwd op basis van wederzijds respect en vertrouwen. Ik heb tijdens het onderzoek het belang van het menselijke aspect benadrukt. Interesse naar mensen spreek ik uit. Als betrokkene werk ik samen met mijn collega's en als onderzoeker geef ik aan dat ik neutraal sta. Wat ik merk aan mezelf is dat de rol als onderzoeker mij deels heeft gevormd. Tijdens het werk benader ik conflictsituaties, vanuit mijn neutrale rol en diagnosticeer ik. Mijn bewustzijn geeft mij de ruimte om de afstand met mijn collega's te bepalen. Weten dat er niet één oplossing bestaat. Uitgaande van meervoudige werkelijkheid en ieders betekenisgeving. Het blijft een leerproces. Hoe meer ik oefen met de tools die ik vanuit de opleiding heb meegekregen, hoe meer ik groei. Het heeft gezorgd voor een hogere mate van zelfvertrouwen. Wel weet ik dat ik nooit ben uitgeleerd, er zullen zich altijd situaties voordoen waar ik weer van kan leren. Het past wel bij mijn levensvisie: 'Live's a journey.' 500 Voor Christus wist de Griekse filosoof Heraclitus het al: 'Verandering is de enige constante.' Weten verkrijg je door te vragen en dat zorgt weer voor nieuwe vragen. We leven op aarde met mensen met verschillende achtergronden en ideeën. Verschillen hadden voordat aan dit onderzoek ben begonnen een negatieve invulling, nu geeft het een extra dimensie. De verschillen geven een rijkdom aan ervaringen. Terugkomend op mijn onderzoeksvraag:

'Hoe verloopt de samenwerking nu en hoe kunnen betrokkenen uit decentraal en centraal met elkaar meer adequate verbintenissen creëren?'

Mijn onderzoeksvraag is leidend geweest in mijn vragen tijdens de interviews en gesprekken. Vanuit de sociaal constructionistische onderzoeksaanpak ben ik te werk gegaan. Ik heb geprobeerd de

vertaalslag te maken naar de taal van de betrokkenen. Ik heb in voorgaande gesprekken het taalgebruik geobserveerd en de patronen proberen te herkennen. Met gemeende interesse ben ik met de mensen in gesprek gegaan. Het heeft leuke, soms emotionele en vooral veel diverse gesprekken opgeleverd. De onderzoeksbevindingen typeren zich door ambiguïteit. Ieder persoon is uniek en heeft zijn betekenisgeving. Zowel dominante als zwakke signalen krijgen een stem. Naast de ambiguïteit zijn er verbanden te trekken en essenties te achterhalen van wat er speelt binnen de organisatie.

Wat mij opviel is dat de mensen binnen de organisatie erg behulpzaam en betrokken zijn. Ik merk dat op uit de mate van openheid van de mensen tijdens de interviews. Deze verliepen vlot en vloeiend. Het was alsof ze hun verhaal graag kwijt wilden aan mij. De wisselwerking verliep soepel. Zelfs na de gesprekken krijg ik documenten toegestuurd. Soms zelfs ongevraagd. Ik leg uit dat mijn uiteindelijke doel is praktijkverbetering. Dat spreekt de betrokkenen aan. Het onderwerp samenwerkingsverbetering wordt ervaren als een relevant onderwerp. Een betrokkenen zei: *'Het is een goed onderwerp en er valt genoeg in te verbeteren.'* De verhalenworkshop is een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Ik verwacht dat het onderzoek zal leiden tot begripsvergroting. Wellicht dat er in de toekomst vraag zal zijn naar meer responsief onderzoek binnen de organisatie. Alle deelnemers hebben dezelfde dag de uitnodigingen geaccepteerd!

Methodologiekeuze

Vanuit het paradigma sociaal constructionisme onderzoek doen voelde als passend bij de keuze voor het onderwerp. In mijn onderzoekontwerp bleek al gauw dat ik de oplossingen van de issues in de praktijk moest zoeken op betrekkingsniveau. Verbintenis. Zo heet ook mijn thesis. Ik wilde dat de mensen begripsvergroting zouden krijgen. Daarnaast was een persoonlijke wens dat het onderzoek niet in de bekende bureaulade zou verdwijnen. Mijn doel is praktijkverbetering. Met responsieve methodologie doe je interactief onderzoek in de praktijk. Interventie middels een workshop. Het interactieve aspect, niet alleen tussen betrokkenen maar juist tussen de onderzoeker en de betrokkenen sprak mij aan: we doen het samen.

Met het boek *Responsieve Methodologie* (Abma & Widdershoven, 2006) had ik de tools om dat te kunnen verwezenlijken. Dat heeft mij enorm geholpen. Echter een concrete manier van werken is daarin niet beschreven. Hoe kom je bijvoorbeeld tot je verhalen? Hoe verwerk je je data? In mijn ogen is het boek een stap in de goede richting. Ik heb gebruik gemaakt van onder andere documentanalyse en observaties. Ik heb informatiebronnen voornamelijk gebruikt bij het verwerken van de data. Achteraf ben ik niet ontevreden over mijn reflexief journal. Vanaf december 2015 ben begonnen met het vastleggen van waarnemingen en alles wat ik in mijn journal wilde vastleggen. Ik botste tegen mijn eigen rationele oriëntatie en ben meer standpunten en meningen gaan beschrijven. Ik had achteraf veel meer interactie tussen mensen moeten waarnemen en minder mijn eigen mening erin moeten ventileren. In mijn vastleggingen en notities zit ruimte voor verbetering. Eén van de instrumenten is diepte-interviews. Achteraf bleek dat ik de gesprekken informeler had kunnen laten verlopen door de mensen persoonlijk uit te nodigen voor een gesprek in plaats van via Outlook een uitnodiging versturen met begin- en eindtijdstop. Ook kan ik meer gezien zijn als collega dan als onderzoeker. De interviews hadden ook buiten tijdens een wandeling kunnen plaatsvinden en niet op hun werkplek. Ik vraag me af: wat voor andere gesprekken had ik gehad? Zou mijn onderzoek misschien een andere wending hebben gekregen?

Responsieve methodologie is weinig beschreven en minder 'populair' bij het doen van wetenschappelijk onderzoek dan modernistisch onderzoek. Ik hoop met mijn thesis een bijdrage te hebben geleverd aan de wetenschap. Het is geen makkelijke manier van onderzoek, en ik denk dat één van de redenen hiervoor de arbeidsintensiviteit is die de methode met zich mee brengt. Maar in

mijn ogen is de manier van onderzoek doen meer van deze tijd. Met elkaar werken aan praktijkverbetering, een betere wereld.

Reflectie op het onderzoeksproces

Binnen het onderzoeksproces heb ik bewust om moeten gaan met het tijdspad waarin ik moest afstuderen. Gedurende het proces is het mij gelukt om deze druk uit te schakelen om mezelf de vrijheid te geven om het onderzoek adequaat te kunnen doorlopen. En om de leerprocessen te voelen. Het is een zeer pittig traject geweest van vallen en opstaan. Het kampen met een continu ongemakkelijk gevoel- van onder andere een gemis aan structuur- heb ik de eerste zes maanden ervaren. Mijn coach wist mij gerust te stellen. Hij zei: *'Zolang ik niet zeg dat je het niet kunt, heb ik vertrouwen in je kunnen.'* Gelukkig is daar geen sprake van geweest en heeft dat houvast gegeven om verder te gaan.

Het proces stagneerde op het moment dat ik moest beginnen aan het schrijven van de verhalen, onder andere bedoeld voor het gebruik tijdens de verhalenworkshop. Met het focussen op mijn onderzoeksvraag, het ordenen van de data, met het vinden van de Gestalten. Bij oplevering van de verhalen ging het iedere keer mis. Ik was mijn focus kwijt en staarde me blind op het schrijven van de verhalen. Mijn doorzettingsvermogen, dat normaal een goed eigenschap is, kantelde snel naar een negatieve eigenschap. Ik stopte veel energie in het schrijven van onbruikbare verhalen. Wat had ik anders moeten doen? Ik had eerder pas op de plaats moeten doen en aan de bel moeten trekken. Het gevoel van structuurloos bezig zijn hoorde erbij en ik verwarde mijn gevoel van de weg kwijt zijn met dat gevoel. Ik dacht: het zal er wel bij horen. Totdat het na poging x weer mis ging. Ik raakte een stukje van mijn zelfvertrouwen kwijt. Op een gegeven moment heb ik mijn coach gevraagd om samen te zitten en te kijken waar het nou misgaat. Ik ben erachter gekomen dat ik niet de juiste manier hanteerde om te komen tot de Gestalten. Ook de focus op het onderwerp had ik daarbij te weinig in vizier. Na dat gesprek liep het proces weer. Het schrijven van verhalen was lastig maar na de nuttige feedback van mijn coach verliep dat proces naar mijn tevredenheid.

Naarmate het proces zich vorderde ervaarde ik een gevoel van puzzelstukken die op zijn plaats vielen. Dat gaf een gevoel van bekwaamheid en weten waar je mee bezig bent. Stap voor stap het proces doorlopen. Het ordenen van de data – het iedere keer weer teruglezen van interviews en terugluisteren van de gespreksopnamen- heeft ertoe geleid dat ik erg goed in de materie en bevindingen ben gaan zitten. Dat maakte het terugzoeken van aantekeningen, uitspraken en het terugluisteren van de audio-opnames makkelijker. De massa werd een grijpbare en behapbare massa.

Ik besef dat je met het gebruiken van uitspraken de context kwijtraakt. Daarin heb ik moeten vertrouwen op mijn eigen analysevermogen. Ik heb voor vergroting van de betrouwbaarheid gebruik gemaakt van mijn reflexief journal en de membercheck. De meeste memberchecks verliepen gedurende het onderzoek door mijn bevindingen en interpretaties in gesprekken te checken met de mensen in de organisatie. Het memberchecken van de verhalen heb ik vrij laat gedaan. Ik wilde alle verhalen gebruiken voor de verhalenworkshop. Ik was bang om de spontaniteit bij de deelnemers kwijt te raken. Ik ben er door mijn coach op gewezen om dit wel te doen teneinde bruikbare verhalen te waarborgen voor de verhalenworkshop. De membercheck voelde voor mij aan als een examinering. Ik heb een paar kleine wijzingen moeten aanbrengen aan de verhalen.

Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van triangulatie. Voor mijn procesvoortgang heb ik onder andere gebruik gemaakt van de peerreview. En mijn coach die continu kritische doordenkvragen stelde. Ik ben zo bewust mogelijk bezig geweest gedurende het proces, met mijn onderzoeksvraag als

uitgangspunt. Verder moet ik het doen met mijn en ieders waarnemingsvermogen. We hebben allemaal blinde vlekken. Door in dialoog te gaan, probeer je deze blinde vlekken te verkleinen.

Het volgende heb ik mezelf afgevraagd: Wat wordt tijdens het onderzoek weggedefinieerd, welke betrokkenen worden genegeerd? Niet meegenomen in mijn scope zijn de andere instituten. Uit onderzoek blijkt dat werkwijzen verschillen per instituut en de problematiek wellicht ook. Gedeeltelijk heb ik informatie vergaart door gesprekken te voeren bij het koffiezetapparaat of tijdens interdisciplinaire overleggen. Ik ben benieuwd geraakt naar de diepgang en eventuele andere problematiek en gang van zaken binnen de andere faculteiten. Het tijdspad van het onderzoek heeft mij niet toegelaten om verder onderzoek te doen. Dit is een aanrader voor vervolgonderzoek. Ook is het weglaten van de wetenschappers een groot issue.

Dan komt de vraag: welke contexten worden buiten beschouwing gelaten?

De organisatie is in contact met de omgeving en kent meerdere actoren. De samenwerking met deze omgeving en andere actoren is niet meegenomen in mijn onderzoek. De organisatie bestaat uit sociale interacties en alle contacten zijn in wisselwerking met elkaar. Zoals wetenschappers, politiek, bestuur en studenten.

Hoe verantwoord en gegrond is het onderzoek eigenlijk?

Het is een praktijkgericht onderzoek wat zich richt op het probleem binnen de scope van het onderzoek. Met inachtneming van de onderzoekscriteria heb ik getracht de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

Verder is duidelijk uitgelegd wat het soort onderzoek inhoudt om verwachtingsmisverstanden te voorkomen. Door het beschrijven van de scope, uitgangspunten, premissen en keuzes voor mijn onderzoeksapproach krijg je een navolgbaar proces.

Gedurende het onderzoek is mijn scope aangepast omdat de selectie van respondenten emergent van karakter was. Ook in mijn vraagstelling ben ik in het moment van het gesprek gebleven om dicht bij de belevingen van de betrokkenen te komen. Alles wel binnen het onderwerp 'samenwerking tussen centraal en decentraal' teneinde meer informatie te winnen aangaande het onderwerp. Na het verzamelen van ieders verhaal heb ik de membercheck gedaan om de validiteit van het onderzoek te waarborgen. De verhalenworkshop heeft met de herkenning van de verhalen ook bijgedragen aan de validiteit van het onderzoek.

Voor de start van het onderzoek hebben we colleges over methodologie gekregen. De informatie was zeer bruikbaar voor het doen van onderzoek. We kregen een breed palet aan onderzoeksmethoden gepresenteerd zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden. Na het formuleren van de onderzoeksvraag werd de keuze voor mij vrij snel helder. De uitdaging met de beschikbare instrumenten in verhouding tot mijn vaardigheden tijdens het onderzoek was of ik wel alle informatie heb verkregen om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Heb ik de juiste vragen gesteld? Heb ik de issues kunnen vinden van de mensen? Heb ik de juiste plekken geselecteerd om te observeren?

Ik heb geleerd tijdens het onderzoek om meer vragen te stellen en me kwetsbaarder op te stellen. Het is een leerproces en van fouten leer je. Mijn leerdoelen waren om het onderzoeksproces te doorlopen. Ik had bepaalde zaken anders kunnen doen, wat eerder aan de bel trekken of op tijd bruikbare literatuur raadplegen. Mijn sterke kant, mijn doorzettingsvermogen heeft mij geholpen om ook tijdens de zwaardere tijden in het onderzoeksproces het niet op te geven. Daar tegenover was mijn valkuil dat ik tijdens het schrijven van de verhalen niet door had dat ik heel veel energie had gestoken in verhalen die later niet bruikbaar bleken te zijn. Ik heb geleerd om in kleine stappen

verder te gaan. Ik moet niet te veel willen in korte tijd. Tijdens het onderzoek ben ik mijzelf daarin tegengekomen. Ook tijdens moeilijke tijden kalm blijven en vertrouwen hebben dat het goed komt. Ik voelde mij tijdens het onderzoeksproces bekwaam worden. De peerreviews waren voor mij van grote waarde. Ik ben gestimuleerd in mijn rol als procesadviseur. Ik wil mijn vaardigheden daarin verder ontwikkelen.

Literatuurstudie is louter een kleine aanvulling geweest op mijn onderzoek en niet leidend geweest. Bij de keuze voor literatuur was achteraf bekeken ook dialoog een nuttige aanvulling geweest. Ik vond de bruikbaarheid voor mij als onderzoeker belangrijk en om relevante theorie te vinden aangaande organiseren. De onderwerpen die ik heb gekozen waren te breed. Er is zoveel over de onderwerpen, groupodynamiek en organiseren geschreven dat ik het daardoor lastig vond om de relevante theorie te behandelen zonder er een volledige literatuurreview van te maken. Ik hoop dat ik voor de lezer een nuttige bijdrage heb geleverd met mijn selectie. Als onderzoeker heeft het mijn kennis in ieder geval vergroot en geholpen bij mijn onderzoek.

Terugkijkend op de masterstudie heb ik geleerd om te denken in contexten, metaforen en heeft wetenschapsleer langs de abstracte manier van denken mij dichterbij mijn ideaal gebracht: vrijheid in denken. De vragen die mij (waarschijnlijk) mijn hele leven zal achtervolgen, wat doen wij op aarde? Wat is het doel van ons bestaan?

Ik heb leren leren. Zie hieronder de leercirkel. Gedurende de opleiding heb ik in het vakje 'bewust onbekwaam' gezeten. Ik en mijn medestudenten drukten ons vaak uit met: 'ik voel me out of my comfort zone' Dat is een niet aangenaam gevoel. Deze ervaring kreeg ik des te meer tijdens het vak Management van Verandering. De gedachte dat ik leer en ontwikkel geeft een geruststellend gevoel.

Leercirkel van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam



Mijn ervaringen met de verhalenworkshop:

– wat kan ik opmerken over de zinvolheid van het houden van een verhalenworkshop (relevantie in de praktijk)?

De relevantie van het houden van een verhalenworkshop is in mijn ogen zeer groot. De zwakkere signalen worden gehoord. Taboes kunnen doorbroken worden en dialoog kan zegevieren. De meervoudigheid komt tot stand. We leven in dit leven met verschillende mensen die verschillende betekenissen geven aan gebeurtenissen. Door in dialoog te treden met elkaar leer je elkaar kennen en vergroot dat het begrip voor elkaar. We moeten het samen doen in dit leven en ieders stem weegt even zwaar. Deze uiting van rechtvaardigheid wordt bewerkstelligd door een verhalenworkshop.

– over de methodologie,

Ik mis in de literatuur een integrale beschrijving van de aanpak. Voor het uitvoeren van de methodologie moet je zelf nog aanvullende literatuur raadplegen om je de methodiek eigen te kunnen maken, wat natuurlijk niet verkeerd is. Ik mis voorbeeldverhalen over hoe workshops zijn verlopen. Waar lopen anderen zoal tegenaan? De methodologie is vanuit het paradigma en wetenschappelijke onderbouwing goed beschreven door Abma en Widdershoven (Abma & Widdershoven, 2006). Daar tegenover geldt dat elke workshop tijds-, plaats, persoons, en contextafhankelijk is. Daar kan geen eenduidige aanpak voor beschreven worden.

– en over mijzelf,

Ik heb geleerd dat je nog geen auto kan rijden met alleen je rijbewijs. Door het opdoen van ervaringen leer je in verschillende settingen en mensen te werken. Je komt tijdens het proces je verbeterpunten en sterke punten tegen. Iedere aanpak is situatieafhankelijk.

Mijn verbeterpunten: leren om directief te zijn doch op een 'aardige, nette manier'. Je hoeft niet te veranderen. Je kunt dicht bij je zelf blijven. Door te onderkennen waar je verbeterpunten zijn, leer je ermee omgaan. En gewoon doen, dan ontwikkel je een natuurlijk zelfvertrouwen.

Mijn sterke punten vind ik mijn inzicht en analytisch vermogen. Mijn sociale eigenschappen zijn voor het doen van responsief onderzoek uitstekend. Ik ben gemeend geïnteresseerd in mensen. Ik sta open in de wereld.

Bibliografie

- Abma, T. (2006). Werken met narratieven. *M&O*, 71-84.
- Abma, T. A., & Widdershoven, G. A. (2006). *Responsieve methodologie*. Den Haag: LEMMA.
- ANP. (2014, september 2014). <http://www.nu.nl/politiek/3868531/bussemaker-blijft-rendement-onderwijs-eisen.html>. Opgehaald van NU: <http://www.nu.nl>
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 20-26.
- Bersselaar, V. v. (2011). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Coutinho.
- Bettenhausen, K. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of management*, 345-381.
- Boele, K. (2016, 05 30). *Hogeronderwijs.nu*. Opgehaald van Hogeronderwijs.nu: <http://www.hogeronderwijs.nu/2015/03/niet-sturen-op-rendement-maar-op-onderwijskwaliteit/>
- Boje, D., & Luhman, J. (2001). What Is Complexity Science? *Emergence*, 158-168.
- Boje, D., Cunliffe, A., & Luhman, J. (2004). Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. *Organization Studies*, 261-286.
- Boonstra, J. J., & Bennebroek, M. (1998). Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives. *Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives*, 97-102.
- de Man, H. (2004). *Bewust organiseren*. Open Universiteit Nederland.
- Delft, D., Van Lunteren, F. O., Oudes, C., Van Schoonhoven, M., de Snoo, G., & van Veen, R. (2015). *Van KABNET naar SCIENCE PARK*. Emmen: EMMEN UNIVERSITY PRESS.
- Dinten, W. v., & Schouten, I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het?* Delft: Sezen.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Paul, J. (2012). *Management Research*. London: SAGE.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business Research*. London: SAGE.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry*. London: SAGE.
- Farnsworth, J., & Boon, B. (2010). Analysing group dynamics within the focus group. *Sage journals*, 605-624.
- Fransworth, J., & Boon, B. (2010). Analysing group dynamics within the focus group. *Qualitative Research*, 605-624.
- Goodman, P. (1986). Current Thinking About Groups: Setting the Stage. *Research Showcase @ CMU*, 1-33.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Beverly Hills: SAGE.
- Hackman, J. (1998). Theory and Research on Small Groups- Why Teams Don't Work. *Department of Psychology, Harvard University*, 245-266.

- Harland, P. (2013, juni 1). Hoe schrijf ik een goed verhaal – VI Dialoog. *Harland Award*, p. 1.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organisations*. London: McGraw-Hill International (UK) Limited 1991.
- Kelly, J., & Barsade, S. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99-130.
- Maas, A. J., Dongen, H. J., & Laat, W. A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Benelux: Pearson Education Benelux.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. London: Sage Publications.
- Nistelrooij, A. v., & Wilde, R. d. (2008). *Voorbij verandermanagement*. Deventer: Kluwer.
- Symon, G., & Pritchard, K. (2014). Performing the responsive and Committed Employee through the Sociomaterial Mangle of Connection. *Organization studies*, 241-263.
- Symon, G., & Pritchard, K. (2015). Performing the Responsive and Committed Employee through the Sociomaterial Mangle of Connection. *Organization Studies*, 241-263.
- Universiteit Emmen - over ons. (2016, Mei 30). Opgehaald van Universiteit Emmen:
<http://www.universiteitEmmen.nl/over-ons/>
- visie missie en kernwaarden. (2016, juli 2). Opgehaald van Onderwijs instituut:
<http://www.onderwijsinstituut.nl/over-ons/profiel/visie-missie-en-kernwaarden>
- Willemse, J. (2012). *Anders kijken*. Houten: Springer.

Bijlagen

Bijlage I

Sociaal oriëntatie:		iets voor een ander betekenen drijft je.					
Rationele oriëntatie:		Mensen proberen oorzakelijke verbanden tussen verschijnselen te zien.					
Zelfreferentiële oriëntatie:		Je gaat van jezelf uit, bij alles					
Open oriëntatie:		In de open oriëntatie is leven voortdurende verandering					

Begrippenkader oriëntaties

Systeemgedreven organiseren:		Is een vorm van organiseren die intern gericht is en heeft als passende oriëntaties de rationele en zelfreferentiële.
Contextgedreven organiseren:		Deze vorm van organiseren is vooral gericht op de omgeving en heeft als passende oriëntaties de sociale en open oriëntatie.

Begrippenkader systeem- en contextgedreven organiseren

Bijlage II

Interview verslag R5

Setting: Kantine

Ik begin met een intro: uitleg van het onderzoek

Algemeen:

Ik: Hoe lang werk je bij de universiteit en wat doe je voor werkzaamheden?

R5: Ik werk op de administratie bij X bijna 10 jaar. Ik heb ook gewerkt bij andere faculteiten bijna 13 jaar samen. Onze afdeling is verdeeld in aandachtsgebieden. De uitvoerende werkzaamheden kan zijn van visum vragen tot het verlengen van een contract.

Ik open mijn email en bekijk mijn taken. En vanuit de X portal servicedesk voor de hele universiteit. Dat is wel handig, ik kan op die manier het proces in de gaten houden.

De bijhouden van de administratie van alle buitenlandse werknemers wilde R2 in huis houden. Jessica werkte bij N&N heeft de portal via haar bedrijf opgezet. Zij was ook heel erg gespecialiseerd in dat hele buitenland verhaal.

Ik onderhoud contacten met de instituten, financiën.

Ik: Hoeveel dagen werk je per week?

R5: Ik werk ma, do en vrijdag. Persoonlijk heb ik geen contact per X. Alleen met de themadagen. Dat is een paar keer per jaar. Dat is nieuw.

Ik: wie initieert dat?

R5: centraal

Ik: wie draagt de thema's aan?

R5: wij kunnen sinds kort thema's aandragen. We hebben laatst aangegeven meer contact te willen hebben met elkaar omdat je dan meer expertise kan uitwisselen. Nieuwe werkwijzen worden niet op tijd gecommuniceerd.

R5: De werkwijzen zijn niet duidelijk op de site terug te vinden.

Ik: hoe vaak heb je contact met centraal?

R5: een paar keer per week.

Ik: heb je een paar voorbeelden?

R5: Ik weet dat niet meer. Dat contact verloopt goed? Meestal bel ik X op, zijn telefoonnummer ken ik uit mijn hoofd. Dan bel ik X op of R5.

Ik: wie was dat ook alweer, die dame met 3 kinderen?

R5: geen idee, ik ken ze niet, ik kom daar nooit. X ken ik omdat hij bij ons heeft gezeten op stage.

R5: In gesprek met X, mag ik je de vraag stellen of zal ik je mailen? Oh dan zegt ze , zeg het maar.

Bij het ontbreken van info in X ons digitaal dossier dan krijgt iedereen een email van X. Daar ergeren we ons rot aan. Daar hebben we vaker wat van gezegd maar er veranderd niets.

Ik: heb je hier wel eens contact over gehad.

R5: ja, maar dat gaat niet veranderen, heb ik begrepen. Dit laten we altijd via de coördinator.

Ik: heb je je weleens gefrustreerd hierover..

R5: ja

Ik: Als je X aan de lijn hebt...

R5: oh nee, niet als ik X aan de lijn heb.

Ik: en andersom, is X weleens gefrustreerd.

24:00 R5: nee. Bij elkaar in de keuken kijken helpt, zodat je de processen begrijpt. Zodat je snapt waarom het soms zolang duurt voordat de info binnenkomt.

Volgens mij heeft dat, tenminste X zei dat hij er erg veel aan heeft gehad. En hij heeft kunnen uitleggen uit zijn team waarom bepaalde dingen niet in 1 gestroomlijnd doorgezet kunnen worden.

Ik: hoe denk je dat het heeft gewerkt.

R5: Dat je begrijpt waarom het zo lang duurt, dan weet dat het niet komt omdat iemand te lui is of geen zin heeft.

R5: Wanneer we tegen de salaris aanlevering deadline aan zitten. Hebben we contact.

Ik: hoe is het om op de kamer te werken met meerdere mensen.

R5: er is wel veel ruis. Veel mensen lopen binnen?

Voorbeeld: Bellen naar X om iets door te zetten voor de salarisadministratie na deadline. Deadlines staan voor het hele jaar vast. Dat is heel handig.

R3: verteld het verhaal van hoe het loopt dat

Ik: zijn er dingen waarvan je zegt nou dit had wel eens anders gekund.

R3: ja niet zozeer op de relatie maar op het proces. Ik heb nooit een probleem gehad met de mensen die daar werken. Maar wel van waarom bel je niet eens even in plaats van **over de schutting gooien** van dit is gewoon fout.

Ik: zelf heb je nog nooit iemand aangesproken van X?

R3: Als je iets niet weet bel me dan gewoon even i.p.v. iedereen een mailtje te sturen. Je krijgt een discussie die gedeeld wordt met de hele groep. Op zo'n moment als het iets is

'Jeetje moet je al zo snel een mailtje sturen, kennelijk hebben we dat net in het systeem gezet, kun je dat dan niet even een dag parkeren?

Ik: ik kom net op zo'n moment binnen op de afdeling wat zou ik dan zien?

R5: dat is wel heel lang geleden. We vinden het niet leuk maar we weten ondertussen dat dit niet gaat veranderen omdat er vaker een verzoek is ingediend.

Ik: Gaby of R2.

R5: nee ik denk dat R2 dat niet doet, ik denk dat Gaby dat doet. Die heeft dat vaker gedaan.

Ik: waarom verandert dat niet?

R5: Vanwege de vele fouten in het verleden en ze wilden de hoeveelheid fouten bijhouden.

Ik: registratie van fouten.

R5: Gaby heeft dat verteld aan jullie 5 jaar geleden. X was onderbemand. Als je te maken krijgt met veel slordigheden...het zorgt voor onrust bij R2. Zij gaat ook navragen. Ze komt op het team navragen. Je hebt het gevoel dat je je moet verdedigen. Ze vraagt het vaak bij X. Ze zal het aan Gaby vragen, Ze komt nooit op de kamer.

‘Het zijn er best wel veel’.

Ik zou liever willen dat ze eerst langer wachten tot aan de deadline.

Ik: hoe is de sfeer op de afdeling en werkdruk?

R5: goed , halverwege mei begint de drukte vanwege de start van het schooljaar. En mensen gaan op vakantie.

Ik: wie regelt de planning?

R5: dat doen we onderling. Soms krijgen we er iemand bij vanuit een andere afdeling.

Ik: Heb je checklisten voor al het papierwerk. We hebben iemand voor archivering.

Ik: zijn er werkinstructies?

R5: nee, we hebben een aantal checklisten. En de algemene kennis op de groep. We roepen wel eens door de kamer, ‘hé hoe ging dat ook alweer’? Ik zou wel graag een handboek willen hebben. Dat is voor sommige niet leuk want dat betekent dat je alles stringenter moet bijhouden wat er veranderd. Het heeft natuurlijk zijn voor- en nadeel. Ik vind het goed als we dat doen. Zoals het nu is vind ik het zwak. Als ik iets niet weet dan roep ik door de kamer en dan wordt er gereageerd, ‘heb je het nou tegen mij?’ Je moet natuurlijk eerst de naam roepen.

Ik: wat vind je van je leidinggevende?

R5: zij is iemand die steeds minder binnen de groep staat en ik denk dat ze zich dat kan permitteren omdat ze een zelfsturend team heeft, wij werken er al heel lang dus je hoeft niet continue ons handje vast te houden. Je kan wel altijd bij haar binnen lopen of een afspraak met haar kan maken. Maar ze is niet heel hands on.

Ik: Wat vind je daar van?

R5: ik heb zelf niet zo veel sturing nodig, dus ik hou daar wel van.

Ik: werkt iedereen op zijn eigen manier?

R5: ja en nee. Elke instituut vergt wel weer een andere aanpak. Op zich proberen we de processen wel te stroomlijnen voor zover dat mogelijk is. Aanstellingen zijn altijd hetzelfde, alleen bijvoorbeeld huisvesting kan anders zijn geregeld per instituut.

Ik: Ik kom binnen (ik werk op de pa) en dan loop ik af op diegene met wie ik oogcontact heb. Is dat geaccepteerd?

R5: ja. Jij bent niet van team. Ik geef jou vraag gewoon door. Ik blijf jou contact persoon. We blijven klantvriendelijk. R5: een keer per 2 weken hebben we overleg op donderdag.

Ik: hoe verloopt zo'n vergadering?

R5: puntsgewijs met een agenda. We rouleren met de opmaak van de notulen. Het gaat vaak over standaard correspondentie.

Voorbeeld NS wordt genoemd.

R5: bij veranderingen

Setting overleg; vaak met z'n vijven, we werken niet allemaal fulltime. Op moment dat ik een punt heb (voorbeeld wordt vermeld), als ik het relevant vind dat stuur ik een mailtje dat ik dit punt wil meenemen voor het volgend overleg. Voorbeeld creditcard wordt verteld

Ik: ik langzaam aan naar eind van het gesprek. Ik vraag nog naar de beschrijving van zo'n teamoverleg.

'heeft er iemand nog mededelingen. Dat handelen we dat af. Zodat de adviseurs weten wat er is genoteerd.

Ik: Ik wil even overgaan naar de contactmomenten met X. Je hebt zelf gezegd dat het helpt als je de persoon kent.

R5: ABSOLUUT

Ik: zijn er momenten in het verleden dat je vindt dat het echt niet goed is gegaan.

R5: Lange stilte.....en heb je het dan alleen over X?

Ik: Ja

R5: Het enige wat ik wel heb is dat ik niet vind dat uitleg geven over een loonstrook niet thuishoort bij X. Maar wij mogen niet doorverbinden naar de Y. Terwijl ik denk daar is toch de salarisadministratie voor. Zij hebben veel meer knowhow.

Ik: is er contact geweest hierover.

R5: ja, maar dan wordt er **kei**...dan wordt op dat moment gewoon de bal terug gekaatst. (respondent wilde zeggen keihard.)

Ik: heb jij contact gehad daarover over dat onderwerp met een van de personeelsleden van Y

R5: ja, met x vroeger.

Ik: kun je dat gesprek naar voren halen?

R5: is al denk ik zes jaar geleden, effe denken hoor. Iets in de trend van , kun je mij uitleggen hoe een salarisstrook werkt, ik kan me herinneren dat ik dacht 'waar heeft hij het over?' Toen vroeg ik kan ik die persoon niet even naar je doorsturen. X: 'nee dat is jullie taak.' Maar volgens mij weet jij het stuk beter. X: nee dat doen wij niet, wij gaan geen medewerkers te woord staan.'

Ik: en toen.

R5: ik neem dat dan aan en ga dan bij Gaby (coördinator van de Y administrateurs) checken. Ik ga niet in discussie. Vervolgens zijn er vaker vragen geweest van kan het niet anders en dan krijgen we het antwoord nee. Ik vind wel dat te veel dingen langs personeelszaken moeten. Dus als er iets fout is met bijvoorbeeld selfservice dan komt de vraag eerst bij ons terecht, zo staat het ook op de website, terwijl we kunnen we helemaal niets mee. Het is een te technisch probleem. We zijn een soort vergaarbak. Waardoor je als medewerker het gevoel krijgt van het kastje naar de muur wordt gestuurd, om dat wij ook geen antwoord krijgen. Ik vind dat onprofessioneel.

Ik: dank je wel voor dit interview.

R5: ik zou ook als ik jou was niet allen kijken naar de Y maar naar financiën. Bij diegene die de leningen moeten uitgeven. (Jade???)

Ik: waarom?

R5: zij zijn heel administratief bezig. Ze sturen bijvoorbeeld naar medewerkers die geen BSN invullen omdat ze buitenlander zijn de mailtjes altijd in het Nederlands. Dat moeten ze toch weten dat het in het Engels moet. En dan denk ik moet ik nou echt bij elk e-mailtje erbij zetten dat het in het Engels moet? Dit hebben we **vaker** verteld, het zijn meerdere mensen, het is niet een persoon. (dat zegt ze met een licht toon van irritatie).

Ik: heb je voor mij een voorbeeld van hoe zo'n gesprek is verlopen?

R5: nee het is te lang geleden, op gegeven moment denk je, oh ja ik heb het weer niet bij gezet. Maar het blijft wel een storend iets.

Ik: hoe lang geleden is dit besproken?

R5: Het is heel vaak besproken, ik weet niet meer wanneer de laatste keer was. Iedereen corrigeert dit zelf, dit is zo gebruikelijk dat het fout gaat.

Ik: is dit iets voor het overleg?

R5: nee, op gegeven moment weet je dat je na jaren de illusie niet moet hebben dat er nog iets gaat veranderen. Het is dan makkelijker om te denken ik zet het gewoon bij. Soms denk ik, 'kom op jongens je kunt toch wel nadenken?' Ik denk dat dat te maken heeft met het feit dat zij geen klantencontact hebben. Pas wanneer je ze aan de lijn en je attendeert ze: 'je doet het toch wel in het Engels hè?'

En dat vind ik een makke van de hele universiteit. Als je je wilt presenteren als een internationaal bedrijf dan vind ik het te weinig in het Engels. En ook vaak slecht Engels.

Ook als er nieuwe protocollen komen vanuit Y dan moet Gaby altijd zeggen: 'Toch ook in het engels hè?' Dat gebeurt in eerste instantie dus niet. En dat vind ik vreemd.

We lachen samen.

Ik: dank je wel voor dit gesprek. Mochten er nog zaken zijn die kun je altijd doorgeven.

Dank je wel nogmaals voor je kostbare tijd, je e-mail box zal zich nu langzamer hand vullen...bedankt.