

29-6-2025

De Zichtbare en Onzichtbare Collega

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van hybride werken, sociale ruilrelaties en verwachtingen op de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire ziekenhuisteams

Naam: Lorenzo Coenen

Studentnummer: 692775

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Master: HR en Veranderkunde

Scriptiebegeleider: Prof. Dr. Laura den Dulk

Tweede beoordelaar: Dr. Nele Canaerts

Aantal woorden: 11984

Samenvatting

De structurele opkomst van hybride werken, waarin medewerkers deels op afstand en deels op locatie werken, heeft de dynamiek van samenwerking in organisaties blijvend veranderd. In multidisciplinaire ziekenhuisteamen, waar effectieve samenwerking tussen professionals uit uiteenlopende disciplines belangrijk is, kan hybride werken mogelijk leiden tot spanningen in sociale processen. Tegelijkertijd zijn de effecten hiervan op de ervaren kwaliteit van samenwerking in de zorg nog onvoldoende begrepen. Deze scriptie onderzoekt hoe hybride werken de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire ziekenhuisteamen beïnvloedt, en welke rol sociale ruilrelaties en sociale verwachtingen hierin spelen. Er zijn twintig semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers van het Ikazia Ziekenhuis die fysiek of hybride werken. Zij maken deel uit van multidisciplinaire teams die of volledig fysiek of deels hybride samenwerken. De bevindingen tonen aan dat fysieke aanwezigheid samenwerking makkelijker maakt door spontane afstemming en sociale verbondenheid. In hybride werkvormen kunnen medewerkers verschillende verwachtingen hebben over elkaars aanwezigheid en bereikbaarheid. Dit kan mogelijk leiden tot een ongelijke verdeling van steun en vertrouwen binnen het team, wat mogelijk de samenwerking kan beïnvloeden. Hybride werkenden ervaren bovendien de noodzaak om hun betrokkenheid specifiek te tonen. Tegelijkertijd biedt hybride werken kansen voor autonomie en werk-privébalans, mits teams investeren in gedeelde afspraken en sociale infrastructuur. Het onderzoek benadrukt dat multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving vraagt om bewust management van sociale processen om de ervaren kwaliteit van samenwerking te waarborgen.

Voorwoord

Nu ik deze laatste woorden schrijf, besef ik hoe onwerkelijk het voelt dat deze hele reis naar deze scriptie nu echt tot een einde komt. Ook in de zin dat dit voorlopig mijn laatste opleiding gaat zijn. Toen ik vier jaar oud was, begon ik op school, en nu, straks 25 jaar oud, heb ik 21 jaar lang gestudeerd. Eerst de basisschool, daarna het vmbo, vervolgens het mbo, daarna het hbo, vervolgens een pre-master en nu een master. Nooit had ik durven denken dat ik tijdens mijn middelbare school ooit op dit niveau terecht zou komen. Maar toch is het gelukt! De afgelopen maanden heb ik ontzettend veel tijd besteed aan dit onderzoek. En ik moet eerlijk zeggen, de laatste loodjes waren het zwaarst. Er waren momenten waarop ik dacht: *“ik heb er geen zin meer in.”* Maar uiteindelijk ben ik er doorheen gekomen, met veel persoonlijke inzichten en een trots gevoel. Ik wil alle respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt hartelijk bedanken voor hun openheid en eerlijkheid. Hun verhalen vormen de kern van deze scriptie. Ook mijn stagebegeleider, ben ik dankbaar voor haar hulp tijdens het scriptieproces en de fijne manier waarop zij mij heeft begeleid. Daarnaast een dankjewel aan mijn scriptiekring, vriendin, vrienden, ouders en collega's, die me steeds weer een duwtje in de goede richting hebben gegeven op momenten dat ik het nodig had. In het bijzonder wil ik Laura den Dulk bedanken voor haar betrokken en fijne begeleiding tijdens dit proces. Haar duidelijke feedback en steun hebben mij enorm geholpen om deze scriptie tot een goed einde te brengen. Ik hoop dat dit onderzoek niet alleen bijdraagt aan kennis over multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving, maar vooral inspireert om bewust te blijven investeren in wat ons als collega's verbindt. Want of je nu fysiek op de werkvloer staat of hybride werkt, uiteindelijk doen we het werk samen.

Lorenzo Coenen

Juni 2025

Inhoud

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Casus het Ikazia Ziekenhuis	6
1.3 Probleemstelling	6
1.4 Relevantie van het onderzoek	7
1.5 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	9
2.1 Samenwerking	9
2.2 Ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams	10
2.3 Social Exchange Theory	11
2.4 Hybride werken in de ziekenhuiscontext	12
2.5 Sociale verwachtingen in multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkcontext	13
2.6 Conceptueel model	15
3. Methoden	17
3.1 Opzet van het onderzoek	17
3.2 Dataverzameling	17
3.3 Operationalisering	18
3.4 Data-analyse	21
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	22
3.6 Ethische en vertrouwelijke omgang met data	23
4. Resultaten & analyse	24
4.1 Multidisciplinaire samenwerking	24
4.2 Ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams	25
4.3 Hybride werkomgeving	29

4.4 Sociale ruilrelaties	31
4.5 Sociale verwachtingen.....	34
4.6 Analyse.....	37
5. Conclusie	38
6. Discussie.....	40
6.1 Theoretische reflectie	40
6.2 Methodologische reflectie	41
7. Aanbevelingen.....	42
7.1 Bevorder samenwerking door duidelijke afspraken over multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving	42
7.2 Organiseer structureel sociale momenten tijdens de multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving	43
Bibliografie.....	44
Bijlagen	50
Bijlage 1: Respondentenoverzicht.....	50
Bijlage 2: Interviewgids	51
Bijlage 3: Informatie en toestemmingsformulier	55
Bijlage 4: Codeboom.....	59

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“Hybride werken heeft de toekomst. Het is een van de leerpunten die we meenemen uit de coronacrisis: Nederland heeft laten zien dat thuiswerken werkt en veel mensen willen deels thuis blijven werken.” (Rijksoverheid, 2022). Sinds de coronapandemie is thuiswerken in veel sectoren structureel ingeburgerd. In toenemende mate kiezen organisaties voor een hybride werkvorm, waarin medewerkers afwisselend thuis en op locatie werken (Moglia & Bardoel, 2021). Deze verandering heeft ingrijpende gevolgen voor hoe organisaties functioneren, met name voor de manier van samenwerking en onderlinge communicatie (Buła et al., 2024; SoFoKleS, 2021).

Voor sectoren als brandweer, politie of ziekenhuizen blijft fysieke aanwezigheid belangrijk. Toch zijn ook binnen deze organisaties hybride elementen zichtbaar, bijvoorbeeld in het thuiswerken van staf- of beleidsmedewerkers (Mutebi & Hobbs, 2022). Hierdoor ontstaan hybride werkvormen binnen contexten waar samenwerking sterk afhankelijk is van fysieke aanwezigheid, wat samenwerking mogelijk extra complex maakt (Saint-Pierre et al., 2018). Dit geldt des te meer omdat deze sectoren vaak sterk multidisciplinair zijn georganiseerd (Buła et al., 2024). Professionals uit uiteenlopende vakgebieden moeten intensief samenwerken aan gezamenlijke vraagstukken, waarbij afstemming en het overbruggen van verschillen in werkcultuur en communicatie belangrijk zijn (Hammelburg et al., 2014).

Onderzoek laat zien dat hybride werken zowel kansen als risico's met zich meebrengt. Aan de ene kant leidt het tot meer autonomie, een betere werk-privébalans en hogere tevredenheid (Aprilina & Martdianty., 2023; Santillan et al., 2023). Anderzijds kan sprake zijn van verminderde verbondenheid, miscommunicatie en een toename van mentale belasting (Denner et al., 2025; Sailer et al., 2023). Hoewel er steeds meer bekend is over hybride werken in algemene zin, is er nog weinig inzicht in de impact ervan op de ervaren samenwerking binnen multidisciplinaire teams (Buła et al., 2024). Juist in organisaties waar fysieke aanwezigheid van veel medewerkers noodzakelijk is en multidisciplinaire samenwerking centraal staat, roept dit vragen op over hoe hybride werkvormen deze samenwerking beïnvloeden. Deze kenniskloof vormt de aanleiding voor dit onderzoek, dat zich richt op de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams binnen een hybride werkomgeving.

1.2 Casus het Ikazia Ziekenhuis

Voor dit onderzoek is het Ikazia Ziekenhuis in Rotterdam als casus gekozen, een middelgroot regionaal ziekenhuis in een stedelijke omgeving. Sinds de COVID-19-pandemie is hybride werken ingevoerd voor ondersteunende functies zoals beleidsadviseurs, stafmedewerkers en projectleiders. Zorgprofessionals zoals artsen, verpleegkundigen en teamleiders in de directe zorg blijven fysiek aanwezig vanwege hun directe rol in de patiëntenzorg. Dit creëert een hybride werkomgeving met structurele verschillen in aanwezigheid binnen teams. Ikazia ontwikkelt momenteel beleid om hybride werken duurzaam te verankeren, met aandacht voor zowel organisatiedoelen als samenwerking in multidisciplinaire teams. Deze context biedt een relevante casus om de impact van hybride werken op samenwerking te onderzoeken. Het onderzoek richt zich op de ervaringen van zowel fysiek aanwezige als hybride werkende professionals in multidisciplinaire teams.

1.3 Probleemstelling

Multidisciplinaire teams zijn belangrijk voor kwalitatieve zorg. Binnen deze teams werken zorgprofessionals en ondersteunende functies intensief samen aan complexe patiëntgerichte vraagstukken. Effectieve samenwerking vraagt om continue afstemming, vertrouwen en onderlinge steun. Sinds de opkomst van hybride werken, waarbij sommige teamleden fysiek aanwezig zijn en anderen deels thuiswerken, is de manier waarop teamleden samenwerken structureel veranderd.

Naast formele afspraken spelen ook sociale verwachtingen en sociale ruilrelaties een belangrijke rol in samenwerking (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Shore et al., 2009). Minder fysieke ontmoetingen kunnen deze sociale processen onder druk zetten. Ondanks de toename van hybride werken is de impact op samenwerking in multidisciplinaire teams nog onderbelicht. Dit onderzoek biedt inzicht in de sociale dynamiek binnen multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving, door te focussen op sociale verwachtingen en ruilrelaties.

Dit onderzoek heeft als doel om te begrijpen hoe een hybride werkomgeving de ervaren kwaliteit van samenwerking beïnvloedt. Daarbij ligt de nadruk op de rol van sociale verwachtingen en sociale ruilrelaties. De resultaten bieden handvatten voor ziekenhuizen om multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving verder vorm te geven. De hoofdvraag luidt:

Hoe beïnvloedt een hybride werkomgeving de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire ziekenhuisteams en welke rol spelen sociale ruilrelaties en sociale verwachtingen hierin?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1. Hoe ervaren medewerkers in multidisciplinaire ziekenhuisteams de kwaliteit van samenwerking binnen een hybride werkomgeving?*
- 2. Welke rol spelen sociale verwachtingen over samenwerking bij de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving?*
- 3. Welke rol spelen sociale ruilrelaties bij de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving?*
- 4. Welke mogelijke aanbevelingen volgen uit de empirische bevindingen met betrekking tot samenwerking multidisciplinaire ziekenhuisteams in een hybride werkomgeving?*

1.4 Relevantie van het onderzoek

1.4.1 Academische relevantie

Hoewel hybride werken inmiddels een structureel onderdeel vormt van de werkwijze in veel organisaties, is de academische kennis over de effecten ervan op samenwerking binnen fysiek gebonden sectoren nog beperkt. Bestaand onderzoek richt zich vooral op sectoren waar volledig op afstand gewerkt kan worden, zoals de ICT en zakelijke dienstverlening (Neumayr et al., 2021). Voor fysiek gebonden sectoren zoals de zorg ontbreekt systematische kennis over de invloed van hybride werkvormen op multidisciplinaire samenwerking (Mutebi & Hobbs, 2022). De combinatie van fysieke en digitale aanwezigheid beïnvloedt mogelijk sociale verwachtingen en ruilrelaties, maar dit is nauwelijks empirisch onderzocht. Deze lacune is relevant, omdat veel samenwerkingstheorieën, zoals de Social Exchange Theory, zijn ontwikkeld in een tijd waarin fysieke aanwezigheid vanzelfsprekend was (Delamater, 2006). Deze modellen sluiten daardoor mogelijk niet goed aan bij hybride samenwerking in multidisciplinaire teams. Door de focus te leggen op de ervaren kwaliteit van samenwerking binnen deze hybride werkomgeving, biedt dit onderzoek nieuw inzicht in de sociale processen die ontstaan wanneer aanwezigheid niet vanzelfsprekend is. Het draagt bij aan theorievorming over samenwerking in fysiek gebonden sectoren.

1.4.2 Bestuurlijke relevantie

Hybride werken is niet langer een tijdelijke maatregel, maar een structurele transformatie van de werkpraktijk in de publieke sector (Gartner, 2022). Deze verandering beïnvloedt hoe publieke organisaties hun processen en dienstverlening inrichten (Rijksoverheid, 2023). Terwijl beleidsopgaven complexer en multidisciplinair worden, verandert ook de fysieke aanwezigheid van medewerkers. Dat vraagt van bestuurders een herziening van hoe samenwerking, besluitvorming en coördinatie in teams georganiseerd zijn. Internationaal onderzoek laat zien dat circa de helft van de overheidsmedewerkers hybride werken als voorkeur heeft (Roy, 2022). Ook in Nederland wil 43% van de medewerkers deze werkvorm behouden (Oude Hengel et al., 2021). Organisaties die hier actief op inspelen, rapporteren hogere tevredenheid, binding en productiviteit onder personeel (YAROOMS, 2022). Minder efficiënte samenwerking in teams belemmert interne afstemming en de uitvoeringskracht.. Dit geldt met name in contexten waar vakoverstijgende samenwerking nodig is om maatschappelijke opgaven te realiseren. Dit onderzoek biedt handvatten voor publieke organisaties om hybride samenwerking in multidisciplinaire teams duurzaam vorm te geven.

1.4.3 Maatschappelijke relevantie

Ziekenhuizen staan onder druk door toenemende zorgvragen, vergrijzing en personeelstekorten (Nederlandse Zorgautoriteit, 2024). In deze context is effectieve samenwerking binnen multidisciplinaire teams cruciaal om veilige en toegankelijke zorg te kunnen blijven bieden. Tegelijkertijd verandert deze samenwerking door de opkomst van hybride werkvormen (TNO, 2023). Dit onderzoek biedt inzicht in hoe de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving wordt ervaren en waar kansen liggen om werkprocessen en beleid beter te laten aansluiten op de dagelijkse praktijk. Daarmee draagt het bij aan betere afstemming, behoud van personeel en aan continuïteit en kwaliteit van zorg voor patiënten. De inzichten zijn bovendien relevant voor andere publieke sectoren waar multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving steeds meer de norm wordt. Zo levert dit onderzoek een bredere bijdrage aan het versterken van publieke dienstverlening in een veranderende samenleving.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader besproken. Hierin worden de kernconcepten en relevante theorieën besproken over hybride werken, samenwerking in multidisciplinaire teams, sociale ruilrelaties en sociale verwachtingen. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksmethode, waarbij wordt toegelicht hoe data zijn verzameld en geanalyseerd. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en geanalyseerd, gevolgd door hoofdstuk 5, waarin conclusies worden getrokken en de hoofdvraag wordt beantwoord. Hoofdstuk 6 bevat de discussie en reflectie op de bevindingen, inclusief beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek. Tot slot biedt hoofdstuk 7 aanbevelingen voor de praktijk, gericht op het verbeteren van hybride samenwerking in ziekenhuizen.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk biedt de theoretische basis voor het begrijpen van hoe een hybride werkomgeving de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams beïnvloedt. De focus ligt niet op samenwerking als proces, maar op hoe teamleden deze ervaren. Het hoofdstuk bestaat uit vijf onderdelen: (1) het begrip samenwerking, (2) een verdieping in de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams, (3) een bespreking van de social exchange theory (SET) als verklaringskader, (4) hybride werken als veranderende context en (5) de rol van sociale verwachtingen. Deze onderdelen zijn geselecteerd op basis van literatuur waarin samenwerking, sociale ruilprocessen en verwachtingen, en de impact van hybride werken centraal staan (o.a. Hanzis & Hallo, 2024; Sanderson, 2025). Door deze elementen te combineren ontstaat een samenhangend kader dat de belangrijkste invloeden op ervaren samenwerking beschrijft. Op basis hiervan is een conceptueel model opgesteld dat de kernbegrippen en hun samenhang visueel samenvat en richting geeft aan het onderzoek.

2.1 Samenwerking

Binnen de organisatiewetenschappen wordt samenwerking gezien als een complex fenomeen dat zowel functionele processen (zoals planning en monitoring) als sociale processen (zoals groepscohesie en interactie) omvat (Rogat & Linnenbrink-Garcia, 2011). In essentie gaat het om het op elkaar afstemmen van activiteiten om een gezamenlijk doel te bereiken, waarbij zowel taakcoördinatie als sociale interactie, zoals wederzijds vertrouwen en gedeelde besluitvorming, belangrijk zijn (Baker, 2015; Henneman, Lee & Cohen, 1995). Dit onderscheidt samenwerking van begrippen als coördinatie (gericht op taakstructuur) en

coöperatie (gericht op parallel werken met beperkte afhankelijkheid), doordat samenwerking juist gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid (Salas et al., 2005).

Baker (2015) definieert samenwerking als een *“coordinated, synchronous activity that is the result of a continued attempt to construct and maintain a shared conception of a problem”* (p. 70), wat het belang van gezamenlijke betekenisconstructie en voortdurende afstemming benadrukt. In de gezondheidszorg, waar professionals onder hoge tijdsdruk in complexe situaties opereren, is gedeeld situationeel bewustzijn belangrijk (Manser, 2009). Samenwerking is hier geen optelsom van losse bijdragen, maar een relationeel en contextueel proces dat actieve betrokkenheid vereist (Salas et al., 2005).

In de gezondheidszorg is samenwerking geen bijzaak, maar een integraal onderdeel van het dagelijks werk. De zorg is sterk multidisciplinair georganiseerd. Professionals met uiteenlopende expertises, perspectieven en beroepsculturen werken intensief samen (Choi & Pak, 2006). Dit maakt samenwerking complex, vooral binnen het hiërarchisch en professioneel gelaagde systeem van de zorg, waar rolopvattingen, teamcultuur en sociale normen kunnen verschillen (Hammelburg et al., 2014). In de volgende paragraaf staat centraal hoe de kwaliteit van samenwerking in deze multidisciplinaire context wordt ervaren.

2.2 Ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams

Binnen multidisciplinaire teams werken professionals met uiteenlopende expertises samen (Choi & Pak, 2006). Deze samenwerking is complex door verschillen in professionele identiteit, communicatiepatronen, bevoegdheden en hiërarchieën (Hammelburg et al., 2014). Effectieve samenwerking vraagt daarom niet alleen om taakverdeling, maar ook om gedeelde besluitvorming, voortdurende afstemming en het verbinden van perspectieven (Hammelburg et al., 2014).

Dit onderzoek richt zich, in lijn met de eerdere paragraaf, niet op samenwerking als abstract concept, maar op de ervaren kwaliteit van samenwerking binnen multidisciplinaire teams. Deze nadruk op de subjectieve ervaring sluit aan bij de definitie van Baker (2015), die samenwerking niet enkel ziet als een functioneel proces, maar ook als een sociale beleving. De ervaren kwaliteit verwijst naar hoe teamleden de samenwerking beoordelen op aspecten als betrokkenheid, duidelijke afstemming en open communicatie (San Martín-Rodríguez et al., 2005; Zhou et al., 2020; Levine & Moreland, 2004). Teams met open communicatie, duidelijke afstemming en betrokkenheid worden effectiever ervaren (Kalisch et al., 2010). Daarentegen kunnen onuitgesproken verwachtingen en professionele hiërarchieën leiden tot frustratie en

lagere betrokkenheid (Salas et al., 2018). De sociale context, bestaande uit relationele dynamiek, gedeelde verwachtingen en de werkvorm speelt hierin een belangrijke rol (Zhou et al., 2020; Levine & Moreland, 2004).

In hybride werkomgevingen komt de ervaren kwaliteit van samenwerking mogelijk onder druk te staan, doordat fysieke aanwezigheid ontbreekt. Dit kan leiden tot communicatiekloven, verminderde betrokkenheid en een afname van spontane afstemming (Sailer et al., 2023). Buła et al. (2024) beschrijven dat informele ontmoetingen en non-verbale signalen grotendeels verdwijnen, wat in teams met meerdere disciplines kan resulteren in interpretatieverschillen en minder wederzijdse afstemming. Hierdoor kan het lastiger worden om gezamenlijke doelen na te streven.

Om samenwerking in multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving goed te begrijpen, is inzicht nodig in de sociale processen erachter. Niet alleen structuur, maar ook vertrouwen, wederkerigheid en collegiale steun zijn hierin bepalend. De Social Exchange Theory (SET) biedt een passend kader. Samenwerking berust op sociale ruilrelaties, gebaseerd op vertrouwen en collegiale steun (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

2.3 Social Exchange Theory

De SET biedt inzicht in samenwerking binnen multidisciplinaire teams, waarin professionals als artsen, verpleegkundigen, paramedici en stafleden intensief samenwerken. Samenwerking draait hierbij niet alleen om formele taakverdeling, maar ook om het uitwisselen van kennis, steun en inzet. SET beschouwt sociale relaties als ruilprocessen, waarin mensen streven naar maximale baten tegen minimale kosten (Delamater, 2006). Centraal staat het principe van wederkerigheid: ontvangen steun vraagt om een tegenprestatie (Lodewijkx, 2008; Zoller & Muldoon, 2019). Dit gaat niet alleen om materiële, maar ook om immateriële bijdragen zoals vertrouwen en collegialiteit (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). In ziekenhuisteamen ontstaan deze ruilrelaties vaak impliciet, via informele afstemming en dagelijkse interacties (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Dobrzykowski & Tarafdar, 2015).

Hybride werken, waarbij een deel van het team op afstand werkt en een ander deel fysiek aanwezig is, kan mogelijk deze sociale ruilverhoudingen onder druk zetten. Door het wegvallen van gedeelde fysieke ruimtes vermindert de kans op zichtbaarheid van gedrag en betrokkenheid tijdens de samenwerking (Shore et al., 2009; Lindeberg et al., 2024). Dit maakt het voor teamleden moeilijker om elkaars bijdragen op waarde te schatten, wat kan leiden tot een verstoord gevoel van wederkerigheid. Fysiek aanwezige collega's kunnen hybride werkenden

als minder betrokken ervaren, terwijl hybride teamleden juist het gevoel kunnen krijgen over het hoofd gezien te worden tijdens samenwerkingen (Matsudaira, 2023).

Naast wederkerigheid speelt binnen SET ook de perceptie van eerlijkheid een belangrijke rol. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat hybride werkmogelijkheden of verwachtingen ongelijk worden toegepast, kan dit leiden tot demotivatie en verstoorde ruilrelaties (Molm et al., 2003; Molm et al., 2006; Wright et al., 2011). Daarbij kan gedacht worden aan situaties waarin hybride werkenden harder moeten ‘bewijzen’ dat ze betrokken zijn of wanneer informele besluitvorming op locatie hybride collega’s buitensluit. In zulke gevallen verandert de samenwerking van een wederkerig proces in een onderhandeling over zichtbaarheid en erkenning (Benabid & Abdalla Mikhaeil, 2024).

Vanuit het perspectief van SET is hybride werken dan ook geen neutrale contextverandering, maar een factor die belangrijke voorwaarden voor effectieve multidisciplinaire samenwerking kan ondermijnen, zoals wederkerigheid, vertrouwen en waargenomen rechtvaardigheid. Deze inzichten maken duidelijk waarom samenwerking in multidisciplinaire ziekenhuisteam onder hybride omstandigheden kwetsbaarder kan worden en benadrukken het belang van bewuste omgang met sociale ruilrelaties in veranderende werkstructuren.

De toepassing van SET maakt duidelijk dat een hybride werkomgeving het evenwicht in sociale ruilrelaties kan beïnvloeden, onder andere door verminderde zichtbaarheid en ongelijkheid in de beleving van betrokkenheid. Wat hybride werken precies inhoudt in de ziekenhuiscontext en hoe het in de praktijk vorm krijgt, wordt verder verkend in de volgende paragraaf.

2.4 Hybride werken in de ziekenhuiscontext

Hybride werken verwijst naar werkregelingen waarbij medewerkers hun werkzaamheden deels op locatie en deels op afstand uitvoeren, bijvoorbeeld vanuit huis of een externe werkplek (Hopkins & Bardoel, 2023). Deze werkvorm is sinds de COVID-19-pandemie in opmars en beoogt flexibiliteit, autonomie en efficiëntie te bevorderen (Aprilina & Martdianty, 2023). In ziekenhuizen is de toepassing van hybride werkvormen echter niet uniform. De aard van directe patiëntenzorg vereist de fysieke aanwezigheid van zorgverleners en ondersteunende functies werken daarentegen steeds vaker hybride (Radević et al., 2023).

Binnen multidisciplinaire teams waarin zorgprofessionals en ondersteunende disciplines samenkomen, leidt deze variatie in fysieke aanwezigheid tot verschillen in hoe

teamleden deelnemen aan samenwerking. Hybride werkenden nemen vaak deel aan overlegmomenten via digitale middelen, terwijl anderen fysiek bijeenkomen. Onderzoek wijst uit dat dit verschil in aanwezigheid van invloed kan zijn op de ervaren kwaliteit van samenwerking, onder andere doordat hybride teamleden minder zichtbaar zijn tijdens vergaderingen en zich daardoor minder betrokken of gehoord kunnen voelen (Neumayr et al., 2021). Dit kan leiden tot een terughoudendere opstelling, verminderde participatie in besluitvorming en een gevoel van sociale uitsluiting, wat de gezamenlijke afstemming binnen de samenwerking kan beïnvloeden (Santillan et al., 2023).

Tegelijkertijd beschikken fysiek aanwezige collega's vaker over mogelijkheden tot informele interactie voor of na vergaderingen of in de wandelgangen. Dergelijke informele contactmomenten bieden ruimte voor afstemming buiten de formele agenda om en kunnen het onderlinge begrip en de relationele band versterken (Denner et al., 2025). Wanneer hybride werkenden minder vaak aanwezig zijn bij informele uitwisselingen ontstaat het risico dat belangrijke context of subtiele afspraken hen ontgaan. Dit kan de onderlinge coördinatie lastiger maken, vooral in multidisciplinaire teams waarin snel schakelen en afstemming van groot belang zijn voor de kwaliteit van zorg.

De impact van hybride werken op samenwerking is dan ook niet eenduidig positief of negatief, maar hangt af van de manier waarop teams omgaan met verschillen in zichtbaarheid en betrokkenheid. Literatuur wijst op risico's voor samenwerking en besluitvorming wanneer hybride werkvormen onvoldoende sociaal ingebed zijn (Buła et al., 2024; Cheng et al., 2016). De ervaren kwaliteit van samenwerking wordt mede bepaald door de vraag of teamleden zich gezien, gehoord en betrokken voelen. Niet hybride werken zelf is problematisch, maar de manier waarop het sociaal wordt vormgegeven. In de volgende paragraaf wordt verkend hoe sociale verwachtingen hierin een bepalende rol spelen.

2.5 Sociale verwachtingen in multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkcontext

De paragraaf over de SET laat zien dat samenwerking binnen teams vaak steunt op wederkerige ruilrelaties, waarbij vertrouwen en collegiale steun centraal staan. Deze theorie zegt echter weinig over hoe sociale normen en gedragsverwachtingen deze ruil beïnvloeden. Juist in hybride werkomgevingen, waar zichtbaarheid, bereikbaarheid en aanwezigheid verschillen, spelen sociale verwachtingen een grote rol. Om deze gedragsdynamiek beter te begrijpen, is een aanvullend perspectief nodig. Daarom is gekozen om sociale verwachtingen

als verklarend element toe te voegen, met de role episode theory (RET) (Siegall & McDonald, 1995) als onderliggende theorie. Deze theorie biedt inzicht in hoe rolverwachtingen tussen teamleden ontstaan en worden beïnvloed. In deze paragraaf wordt verkend hoe sociale verwachtingen, vanuit dit perspectief, bijdragen aan de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving.

Sociale verwachtingen verwijzen naar impliciete of expliciete aannames over wat als gewenst, gepast of ‘normaal’ gedrag wordt beschouwd binnen een teamcontext (Young, 2015). Ze werken als sociale richtlijnen, sturen gedrag, beïnvloeden hoe teamleden elkaar waarnemen en bepalen mede hoe de samenwerking wordt ervaren (Hoogervorst et al., 2004). In multidisciplinaire ziekenhuisteamen kunnen deze verwachtingen sterk variëren, afhankelijk van rolopvattingen, teamcultuur en beroepsidentiteit (San Martín-Rodríguez et al., 2005).

De RET biedt hiervoor een kader. Die stelt dat teamleden voortdurend rolverwachtingen ontvangen van anderen, zoals collega's of leidinggevendenden, en deze vervolgens interpreteren, accepteren of verwerpen (Siegall & McDonald, 1995). In fysieke multidisciplinaire teams verlopen rolonderhandelingen grotendeels via informele interacties en sociale signalen. In hybride werkende multidisciplinaire teams kunnen deze signalen mogelijk ontbreken, omdat teamleden elkaar minder spontaan tegenkomen en informele afstemming lastiger is (Mortensen & Hinds, 2001).

Onderzoek toont aan dat multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving kan leiden tot verwarring over verantwoordelijkheden, verminderde betrokkenheid en frustraties over (on)zichtbaarheid in het teamproces (Hoegl & Proserpio, 2004; Röcker, 2012; Matsudaira, 2023). Wanneer verwachtingen impliciet blijven of ongelijk verdeeld zijn, kunnen hybride teamleden zich minder betrokken of gehoord voelen, terwijl fysiek aanwezige collega's mogelijk als vanzelfsprekend meer invloed uitoefenen op besluitvorming in de samenwerking. Deze scheefgroei beïnvloedt niet alleen de mate van participatie, maar ook de ervaren kwaliteit van samenwerking. Teamleden kunnen de samenwerking namelijk als oneerlijk, inefficiënt en onsamenhangend gaan ervaren.

In het verlengde van SET functioneren sociale verwachtingen ook als toets voor ruilgedrag. Teamleden beoordelen elkaars inzet mede op basis van in hoeverre deze overeenkomt met groepsnormen. Wanneer hybride teamleden niet voldoen aan impliciete normen over bijvoorbeeld beschikbaarheid, betrokkenheid of zichtbaarheid, kan dit het gevoel van wederkerigheid beïnvloeden. Daarmee versterken sociale verwachtingen het effect van hybride werken op sociale ruilrelaties en vice versa.

Voor effectieve samenwerking in multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving is het belangrijk om sociale verwachtingen te onderzoeken met betrekking tot onderlinge bereikbaarheid, aanwezigheid en betrokkenheid binnen het team (Bishop & Waring, 2016). In multidisciplinaire teams, waarin niet alle medewerkers altijd fysiek aanwezig zijn, helpt het maken van heldere afspraken over onderlinge bereikbaarheid, communicatieregels, aanwezigheid en besluitvorming bij het overbruggen van fysieke afstand. Zo ontstaat een sociale infrastructuur waarin medewerkers, ongeacht hun locatie, zich gezien, gewaardeerd en betrokken kunnen voelen (Bishop & Waring, 2016). Daarmee vormen sociale verwachtingen niet alleen een verklarende factor in de beleving van multidisciplinaire samenwerking, maar ook een aangrijpingspunt voor het versterken ervan binnen hybride werkcontexten.

2.6 Conceptueel model

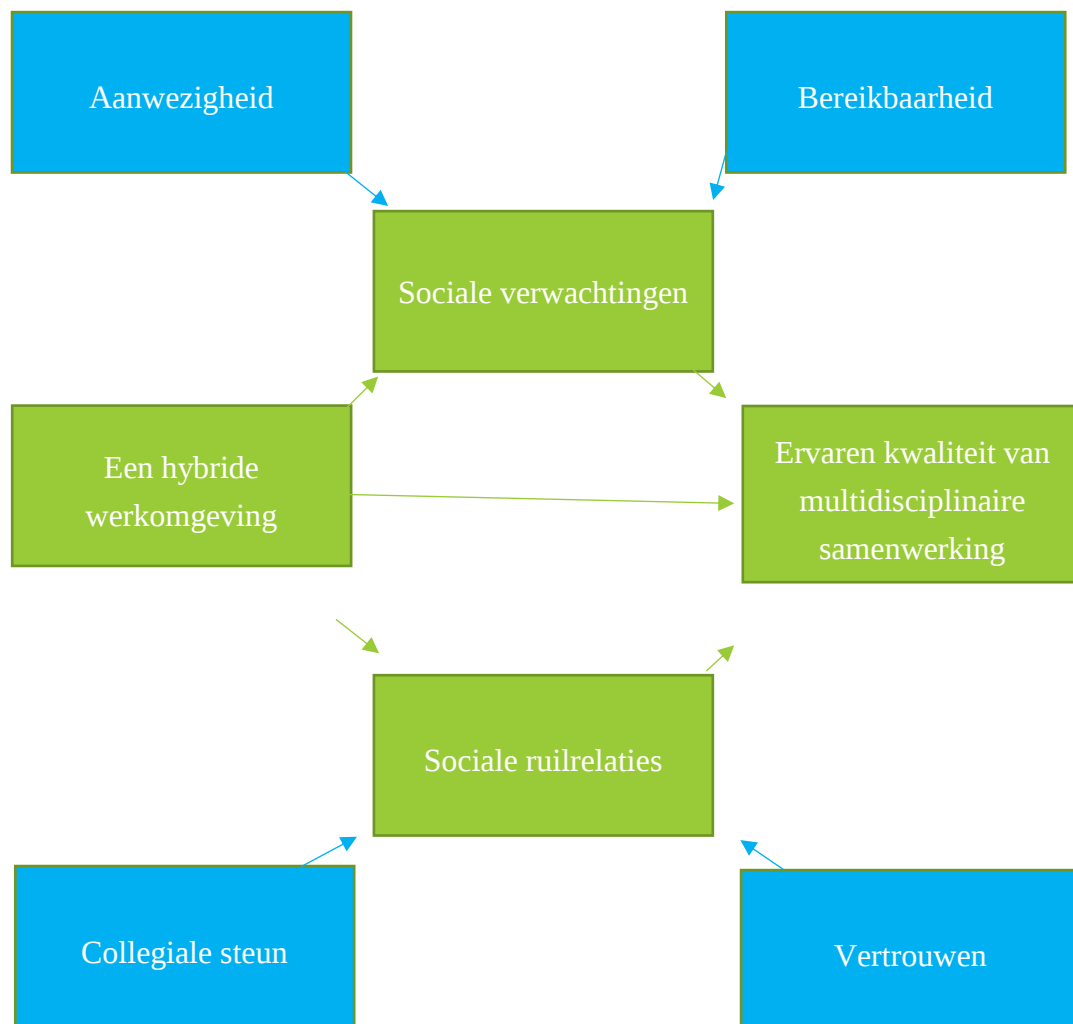
Het conceptueel model (Figuur 1) visualiseert de verwachte relaties tussen de centrale begrippen in dit onderzoek. Het model vormt de basis voor de empirische analyse en laat zien hoe een hybride werkomgeving de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams beïnvloedt, via twee onderliggende mechanismen.

De afhankelijke variabele is de ervaren kwaliteit van samenwerking: de subjectieve beoordeling van teamleden over hoe effectief de samenwerking verloopt (San Martín-Rodríguez et al., 2005; Salas et al., 2018). Factoren zoals betrokkenheid, onderlinge afstemming en open communicatie spelen hierin een belangrijke rol. De onafhankelijke variabele is de hybride werkomgeving, waarin medewerkers deels fysiek en deels op afstand werken (Hopkins & Bardoel, 2023). Deze werkvorm verandert de dagelijkse interactie binnen teams (zie paragraaf 2.4). Twee mediërende variabelen verklaren deze relatie. De eerste is sociale ruilrelaties, gebaseerd op de SET (Delamater, 2006; Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). In hybride teams kan mogelijk collegiale steun en vertrouwen afnemen (Shore et al., 2009; Lindeberg et al., 2024). De tweede is sociale verwachtingen, geïnspireerd op de RET (Siegall & McDonald, 1995). Bij hybride werken kunnen mogelijk aannames over bereikbaarheid en aanwezigheid uiteenlopen, wat kan leiden tot misverstanden (Matsudaira, 2023).

De relaties in het conceptueel model (zie Figuur 1) worden als volgt toegelicht. Een hybride werkomgeving beïnvloedt direct de ervaren kwaliteit van samenwerking. Het kan voordelen bieden, zoals flexibiliteit en efficiëntie, maar ook nadelen met zich meebrengen, zoals minder informele afstemming en grotere afstand tussen teamleden.

Daarnaast werkt hybride werken via twee mediërende mechanismen. Ten eerste

beïnvloedt het sociale ruilrelaties: collegiale steun en vertrouwen zijn in hybride teams minder vanzelfsprekend. Sterke ruilrelaties kunnen dit compenseren en de samenwerking versterken, verstoorde relaties kunnen het tegenovergestelde effect hebben. Ten tweede raakt hybride werken aan sociale verwachtingen. Uiteenlopende aannames over aanwezigheid en bereikbaarheid kunnen leiden tot misverstanden en frustratie. Duidelijke en gedeelde verwachtingen dragen juist bij aan een soepele en effectieve samenwerking.



Figuur 1: Conceptueel model van de invloed van een hybride werkomgeving op de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking, via sociale ruilrelaties en sociale verwachtingen.

3. Methoden

3.1 Opzet van het onderzoek

In dit onderzoek stond het verkrijgen van inzichten in de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking tussen ziekenhuismedewerkers centraal. De nadruk lag op hoe een hybride werkomgeving invloed had op deze samenwerking, met specifieke aandacht voor multidisciplinaire teams, waarin zowel fysiek aanwezig als hybride werkend personeel samenwerkt. Omdat het begrijpen van de ervaringen en de belevingen binnen een specifieke context centraal stonden, was gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie (Van Thiel, 2021). Deze strategie maakte het mogelijk om betekenis toe te kennen aan gedrag en opvattingen zoals mensen deze zelf ervoeren en verwoordden (Creswell & Creswell, 2022).

Door de perspectieven van fysiek aanwezige en hybride werkende medewerkers te vergelijken, ontstond een genuanceerd beeld van hoe hybride werken in de praktijk vorm krijgt binnen de zorgsector. Het was daarbij van belang dat de respondenten met elkaar samenwerkten, omdat juist in die context de invloed van hybride werken zichtbaar werd.

Hoewel het onderzoek gestuurd werd door theorieën, zoals de SET, was er ook ruimte voor nieuwe inzichten die tijdens de interviews naar voren konden komen. Dit maakte dat het onderzoek deels deductief en deels inductief van aard was (Van Thiel, 2021). De combinatie van theoriegestuurde en exploratieve elementen zorgde ervoor dat het onderzoek zowel verdiepend als verbredend was. Hoewel dit onderzoek zich richtte op een specifiek ziekenhuis, konden de resultaten aanknopingspunten bieden voor soortgelijke ziekenhuizen. Tegelijkertijd moest rekening worden gehouden met de unieke cultuur van ieder ziekenhuis, wat betekende dat de resultaten niet zonder meer generaliseerbaar waren.

3.2 Dataverzameling

Voor de dataverzameling zijn semigestructureerde diepte-interviews gehouden. Deze methode maakte het mogelijk om vooraf vastgestelde thema's systematisch te bespreken, terwijl er ruimte bleef voor verdieping en het verkennen van onverwachte invalshoeken (Van Thiel, 2021). Deze open benadering sloot goed aan bij het doel van het onderzoek, namelijk het verkrijgen van inzicht in persoonlijke ervaringen, interpretaties en onderliggende betekenissen rondom samenwerking in een hybride werkomgeving.

Andere onderzoeksmethoden, zoals vragenlijsten, werden ook overwogen. Hoewel triangulatie met vragenlijsten de validiteit had kunnen versterken, bleek deze methode in de

praktijk minder geschikt, vanwege de focus op beleving en perceptie. De keuze voor interviews werd bewust gemaakt, omdat deze methode de mogelijkheid bood om door te vragen op motieven en ervaringen die met vragenlijsten moeilijker te onderzoeken waren (Van Thiel, 2021).

De interviewvragen werden ontwikkeld op basis van de kernbegrippen uit het theoretisch kader en zijn verder geconcretiseerd in paragraaf 3.3, waarin variabelen en indicatoren systematisch zijn uitgewerkt. In totaal werden twintig medewerkers geïnterviewd: tien uit de groep die volledig op locatie werkte en tien uit de groep die (deels) hybride werkte. Respondenten werden geworven via persoonlijke benadering binnen interne netwerken van het ziekenhuis en via een oproep op de interne medewerkerspagina.

Er werd gestreefd naar een diverse steekproef, verspreid over functies en afdelingen, met als voorwaarde dat de respondenten onderdeel uitmaakten van multidisciplinaire teams waarin fysiek aanwezige en hybride werkende collega's samenwerkten. De twintig respondenten waren afkomstig uit 9 verschillende multidisciplinaire teams binnen het ziekenhuis. Het aantal van twintig respondenten was gebaseerd op het principe van dataverzadiging. Er werden interviews afgenomen totdat er geen nieuwe inzichten meer waren (Van Thiel, 2021). De gesprekken vonden verder plaats in een veilige setting. Respondenten konden zelf kiezen tussen een fysiek interview op locatie of een digitaal interview via Microsoft Teams. Elk interview duurde gemiddeld 60 minuten. Na toestemming werden de interviews opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Dit zorgde voor een betrouwbare en controleerbare basis voor de latere analyse (Van Thiel, 2021). Ter ondersteuning van de transparantie is een overzicht van de respondentenkenmerken opgenomen in bijlage 1 en is de gebruikte interviewgids terug te vinden in bijlage 2.

3.3 Operationalisering

De operationalisering was gebaseerd op de theoretische concepten die in hoofdstuk 2 zijn uitgewerkt. Per thema zijn bijpassende dimensies en indicatoren geformuleerd, die richting gaven aan de opbouw en uitvoering van de interviews.

Tabel 1: Operationaliseringstabel

Variabele	Dimensies	Subdimensies	Waarden
Ervaren kwaliteit van multidisciplinaire	Afstemming	– Ervaren kwaliteit van afstemming in de samenwerking	- Afstemming wordt als effectief

samenwerking			ervaren - Afstemming wordt als ineffectief ervaren
	Betrokkenheid	– In hoeverre iemand actief meedoet aan samenwerking	- Denkt actief mee en toont initiatief - Houdt zich afzijdig en wacht tot anderen actie nemen
	Open communicatie	- Mate waarin teamleden vrij informatie delen	- Informatie wordt transparant gedeeld - Houdt informatie voor zich en weinig communicatie
Hybride werken	Werkvorm	- Volledig op locatie werken - Hybride werken (deels thuis en deels op locatie)	- Werkt volledig op locatie - Werkt deels thuis en deels op locatie
Sociale ruilrelaties	Collegiale ondersteuning	- Ervaren mate van collegiale ondersteuning bij de uitvoering van het werk tijdens de samenwerking	- Ervaart structurele collegiale ondersteuning - Ervaart incidenteel

			collegiale ondersteuning - Ervaart geen collegiale ondersteuning
	Vertrouwen	- Afspraken worden nagekomen - Bespreekbaar maken van twijfels over de samenwerking	- Collega's komen afspraken na - Collega's spreken elkaar aan op gedrag of afspraken - Collega's maken twijfels bespreekbaar
Sociale Verwachtingen	Bereikbaarheid	- Telefonische bereikbaarheid - Bereikbaarheid via e-mail - Bereikbaarheid via Teams - Fysieke bereikbaarheid	- Collega's zijn wel/niet bereikbaar via telefoon - Collega's zijn wel/niet bereikbaar via Teams - Collega's zijn wel/niet bereikbaar via e-mail - Collega's zijn wel/niet fysiek bereikbaar
	Aanwezigheid	- Ervaren norm rondom aanwezigheid bij	- Fysiek verwacht - Digitaal

		overleg	verwacht - Onuitgesproken norm
--	--	---------	-----------------------------------

3.4 Data-analyse

De verzamelde interviewgegevens werden stapsgewijs geanalyseerd met behulp van kwalitatieve analysemethoden (Van Thiel, 2021). Als eerste stap werden alle geluidsopnames letterlijk uitgetypt. Vervolgens werden de tekstfragmenten gesorteerd aan de hand van open codering. Hierbij werden betekenisvolle uitspraken voorzien van labels die het onderliggende idee samenvatten (Van Thiel, 2021). Tijdens deze fase werd bewust ruimte gelaten voor onverwachte inzichten, zodat ook thema's die niet vooraf geformuleerd waren aan bod konden komen.

Tabel 2: Voorbeeld open coderen

Quote	Open code
<i>‘‘Ik vind het prettig dat ik via Teams snel even iets kan afstemmen.’’ - Respondent 1</i>	Efficiënt via Teams afstemmen
<i>‘‘Ik mis soms het overzicht. Wie werkt er vandaag thuis, wie is er op de afdeling?’’ - Respondent 5</i>	Onduidelijkheid over aanwezigheid collega's

Na de open codering werd overgegaan tot het groeperen en structureren van de codes. In deze tweede fase, ook wel axiale codering genoemd, werden de labels opnieuw beoordeeld en thematisch gegroepeerd (Van Thiel, 2021). De gegroepeerde codes werden vervolgens geclusterd op basis van terugkerende patronen in de data en in lijn met de variabelen uit de vooraf opgestelde operationalisering in paragraaf 3.3. Hierdoor ontstond een helder overzicht van terugkerende thema's en onderlinge verbanden. De volledige codeboom met alle gebruikte codes voor de analyse is opgenomen in bijlage 3.

Tabel 3: Voorbeeld axiaal coderen

Quote	Open code	Axiale code
<i>‘‘Je moet jezelf echt extra laten zien als je</i>	Actief zichtbaar zijn bij thuiswerken	Actief werken aan digitale aanwezigheid bij

<i>thuiswerkt. Anders vergeten ze je gewoon.’’ - Respondent 10</i>		hybride aanwezigheid
<i>‘‘Soms heb ik het gevoel dat mensen me vergeten zijn als ik een dag thuis ben. Dan app ik gewoon even tussendoor om te laten weten waar ik mee bezig ben.’’ Respondent 19</i>	Actief communiceren om zichtbaar te blijven	

Voor de analyse werd gebruikgemaakt van het softwareprogramma ATLAS.ti, dat ondersteuning bood bij het structureren en terugvinden van grote hoeveelheden kwalitatieve data (Frieze, 2019). De inzet van deze digitale analysetool droeg bij aan de transparantie en reproduceerbaarheid van het analyseproces (Frieze, 2019). De analyse werd uitgevoerd door de onderzoeker zelf. Hoewel dit zorgde voor consistentie in interpretatie, kon het de intersubjectiviteit beperken (Van Thiel, 2021). De inzet van een tweede codeur had de betrouwbaarheid van de interpretaties verder kunnen versterken (Van Thiel, 2021).

Bij het selecteren en rapporteren van citaten werd zorgvuldig omgegaan met vertrouwelijkheid. Uitspraken werden geanonimiseerd en alleen gebruikt wanneer ze niet herleidbaar waren tot specifieke personen of situaties. De analyse was gericht op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag, waarbij specifiek werd gekeken naar hoe respondenten de kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking ervoeren binnen een hybride werkomgeving. Deze systematische aanpak maakte het mogelijk om inzichten te formuleren die zowel aansloten op het theoretisch kader als nieuwe perspectieven toevoegden aan het debat rondom hybride werken in de zorg.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze studie werd de betrouwbaarheid gewaarborgd door een zorgvuldige en transparante onderzoeksofzet, waarbij alle stappen in het onderzoeksproces systematisch en consistent werden gedocumenteerd. Zo werd gebruikgemaakt van semigestructureerde diepte-interviews, waardoor alle respondenten op basis van hetzelfde interviewschema bevraagd werden. Dit verhoogde de vergelijkbaarheid van de gegevens zonder de openheid en flexibiliteit

van het kwalitatieve interviewproces te verliezen. Daarnaast werd iedere stap in de data-analyse, van de transcriptie tot de codering uitvoerig beschreven en ondersteund door het gebruik van ATLAS.ti, wat bijdroeg aan de reproduceerbaarheid van het analyseproces (Frieze, 2019).

De validiteit werd versterkt door middel van diverse strategieën. Allereerst werd gezorgd voor inhoudsvaliditeit door de interviewvragen direct te koppelen aan theoretisch onderbouwde concepten uit het theoretisch kader en de daaruit afgeleide operationalisering. Zo werd geborgd dat de verzamelde data aansloten bij de centrale onderzoeksvraag. Daarnaast werd de interne validiteit bevorderd door tijdens de interviews actief door te vragen op betekenissen en interpretaties. Dit stelde de onderzoeker in staat om dieperliggende motieven en nuances te achterhalen en misinterpretatie te minimaliseren.

Hoewel methodologische triangulatie met bijvoorbeeld observaties in theorie de validiteit verder had kunnen verhogen, bleek deze in de praktijk minder passend bij het onderzoekskarakter, dat voornamelijk gericht was op percepties en ervaringen. Wel werd bewust gezocht naar respondenttriangulatie, door medewerkers uit verschillende functiegroepen en afdelingen te interviewen. Deze variatie maakte het mogelijk om thema's vanuit meerdere perspectieven te belichten, wat de interne validiteit van de resultaten ten goede kwam. Toch blijft het een aandachtspunt dat de analyse slechts door een onderzoeker werd uitgevoerd. Hoewel dit de consistentie in interpretatie bevorderde, had de inzet van een tweede codeur de betrouwbaarheid kunnen versterken (Van Thiel, 2021).

3.6 Ethische en vertrouwelijke omgang met data

Bij de uitvoering van dit onderzoek is zorgvuldig omgegaan met privacy en ethiek. Voorafgaand aan elk interview zijn de respondenten geïnformeerd over het doel en de werkwijze van het onderzoek. Deelname vond volledig op vrijwillige basis plaats, met de mogelijkheid om op elk moment en zonder opgave van reden te stoppen. Alleen wanneer schriftelijke toestemming werd verleend, werden de gesprekken opgenomen met behulp van een audiorecorder. Om de anonimiteit te waarborgen, zijn tijdens het transcriberen alle persoonsgegevens verwijderd en zijn respondenten in het verslag aangeduid met nummers. Wel is aangegeven welke functie zij vervullen, op welke afdeling zij werken en of zij (deels) op afstand werken, zodat relevante context behouden blijft.

De opnamen, transcripties en toestemmingsverklaringen zijn digitaal opgeslagen in een beveiligde omgeving en zijn uitsluitend toegankelijk voor de onderzoeker en de begeleiders van

de opleiding HR & Veranderkunde. De gegevens worden tien jaar bewaard conform het gegevensbeleid van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze bewaartermijn is vastgesteld met het oog op controleerbaarheid en transparantie van wetenschappelijk onderzoek (Erasmus Universiteit Rotterdam, n.d.).

Daarnaast is rekening gehouden worden met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit betekent onder andere dat respondenten inzage kunnen vragen in hun eigen data en bij fouten of onduidelijkheden correcties kunnen aandragen. Bij het afronden van de transcripties kregen de deelnemers de mogelijkheid om feitelijke onjuistheden te laten aanpassen. Zo is geprobeerd om een balans te vinden tussen wetenschappelijke integriteit en respect voor de bijdragen van de deelnemers.

4. Resultaten & analyse

In dit hoofdstuk lees je de resultaten van de interviews naar hoe de samenwerking in multidisciplinaire ziekenhuisteamen wordt ervaren binnen een hybride werkomgeving.

4.1 Multidisciplinaire samenwerking

4.1.1 Wat verstaan respondenten onder multidisciplinaire samenwerking?

Respondenten omschrijven multidisciplinaire samenwerking als het afstemmen van kennis en inzet van verschillende disciplines om gezamenlijk een doel te bereiken. Dat doel varieert van directe patiëntenzorg tot het verbeteren van ziekenhuisprocessen of het ontwikkelen van beleid. Samenwerking vindt plaats in uiteenlopende vormen: van vaste teams binnen afdelingen tot tijdelijke werkgroepen en projectstructuren waarin professionals vanuit verschillende afdelingen samenkomen.

“Je hebt te maken met artsen, verpleegkundigen, teammanagers en sectormanagement. Iedereen moet er iets van vinden. [...] Dan moet ook het sectormanagement meekijken en de raad van bestuur. Dus je werkt eigenlijk samen met mensen uit alle verschillende lagen van de organisatie, en ook extern.” - Respondent 10

4.1.2 Samenwerking in verschillende werkomgevingen

In de interviews beschrijven respondenten die werkzaam zijn in fysiek werkende teams hoe multidisciplinaire samenwerking nauw samenhangt met de werkomgeving. Zij geven aan dat samenwerking vooral plaatsvindt op de fysieke werkvloer en sterk verweven is met het dagelijkse handelen.

“Je ziet elkaar de hele dag door, dus je stemt automatisch dingen af. Dat hoef je niet te plannen. Op afstand moet je overal een moment voor prikken.” - Respondent 7

Respondenten in hybride werkende teams beschrijven multidisciplinaire samenwerking als taakgericht en gestructureerd. De afstemming vindt doorgaans plaats in geplande overlegmomenten, waarbij duidelijke agenda's en rollen belangrijk zijn. Ze geven aan dat samenwerking vaak projectmatig is ingericht, met een duidelijke taakverdeling en deadlines.

“Wij werken veel in projecten. Dus we hebben vaste momenten van afstemming en verder werk je je eigen deel uit. Dat werkt voor mij heel efficiënt.” - Respondent 18

Tabel 4 laat zien dat multidisciplinaire samenwerking verschillende vormen aanneemt, afhankelijk van de werkomgeving van de respondenten. Respondenten die in fysieke teams werken, beschrijven de samenwerking als informeel en spontaan, ingebed in het dagelijkse werk op de afdeling. Respondenten uit hybride werkende teams geven aan dat samenwerking juist meer gestructureerd verloopt, met geplande overlegmomenten, taakverdeling en duidelijke afspraken. Deze verschillen in vorm, context en dynamiek onderstrepen dat samenwerking in het ziekenhuis sterk wordt beïnvloed door de setting waarin respondenten werken.

Tabel 4: Verschillen in multidisciplinaire samenwerking

Thema	Fysiek werkende teams	Hybride werkende teams
Vorm van afstemming	Informeel en doorlopend	Gepland en gestructureerd
Werkcontext	Dagelijkse patiëntenzorg	Projectmatig en beleidsgericht
Samenwerkingsdynamiek	Spontane interactie op de werkvloer	Afhankelijk van overleg en planning

4.2 Ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams

Respondenten omschrijven de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking als het gemak waarmee de samenwerking verloopt, het uiteindelijke resultaat dat gezamenlijk wordt behaald, de mate van verbondenheid met collega's en het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid. Samenwerking wordt volgens respondenten niet alleen bepaald door taakgerichte uitwisseling van informatie, maar juist ook door sociale interactie, een open houding in contact en de manier waarop collega's met elkaar omgaan.

"Het gaat niet alleen om wat we doen, maar vooral ook hoe we met elkaar omgaan. Dat maakt voor mij het verschil in een goede samenwerking." - Respondent 6

4.2.1 Afstemming in de samenwerking

Respondenten in fysiek werkende teams omschrijven afstemming als het voortdurend afstemmen van handelingen, informatie en besluiten in het dagelijks werk. Het gaat daarbij niet alleen om formele overleggen, maar juist om korte en praktische afstemming die zorgprocessen soepel laat verlopen. Volgens respondenten ontstaat dit vaak spontaan, doordat collega's fysiek aanwezig zijn en eenvoudig bij elkaar kunnen langslopen. Deze directe communicatie helpt volgens de respondenten om snel te schakelen.

“Je vangt blikken op, je voelt de sfeer. Dat maakt samenwerken echt anders.” - Respondent 3

Respondenten in hybride werkende teams vertelden dat zij afstemming vooral zien als het uitwisselen van informatie, het maken van afspraken en het coördineren van gezamenlijke taken. Ze gaven aan dat deze afstemming meestal vooraf wordt gepland, bijvoorbeeld via Teams, e-mail of telefoon. Deze werkwijze wordt door veel respondenten als gestructureerd en efficiënt ervaren. Vaste overlegmomenten en duidelijke agenda's bieden volgens deze groep respondenten houvast en scheppen helderheid over wat er van elkaar verwacht wordt. Tegelijkertijd merkten sommige respondenten op dat er in deze manier van werken minder ruimte is voor spontane afstemming. Onderwerpen die eerder informeel werden besproken, blijven nu volgens hen soms liggen tot het volgende geplande overleg.

“Je hebt ook niet meer dat je even in de wandelgangen iets hoort of oppikt. Nu moet je wachten tot dat vaste moment en dan ben je soms alweer drie stappen verder.” - Respondent 20

4.2.2 Betrokkenheid tussen collega's

Respondenten in fysiek werkende teams omschrijven betrokkenheid als actief meedoen, meedenken en initiatief tonen. Zij ervaren dat hun aanwezigheid op de werkvloer dit makkelijker maakt, doordat er vanzelf momenten ontstaan om af te stemmen of bij te praten. Deze laagdrempelige interactie draagt volgens deze groep respondenten bij aan een gedeeld gevoel van betrokkenheid. Tegelijkertijd merken sommige respondenten op dat dit niet bij iedereen vanzelf gaat. Betrokkenheid blijft ook afhangen van iemands initiatief en bereidheid om actief mee te denken.

“Je zit naast elkaar, dus je bent al snel in gesprek over wat er moet gebeuren. Dat gaat

vanzelf eigenlijk.'' - Respondent 2

''Je hebt ook collega's die liever afwachten tot ze ergens bij gevraagd worden, terwijl anderen juist meteen meedenken.'' - Respondent 9

Respondenten in hybride teams omschrijven betrokkenheid als actief meedoen, meedenken en initiatief tonen, net als in fysieke teams. De meesten voelen zich betrokken en nemen verantwoordelijkheid voor de samenwerking, maar benadrukken dat dit in een hybride context bewuste inzet vraagt. Door vaste overlegmomenten en strakke communicatiestructuren is zichtbaarheid minder vanzelfsprekend. Volgens meerdere respondenten spelen ook persoonlijke eigenschappen een rol. Collega's die minder geneigd zijn initiatief te nemen, haken op afstand minder snel aan vergeleken als ze fysiek aanwezig zijn.

''Je moet jezelf actiever laten zien als je niet fysiek aanwezig bent.'' - Respondent 5

''Het hangt ook echt van jezelf af of je je laat horen. Als je thuiswerkt val je niet vanzelf op.'' - Respondent 11

4.2.3 Ruimte voor open communicatie

Respondenten uit fysieke teams omschrijven open communicatie als eerlijk, direct en transparant. Ze geven als voorbeeld dat collega's vrijuit zeggen wat ze denken, vragen durven stellen en hun zorgen uitspreken. In zulke teams is er volgens respondenten ruimte om knelpunten aan te kaarten en feedback te geven zonder dat dit als vervelend wordt ervaren. Tegelijkertijd merken sommige respondenten op dat deze openheid niet overal vanzelfsprekend is. Volgens hen hangt dit ook samen met de samenstelling van het team en met persoonlijke eigenschappen zoals communicatiestijl en zelfvertrouwen.

''Ik ben best wel iemand die dingen bespreekbaar maakt. En in mijn team is daar gelukkig ruimte voor, je hoeft je niet anders voor te doen dan je bent.'' - Respondent 6

Respondenten in hybride teams omschrijven open communicatie als helderheid over verwachtingen, voortgang en uitdagingen. Toch ervaren sommigen hiervoor niet altijd ruimte, onder meer door volle agenda's en een gebrek aan momenten om twijfels of procesvragen te delen. Fysieke aanwezigheid helpt volgens alle respondenten om openheid te bevorderen, omdat digitale communicatie minder verbondenheid geeft. In teams waar bewust ruimte wordt gemaakt voor ieders inbreng, geven respondenten aan, dat zij de communicatie als opener ervaren. Een actieve voorzitter speelt hierin een sleutelrol volgens de respondenten door

structuur te bewaken en iedereen actief uit te nodigen om mee te praten.

“We hebben een vaste voorzitter die ervoor zorgt dat iedereen iets kan zeggen. Dat maakt het makkelijker om ook iets in te brengen als je twijfelt.” - Respondent 14

4.2.4 Samenvattend

Respondenten ervaren samenwerking in multidisciplinaire teams overwegend positief, maar de vorm verschilt per werkomgeving. In fysieke teams ontstaat afstemming spontaan door de continue aanwezigheid, wat afstemming, betrokkenheid en open communicatie stimuleert. In hybride teams verloopt afstemming gepland en voornamelijk via digitale middelen. Dat werkt efficiënt, maar is minder vanzelfsprekend dan een spontaan gesprek op de werkvloer. Soms volstaat een kort bericht via Teams in plaats van een mail, maar informeel contact ontstaat minder snel. Betrokkenheid vraagt daar meer initiatief, vooral van minder uitgesproken collega's die sneller op de achtergrond raken. Open communicatie is in fysieke teams laagdrempelig, terwijl hybride teams meer gebaat zijn bij structuur en actief voorzitterschap om iedereen te betrekken.

Tabel 5: Verschillen in ervaren samenwerking tussen fysiek en hybride werkende teams

Thema	Fysiek werkende teams	Hybride werkende teams
Afstemming	Gebeurt spontaan en continu tijdens het werk. Fysieke aanwezigheid maakt afstemming makkelijk.	Wordt vooraf gepland via Teams of e-mail. Minder ruimte voor tussentijdse afstemming, wat soms vertraging oplevert.
Betrokkenheid	Op de werkvloer is het makkelijker om collega's mee te nemen en te betrekken bij het werk, doordat contact vanzelf ontstaat. Persoonlijkheid en houding spelen hierin een belangrijke rol.	In hybride teams moet betrokkenheid actiever worden opgezocht. Dit vraagt om initiatief, zichtbaar zijn in overleggen en actief contact zoeken. Collega's die hierin minder proactief zijn, trekken zich sneller terug, zeker wanneer ze thuiswerken. Persoonlijkheid en houding spelen hierin een belangrijke rol.

Open communicatie	Wordt als open en laagdrempelig ervaren. Er is ruimte voor feedback en het delen van zorgen.	Open communicatie is niet in elk team vanzelfsprekend. Door strak geplande agenda's en het contact via een scherm ontbreekt soms het gevoel van directheid dat fysieke aanwezigheid wel biedt. In teams waar openheid wel wordt ervaren, zijn hierover duidelijke afspraken gemaakt.
-------------------	--	--

4.3 Hybride werkomgeving

Voor veel respondenten betekent hybride werken flexibiliteit: de mogelijkheid om werkplek en werktijd af te stemmen op taak en privéleven, mits de functie dit toelaat. Thuiswerken wordt volgens de respondenten ingezet voor taken die concentratie vereisen, zoals beleidswerk, rapportages of voorbereiding. Locatiewerk wordt gekozen bij teamoverleggen of wanneer zichtbare aanwezigheid gewenst is.

“Voor mij betekent hybride werken vooral dat ik mijn werk goed kan combineren met mijn thuissituatie. Bijvoorbeeld dat het werk niet ten koste hoeft te gaan van de zorg voor mijn kinderen of andere privé zaken.” - Respondent 1

“Als ik documentatie moet schrijven en echt geconcentreerd wil werken, dan is thuiswerken ideaal. Dan word ik niet gestoord en zijn mensen ook wat terughoudender om te bellen, waardoor ik echt even kan doorwerken.” - Respondent 11

Respondenten uit fysiek werkende teams geven aan dat zij dagelijks op locatie zijn en zien dit als vanzelfsprekend, gezien de aard van hun werk en de cultuur binnen het ziekenhuis. Fysieke aanwezigheid wordt volgens deze groep respondenten beschouwd als professioneel gedrag: zichtbaar, aanspreekbaar en beschikbaar voor collega's en patiënten. Volgens deze groep sluit hybride werken minder goed aan bij de zorgpraktijk, waar directe aanwezigheid, korte lijnen en snel schakelen belangrijk zijn. Werken op afstand past volgens hen niet bij de teamcultuur, die juist draait om elkaar aanvullen, hulp bieden en efficiënt samenwerken op de werkvloer.

‘‘Je loopt gewoon even langs als je iets wil overleggen. Met mensen die thuiswerken doe je dat minder snel, dan voelt het toch wat afstandelijker.’’ - Respondent 3

Respondenten in hybride teams ervaren thuiswerken als prettig en efficiënt, mede door de rust, concentratie en flexibiliteit om zorgtaken of andere verantwoordelijkheden te combineren. Tegelijkertijd missen zij het informele contact en de spontane afstemming die fysieke aanwezigheid biedt. Respondenten geven aan dat samenwerking soepeler verloopt wanneer er binnen het team duidelijke afspraken zijn over kantoordagen. Dit helpt niet alleen bij de afstemming van het werk, maar draagt volgens hen ook bij aan het behoud van sociale verbinding. Daarnaast ervaren zij digitale tools zoals Microsoft Teams als ondersteunend. Deze maken het makkelijker om elkaar buiten formele overlegmomenten laagdrempelig te benaderen, bijvoorbeeld voor korte vragen of snelle afstemming.

‘‘Wij hebben afgesproken wie wanneer op kantoor is, zodat we elkaar ook echt zien. Dat werkt gewoon goed.’’ - Respondent 8

4.3.1 Digitale infrastructuur en vaardigheden

Hoewel dit thema niet vooraf was opgenomen in de operationalisatie, benoemden meerdere respondenten in fysieke en hybride teams het belang van digitale infrastructuur en vaardigheden voor hybride samenwerking. Microsoft Teams wordt gezien als belangrijk voor overleggen en informatie-uitwisseling, maar minder geschikt voor spontane afstemming en informeel contact. Daardoor is het volgens respondenten lastiger om onderlinge relaties te onderhouden. Daarnaast ervaren respondenten praktische belemmeringen, zoals het ontbreken van een goede werkplek thuis, beperkte toegang tot bijvoorbeeld een werktelefoon of instabiel internet. Ook verschillen in digitale vaardigheden spelen een rol volgens de respondenten. Waar sommige collega's moeiteloos navigeren in digitale systemen, voelen anderen zich juist onzeker of afhankelijk van hulp. Volgens de respondenten heeft dit directe impact op de samenwerking. In teams waar de digitale middelen en vaardigheden op orde zijn, verloopt hybride werken efficiënter en met meer gemak. Ontbreken deze randvoorwaarden, dan leidt dit volgens de respondenten tot miscommunicatie en afstand binnen het team.

4.3.2 Samenvatting hybride werkomgeving

Respondenten waarderen hybride werken vanwege de flexibiliteit en concentratie thuis. Fysiek werkende collega's zien aanwezigheid op locatie als vanzelfsprekend en passend bij de zorgcultuur. Zij ervaren hybride collega's soms als minder bereikbaar. Goede samenwerking

blijkt mogelijk in teams met duidelijke afspraken over hybride werken. Teams wordt gezien als handig hulpmiddel voor korte en informele afstemming. Een stabiele digitale infrastructuur en basisvaardigheden zijn volgens respondenten belangrijk voor hybride werken. Teams zonder goede voorzieningen of digitale vaardigheden ervaren meer afstand en miscommunicatie. Goed ingerichte digitale ondersteuning bevordert efficiënt en soepel samenwerken op afstand.

4.4 Sociale ruilrelaties

In de interviews is specifiek ingegaan op de onderlinge relaties tussen collega's binnen multidisciplinaire teams. Respondenten is gevraagd hoe zij de onderlinge relaties binnen de samenwerking met collega's ervaren, in het bijzonder in termen van vertrouwen en collegiale steun. Respondenten omschrijven deze onderlinge relaties vooral als het wederzijds kunnen rekenen op elkaar in de samenwerking. Dit gaat volgens de respondenten om kleine en grote gebaren. Respondenten gaven aan dat wanneer collega's afspraken nakomen, bijspringen als het druk is, actief informatie delen en aandacht hebben voor elkaar. Veel respondenten geven aan dat juist dit soort gedragingen zorgen voor een prettige en betrouwbare samenwerking.

"Het gaat erom dat je op elkaar kunt rekenen. Je deelt kennis met elkaar, je houdt je aan afspraken, je helpt als iemand vastloopt en je laat zien dat je er echt voor gaat. Dan krijg je dat ook terug." - Respondent 17

4.4.1 Collegiale steun in de samenwerking

Respondenten uit fysiek werkende teams omschrijven collegiale steun vaak als een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse samenwerking. Omdat collega's elkaar frequent tegenkomen op de werkvloer ontstaat er volgens hen een cultuur waarin het normaal is om elkaar direct te helpen, zonder dat hier specifieke afspraken voor nodig zijn. Hulpvragen worden snel opgemerkt en spontaan opgepakt.

"Je ziet het gewoon als iemand het druk heeft, dan spring je even bij. Daar hoeft je niks over af te spreken." – Respondent 3

Tegelijkertijd benoemen meerdere respondenten dat dit niet voor iedereen automatisch geldt. De mate waarin collegiale steun wordt ervaren, hangt volgens deze groep ook samen met het initiatief en de zichtbaarheid van het individu. Collega's die actief laten merken dat ze ergens tegenaan lopen of zich openstellen, krijgen sneller hulp aangeboden. Respondenten

geven aan dat wie zich afzijdig opstelt, minder snel wordt geholpen.

"Je moet er wel een beetje tussen staan. Als je niet laat zien dat je hulp nodig hebt, dan denkt niemand dat je hulp nodig hebt." - Respondent 7

Respondenten uit hybride werkende teams geven aan dat collegiale steun minder vanzelfsprekend tot stand komt. Omdat collega's elkaar minder vaak fysiek ontmoeten, geven respondenten aan dat zij hulpvragen bewuster moeten stellen en specifiekere moeten communiceren, vaak via e-mail, telefoon of Teams. Dit ervaren meerdere respondenten als een drempel, vooral wanneer collega's druk lijken of er geen sterke informele band is. Tegelijkertijd benoemen anderen dat hulp vragen juist wel gemakkelijk gaat, bijvoorbeeld omdat hun team bewust inzet op laagdrempelig contact. Volgens respondenten hangt dit sterk samen met de teamcultuur en de mate waarin is geïnvesteerd in onderlinge relaties.

"Als je samen op kantoor zit, zie je sneller of iemand ergens meezit. Online merk je dat gewoon minder snel op." - Respondent 10

"Bij ons is het goed geregeld. We hebben vaste momenten waarop we even inchecken. Dan voelt het veilig genoeg om hulp te vragen." – Respondent 18

4.4.2 Vertrouwen binnen teams

Respondenten uit fysiek werkende teams omschrijven vertrouwen als iets dat groeit door regelmatige en informele ontmoetingen op de werkvloer. Tegelijkertijd benadrukken zij dat vertrouwen niet vanzelf ontstaat, maar samenhangt met eerdere samenwerkingservaringen en de onderlinge klik. De meeste respondenten geven aan dat er onderling vertrouwen is, al benoemen enkelen dat spanningen uit het verleden tot afstand en minder hulpbereidheid hebben geleid.

"In ons team vertrouw ik de meesten wel, maar bij een paar houd ik toch wat afstand. Dat komt door hoe dingen eerder zijn gelopen." - Respondent 8

Volgens respondenten uit fysiek werkende teams vormt onderling vertrouwen een belangrijke basis voor samenwerking. Wanneer er vertrouwen is, geven respondenten aan dat zij de samenwerking als open en prettig ervaren. Respondenten geven aan dat vertrouwen helpt

om laagdrempelig hulp te vragen en fouten te bespreken.

“Als je elkaar vertrouwt, durf je sneller aan te geven als iets niet lukt of als je ergens hulp bij nodig hebt.” - Respondent 2

“Vertrouwen maakt samenwerken gewoon makkelijker. Je hoeft niet alles dubbel te checken en je kunt dingen loslaten.” - Respondent 7

Respondenten in hybride werkende teams geven aan dat er over het algemeen sprake is van vertrouwen binnen de samenwerking. Tegelijkertijd benoemen meerdere respondenten dat vertrouwen in het verleden gemakkelijker tot stand kwam, toen collega's elkaar vaker fysiek ontmoetten.

“Als je iemand nooit in het echt hebt meegemaakt, is het toch lastiger om echt vertrouwen op te bouwen.” - Respondent 10

Volgens respondenten verloopt het opbouwen van vertrouwen in hybride teams minder vanzelfsprekend dan toen hybride werken nog niet aan de orde was. Zij geven aan dat vertrouwen op de werkvloer vaak groeide door spontaan contact en het kunnen zien van elkaars inzet. In hybride teams is het volgens respondenten lastiger om vertrouwen op te bouwen, omdat ze minder spontaan contact hebben en elkaars inzet minder direct zien. Daardoor is vertrouwen volgens de respondenten nu vooral gebaseerd op het nakomen van afspraken, helder communiceren en het zichtbaar maken van werkresultaten.

“Vertrouwen zit nu vooral in of iemand doet wat hij zegt. Je ziet elkaar minder, dus je moet het hebben van hoe iemand zich gedraagt.” - Respondent 14

Deze verschuiving vraagt volgens respondenten om meer bewuste inspanning, zowel individueel als in het team. Actief afstemmen, duidelijk communiceren en elkaar op de hoogte houden zijn volgens de respondenten belangrijk om vertrouwen in stand te houden in een hybride werkomgeving.

4.4.3: Samenvattend

Respondenten omschrijven sociale ruilrelaties als het wederzijds op elkaar kunnen rekenen, via collegiale steun en vertrouwen. In fysieke teams ontstaat steun spontaan door dagelijkse ontmoetingen. Hulp wordt snel opgemerkt en aangeboden. In hybride teams is dit

minder vanzelfsprekend en vraagt het actief om hulp via digitale kanalen, wat als drempel kan voelen. De mate van steun hangt sterk af van teamcultuur en eerdere relaties. Vertrouwen groeit in fysieke teams via informele interactie en gedeelde ervaringen en vormt een basis voor openheid en efficiënte samenwerking. In hybride teams is vertrouwen vaker gebaseerd op het nakomen van afspraken en heldere communicatie. Deze context vraagt om bewust investeren in vertrouwen. Volgens respondenten wordt vertrouwen bovendien niet alleen bepaald door de werkvorm, maar ook door persoonlijke eigenschappen en eerdere ervaringen.

Tabel 6: Ervaringen van respondenten met sociale ruilrelaties

Thema	Fysiek werkende teams	Hybride werkende teams
Collegiale steun	Wordt als vanzelfsprekend ervaren door dagelijkse zichtbaarheid en informele ontmoetingen. Persoonlijke eigenschappen van collega's beïnvloeden hoe snel steun ontstaat.	Moet actief worden gevraagd. Digitale communicatie vormt een drempel. Teamcultuur en eerder opgebouwde relaties bepalen hoe laagdrempelig steun wordt ervaren.
Vertrouwen	Groeit geleidelijk door fysieke aanwezigheid en regelmatige interactie. Een goede klik en positieve ervaringen uit het verleden versterken het vertrouwen.	Gebaseerd op voorspelbaar gedrag, zoals afspraken nakomen en helder communiceren. Minder fysieke zichtbaarheid vraagt om meer bewuste inzet van teamleden. Een goede klik en positieve ervaringen uit het verleden versterken het vertrouwen.

4.5 Sociale verwachtingen

In de interviews is specifiek gevraagd naar de sociale verwachtingen die respondenten hebben ten aanzien van de aanwezigheid en bereikbaarheid van collega's binnen hun multidisciplinaire team. Deze sociale verwachtingen verwijzen volgens respondenten naar ongeschreven normen over wat als 'goed collegiaal gedrag' wordt gezien: aanwezig zijn wanneer dat nodig is en bereikbaar zijn tijdens werktijd (en soms ook daarbuiten).

4.5.1 Aanwezigheid tussen teams

Respondenten uit fysiek werkende teams ervaren aanwezigheid als vanzelfsprekend. Voor deze groep respondenten betekent dit simpelweg aanwezig zijn op de werkvloer, want daar gebeurt het werk. Dit uitten de respondenten met dat collega's zichtbaar zijn en gemakkelijk aanspreekbaar, ook wanneer het druk is of iemand in overleg zit. Afspraken over aanwezigheid zijn volgens de respondenten nauwelijks nodig, omdat iedereen standaard fysiek aanwezig is. Deze zichtbaarheid maakt volgens de respondenten snelle en informele afstemming mogelijk en draagt bij aan een efficiënte samenwerking, zonder afhankelijk te zijn van formele overlegmomenten.

"Je hoeft het niet af te spreken, iedereen is er gewoon. En als iemand even bezig is, loop je later nog een keer langs." - Respondent 2

In hybride werkende teams geven respondenten aan dat fysieke aanwezigheid niet vanzelfsprekend is. Zij omschrijven aanwezigheid vooral als zowel digitaal als fysiek aanwezig zijn. Verschillende respondenten merken op dat er binnen hun team weinig duidelijke afspraken zijn over fysieke of digitale aanwezigheid, waardoor verwachtingen uiteenlopen. Sommigen gaan uit van fysieke aanwezigheid op vaste dagen, terwijl anderen digitale bereikbaarheid voldoende vinden. Toch ervaren veel respondenten dat fysieke aanwezigheid nog vaak als de norm wordt gezien.

"Het is hier nog steeds een beetje de norm dat je er gewoon bent. Digitaal kan wel, maar dan moet je dat echt vooraf goed afstemmen." - Respondent 20

Tegelijkertijd vertellen enkele andere respondenten uit hybride teams dat er binnen hun team wel duidelijke afspraken zijn gemaakt over fysieke en digitale aanwezigheid, bijvoorbeeld door vaste kantoordagen af te spreken of gezamenlijke richtlijnen te hanteren. Dit zorgt volgens deze groep respondenten voor meer duidelijkheid en voorspelbaarheid, wat de samenwerking ten goede komt.

"Iedereen weet wanneer we op kantoor zijn. Dat voorkomt misverstanden en maakt het makkelijker om samen te werken." - Respondent 11

4.5.2 Bereikbaarheid tussen teams

Respondenten die werkzaam zijn in fysiek werkende teams beschrijven bereikbaarheid als vanzelfsprekend gekoppeld aan aanwezigheid op de werkvloer. Collega's zijn zichtbaar,

direct aanspreekbaar en eenvoudig te benaderen voor overleg of het stellen van vragen. Doordat deze groep respondenten elkaar regelmatig fysiek tegenkomt tijdens het werk, de lunch of geplande overleggen, ontstaat er volgens de respondenten een natuurlijke vorm van bereikbaarheid. Dit leidt volgens de respondenten heldere verwachtingen over bereikbaarheid. Als iemand aanwezig is in het ziekenhuis, is diegene bereikbaar. Buiten werktijd hoeft daar geen rekening mee gehouden te worden.

"Je ziet elkaar gewoon de hele dag door, dus als je iets wilt vragen, dan doe je dat. En buiten werktijd is het klaar, daar maakt niemand een probleem van." - Respondent 3

Volgens deze groep respondenten draagt de vanzelfsprekende bereikbaarheid bij aan een soepele en efficiënte samenwerking. Doordat het voor iedereen duidelijk is wie wanneer beschikbaar is, ontstaat er minder verwarring en is er minder behoefte aan specifieke afspraken over bereikbaarheid. Respondenten vertellen hierdoor ook geen druk te ervaren om buiten werktijden te reageren. Deze duidelijkheid zorgt volgens respondenten voor rust binnen het team en draagt bij aan een toegankelijke samenwerking.

"Er is hier geen onduidelijkheid over bereikbaarheid. Je bent er of je bent er niet, en dat is prima zo." - Respondent 11

Respondenten in hybride teams geven aan over het algemeen goed bereikbaar te zijn, zowel fysiek als digitaal. Ze beschouwen bereikbaarheid als snel kunnen reageren via telefoon, e-mail of Teams, ook buiten reguliere werktijden. Vooral bij thuiswerken combineren sommigen respondenten dit met zorgtaken of reageren ze 's avonds nog op berichten. Tegelijk vertellen respondenten dat duidelijke afspraken ontbreken, wat leidt tot verwarring en uiteenlopende verwachtingen. De één is 's avonds beschikbaar, de ander bewust offline. Dat maakt samenwerking minder efficiënt.

"Er zijn geen vaste afspraken, dus iedereen doet een beetje z'n eigen ding. Dat maakt het soms lastig om te weten wanneer je iemand kunt bereiken." - Respondent 11

4.5.3 Samenvattend

De interviews laten zien dat sociale verwachtingen rondom aanwezigheid en bereikbaarheid een duidelijke invloed hebben op de ervaren kwaliteit van samenwerking. In fysiek werkende teams is er weinig onduidelijkheid. Collega's zijn aanwezig en bereikbaar tijdens werktijd, en buiten werktijd wordt geen beschikbaarheid verwacht. Dit zorgt voor rust,

voorspelbaarheid en een natuurlijke afstemming in de samenwerking. In hybride werkende teams daarentegen blijken verwachtingen over aanwezigheid en bereikbaarheid vaker te verschillen. Door het ontbreken van duidelijke afspraken ontstaan misverstanden: de één is 's avonds nog actief, terwijl de ander bewust offline is. Teams die hier specifiek afspraken over maken, ervaren volgens respondenten meer helderheid, betere afstemming en minder wrijving.

4.6 Analyse

In dit onderzoek is gekeken hoe zorgprofessionals de kwaliteit van samenwerking ervaren binnen multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving, met speciale aandacht voor sociale verwachtingen en sociale ruilrelaties. Deze analyse werkt systematisch de verschillen uit tussen fysiek en hybride werkende teams.

De ervaren kwaliteit van samenwerking draait volgens respondenten niet alleen om resultaat, maar vooral om hoe soepel de samenwerking verloopt. Drie dimensies staan hierin centraal: afstemming, betrokkenheid en open communicatie. In fysiek werkende teams ontstaan deze aspecten grotendeels spontaan door informele en frequente ontmoetingen. Fysieke aanwezigheid maakt het makkelijk om direct af te stemmen, betrokken te raken en open te communiceren, al blijven persoonlijke eigenschappen wel van invloed.

In hybride teams is dit minder vanzelfsprekend. Afstemming verloopt gepland via digitale middelen, wat efficiënt kan zijn, maar spontane interactie beperkt. Betrokkenheid vereist bewuste inzet. Collega's moeten actief contact zoeken en zichzelf zichtbaar maken. Ook open communicatie vraagt om structuur en actief voorzitterschap. Teams die daarin investeren, ervaren samenwerking als positief, al vraagt dit meer inspanning en afstemming dan in fysieke teams.

Deelvraag 1 – Welke rol spelen sociale verwachtingen over samenwerking bij de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving?

Sociale verwachtingen spelen een belangrijke rol in hoe samenwerking in multidisciplinaire teams wordt ervaren. Respondenten beschrijven deze verwachtingen als normen over beschikbaarheid en aanwezigheid. In fysieke teams zijn deze vaak vanzelfsprekend: wie op locatie is, is bereikbaar. In hybride teams verschilt dit. Aanwezigheid wordt soms geïnterpreteerd als 'online zijn', terwijl fysieke aanwezigheid nog steeds als norm

geldt. Het gebrek aan duidelijke afspraken leidt regelmatig tot misverstanden en frustratie. Teams die wel afspraken maken over bijvoorbeeld kantoordagen of reactietijden, ervaren meer rust en duidelijkheid. Sociale verwachtingen fungeren zo als richtinggevende kaders. In hybride teams, waar fysieke signalen ontbreken, is het belangrijk deze concrete maken. Teams die hier bewust op reflecteren, creëren een gedeeld referentiekader en ervaren betere samenwerking.

Deelvraag 2 – Welke rol spelen sociale ruilrelaties bij de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams in een hybride werkomgeving?

Ook sociale ruilrelaties, zoals collegiale steun en vertrouwen, beïnvloeden de ervaren samenwerking sterk. In fysieke teams ontstaat steun vanzelf door zichtbaarheid, informele contactmomenten en het herkennen van signalen. Vertrouwen groeit daar via gedeelde ervaringen en dagelijkse interactie. In hybride teams is dit minder vanzelfsprekend. Respondenten ervaren dat steun actief moet worden gevraagd via digitale middelen, wat een drempel kan vormen. Vertrouwen ontstaat hier vaker via voorspelbaarheid en het nakomen van afspraken dan via persoonlijk contact. Hoewel dit functioneel vertrouwen samenwerking mogelijk maakt, missen sommigen de relationele diepgang. Toch tonen hybride teams die investeren in informele check-ins, vaste overleggen en zichtbaarheid van inzet aan dat sterke ruilrelaties ook op afstand mogelijk zijn. Deze sociale uitwisseling vormt een belangrijke basis voor verbinding, vertrouwen en effectieve samenwerking.

5. Conclusie

Dit onderzoek had als doel om te begrijpen *hoe een hybride werkomgeving de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire teams beïnvloedt, en welke rol sociale ruilrelaties en sociale verwachtingen hierin spelen*. De resultaten tonen aan dat hybride werken niet alleen de praktische organisatie van samenwerking verandert, maar ook het sociale fundament ervan.

Waar samenwerking op fysieke werkvloeren wordt gedragen door informele interactie, spontane afstemming en sociale ruilrelaties, vereist hybride werken een meer bewuste en geplande aanpak. In fysieke teams faciliteert aanwezigheid op de werkvloer het ontstaan van vertrouwen, verbondenheid en soepele taakafstemming. In hybride werkende teams zijn deze informele mechanismen minder vanzelfsprekend aanwezig. Doordat collega's elkaar minder frequent fysiek ontmoeten, wordt collegiale steun minder automatisch geboden en moet deze

vaker specifiek worden gevraagd. Ook het opbouwen van vertrouwen vraagt in hybride contexten om meer bewuste inzet. Voorspelbaar gedrag, heldere communicatie en het zichtbaar maken van werkresultaten spelen hierin een grotere rol. De aanwezigheid van duidelijke teamafspraken en een ondersteunende teamcultuur blijken hierbij belangrijk.

Zoals uit de analyse bleek, blijft fysieke aanwezigheid een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van spontane interactie en sociale verbondenheid. In hybride teams moet dit gemis actief worden gecompenseerd. In drie van de vier hybride teams bleken sociale ruilrelaties kwetsbaarder. Hybride werkenden voelen zich vaker genoodzaakt om extra inzet te tonen en zichtbaar te zijn, juist omdat informele momenten ontbreken waarin onderlinge hulp en betrokkenheid vanzelf tot stand komen. Dit kan leiden tot verschillen in ervaren betrokkenheid en sociale druk, zeker in de hybride teams waar daarover geen duidelijke afspraken bestaan.

Sociale verwachtingen spelen hierin een centrale rol. In drie van de vier hybride teams blijken deze verwachtingen vaker onduidelijk te zijn, wat bijdraagt aan gevoelens van druk en onzekerheid. In het vierde hybride team en in de fysiek werkende teams werden juist duidelijke afspraken gemaakt over bereikbaarheid, reactietijd en fysieke aanwezigheid. Dit biedt medewerkers meer houvast en versterkt daarmee ook de ervaren kwaliteit van samenwerking. Daarnaast maken digitale middelen hybride samenwerking technisch mogelijk, maar bieden zij slechts beperkt ondersteuning voor sociale aspecten van samenwerking. Tegelijkertijd brengt hybride werken voordelen voor de werk-privébalans met zich mee, zolang er duidelijke grenzen en afspraken bestaan om het vervagen van deze balans tegen te gaan.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat een hybride werkomgeving de ervaren kwaliteit van samenwerking in multidisciplinaire ziekenhuisteamen zowel kan verbeteren als onder druk kan zetten. Enerzijds biedt hybride werken medewerkers meer autonomie en flexibiliteit, anderzijds vraagt het om bewuste en gestructureerde aandacht voor sociale processen. Sociale ruilrelaties en sociale verwachtingen spelen hierin een belangrijke rol. Deze variabelen bepalen in belangrijke mate hoe verbonden, betrouwbaar en voorspelbaar samenwerking binnen hybride teams wordt ervaren. De sleutel tot het versterken van de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving ligt dan ook niet primair in technologische oplossingen, maar in het actief vormgeven en bespreekbaar maken van deze sociale en relationele randvoorwaarden. Door hierin te investeren kunnen multidisciplinaire teams de kansen van hybride werken in samenwerking benutten en de risico's ervan beheersen.

6. Discussie

6.1 Theoretische reflectie

In dit onderzoek zijn twee theoretische kaders gebruikt: SET en RET. Beide richten zich op sociale processen binnen teams en overlappen in hun verklaring van hoe samenwerking onder druk komt bij verstoorde wederzijdse verwachtingen. SET laat zien hoe het uitblijven van collegiale steun of vertrouwen leidt tot verstoring van sociale ruilrelaties, terwijl RET inzicht geeft in de rol van sociale verwachtingen, zoals over bereikbaarheid of aanwezigheid. In dit onderzoek bleken deze processen nauw met elkaar verweven. Verstoorde ruilrelaties hingen vaak samen met onduidelijke of niet uitgesproken verwachtingen. De theorieën versterkten elkaar daarmee in het duiden van de ervaren kwaliteit van samenwerking binnen een hybride werkomgeving.

Toch kent deze theoretische benadering ook beperkingen. SET en RET zijn beide relationele theorieën die sterk leunen op individuele percepties en gedragsverwachtingen. Ze bieden minder ruimte om structurele of organisatorische factoren te analyseren, zoals formele werkafspraken, leiderschapsstijl of organisatiecultuur. De rol van leidinggevend, formele werkafspraken en organisatiecultuur blijft in dit onderzoek relatief onderbelicht. Toch zijn dit mogelijk factoren die in belangrijke mate kunnen bepalen hoe samenwerking vorm krijgt. Leidinggevend kunnen bijvoorbeeld verwachtingen rondom bereikbaarheid en aanwezigheid sturen, werkafspraken kunnen samenwerking mogelijk duidelijker maken en de organisatiecultuur beïnvloedt mogelijk of collega's zich verantwoordelijk voelen om elkaar te ondersteunen. Voor toekomstig onderzoek is het daarom waardevol om ook deze organisatorische en institutionele kaders mee te nemen.

Een tweede punt van reflectie betreft de focus op de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking als subjectief construct. Deze keuze sloot goed aan bij de centrale onderzoeksvraag, maar maakt dat objectieve uitkomsten van samenwerking (zoals teamperformance of patiëntveiligheid) buiten beschouwing zijn gelaten. Dat beperkt de mogelijkheid om vast te stellen in hoeverre de subjectieve samenwerkingservaring ook daadwerkelijk invloed heeft op zorguitkomsten of teamresultaten. Een integratie van beleving en prestatie zou in toekomstig onderzoek kunnen leiden tot een meer holistisch begrip van de ervaren kwaliteit van multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving.

Tot slot zijn SET en RET ontwikkeld in een pre-digitale context. Hoewel ze nog steeds

toepasbaar zijn, bieden ze geen specifieke handvatten voor de impact van digitale tools en communicatietechnologie op samenwerking. Dit pleit voor een theoretische uitbreiding richting digitale samenwerkingstheorieën of technologieacceptatiemodellen, zoals het Technology Acceptance Model (TAM) (Davis, 1989), omdat SET en RET geen verklaring bieden voor de invloed van digitale technologie op samenwerkingservaringen. Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat Teams als handig wordt ervaren voor het delen van informatie, maar dat het tegelijkertijd spontane afstemming in de wandelgangen vervangt door geplande overleggen. Respondenten gaven aan daardoor minder makkelijk contact te leggen of collega's te betrekken. TAM helpt om dit te begrijpen, doordat het verklaart hoe de waargenomen bruikbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van technologie het werkgedrag beïnvloeden.

6.2 Methodologische reflectie

Hoewel dit onderzoek met zorg is opgezet en uitgevoerd, zijn er enkele methodologische beperkingen die de reikwijdte en interpretatie van de resultaten beïnvloeden. Het onderzoek is uitgevoerd binnen één ziekenhuis, waardoor de context sterk gebonden is aan een specifieke organisatiecultuur en werkwijze. Dit beperkt de generaliseerbaarheid naar andere zorginstellingen, waar mogelijk sprake is van een andere cultuur, organisatievorm of werkwijze (Van Thiel, 2021). Bij de steekproefsamenstelling gekozen voor variatie in functies, zodat zowel zorgmedewerkers als beleids- en ondersteunend persoon vertegenwoordigd waren. Er is echter niet gestuurd op leeftijd, terwijl leeftijd van invloed kan zijn op digitale vaardigheden, communicatievoorkeuren of aanpassing aan hybride werkvormen (Pongrac, Alić, & Cafuta, 2025). Toekomstig onderzoek zou dit aspect explicieter kunnen meenemen om een breder beeld te krijgen.

De interviewanalyse is uitgevoerd door één onderzoeker. Ondanks een gestructureerde werkwijze met ATLAS.ti en een vooraf opgestelde codeboom, vergroot dit de kans op interpretatiebias. Mijn betrokkenheid bij het onderwerp hybride werken kan daarbij onbewust invloed hebben gehad op de datasetselectie. Inzet van een tweede codeur had de betrouwbaarheid en intersubjectiviteit kunnen versterken (Van Thiel, 2021). De keuze voor semigestructureerde interviews bood ruimte voor persoonlijke reflectie en beleving, passend bij de onderzoeksvraag. Tegelijk zijn de data afhankelijk van zelfrapportage en vatbaar voor herinneringsbias of sociaal wenselijke antwoorden. Objectieve meetinstrumenten, zoals vragenlijsten of observaties, hadden aanvullende inzichten kunnen bieden, bijvoorbeeld over non-verbaal gedrag, overlegfrequentie of participatie in multidisciplinaire overleggen.

Daarnaast zijn de resultaten een momentopname. Teamdynamiek verandert onder

invloed van organisatorische ontwikkelingen of personeelwisselingen. Een longitudinale benadering zou inzicht kunnen geven in hoe samenwerking zich in de tijd ontwikkelt binnen een hybride werkomgeving. Dit kan ziekenhuizen helpen om duurzaam beleid te ontwikkelen. Tot slot is ervoor gekozen om geen gebruik te maken van focusgroepen. Hierdoor ligt de nadruk op individuele belevingen, wat ruimte gaf voor openheid, maar beperkt inzicht biedt in gedeelde teamnormen of groepsinteracties. Een systematische vergelijking tussen meerdere teams of het combineren van individuele en groepsgerichte methoden zou in vervolgonderzoek meer zicht kunnen geven op structurele patronen in samenwerking.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en analyse zijn er twee hoofdaanbevelingen geformuleerd die bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van ervaren samenwerking binnen multidisciplinaire ziekenhuisteamen in een hybride werkomgeving. Daarmee wordt de deelvraag beantwoord: *Welke mogelijke aanbevelingen volgen uit de empirische bevindingen met betrekking tot samenwerking in multidisciplinaire ziekenhuisteamen in een hybride werkomgeving?*

7.1 Bevorder samenwerking door duidelijke afspraken over multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving

Uit de interviews blijkt dat samenwerking in hybride teams onder druk kan staan wanneer sociale verwachtingen onduidelijk zijn. Normen over bereikbaarheid, aanwezigheid en reactietijd worden zelden uitgesproken, maar beïnvloeden wel hoe collega's elkaar beoordelen. Dit leidt tot onzekerheid en frustratie. Hybride werkkenden voelen zich soms minder zichtbaar, terwijl fysiek aanwezigen vaker de teamcultuur bepalen. Om dit te voorkomen, is het belangrijk dat teams samen afspraken maken over hybride samenwerking, zoals over bereikbaarheid, aanwezigheid en reactiesnelheid. Gezamenlijke afspraken zorgen voor gedeelde normen en vergroten het gevoel van rechtvaardigheid en inclusie.

Het duidelijke maken van sociale verwachtingen is niet eenvoudig. Teams zijn vaak niet gewend om dit soort gevoeligheden te bespreken, en machtsverhoudingen of groepsdynamiek kunnen dat moeilijker maken. Dit vraagt om psychologische veiligheid en om leidinggevendenden die het gesprek hierover actief begeleiden. Een praktische aanpak is het vastleggen van teamafspraken in een kort en helder 'hybride werkenbeleid'. Tegelijkertijd is ondersteuning op

organisatieniveau belangrijk. Teams kunnen dit niet alleen. Een ziekenhuisbrede visie op hybride werken geeft richting: waar is ruimte voor maatwerk en waar is uniformiteit nodig? Dit voorkomt willekeur en biedt houvast. Zo ontstaat een gezonde wisselwerking tussen teamafspraken en organisatiebeleid, waardoor hybride samenwerking zowel gedragen als geborgd wordt.

7.2 Organiseer structureel sociale momenten tijdens de multidisciplinaire samenwerking in een hybride werkomgeving

Een terugkerend thema in de interviews is het gemis aan spontane en informele contact in hybride samenwerking. Respondenten geven aan dat juist de korte gesprekken in de wandelgangen, de grap bij de koffieautomaat of het snelle overleg op de gang belangrijk zijn voor het opbouwen van vertrouwen, onderlinge betrokkenheid en een gevoel van teamverbondenheid. In hybride werkvormen ontbreekt deze laag vaak, waardoor samenwerking weliswaar efficiënter wordt ingericht, maar ook afstandelijker en fragmentarischer wordt beleefd.

Om hybride samenwerking duurzaam vorm te geven, is het belangrijk dat ziekenhuizen actief investeren in informeel contact en onderlinge verbinding. Het gaat om het structureel inbedden van laagdrempelige momenten waarop collega's elkaar buiten de agenda om kunnen ontmoeten. Zulke momenten zorgen ervoor dat medewerkers elkaar beter leren kennen, zich meer op hun gemak voelen om hulp te vragen en sneller met elkaar afstemmen bij knelpunten.

Concrete manieren om dit vorm te geven zijn bijvoorbeeld het instellen van vaste 'aanwezigheidsdagen' waarop multidisciplinaire teams op locatie werken, met bewust ruimte voor ontmoeting. Ook kan er aan het begin van digitale overleggen standaard een korte check-in worden ingebouwd, waarin teamleden even persoonlijk contact maken voordat de inhoud start. Daarnaast kunnen voorzitters van samenwerkingsgroepen worden getraind in hybride samenwerking, met aandacht voor het actief betrekken van collega's die op afstand deelnemen.

Het faciliteren van dit soort momenten vraagt wel om voldoende ruimte in de planning en actieve steun van leidinggevend. Juist in drukbezette zorgteams, waar tijd kostbaar is, is het belangrijk dat informele verbinding niet als 'extraatje' wordt gezien, maar als voorwaarde voor goede samenwerking. Door daar structureel aandacht aan te besteden, worden sociale relaties versterkt, voelen collega's zich gezien en betrokken en ontstaat er een samenwerking

die niet alleen functioneel, maar ook menselijk is.

Bibliografie

- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The role of hybrid-working in improving employees' satisfaction, perceived productivity, and organizations' capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(2), 207-221.
- Baker, M. J. (2015). Collaboration in collaborative learning. *Interaction Studies*, 16(3), 451-473.
- Benabid, M., & Abdalla Mikhaeil, C. (2024). The visibility paradox: Impediment or benefit to vicarious learning in hybrid work environments? *Information Systems Journal*, 35(2), 480–503.
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public–private partnerships. *Human Relations*, 69(10), 1937–1958.
- Buła, P., Thompson, A., & Zak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 32(3), 475-489.
- Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A., & Kolfshoten, G. (2016). Trust evolvement in hybrid team collaboration: A longitudinal case study. *Group Decision and Negotiation*, 25(3), 267-288.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456–481.
- Choi, B. C. K., & Pak, A. W. P. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine*, 29(6), 351–364.
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Davis. (1989). A technology acceptance model for empirically testing new end-user

information systems: theory and results. Industrial engineering, Wayne Stat University.

Delamater, J. (Ed.). (2006). *Handbook of social psychology*. Springer.

Denner, N., Koch, T., Viererbl, B., & Ernst, A. (2025). *Feeling connected and informed through informal communication: A quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations*. *Journal of Communication Management*, 29(1), 71–93.

Dobrzykowski, D. D., & Tarafdar, M. (2015). Understanding information exchange in healthcare operations: Evidence from hospitals and patients. *Journal of Operations Management*, 36, 201–214.

Erasmus Universiteit Rotterdam. (n.d.). *Anonymisation of research data*.
<https://www.eur.nl/onderzoek/research-services/research-data-management/anonymisation-research-data>

Friese, S. (2019). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. SAGE Publishing Ltd.

Hammelburg, R., Lubbers, W. J., & Nauta, N. (2014). *Veranderende samenwerking in de zorg*. Bohn Stafleu van Loghum.

Hanzis, A., & Hallo, L. (2024). The experiences and views of employees on hybrid ways of working. *Administrative Sciences*, 14, 263.

Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21(1), 103-109.

Hoogervorst, J. A. P., van der Flier, H., & Koopman, P. L. (2004). Implicit communication in organisations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 288-310.

Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research policy*, 33(8), 1153-1165

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). *The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia*. *Sustainability*,

15(3086).

Kalisch, B. J., Lee, H., & Salas, E. (2010). The development and testing of the Nursing Teamwork Survey. *Nursing Research*, 59(1), 42–50.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2004). Collaboration: The social context of theory development. *Personality and Social Psychology Review*, 8(2), 164–172.

Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2024). The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. *Facilities*, 42(15/16), 1–16.

Lodewijkx, H. F. M. (2008). Reciprocity, norm of. In W. A. Darity Jr. (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (2nd ed., Vol. 7, pp. 107–109). Macmillan Reference USA.

Matsudaira, K. (2023). Managing hybrid teams. *ACM Queue*, 21(2), 1–12.

Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(9222), 1-28.

Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (2003). In the eye of the beholder: Procedural justice in social exchange. *American Sociological Review*, 68(1), 128–152.

Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2006). Conflict and fairness in social exchange. *Social Forces*, 84(4), 2331–2352.

Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212–238.

Mutebi, N., & Hobbs, A. (2022, October 17). *The impact of remote and hybrid working on workers and organisations* (POSTbrief 49). Parliamentary Office of Science and Technology (UK Parliament).

Nederlandse Zorgautoriteit. (2024, oktober 8). *Stand van de zorg 2024*.

Neumayr, T., Saatçi, B., Rintel, S., Klokmose, C. N., & Augstein, M. (2021). *What was*

hybrid? A systematic review of hybrid collaboration and meetings research.

Oude Hengel, K., in der Maur, M., Bouwens, L., de Vroome, E., & Hooftman, W. (2021). *De impact van de COVID-19 pandemie op werknemers*. TNO.

Pongrac, D., Alić, M., & Cafuta, B. (2025). *Digital competences of digital natives: Measuring skills in the modern technology environment*. Informatics, 12, 23.

Radević, I., Dimovski, V., Lojpur, A., & Colnar, S. (2023). *Quality of healthcare services in focus: The role of knowledge transfer, hierarchical organizational structure and trust*. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), 525-536.

Rijksoverheid. (2022). *Pak de kansen van hybride werken*.

Rijksoverheid (2023). *Beleidsvisie toekomst van het hybride werken bij het Rijk – 2027: Hybride samen werken is vanzelfsprekend*.

Röcker, C. (2012). Informal communication and awareness in virtual teams: Why we need smart technologies to support distributed teamwork. *Communications in Information Science and Management Engineering*, 2(5), 1–15.

Rogat, T. K., & Linnenbrink-Garcia, L. (2011). Socially shared regulation in collaborative groups: An analysis of the interplay between quality of social regulation and group processes. *Cognition and Instruction*, 29(4), 375–415.

Roy, J. (2022). COVID-19, digitization and hybrid workspaces: A critical inflection point for public sector governance and workforce development. *Canadian Public Administration*.

Sailer, K., Thomas, M., & Pachilova, R. (2023). The challenges of hybrid work: An architectural sociology perspective. *Buildings and Cities*, 4(1), 650–668.

Saint-Pierre, C., Herskovic, V., & Sepúlveda, M. (2018). Multidisciplinary collaboration in primary care: A systematic review. *Family Practice*, 35(2), 132–141.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress,

- reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600.
- Sanderson, R. (2025). *Collaborating at work: A multimodal analysis of hybrid meetings in New Zealand*. Victoria University of Wellington.
- San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19(sup1), 132–147.
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the impact of a hybrid work model on job execution, work-life balance, and employee satisfaction in a technology company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13-38.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A-M., Chen, X-P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289–302.
- Siegall, M., & McDonald, T. (1995). Stress and organizational role conflict. *The Psychological Record*, 45(3), 359–376.
- SoFoKleS. (2021). *Hybride werken in het WO*. SoFoKleS
- TNO. (2023, oktober 26). *Aantal thuiswerkuren sinds coronapandemie fors gestegen*. <https://www.tno.nl/nl/newsroom/2023/10/corona-thuiswerkuren-gestegen/#:~:text=Hybride%20werken%20heeft%20sinds%20de,uur%20per%20week%20medio%202023>
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding* (4e druk). Coutinho.
- Wright, N. D., Symmonds, M., Fleming, S. M., & Dolan, R. J. (2011). Neural segregation of objective and contextual aspects of fairness. *The Journal of Neuroscience*, 31(14), 5244–5252.
- YAROOMS. (2022). *The state of hybrid work in healthcare*. YAROOMS.
- Young, H. P. (2015). The Evolution of Social Norms. *Annual Review of Economics*, 7(1),

359–387.

- Zhou, N., Kisselburgh, L., Chandrasegaran, S., Badam, S. K., Elmqvist, N., & Ramani, K. (2020). Using social interaction trace data and context to predict collaboration quality and creative fluency in collaborative design learning environments. *International Journal of Human-Computer Studies*, 136, 102378.
- Zoller, Y. J., & Muldoon, J. (2019). Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies. *Journal of Management History*, 25(1), 47–66.

Bijlagen

Bijlage 1: Respondentenoverzicht

Tabel 7: Respondentenoverzicht

Respondent-nummer	Functietitel
1	Projectleider
2	Teamleider
3	Teamleider
4	Praktijkopleider
5	Verpleegkundige Hygiëne & Infectiepreventie
6	Praktijkopleider
7	Coördinator
8	Medewerker Marketing & Communicatie
9	Praktijkopleider
10	Teamleider
11	Teamleider
12	Communicatieadviseur
13	Manager
14	Medewerker informatie- en gegevensbeveiliging
15	Teamleider
16	HR-adviseur
17	Teamleider
18	Manager
19	Beleidsadviseur
20	Teamleider

Bijlage 2: Interviewgids

Introductie

Fijn dat u wilt deelnemen aan dit interview. Dit interview is onderdeel van mijn masteronderzoek en richt zich op hoe samenwerking verloopt binnen multidisciplinaire teams binnen een hybride werkomgeving.

Ik heb een aantal onderwerpen en open vragen voorbereid. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat om uw persoonlijke ervaring. Alles wat u vertelt blijft anoniem en wordt vertrouwelijk verwerkt in mijn onderzoek. Heeft u het toestemmingsformulier al gelezen en ondertekend?

Om het gesprek later goed te kunnen uitwerken, neem ik het interview graag op. De opname wordt uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek en wordt zorgvuldig en veilig bewaard. Is het voor u akkoord dat ik het gesprek opneem?

Het interview duurt ongeveer 60 minuten. Als u tussendoor vragen heeft, iets liever niet wilt beantwoorden of even pauze nodig heeft, geef dat dan gerust aan.

Heeft u op dit moment nog vragen?

Achtergrond respondent

- Kunt u kort vertellen wat uw functie is in het ziekenhuis?
- Hoe lang werkt u al bij het Ikazia Ziekenhuis?

Samenwerking in multidisciplinaire teams

- Wat betekent multidisciplinair samenwerken voor u?
 - Kunt u iets vertellen over bij hoeveel multidisciplinaire teams u betrokken bent?
 - In welk team brengt u het grootste deel van uw werkweek door?
 - Welke functies zijn vertegenwoordigd in dat team?
- Hoe verloopt de samenwerking in het multidisciplinaire team waarin u het meest actief bent?
 - Waarom?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
 - In hoeverre sluit de samenwerking aan bij de manier waarop u graag

samenwerkt?

- Hoe verloopt de afstemming in de praktijk met collega's in dit team?
 - Waarom?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het multidisciplinaire team?
 - Waarom?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
 - Word er gebruik gemaakt van verschillende soorten communicatiekanalen
 - § Zo ja, welke? En hoe ervaart u dat?
- Hoe ervaart u de kwaliteit van samenwerking in dit team tot andere multidisciplinaire teams waarin u samenwerkt of heeft samengewerkt?
 - Wat valt u daarin op?

Hybride werken

- Wat betekent hybride werken voor u?
 - Hoe ervaart u het hybride werken in uw functie?
 - Hoe ziet uw manier van werken eruit wat betreft in het ziekenhuis werken en thuiswerken?
 - Kunt u een voorbeeld geven van hoe uw afgelopen week eruitzag?
 - Wanneer kiest u ervoor om op locatie te werken en wanneer thuis?
 - Welke werkzaamheden doet u vooral op locatie? En welke thuis?
 - Wat vindt u prettig aan hybride werken?
 - Waarom?
 - Kunt u daarvan een voorbeeld geven?
 - En wat minder prettig?
 - Waarom?
 - Kunt u daarvan een voorbeeld geven?
 - Hoe ervaart u de samenwerking in een hybride werkomgeving?
 - Waarom?
 - Kunt u een voorbeeld geven?

Sociale ruilrelaties

- Hoe zou u de werk relaties met uw collega's in het multidisciplinair team omschrijven?

- Waar blijkt dit uit?
- Kunt u een voorbeeld geven?
- Hoe ervaart u de manier waarop collega's met elkaar omgaan binnen het multidisciplinair team?
 - Waarom?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
 - Wat maakte dat u het op die manier ervoer?
- Wat betekent vertrouwen voor u?
 - Waarom?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
- Hoe verloopt het vertrouwen met collega's waarmee u in het multidisciplinair team samenwerkt?
 - Waarom?
 - Kunt u een voorbeeld geven?

Sociale verwachtingen

- Hoe ervaart u uw eigen aanwezigheid binnen de multidisciplinaire samenwerking?
 - Waar blijkt dit uit?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
 - Zijn er momenten waarop u meer of minder goed bereikbaar bent?
 - Hoe komt dat?
- Merkt u dat er binnen het multidisciplinaire team verwachtingen zijn over uw aanwezigheid?
 - Hoe merkt u dat?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
- Hoe ervaart u uw eigen bereikbaarheid binnen de multidisciplinaire samenwerking?
 - Waar blijkt dit uit?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
 - Zijn er momenten waarop u meer of minder goed bereikbaar bent?
 - Hoe komt dat?
- Merkt u dat er binnen het multidisciplinair team verwachtingen zijn over hoe bereikbaar u bent?
 - Hoe merkt u dat?
 - Kunt u een voorbeeld geven?

Afsluiting

- Wat zou er volgens u kunnen veranderen in de samenwerking binnen multidisciplinaire teams waarin hybride gewerkt wordt?
 - Wat is uw visie op het maken van afspraken of beleid rondom hybride werken?
Waarom?
 - Zijn er volgens u situaties waarin duidelijke afspraken waardevol kunnen zijn?
 - Kunt u daar een voorbeeld van geven?
- Is er nog iets dat we niet hebben besproken, maar wat u belangrijk vindt om te benoemen in dit onderzoek?

Dank u wel voor het delen van uw ervaringen en inzichten!

Bijlage 3: Informatie en toestemmingsformulier

Doel van het onderzoek	Dit onderzoek wordt geleid door Lorenzo Coenen. U bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is hoe een hybride werkomgeving de ervaren samenwerking binnen multidisciplinaire teams in ziekenhuizen beïnvloedt. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Ik ben benieuwd naar uw mening en ervaringen rondom multidisciplinaire samenwerking met collega's in een hybride werkomgeving.
Gang van zaken tijdens het onderzoek	U neemt deel aan een interview waarin aan u vragen gaan worden gesteld over hoe een hybride werkomgeving de ervaren samenwerking binnen multidisciplinaire teams in ziekenhuizen beïnvloedt. Een voorbeeld van een typische vraag die aan u zal worden gesteld ‘‘Hoe ervaart u het hybride werken in jouw functie’’. U dient tenminste 18 jaar te zijn om deel te nemen aan dit onderzoek. Daarnaast dient u in dienst te zijn van het Ikazia Ziekenhuis. Voorafgaand aan het interview worden een aantal vragen gesteld over achtergrondgegevens. Tijdens het interview gaat, aan de hand van een topic list, dieper worden ingegaan op hoe u de samenwerking ervaart in multidisciplinaire teams binnen een hybride werkomgeving. Van het interview gaat een audio-opname worden gemaakt, zodat het gesprek later woord voor woord kan worden uitgewerkt. Dit transcript wordt vervolgens gebruikt in het verdere onderzoek.
Potentiële risico's en ongemakken	Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.

Vertrouw- elijkheid gegevens	Uw privacy is en blijft maximaal beschermd. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens anoniem gemaakt: geanonimiseerd. Enkele eenvoudige voorbeelden hiervan: - Uw naam wordt vervangen door een willekeurige combinatie van cijfers. - Uw functie wordt wel benoemd. Bij de start van dit onderzoek krijgt uw naam direct een pseudoniem: uw naam wordt gepseudonimiseerd ofwel ‘versleuteld’. Op deze manier kan wel worden onderzocht wat u in het gesprek aangeeft, maar weten de getrainde onderzoekers niet dat u het bent. De onderzoeksleider is zelf verantwoordelijk voor dit pseudoniem en de sleutel en zal uw gegevens niet delen met anderen. Als u bijvoorbeeld het onderzoek heeft afgerond zal de onderzoeksleider daarvan op de hoogte moeten kunnen zijn. In een publicatie zullen of anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en op de beveiligde (versleutelde) computers van de onderzoekers. De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep; in dit geval aan een onderzoekscommissie van de Erasmus Universiteit Rotterdam die hiertoe bevoegdheden heeft.
--	--

Vrijwilligheid	Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Je kunt als deelnemer jouw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen of weigeren dat jouw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgaaf van redenen. Dit betekent dat als je voorafgaand aan het onderzoek besluit om af te zien van deelname aan dit onderzoek, dat dit op geen enkele wijze gevolgen voor jou zal hebben. Tevens kun je tot 5 werkdagen (bedenktijd) na het interview alsnog de toestemming intrekken die je hebt gegeven om gebruik te maken van jouw gegevens. In deze gevallen zullen jouw gegevens uit onze bestanden worden verwijderd en vernietigd. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor jou. Als je tijdens het onderzoek, na de bedenktijd van 5 werkdagen, besluit om jouw medewerking te staken, zal dat eveneens op geen enkele wijze gevolgen voor je hebben. Echter: de gegevens die u hebt verstrekt tot aan het moment waarop uw deelname stopt, zal in het onderzoek gebruikt worden, inclusief de bescherming van uw privacy zoals hierboven beschreven. Er worden uiteraard geen nieuwe gegevens verzameld of gebruikt. Als u besluit om te stoppen met deelname aan het onderzoek, of als u vragen of klachten heeft, of uw bezorgdheid kenbaar wilt maken, of een vorm van schade of ongemak vanwege het onderzoek, neemt u dan a.u.b contact op met de onderzoeksleider: lorenzoc@hotmail.nl.
Toestemings-verklaring	Met uw ondertekening van dit document geeft aan dat u minstens 18 jaar oud bent; dat u goed bent geïnformeerd over het onderzoek, de manier waarop de onderzoeksgegevens worden verzameld, gebruikt en behandeld en welke eventuele risico's u zou kunnen lopen door te participeren in dit onderzoek Indien u vragen had, geeft u bij ondertekening aan dat u deze vragen heeft kunnen stellen en dat deze vragen helder en duidelijk zijn beantwoord. U geeft aan dat u vrijwillig akkoord gaat met uw deelname aan dit onderzoek. U ontvangt een kopie van dit ondertekende toestemmingsformulier.

	Ik ga akkoord met deelname aan een onderzoeksproject geleid door Lorenzo Coenen. Het doel van dit document is om de voorwaarden van mijn deelname aan het project vast te leggen. 1. Ik kreeg voldoende informatie over dit onderzoeksproject. Het doel van mijn deelname als een geïnterviewde in dit project is voor mij helder uitgelegd en ik weet wat dit voor mij betekent. 2. Mijn deelname als geïnterviewde in dit project is vrijwillig. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. 3. Mijn deelname houdt in dat ik word geïnterviewd door Lorenzo Coenen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het interview zal ongeveer 60 minuten duren. Ik geef de onderzoeker toestemming om tijdens het interview opnames te maken en schriftelijke notities te nemen. Het is mij duidelijk dat, als ik toch bezwaar heb met een of meer punten zoals hierboven benoemd, ik op elk moment mijn deelname, zonder opgaaf van reden, kan stoppen. 4. Ik heb het recht om vragen niet te beantwoorden. Als ik me tijdens het interview ongemakkelijk voel, heb ik het recht om mijn deelname aan het interview te stoppen. 5. Ik heb van de onderzoeksleider de uitdrukkelijke garantie gekregen dat de onderzoeksleider er zorg voor draagt dat ik niet ben te identificeren in door het onderzoek naar buiten gebrachte gegevens, rapporten of artikelen. Mijn privacy is gewaarborgd als deelnemer aan dit onderzoek. 6. Ik heb de garantie gekregen dat dit onderzoeksproject is beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie van de EUR / EU / NWO / anderszins. Voor bezwaren met betrekking tot de opzet en of uitvoering van het onderzoek kan ik me wenden tot de ethische commissie van de EUR / EU / NWO / anderszins 7. Ik heb dit formulier gelezen en begrepen. Al mijn vragen zijn naar mijn tevredenheid beantwoord en ik ben vrijwillig akkoord met deelname aan dit onderzoek. 8. Ik heb een kopie ontvangen van dit toestemmingsformulier dat ook
--	---

	ondertekend is door de interviewer.	
Handtekening & datum	Naam Deelnemer	Naam Onderzoeksleider
	Handtekening	Handtekening
	Datum	Datum

Bijlage 4: Codeboom

