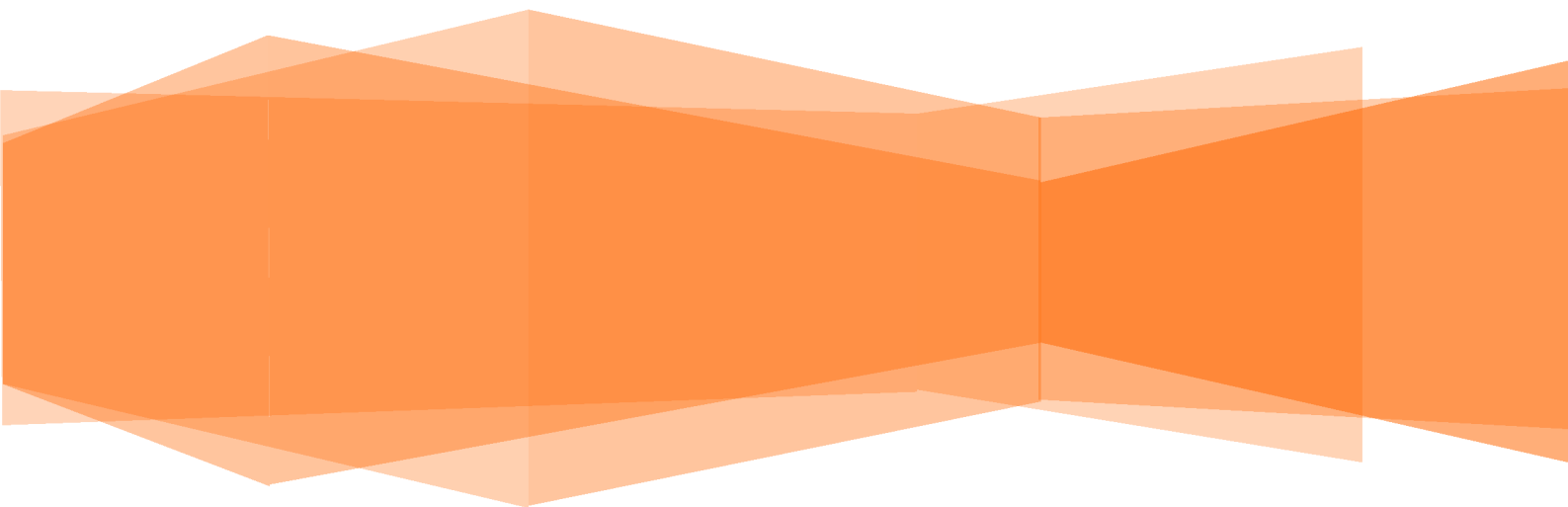


De stroming van het oranje bloed

Onderzoek naar de verbondenheid van
medewerkers met de organisatie en de invloed
van de Verbondenheid MEE-dagen op dit
gevoel



Janneke van der Wijst, 496925
Nijmegen, 13 juni 2016
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
MEE Amstel en Zaan
Begeleiders: Wouter van Dam en Liza Daane



Voorwoord

Dit onderzoeksverslag is het resultaat van vijf maanden werken. Gedurende deze periode heb ik veel mensen ontmoet en gesproken die op zeer uiteenlopende manieren een steentje hebben bijgedragen aan mijn onderzoeksproces. Hiervoor ben ik hen dankbaar, waarvan een aantal personen in het bijzonder. Deze personen wil ik hierbij graag vernoemen.

Om te beginnen de medewerkers van MEE Amstel en Zaan, vanwege hun openheid met betrekking tot het onderwerp. De respondenten, vanwege hun deelname aan het onderzoek. En mijn grote dank gaat uit naar opdrachtgever Liza Daane, voor de tijd die ze ondanks haar drukke agenda heeft vrijgemaakt om regelmatig kritisch mee te denken in het onderzoek en mij van bruikbare feedback te voorzien.

Daarnaast wil ik mijn studiegenoten bedanken voor het gezamenlijk doorlopen van een reflectief proces. Nique van Overbeek ben ik dankbaar voor haar helderheid en informatie tijdens haar hoorcollege's. Wike van Leeuwen, voor haar tijd en moeite om het proces van labelen samen met mij uit te voeren.

Tot slot wil ik Wouter van Dam bedanken voor zijn inspirerende visie op onderzoek doen, voor het stellen van kritische vragen en voor zijn support begin maart. Op dat moment bevond ik me in een conflictsituatie met mijn toenmalige opdrachtgever. Met steun van Wouter heb ik besloten om het traject af te breken en op zoek te gaan naar een ander afstudeerproject. Ook mijn klasgenoten hebben mij in deze periode gemotiveerd om door te pakken. Hiervoor ben ik ook hen dankbaar.

Veel leesplezier gewenst!

Janneke van der Wijst

Nijmegen, 13 juni 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
Inleiding	5
Transitie: van verzorgingsstaat naar participatie samenleving	5
Wijkgerichte aanpak	5
MEE Amstel en Zaan: voor en na de transitie	6
Verbonden medewerkers	7
Doelstelling en vraagstelling	9
Methode	10
Onderzoeksdesign	10
Populatie	11
Meetinstrumenten	11
Resultaten	17
Deelvraag 1 Hoe verbonden voelen de medewerkers zich momenteel met de organisatie?	17
Deelvraag 2 Wat is de invloed van de Verbondenheid MEE-dagen op het verbondenheidsgevoel van medewerkers?	18
Deelvraag 3 Wat hebben de medewerkers tijdens de Verbondenheid MEE-dagen nodig waardoor het verbondenheidsgevoel versterkt wordt?	20
Deelvraag 4 In welke behoeften kunnen de Verbondenheid MEE-dagen daadwerkelijk voorzien?	24
Conclusie	26
Contact met collega's en kennis over interne processen	26
Lunch en dialoog	27
Discussie	28
Sterke kanten	28
Beperkingen	28
Aanbevelingen vervolgonderzoek	29
Aanbevelingen	31
Gevarieerd programma dialoog en lunch	31
Smoelenboek	31
Implementatieplan	33
Plan	33
Do	36
Check	37
Act	37
Literatuurlijst	39
Bijlagen	43
Bijlage A Vragenlijst	44
Bijlage B Checklist focusgroep	47
Bijlage C Informed consents	50
Bijlage D Analyse sets	53
Bijlage E Mails betreft vragenlijst en focusgroep	55
Bijlage F Codeerformat (printscreen)	57
Bijlage G Datatabellen (printscreens)	58

Samenvatting

Achtergrond: Het ‘oranje bloed’ is een veelgebruikte term binnen MEE Amstel en Zaan. Hiermee duidt men op de verbondenheid van de medewerkers met de organisatie. Als gevolg van de transitie in de zorg werken medewerkers in het primaire proces voortaan in wijkteams. Dit maakt het lastiger voor MEE Amstel en Zaan om medewerkers verbonden te houden. Tegelijkertijd heeft het management de sterke wens om medewerkers te verbinden en verbonden te houden. Een belangrijke succesfactor voor het presteren van een organisatie is namelijk de verbondenheid van medewerkers. Door verbonden medewerkers wil MEE Amstel en Zaan zich onderscheiden van andere organisaties. Om deze reden heeft MEE Amstel en Zaan de Verbondenheid MEE-dagen geïntroduceerd. Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het verbondenheidsgevoel van medewerkers door antwoord te geven op de vraag: *Hoe kunnen de Verbondenheid MEE-dagen het beste stimuleren dat medewerkers van MEE Amstel en Zaan zich verbonden (blijven) voelen met de organisatie?*

Methode: Een vragenlijst en een focusgroep geven antwoord op deze vraag.

Conclusie: Meer tijd en ruimte voor diverse soorten contact met collega’s tijdens de lunch en de dialoog dragen bij aan het verbondenheidsgevoel. Daarnaast zorgt meer informatie over interne processen voor versterking van het verbondenheidsgevoel van medewerkers. Deze informatie kan middels de Verbondenheid MEE-dagen worden overgedragen.

Aanbevelingen: Vervolgonderzoek naar verschillen tussen groepen medewerkers is nodig. Hierdoor kan het versterken van de verbondenheid buiten de Verbondenheid MEE-dagen om op maat plaatsvinden. Ook vervolgonderzoek naar de invloed van leiderschapsstijlen op het verbondenheidsgevoel is nodig. De verbondenheid met de leidinggevende is een belangrijke factor in de verbondenheid met de organisatie.

Inleiding

Dit onderzoek gaat over de verbondenheid van medewerkers in het primaire proces van MEE Amstel Zaan en de invloed van de Verbondenheid MEE-dagen op dit gevoel.

Transitie: van verzorgingsstaat naar participatie samenleving

Sinds 1 januari 2015 is er veel veranderd in de zorg. De motor achter deze ontwikkeling was dat het voormalige gefragmenteerde zorgstelsel duur was. Deze fragmentatie is ontstaan en onderhouden door verschillende wetten en financieringsstromen, met als gevolg dat er vaak geen adequaat aanbod voor hulpvragers was (Movisie, 2012). Al een aantal jaar vóór 2015 is de zorg terug gegaan naar de tekentafel. Het resultaat hiervan is dat per 1 januari 2015 onderdelen uit de voormalige Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) zijn ondergebracht bij bestaande en nieuwe wetten, namelijk de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de nieuwe Jeugdwet. Het doel van deze ontwikkeling is een efficiënter zorgaanbod (Wensen & Koenraadt, 2014).

Daarnaast is per 1 januari de Participatiewet in werking getreden. Deze wet is bedoeld om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking te laten werken. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) (Rijksoverheid, z.d.).

Wijkgerichte aanpak

Een ontwikkeling die hand in hand gaat met bovenstaande veranderingen, is het wijkgericht werken. De regering heeft belangrijke taken op het gebied van zorg, jeugd en werk overgedragen aan gemeenten. Gemeenten hebben de uitvoering van deze taken gefaciliteerd in wijkteams, die integraal, generalistisch en dichtbij de burgers opereren. Hierdoor kan beter maatwerk geleverd worden. Tevens wordt de wijk gezien als goede schaalgrootte om samenwerking tussen verschillende aanbieders van diensten vorm te geven, onder meer door het integreren van

‘verkokerde’ domeinen van zorg, welzijn en wonen. Ook hoopt men burgers op een directere wijze te stimuleren tot eigen regie en het mobiliseren van het sociale netwerk. Tot slot is aangenomen dat een laagdrempelig aanbod in de wijk voorkomt dat burgers een beroep doen op zwaardere zorg of ondersteuning. Met deze wijkgerichte hervormingen hoopt het kabinet hogere kosten te voorkomen en een eventuele overlap in voorzieningen te beperken (Ven, Westerbeek & Andriessen, 2013).

MEE Amstel en Zaan: voor en na de transitie

MEE Amstel en Zaan, hierna te noemen MEE AZ, is een organisatie die onafhankelijke ondersteuning biedt aan mensen met een beperking op allerlei levensgebieden. MEE AZ is onderdeel van MEE Nederland en opereert in en rondom Amsterdam. De cliëntondersteuning wordt zowel individueel als in groepsverband aangeboden. Tevens kent MEE AZ een aantal specialistische afdelingen waar cliënten gebruik van kunnen maken: het Team Gedragsdeskundigen, de Sociaal Juridische Dienst, het Projectbureau, het Informatieteam, Team WLZ en de Bureaudienst. Deze specialistische teams vormen samen met de cliëntondersteuners het primaire proces.

De wetswijzigingen zoals hierboven beschreven, treffen een groot deel van de doelgroep van MEE AZ. Hierdoor verandert het werk van medewerkers van MEE AZ. Voorheen werkten cliëntondersteuners in een bepaald stadsdeel of in een bepaalde regio. Zij ontvingen hun cliënten dan voornamelijk op het kantoor vanuit waar zij werkzaam waren. Sinds 1 januari 2015 zijn de cliëntondersteuners werkzaam in wijkteam zoals hierboven omschreven. Zij hebben een werkplek in de wijk gekregen vanuit waar zij kunnen werken. Dit betekent dat zij minder op het kantoor van MEE aanwezig zijn en dat contact met collega's en de teamleider een andere vorm heeft gekregen. Ook de deskundigheidsbevordering is er anders uit gaan zien. Voorheen sprak men elkaar op de werkvloer. Iedereen wist welke collega hij of zij moest benaderen met een bepaalde vraag en casuïstiek ging tussen alle bedrijvigheid door. Er werd continu kennis gedeeld, iedereen wist elkaar te vinden. Deze manier van deskundigheidsbevordering werd door velen als waardevol beschouwd. Er hing een

cultuur van grote onderlinge verbondenheid. De veranderde werkwijze maakt dat deze cultuur niet meer vanzelfsprekend is (Wijst, 2015).

Verbonden medewerkers

De wens om medewerkers verbonden te houden is bij het management en de teamleiders duidelijk aanwezig. *“Het oranje bloed moet blijven stromen”*, zoals een van de teamleiders dat zegt. ‘Het oranje bloed’ of ‘het oranje gevoel’ zijn veelgebruikte termen binnen MEE AZ. In oriënterende interviews met diverse personen uit de organisatie werden deze termen omschreven als: het ervaren gevoel van eenheid en van wederzijdse betrokkenheid, emotionele gehechtheid en het spreken van ‘dezelfde taal’. Overeenkomsten zijn te vinden in de definities van de termen ‘organisatie-identificatie’ (Mael & Ashforth, 1992) en ‘affectieve organisatie betrokkenheid’ (Allen & Meyer, 1990). Deze termen lijken veel op elkaar en verwijzen allebei naar de psychologische relatie tussen het individu en de organisatie (Knippenberg & Sleebos, 2006).

Omdat bij MEE AZ gesproken wordt van ‘verbondenheid’, zal deze term in dit onderzoek worden aangehouden. Uit de oriënterende interviews is verder naar voren gekomen dat het management en de teamleiders een aantal elementen van de organisatie zien als aspecten van verbondenheid met de organisatie. Deze elementen zijn: collega’s, de teamleider, de werkwijze en de missie en visie.

Verbondenheid met collega’s

Collegialiteit en werksfeer zijn belangrijke factoren voor verbondenheid (Have, Weusten & Bolweg, 2008). Daarnaast is het makkelijker om kennis te delen wanneer er sprake is van onderlinge verbondenheid. Voor organisaties is kennisdelen belangrijk. Dit stimuleert optimale prestatie, waardoor een voordeel verkregen wordt ten opzichte van concurrerende organisaties (Han, Chiang, Chang, 2010). Tot slot is organisatie-identificatie een proces waarbij iemand zichzelf definieert via lidmaatschap van een specifieke organisatie (Mael & Ashforth, 1992). Het gaat om een collectief construct waarvoor onderlinge verbondenheid nodig is. (He & Brown, 2013).

Verbondenheid met de teamleider

Een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker, ook wel Leader-Member Exchange genoemd, draag bij aan verbondenheid met de organisatie (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012).

Verbondenheid met de werkwijze, missie en visie

Het verstrekken van de juiste informatie kan organisatie-identificatie vergroten. Hieronder valt ook beleidsinformatie en taakinformatie (Reijnders, 2000). Bovendien zijn organisaties met een consistente strategie succesvoller dan organisaties die dat niet hebben (Burton, Lauridsen & Obel, 2004). Organisatiestrategie is een belangrijk element in het effectief kunnen inzetten van medewerkers. Hieronder worden onder andere missie, visie bedoeld en hoe deze missie en visie worden nagestreefd (Slater, Olson & Hult, 2006).

Op basis van de interviews en literatuur is de volgende definitie voor verbondenheid met MEE AZ vastgesteld die in de rest van het onderzoek wordt gehanteerd:

“De ervaren eenheid met, emotionele gehechtheid aan, identificatie met en/of verbonden zijn met collega’s, de teamleider, de werkwijze en de missie en visie van MEE AZ.”

De mate waarin werknemers zich daadwerkelijk verbonden voelen met hun organisatie is een belangrijke succesfactor voor een organisatie. Onderzoek heeft aangetoond dat een sterke organisatie-identificatie leidt tot een positievere houding ten opzichte van de organisatie, meer arbeidssatisfactie en een lagere intentie om ander werk te zoeken (Bartels, Jong, Pruyn & Joustra, 2007). Verbonden medewerkers zijn bereid het beste van zichzelf te geven (Verhagen, 2010) en vertonen extra-role gedrag wat gunstig is voor organisatie prestaties (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert & Vandenberghe, 2010).

Toen duidelijk werd dat cliëntondersteuners de wijk ingestuurd zouden worden, heeft MEE AZ verschillende pilots gedraaid om de verbondenheid van medewerkers in het primaire proces te waarborgen. Het resultaat van deze pilots zijn de

Verbondenheid MEE-dagen. Deze dagen zijn centraal georganiseerd op het hoofdkantoor in Amsterdam waar gedurende de hele dag workshops plaatsvinden, waar ruimte is voor dialoog, gezamenlijk geluncht wordt en een praatje gehouden wordt door de directeur/regiomanager. Er zijn vier verschillende Verbondenheid MEE-dagen per jaar en een Verbondenheid MEE-dag wordt twee keer in een week georganiseerd. De ene helft medewerkers komt op maandag, de andere helft op donderdag. Zij kunnen zich van te voren inschrijven op de workshops die zij graag zouden volgen. Deelname is verplicht.

De inhoudelijke en procesmatige evaluaties leveren positieve resultaten op (Eeden & Daane, 2016). Wat echter niet gemeten is, is of dat de Verbondenheid MEE-dagen daadwerkelijk bijdragen aan het beoogde doel, namelijk de verbondenheid van medewerkers met de organisatie stimuleren.

Doelstelling en vraagstelling

Door het versterken van de verbondenheid van medewerkers middels de Verbondenheid MEE-dagen, probeert MEE Amstel en Zaan zich te onderscheiden van andere organisaties (MEE Amstel en Zaan, 2016a). Dit onderzoek is bedoeld om een bijdrage te leveren aan het stimuleren van de verbondenheid van medewerkers door middel van de volgende hoofd- en deelvragen:

Hoofvraag:

Hoe kunnen de Verbondenheid MEE-dagen het beste stimuleren dat medewerkers van MEE Amstel en Zaan zich verbonden (blijven) voelen met de organisatie?

Deelvragen:

- 1 Hoe verbonden voelen de medewerkers zich momenteel met de organisatie?
- 2 Wat is de invloed van de Verbondenheid MEE-dagen op het verbondenheidsgevoel van medewerkers?

- 3 Wat hebben de medewerkers tijdens de Verbondenheid MEE-dagen nodig waardoor het verbondenheidsgevoel vesterkt wordt?
- 4 In welke behoeften kunnen de Verbondenheid MEE-dagen daadwerkelijk voorzien?

Methode

Onderzoeksdesign

Dit praktijkgericht onderzoek is een evaluerend onderzoek, omdat gekeken wordt in hoeverre het beoogde doel van de Verbondenheid MEE-dag wordt behaald. Tevens is dit een ontwerponderzoek, omdat onderzocht wordt welke behoeften van de doelgroep vervuld kunnen worden op de Verbondenheid MEE-dagen en op welke manier (Donk & Lanen, 2011).

Om de hoofdvraag te beantwoorden, worden drie stappen doorlopen (zie schema hieronder). De eerste stap was het uitvoeren van vooronderzoek. Dit vooronderzoek bestond uit oriënterende interviews met verschillende mensen uit de organisatie en uit het verkennen van verschillende literaire bronnen (Harinck, 2013). Hierdoor is er sprake van brontriangulatie (Donk & Lanen, 2011). Wat het vooronderzoek heeft opgeleverd, is te lezen in de inleiding. Het vooronderzoek diende tevens als operationalisering voor het ontwikkelen van de vragenlijst die gebruikt is in stap 2. De resultaten uit de vragenlijst waren vervolgens bepalend voor de inhoud van de focusgroep, de derde stap in dit onderzoek.



Populatie

De populatie bestaat uit de deelnemers van de Verbondenheid MEE-dag op de donderdagen (N=82). Hiervan is 93% vrouw en 7% man. De leeftijd varieert van 24 tot 67 jaar. Alle personen zijn minimaal HBO opgeleid. Van de populatie is 82% vóór 1 januari 2015 in dienst getreden en 18% daarna. Verder werkt 82% van de populatie voornamelijk in de wijk, 18% werkt dagelijks op kantoor. Van de populatie werkt 54% in Amsterdam, 29% werkt in gebieden buiten Amsterdam en 17% werkt overstijgend.

Meetinstrumenten

Vragenlijst

De vragenlijst is ingezet om de eerste twee deelvragen te beantwoorden. Tevens helpt de vragenlijst de derde deelvraag te beantwoorden. In afstemming met de opdrachtgever is hiervoor om twee redenen gekozen. Ten eerste wenste de opdrachtgever een breed beeld. Via een vragenlijst kon in korte tijd informatie van veel mensen verzameld worden. Ten tweede werd gevraagd naar het gevoel verbonden te zijn. Een vragenlijst is een bruikbaar instrument om gevoelens te meten (Baarda, Goede & Kalmijn, 2010).

De vragenlijst (zie Bijlage A) bestaat uit 20 items en is ontworpen met behulp van (Baarda et al., 2010). De items 1, 2 en 3 gaan over respondentkenmerken; lengte dienstverband, werkgebied en team/afdeling. Deze items zijn bedoeld om te controleren of de respondenten representatief zijn voor de populatie (Baarda et al., 2010).

Affectieve organisatie betrokkenheid & organisatie-identificatie

De items 4, 5, 6 en 7 komen uit bestaande vragenlijsten over affectieve organisatie betrokkenheid (Jak & Evers, 2010) en organisatie-identificatie (Mael & Ashfort, 1992). Samen met twee personen uit de populatie zijn deze vier items geselecteerd.

Verbondenheid met elementen van de organisatie

De items 8, 9, 10, 11 en 12 gaan over het gevoel verbonden te zijn met de organisatie in het algemeen en de specifieke elementen van de organisatie. Deze items bestaan uit een 'a' en een 'b'. Bij 'a' werd gevraagd een rapportcijfer te geven aan het gevoel verbonden te zijn met het betreffende element.

Invloed van Verbondenheid MEE-dagen op verbondenheidsgevoel

Bij 'b' werd gevraagd aan te geven of door de Verbondenheid MEE-dagen dat gevoel is afgenomen, toegenomen of hetzelfde is gebleven.

Bij item 13 werd gevraagd een top 4 te maken van de onderdelen van de Verbondenheid MEE-dagen met de meeste invloed op het verbondenheidsgevoel.

Open vragen

Bij item 14 werd gevraagd om in te vullen wat mensen tijdens de Verbondenheid MEE-dagen anders zou willen, waardoor men zich meer verbonden zou voelen met MEE AZ. Tot slot biedt item 15 ruimte voor opmerkingen over het onderwerp en/of de vragenlijst.

De vragenlijst is getest bij zes mensen uit de populatie. Hierin is met name gelet op de afnameduur en of er onduidelijkheden waren in de vragenlijst. Validiteit is gewaarborgd door de definitie van verbondenheid in de vragenlijst op te nemen. Het gebruik van gesloten vragen verhoogt de betrouwbaarheid (Baarda et al., 2010). De vragenlijst is hard-copy en persoonlijk uitgedeeld tijdens de Verbondenheid MEE-dag op donderdag 21 april. Dit is voorafgaand aangekondigd via de mail (zie Bijlage E).

Respondenten

Deze vragenlijst is uitgezet onder de gehele populatie. Met 57 deelnemers was er een respons van 70%. Van vijf non-respondenten is bekend dat zij de vragenlijst niet hebben ingevuld wegens gebrek aan tijd. Van de rest is de reden voor non-respons onbekend.

De meeste percentages van de respondentkenmerken komen overeen met de percentages van de populatie, waardoor er sprake is van een representatieve groep respondenten. De enige grote afwijking was dat 44% in Amsterdam werkt en 40%

buiten Amsterdam. Door de gevarieerde respondenttypen is er sprake van brontriangulatie (Donk & Lanen, 2011).

Data-analyse

De data-analyse is gedaan door middel van beschrijvende statistiek met behulp van Excel (Baarda & Vianen, 2011) (zie Bijlage G). In de tabel hieronder is per item te zien wat het meetniveau was en hoe de analyse is uitgevoerd. Bij item 13 zijn eerst punten toegekend aan de onderdelen. Het onderdeel wat de respondent op de eerste plaats had gezet, kreeg 4 punten, het onderdeel op de tweede plaats kreeg 3 punten, het onderdeel op de derde plaats kreeg 2 punten en het onderdeel op de vierde plaats kreeg 1 punt. Vervolgens kon bij ieder onderdeel een totaal worden uitgerekend. Voor item 14 en 15 zijn op basis van de antwoorden antwoordcategorieën opgesteld, om de antwoorden te ordenen.

Tabel 1. Meetniveaus en analyses per item

Item	Meetniveau	Analyse
4, 5, 6, 7	Ordinaal	Aantal/Percentage
8a, 9a, 10a, 11a, 12a,	Ratio	Gemiddelde, mediaan, modus en standaarddeviatie
8b, 9b, 10b, 11b, 12b	Nominaal	Aantal/percentages
13	Ratio	Totalen
14 en 15	Open vragen	Coderen/labelen

Ervaring tijdens afname

Eén van de respondenten heeft vanaf item 10 geen antwoorden meer ingevuld om onbekende reden. Verder is item 10 door 8 respondenten niet ingevuld omdat zij op dit moment geen teamleider hadden. Hier is in de analyse rekening mee gehouden door het gebruik van valide percentages (Baarda & Vianen, 2011).

Daarnaast doen diverse positieve antwoorden op item 15 en face-to-face reacties vermoeden dat men over het algemeen enthousiast is over de Verbondenheid MEE-dagen.

Focusgroep

De focusgroep dient in dit onderzoek ter validering van item 14 uit de vragenlijst en als meetinstrument voor de vierde deelvraag. Een focusgroep kan namelijk eerder verkregen kwantitatieve data achteraf interpreteren. Ook is een focusgroep geschikt om nieuwe, creatieve ideeën te bedenken en eventuele te verwachten problemen te signaleren (Ketelaar, Hentenaar & Kooter, 2011).

De beschikbare tijd voor de focusgroep was maximaal één uur. Omdat dit aan de korte kant is, is gekozen om de grootte van de groep ook beperkt te houden. Op deze manier kon iedereen toch voldoende aan het woord komen en op elkaar reageren. Interactie is namelijk een essentieel aspect van een focusgroep (Renkens & Overbeek, 2015). Er is een checklist (zie Bijlage B) opgesteld om de validiteit te waarborgen en de focusgroep is opgenomen met een videocamera om te betrouwbaarheid te vergroten (Ketelaar et al., 2011). De rol van moderator is vervuld door de onderzoeker.

Respondenten

De opdrachtgever heeft diverse mensen benaderd via de mail met de vraag of zij interesse hadden om deel te nemen aan de focusgroep (zie Bijlage E). In tabel 2 is een overzicht van de deelnemers te zien. Er is gezocht naar een balans tussen homogeniteit en diversiteit van deelnemers. De diversiteit zodat er vanuit verschillende perspectieven informatie werd verkregen. En homogeniteit zodat men vrijuit kon spreken (Connelly, 2015). In de groep zit de homogeniteit in het feit iedereen vrouw is en betrokken is bij de Verbondenheid MEE-dagen.

De diversiteit in deze groep: medewerker staf en portefeuillehouder zijn betrokken bij de organisatie van de Verbondenheid MEE-dagen en kunnen daarom vanuit organisatorisch oogpunt uitspraken doen. De cliëntondersteuners zijn allen deelnemers van de Verbondenheid MEE-dagen en kunnen daarom hun wensen uitspreken. Onder de cliëntondersteuners is ook nog sprake van diversiteit. Twee hiervan zijn (bijna) dagelijks werkzaam op kantoor, de andere twee zijn (bijna) dagelijks werkzaam in de wijk. Door de verschillende respondenttypen is er sprake van brontriangulatie (Donk & Lanen, 2011).

Tabel 2. Deelnemers focusgroep

Respondentcode	Functie	Werkplek
R1	Medewerker staf	Kantoor
R2	Cliëntondersteuner	Wijk
R3	Portefeuillehouder	Kantoor
R4	Cliëntondersteuner	Kantoor
R5	Cliëntondersteuner	Kantoor
R6	Cliëntondersteuner	Wijk

Data-analyse

De focusgroep is opgenomen met een videocamera (zie bijlage C voor informed consents). Na afloop is dit getranscribeerd, gefragmenteerd en gelabeld volgens de handleiding van Renkens en Van Overbeek (2015). In de data-analyse is samengewerkt met een alumnus Toegepast Psychologe om de betrouwbaarheid te vergroten (Mortelmans, 2007). Afzonderlijk van elkaar zijn labels toegekend. Vervolgens zijn deze met elkaar vergeleken en in overleg zijn labels geschrapt. Hierdoor is er sprake van onderzoekerstriangulatie (Donk & Lanen, 2011). Om in de analyse geen afbreuk te doen aan de groepsdynamiek en de interactieprocessen, is het label 'bevestiging' toegevoegd bij 'HOE' (zie Bijlage F). Dit label werd toegekend wanneer één of meerdere deelnemers een uitspraak van een andere deelnemer verbaal of non-verbaal bevestigden. Hieruit blijkt echter nog niet of de uitspraak door één of door meerdere deelnemers is bevestigd. In het omschrijven van de patronen en het selecteren van citaten voor de resultaten is hierin rekening gehouden en zoveel mogelijk gekozen voor citaten die door meerdere deelnemers bevestigd zijn. De gebruikte analyse-sets zijn te vinden in Bijlage D. Om te controleren of de gevonden interpretaties recht doen aan de werkelijkheid is een member check uitgevoerd onder twee deelnemers (Baarda et al., 2013).

Ervaring tijdens afname

Tijdens de focusgroep is opgevallen dat R3 anderen regelmatig niet liet uitpraten. R4 kwam in haar uitspraken soms wat twijfelachtig over. Ondanks dat is iedereen ongeveer evenveel aan het woord geweest. De moderator heeft bewust slechtst enkele keren doorgevraagd, zodat er genoeg ruimte was voor interactie. Daarnaast heeft de moderator de deelnemers een enkele keer op de tijd moeten wijzen.

Resultaten

Deelvraag 1 Hoe verbonden voelen de medewerkers zich momenteel met de organisatie?

Item 4, 5, 6 en 7

Tabel 1 laat zien hoe de antwoorden op de eerste vier items verdeeld zijn. Het meest genoemde antwoord is 'eens', het minst genoemde antwoord is 'helemaal oneens'. De antwoorden 'eens' en 'helemaal eens' hebben een positieve betekenis in het licht van de deelvraag. Deze antwoordcategorieën omvatten samen 75% van alle antwoorden.

Tabel 1. Frequentietabel affectieve organisatie betrokkenheid en Organisatie identificatie

		Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Affectieve organisatie betrokkenheid	Item 4	1	1	15	34	6
	Item 5	0	4	19	29	5
Organisatie identificatie	Item 6	1	0	7	37	12
	Item 7	0	1	7	33	16
Totaal	Aantal	2	6	48	133	39
	Percentage	1%	3%	21%	58%	17%

Item 8a, 9a, 10a, 11a en 12a

Tabel 2 weergeeft de gemiddelden, de medianen, de modussen en de standaarddeviaties van de gegeven scores. Item 12a laat de hoogste gemiddelde score zien. Dit item meet het gevoel verbonden te zijn met de missie en die visie. De laagste gemiddelde score is gegeven op item 10a. Dit item meet het gevoel verbonden te zijn met de leidinggevende. De medianen, de modussen en de

standaarddeviaties laten voor alle items zien dat er weinig uitschieters zijn. Hierdoor zijn de gemiddelden betrouwbaar (Baarda & Vianen, 2011).

Tabel 2. *Statistische maten: scores verbondenheidsgevoel elementen van de organisatie*

	Item 8a (algemeen)	Item 9a (collega's)	Item 10a (leiding- gevende)	Item 11a (werkwijze)	Item 12a (missie + visie)
Gemiddelde	7,54	7,47	6,54	8,10	8,32
Mediaan	8	8	7	8	8
Modus	8	8	7	8	8
Standaard- deviatie	1,05	1,18	1,50	0,97	0,86

Deelvraag 2 Wat is de invloed van de Verbondenheid MEE-dagen op het verbondenheidsgevoel van medewerkers?

Item 8b, 9b, 10b, 11b en 12b

Tabel 3 laat zien door middel van aantallen en percentages van het totaal zien hoe de antwoorden verdeeld zijn. De percentages dienen met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden, omdat het totaal aantal respondenten kleiner is dan 100 (Fischer & Julsing, 2014). In het licht van de deelvraag is 'toegenomen' het meest positieve antwoord. Deze is relatief het meest genoemd bij item 8b. Dit item meet de invloed van de Verbondenheid MEE-dagen op het verbondenheidsgevoel in het algemeen. Op item 10b is dit antwoord relatief het minst genoemd. Dit item meet het gevoel van verbondenheid met de leidinggevende.

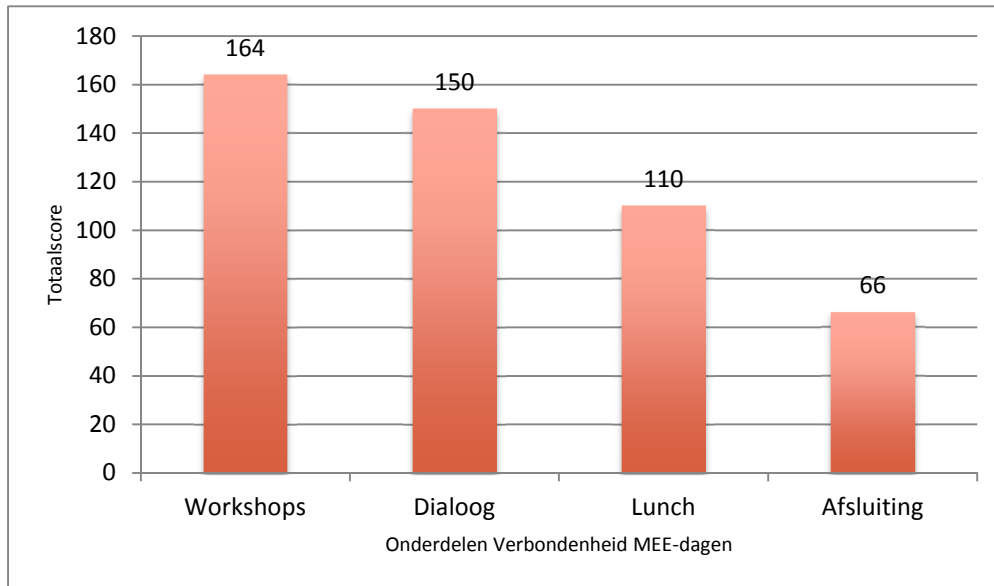
Tabel 3. *Invloed Verbondenheid MEE-dagen op elementen verbondenheid*

	Toegenomen		Hetzelfde gebleven		Afgenomen	
	Aanta	Percentag	Aanta	Percentag	Aanta	Percentag
	l	e	l	e	l	e
Item 8b (Algemeen)	23	40%	32	56%	2	4%
Item 9b (Collega's)	18	32%	38	67%	1	2%
Item 10b (Leidinggevende)	3	6%	45	92%	1	2%
Item 11b (Werkwijze)	14	25%	41	73%	1	2%
Item 12b (Missie + visie)	15	27%	41	73%	0	0%

Item 13

Grafiek 1 weergeeft hoe de respondenten de verschillende onderdelen van de Verbondenheid MEE-dagen scoren als het gaat om de invloed op het verbondenheidsgevoel van medewerkers. De workshops scoren het hoogst, dan de dialoog, vervolgens de lunch en op de laatste plek de afsluiting.

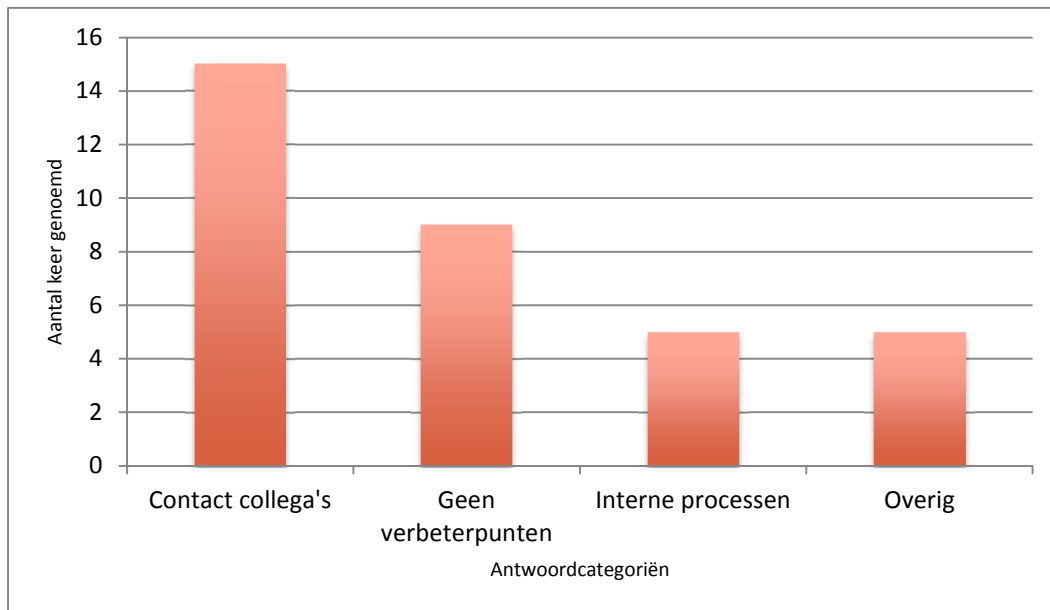
Grafiek 1. *Totaalscores verschillende onderdelen Verbondenheid MEE-dagen*



Deelvraag 3 Wat hebben de medewerkers tijdens de Verbondenheid MEE-dagen nodig waardoor het verbondenheidsgevoel versterkt wordt?

De resultaten van zowel item 14 uit de vragenlijst als de focusgroep beantwoorden deelvraag 3. Deze resultaten zijn hieronder geordend op onderwerp. Eerst volgt een grafiek met de antwoordwoordcategorieën van item 14 uit de vragenlijst.

Grafiek 2. *Behoeften van medewerkers voor de Verbondenheid MEE-dagen*



Contact collega's

Veertien respondenten geven als antwoord op item 14 dat ze zich meer verbonden zouden voelen als er tijdens de Verbondenheid MEE-dagen meer tijd en ruimte zou zijn voor contact met collega's. Hieronder verstaan de respondenten zowel informeel contact als werkinhoudelijk contact:

"Meer informele tijd is om collega's te leren kennen." (R21)

"Meer wordt ingespeeld op het contact met MEE collega's, meer uitwisseling en delen van info en ervaringen." (R57)

In de focusgroep is een patroon te vinden wat aansluit bij deze antwoordcategorie. Men heeft behoefte aan meer contact met collega's. In de focusgroep noemen de deelnemers dat informeel contact met de vertrouwde collega's bijdraagt aan het verbondenheidsgevoel. Tegelijkertijd benoemen de meeste respondenten het belang van het contact met nieuwere onbekendere collega's, zodat ook zij zich verbonden gaan voelen¹:

“Met je oude collega's is het een warm bad, maar natuurlijk hebben we met elkaar ook de verantwoordelijkheid om MEE te blijven vormen en ook met de nieuwe medewerkers.” (F15, **R2**, R1, R5, R6, R3, R4)

Eén respondent benoemt dat ze in de wijk al continu bezig is met netwerken en daarom geen behoefte heeft aan contact met nieuwe medewerkers op de Verbondenheid MEE-dag:

“Ik zit in zo'n team waar heel veel wisseling is .. constant elevator pitch en dan heb ik echt geen behoefte om dat bij MEE ook nog te doen. Van laat me nou eventjes niet.” (F42, **R6**, R1, R3)

Een ander patroon in de focusgroep is dat er enerzijds behoefte is aan contact met collega's met dezelfde functie in een ander werkgebied. En anderzijds met collega's met andere functies in hetzelfde werkgebied. Deze behoefte wordt gedeeld door alle respondenten:

“Dat ik de verbinding voel met de mensen in mijn wijk, die leer kennen, ... en de volgende MEE-dag, want er komen er meer, dat je dan een keer zegt nou we gaan de Samen Doeners beter, die gaan elkaar beter leren kennen” (F30, **R2**, R5, R1, R3)

¹ Achter de citaten staat tussen haakjes uit welk fragment het citaat komt (F..), dan van welke respondent dit citaat afkomstig is (**R..**) en vervolgens welke respondenten dit verbaal of non-verbaal hebben bevestigd (R., R., R..)

Tot slot kwam uit de focusgroep het volgende patroon met betrekking tot contact met collega's naar voren. Het belang van onderlinge verbondenheid delen alle respondenten. Kennis delen en elkaar weten te vinden indien noemen ze als belangrijke aspecten. Volgens een aantal respondenten komt dit nog niet altijd even goed uit de verf. Met name voor de nieuwere medewerkers is dit lastig.

“Want nou ja ik merk gewoon dat nieuwe collega's soms heel erg aan het zwemmen zijn en niet zo goed weten bij wie ze terecht kunnen.” (F26, R5, R4)

Interne processen

Op item 14 uit de vragenlijst geven vijf respondenten aan dat ze zich meer verbonden voelen wanneer ze meer kennis hebben over interne processen. In de focusgroep is een aansluitend patroon te zien. Men noemt verschillende onderdelen van interne processen. Een aantal respondenten heeft het over de missie en visie, maar het meeste heeft men het over verbinding met diverse afdelingen:

“Op één of andere manier dat er verbindingen gelegd worden tussen waar we intern mee bezig zijn op diverse afdelingen.” (R31)

Geen verbeterpunten

Negen respondenten van de vragenlijst geven aan dat ze geen verbeteringen kunnen noemen voor de Verbondenheid MEE-dagen waardoor ze zich meer verbonden zouden voelen. Ze zijn tevreden met de huidige vorm. Ook in de focusgroep noemen enkele respondenten dit een aantal keer:

“En ik vind het tot nu toe zelf ook wel heel goed geweest.” (F40, R6, R3, R2)

Deelvraag 4 In welke behoeften kunnen de Verbondenheid MEE-dagen daadwerkelijk voorzien?

Contact collega's

De respondenten noemen verschillende vormen om het contact met collega's meer tijd en ruimte te geven op de Verbondenheid MEE-dagen. Een borrel met een MEE-markt en diverse ideeën voor de dialoog en de lunch komen naar voren. Een duidelijk patroon is dat men vindt dat variatie het sleutelwoord is om in alle behoeften te voorzien:

“Ja ik merk ook gewoon, je moet gewoon steeds variëren.” (F50, **R1**, R6, R5, R3, R2)

Interne processen

Eén respondent noemt als oplossing dat er per thema een A4 met daarop alle informatie over interne processen moet komen en op de Verbondenheid MEE-dag moet worden uitgedeeld. De MEE-markt wordt door meerdere respondenten als oplossing gezien. Ze noemen dit als gelegenheid waarop diverse afdelingen een kraam kunnen krijgen en kunnen presenteren waar ze mee bezig zijn:

“Net zoals projectbureau, weet je zo van o ja, die is er ook nog ... en daar kan je natuurlijk heel makkelijk wat aan doen met zo'n markt” (F45, **R2**, R3, R4, R5, R6, R1)

Buiten de Verbondenheid MEE-dagen om

Tot slot komt als patroon naar voren dat de respondenten vinden dat de Verbondenheid MEE-dagen niet alles kunnen oplossen. Zij benoemen dat er ook nog manieren buiten deze dagen om zijn om aan verbondenheid te werken, zoals 'rondje Cees', lunchen met het eigen wijkteam, Smoelenboek en beleidsinformatie:

“Je moet niet alles op die dag proppen, dat is te veel van het goede.” (F44, **R3**, **I**, R2, R5, R6, R1)

Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de deelvragen uit het vorige hoofdstuk samengebracht tot de conclusie op de hoofdvraag: *Hoe kunnen de Verbondenheid MEE-dagen het beste stimuleren dat medewerkers van MEE Amstel en Zaan zich verbonden (blijven) voelen met de organisatie?*

Contact met collega's en kennis over interne processen

Om te beginnen kan geconcludeerd worden dat medewerkers zich behoorlijk verbonden voelen met de organisatie. Van de organisatie-elementen is er geen enkel element waarmee medewerkers zich niet voldoende verbonden voelen. Wanneer men kijkt naar verschillen in verbondenheid met deze elementen, is de verbondenheid het sterkst met de missie en visie en met de werkwijze. Dit is een bevorderende factor voor de algemene verbondenheid (Have et al., 2000). Het minst verbonden voelen medewerkers zich met de leidinggevende en collega's. De Verbondenheid MEE-dagen hebben ongeveer evenveel positieve invloed op het gevoel verbonden te zijn met collega's, werkwijze en missie en visie, maar opvallend weinig positieve invloed op het gevoel verbonden te zijn met de leidinggevende. Op basis hiervan lijkt meer aandacht voor verbondenheid met de leidinggevende een goed speerpunt voor de komende Verbondenheid MEE-dagen.

Desondanks geven de medewerkers aan dat ze zichzelf meer verbonden voelen als er tijdens de Verbondenheid MEE-dagen juist meer ruimte is voor contact met andere collega's. Hieronder worden verschillende soorten contact verstaan. De ene wil graag meer informeel contact met vertrouwde collega's. De ander wil andere collega's juist (beter) leren kennen. De ene wil meer contact met collega's met dezelfde functie in een ander werkgebied, de ander wil juist meer contact met collega's met een andere functie in hetzelfde werkgebied. De behoeften hierin lopen zeer uiteen. Een gemeenschappelijke deler is dat medewerkers het belangrijk vinden dat men elkaar weet te vinden indien nodig, dat er uitwisseling van kennis plaats

vindt. Have et al. (2000) noemen de mate waarin collegialiteit wordt gevoeld als belangrijk aspect van verbondenheid. En er is een positieve relatie tussen kennis delen en verbondenheid (Han, et al., (2010)). Men moet weten bij welke collega hij of zij terecht kan met werkinhoudelijke vragen. Afwisseling in de indelingen van de groepen en in de mate van gestructureerde werkvormen voor de lunch en de dialoog lijken hiervoor de beste oplossingen. Daarnaast voelen medewerkers zich meer verbonden met de organisatie wanneer ze meer kennis hebben van interne processen. Met interne processen bedoelen zij dan voornamelijk wat diverse afdelingen doen en hoe dit onderling met elkaar verbonden is.

Contact met collega's en informatie over interne processen zijn om deze redenen de belangrijkste aandachtspunten voor de komende Verbondenheid MEE-dagen om het verbondenheidsgevoel van medewerkers te versterken. De verbondenheid met de leidinggevende dient niet vergeten te worden, want dit een belangrijk aspect in de verbondenheid met de organisatie (Dulebohn, et al., 2012). Maar het lijkt alsof dit meer iets is voor buiten de Verbondenheid. De Verbondenheid MEE-dagen kunnen bovendien niet voor alles een oplossing bieden. Daarbij moet niet vergeten worden dat er ook een bepaalde mate van tevredenheid over de huidige vorm van de Verbondenheid MEE-dagen heerst. De veranderingen moeten dan ook beperkt blijven omdat dit anders ten koste kan gaan van die tevredenheid.

Lunch en dialoog

Uit de resultaten blijkt dat de workshops het gevoel verbonden te zijn het meest positief beïnvloeden, gevolgd door de dialoog, dan de lunch en dan de afsluiting. Gedurende het onderzoek is bekend gemaakt dat er al plannen zijn ter verbetering van de afsluiting. Er komt een MEE-markt met stands waarbij afdelingen en teams kunnen laten zien waar zij mee bezig zijn en hoe dit zich verhoudt tot de rest van de organisatie. Deze MEE-markt voorziet tevens in de behoefte aan informatie over interne processen. De meeste winst valt daarom te behalen op de onderdelen lunch en dialoog. De aandacht dient hierbij het meest uit te gaan naar contact met collega's.

Discussie

Sterke kanten

Gedurende dit onderzoeksproces zijn er continu maatregelen genomen om de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Regelmatige afstemming met belanghebbende heeft bijgedragen aan de validiteit. Zo is de vragenlijst getest onder de doelgroep en zijn de resultaten uit de focusgroep gecheckt bij de deelnemers. Daarnaast heeft wekelijks overleg met de opdrachtgever bijgedragen aan de bruikbaarheid en dialogische validiteit van het onderzoek. De doelstelling van het onderzoek is hierdoor behaald. De gemaakte beslissingen en de activiteiten zijn inzichtelijk gemaakt door het bijhouden van een logboek. Hierdoor is de herhaalbaarheid van het onderzoek verhoogd wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid (Donk & Lanen, 2011). Tot slot heeft de focusgroep gezorgd voor verdieping en inzicht in de genoemde antwoorden bij item 14 uit de vragenlijst (Ketelaar et al., 2011).

Beperkingen

Er zijn echter een aantal beperkingen in dit onderzoek. Om te beginnen is met de respondentkenmerken in de vragenlijst alleen gecontroleerd of er sprake was van een representatieve groep respondenten. Omdat vooraf bepaald was dat er tijdens de Verbondenheid MEE-dagen praktisch gezien geen rekening gehouden kan worden met eventuele verschillen in groepen respondenten, is hier geen aandacht aan besteed in het onderzoek. Wanneer er wel relevante verschillen ontdekt waren, had hier in de vorm van een aanbeveling toch iets over gezegd kunnen worden. Andere respondentkenmerken zoals geslacht en leeftijd hadden dan ook in de vragenlijst opgenomen kunnen worden (Baarda et al., 2010).

Daarnaast had de opdrachtgever als wens dat de vragenlijst zo kort mogelijk zou zijn. Dit om een zo hoog mogelijke respons te krijgen. Daarom zijn er vier items uit bestaande vragenlijsten over organisatie-identificatie en affectieve organisatie

betrokken opgenomen in de vragenlijst. Wanneer deze bestaande vragenlijsten echter in totaliteit waren afgenomen, was de inhoudsvaliditeit hoger geweest (Mortelmans, 2007).

Om een grote groep mensen te bereiken, is de vragenlijst afgenomen op de Verbondenheid MEE-dag. Het is mogelijk dat men zich tijdens deze dag meer verbonden voelt met de organisatie dan op een reguliere werkdag. Dit heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Tot slot bevatten de items 8b, 9b, 10b, 11b en 12b de antwoordoptie 'hetzelfde gebleven'. De vraag is echter het verbondenheidsgevoel zou zijn afgenomen of zijn toegenomen door het uitblijven van de Verbondenheid MEE-dagen. Daarom is alleen gekeken naar hoeveel respondenten het antwoord 'toegenomen' hebben gegeven. Dit heeft gevolgen voor de validiteit van het onderzoek.

De focusgroep heeft als beperking dat de vier cliëntondersteuners die hebben deelgenomen, allemaal werkzaam zijn in Amsterdam. De groep was representatiever geweest als ook mensen van buiten Amsterdam hadden deelgenomen. Mogelijk heeft dit te maken met de manier van werven. Cliëntondersteuners konden zich inschrijven als ze geïnteresseerd waren om deel te nemen aan de focusgroep.

Aanbevelingen vervolgonderzoek

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de Verbondenheid MEE-dagen niet alles kunnen oplossen als het gaat om het versterken van het verbondenheidsgevoel van medewerkers. Op basis daarvan de volgende aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

Om de verbondenheid van medewerkers op maat te kunnen versterken is onderzoek nodig naar persoonlijke factoren van medewerkers die van invloed zijn op de verbondenheid (Meyer, Stanley, Herscovitsch & Topolnytsky, 2002).

Daarnaast dient er vervolgonderzoek te komen naar de leiderschapsstijlen van de teamleiders en de managers van MEE AZ (Have et al., 2008; Dulebohn et al., 2012). Het is duidelijk dat medewerkers zich het minst verbonden voelen met de leidinggevende en dat de verbondenheid MEE-dagen hier geen invloed op hebben.

Dit is niet iets wat slechts op de Verbondenheid MEE-dagen tot uiting komt, maar juist in dagelijkse arbeidssituaties.

Beide onderzoeken zijn geschikt voor een Toegepaste Psychologie afstudeerscriptie van 5 maanden.

Aanbevelingen

Gevarieerd programma dialoog en lunch

De Verbondenheid MEE-dag is een one-size-fits-all concept; het moet aansluiten op alle medewerkers. Omdat de medewerkers verschillende behoeften hebben, is een gevarieerd programma de belangrijkste aanbeveling. Deze variatie dient terug te komen in de onderdelen 'dialoog' en 'lunch'. Beide onderdelen kunnen voorzien in de veelgenoemde behoefte aan meer contact met collega's. Hierbij dient in de dialoog de focus te liggen op werkinhoudelijk contact en in de lunch op informeel contact. Een gevarieerd programma bereikt men door een gevarieerde mate van structuur en door een gevarieerde indeling van de lunchgroepen.

Om een gevarieerde mate van structuur aan te brengen in de Verbondenheid MEE-dagen, dient de Werkvormenbundel in gebruik genomen te worden. Meer uitleg en onderbouwing is te vinden in de Werkvormenbundel zelf (zie apart ingeleverd PDF-document). Hoe deze Werkvormenbundel in gebruik genomen moet worden, is te lezen in het implementatieplan (zie volgende hoofdstuk).

Daarnaast dient er variatie te zijn in de indeling van de lunchgroepen om optimale socialisatie te bereiken (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Jennifer, 2007). Hiervoor zijn drie mogelijkheden:

- Indeling op functie
- Indeling op werkgebied
- Vrije indeling

Liza Daane dient in het maken van het programma van de Verbondenheid MEE-dagen voortaan af te wisselen in deze indelingen.

Smoelenboek

Het Smoelenboek is een digitale database waarin medewerkers collega's kunnen zoeken op expertise of op werkgebied. Dit systeem faciliteert in het kennisdelen en is een verwijzing naar een persoon die over de kennis beschikt. Het doel hiervan is

het verbinden van mensen (Ropes & Stam, 2008). Door kennis te delen is het makkelijker verbonden te blijven en andersom (Han et al., 2010). Dit systeem is echter al langere tijd niet up-to-date. Het Informatieteam, wat hier verantwoordelijk voor is, is sinds kort onderbezet in verband met ziekte van een teamlid. Wanneer het Informatieteam weer normaal bezet is, dienen zij deze taak op te pakken. Zij moeten per medewerker de volgende punten controleren en updaten in het Smoelenboek:

- Expertise
- Werkgebied
- Contactgegevens
- Werkdagen

Implementatieplan

De implementatie van de werkvormenbundel is geschreven aan de hand van de Plan Do Check Act-cyclus (Verhagen, 2010). Deze cyclus is onderdeel van het gebruikelijke kwaliteitssysteem van MEE Amstel en Zaan (MEE Amstel en Zaan, 2015a).

Plan

In deze fase komt aan de orde wat het gewenste resultaat is en wat het doel is. Ook wie wat wanneer gaat doen komt aan bod. Tot slot is opgenomen welke kosten gemaakt worden.

Gewenst resultaat

Het gewenste resultaat is dat medewerkers van MEE Amstel en Zaan zich verbonden (blijven) voelen met de organisatie. Dit is tevens het doel van de Verbondenheid MEE-dagen (MEE Amstel en Zaan, 2015b). De werkvormenbundel dient hier een bijdrage aan te leveren.

Doel

Het doel van de werkvormenbundel²: ‘Door het in gebruik nemen van de werkvormenbundel maken medewerkers gebruik van het Kennis(sen)boekje, voelen medewerkers zich meer verbonden met collega’s en zijn medewerkers meer tevreden over de werkvormen van de lunch en de dialoog na de 6^e Verbondenheid MEE-dag’. Dit sluit tevens aan bij de competentie ‘omgevingsbewust’ die medewerkers van MEE Amstel en Zaan dient te beheersen (MEE Amstel en Zaan, 2016b).

Sleutelfiguren

Onderstaande personen vormen de schakels tussen dit plan en het inzetten van de werkvormenbundel.

² De werkvormenbundel is in werkelijk katern afgedrukt waardoor het de vorm van een boekje heeft. De Kennis(sen)boekjes worden in A6-formaat afgedrukt waardoor mensen hem makkelijk in bijvoorbeeld de agenda kunnen stoppen.

Naam	Functie
Liza daane	Stafmedewerker/coördinator Verbondenheid MEE-dagen
Brigitte Lambregts	Regiomanager
Len van Eden	Regiomanager
Willem Hagen	Regiomanager
Audette van der Kloet	Manager KIC
Nouna Hamzasip	Teamleider
Marjan van Rossum	Teamleider
Anja Bakker	Teamleider
Richard Bosma	Teamleider
Hechmi Souguir	Teamleider
Miranda van Elden – Pel	Teamleider
Janneke van der Wijst	Ondersteuner Liza Daane

De regiomanagers en teamleiders zijn degenen die de dialoog- en lunchgroepen leiden op de Verbondenheid MEE-dagen. Deze personen zullen de werkvormen gaan inzetten. Een aantal van bovenstaande personen zijn in meerdere fasen van het onderzoek betrokken geweest. Zo zijn Liza, Len en Marjan betrokken geweest in de oriëntatiefase, in het bepalen van de focus van het onderzoek. Daarnaast hebben twee personen deelgenomen aan de focusgroep waarin werd besproken welke oplossingen passen binnen de Verbondenheid MEE-dagen. Tot slot zijn Liza, Len en Marjan gevraagd wat zij vonden van het idee om een werkvormenbundel te implementeren. Alle drie hebben zij dit goedgekeurd. Op deze manier is er gedurende het onderzoeksproces al draagvlak gecreëerd (Pater, Roest, Dubbeldam & Verweijen, 2001).

Tijdsplanning

Wanneer	Wat	Wie
29 juni 2016	Presentatie en overdracht werkvormenbundel: - Globale uitleg werkvormen - Uitleg doel en gebruik Kennis(sen)boekje - Werkvormenbundel na presentatie op G-schijf plaatsen	De presentatie wordt gegeven door Janneke van der Wijst aan alle sleutelfiguren Janneke van der Wijst stuurt 13 juni een uitnodiging naar de sleutelfiguren voor deze presentatie Liza Daane plaatst hierna de werkvormenbundel op de G-schijf
29 juni 2016 13.00 – 14.00 uur	Voorbereiden dialoog 3 ^e Verbondenheid MEE-dag	Len van Eeden, Liza Daane en Janneke van der Wijst
Dinsdag 2 augustus 2016	Afdrukken Kennis(sen)boekjes	Janneke van der Wijst in samenwerking met Dirk-Jan (interne dienst)
Dinsdag 2 augustus 2016	Ontwerpen evaluatieformulier en plaatsen op G-schijf	Janneke van der Wijst en Liza Daane
19 en 22 september 2016 (3^e Verbondenheid MEE-dagen)	Introduceren Kennis(sen)boekjes uit de werkvormenbundel - Meenemen naar en aanvullen op Verbondenheid MEE-dagen	Groepsleiders dialoog en/of lunch

	- Specifiek aandacht voor raadplegen en aanvullen tussen Verbondenheid MEE-dagen door	
	Inzetten werkvorm uit de bundel voor dialoog en voor lunch	
23 november en 1 december 2016 (4^e Verbondenheid MEE-dagen)	Terugkoppeling Kennis(sen)boekjes Inzetten werkvorm uit de bundel voor dialoog en lunch	Groepsleiders dialoog en/of lunch
6 december 2016	Uitzetten evaluatie	Liza Daane
20 december 2016	Overleg verbeterpunten/aanpassing evaluatiecriteria/Datum prikken volgende evaluatie	Liza Daane in samenwerking met een aantal sleutelfiguren naar keuze

Kosten

Het afdrukken van de Kennis(sen)boekjes en tijd die mensen kwijt zijn aan het bijwonen van de presentatie vormen de twee kostenposten van deze implementatie. In overleg met Liza, is besloten dat een begroting niet nodig is, omdat de kosten onder gebruikelijke kostenposten van de organisatie vallen.

Do

Deze fase vindt plaats vanaf de presentatie in juli tot en met de evaluatie na de 4^e Verbondenheid MEE-dag in december 2016. In deze fase wordt de

werkvormenbundel door de sleutelfiguren in gebruik genomen. Zij zorgen ervoor dat het Kennis(sen)boekje in gebruik wordt genomen door de medewerkers.

Check

In deze fase gaat men na of de activiteiten goed zijn uitgevoerd en of het gewenste resultaat en/of doel is behaald.

Na de 4^e verbondenheid MEE-dag is het tijd voor een tussentijdse evaluatie. Deze evaluatie wordt middels een formulier wat anoniem kan worden ingevuld uitgezet door Liza Daane. Het formulier wordt op 2 augustus ontworpen door Janneke van der Wijst en Liza Daana. Punten waarop geëvalueerd moet worden:

- Het gebruik van het Kennis(sen)boekje
 - Deelnemers hebben minimaal 4 contacten in hun Kennis(sen)boekje staan
 - Deelnemers hebben het Kennis(sen)boekje minimaal 2 keer gebruikt tussen de Verbondenheid MEE-dagen door
 - Deelnemers geven aan dat het Kennis(sen)boekje een positieve bijdrage levert aan het gevoel verbonden te zijn met collega's (cijfer: gemiddeld minimaal een 7)
- Verbondenheid collega's
 - Het cijfer dat de deelnemers geven aan hun verbondenheidsgevoel met collega's is gemiddeld minimaal een 8
- Werkvormen uit werkvormenbundel
 - Deelnemers geven aan dat de werkvormen een positieve bijdrage leveren aan het gevoel verbonden te zijn met collega's

Act

In deze fase worden de verbeterpunten structureel doorgevoerd. Door het bijstellen en bijsturen kom je automatisch weer in de plan-fase terecht waardoor je de cirkel weer opnieuw doorloopt. Daarmee wordt een proces van continu verbeteren in gang gezet.

Aan de hand van deze evaluatie in december kunnen door Liza en andere sleutelfiguren verbeterpunten worden doorgevoerd. Tevens kunnen de evaluatiecriteria worden aangepast voor de volgende evaluatie. De datum hiervoor dient meteen te worden geprikt. Deze vindt plaats na de 6^e Verbondenheid MEE-dag.

In oktober 2017 vindt de managementbeoordeling van het kwaliteitssysteem plaats. Bovengenoemde evaluaties worden meegenomen in deze beoordeling. Uit de beoordeling van het KMS en de bespreking in het Groot MT komt voort welke acties ondernomen moeten worden om processen en instrumenten binnen het kwaliteitssysteem te verbeteren (MEE Amstel en Zaan, 2015c). Het oordeel, de verbeteracties en de meting van de verbeteracties vormen input voor de managementbeoordeling van het volgende jaar. Dit bestaat voor de werkvormenbundel weer uit twee evaluaties: één van na de 8^e Verbondenheid MEE-dag en één van na de 10^e Verbondenheid MEE-dag.

Literatuurlijst

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18. <http://dx.doi.org/DOI:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Baarda, B., & Bakker, E., Fischer T., Julsing, M., Goede, M. de, Peters, V., & Velden, R. van der. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3^e druk). Groningen: Noordhoff.
- Baarda, B., & Goede, M. de, & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek enquêteren* (3^e druk). Groningen: Noordhoff.
- Baarda, B., & Vianen, R. van. (2011). *Basisboek statistiek met Excel*. Groningen: Noordhoff.
- Bartels, J., Pruyn, A. T. H., Jong, M. D. T. de, & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, (28), 173-190. <http://dx.doi.org/DOI:10.1002/job.420>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Jennifer, S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, (92), 707-721. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Burton, R. M., Laurdisen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, (43), 67-82. <http://dx.doi.org/DOI:10.1002/hrm.20003>
- Connelly, L. M. (2015). Focus groups. *Medsurg Nursing*, 24(5), 369-370. Gedownload op 31 mei 2016, van <https://online.han.nl/sites/8-iss-tpn-afst/15-16/bronnen.aspx>
- Donk, C. van der, & Lanen, B. van. (2011). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. Bussum: Coutinho.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, F. R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, (38), 1715-1759. <http://dx.doi.org/DOI:10.1177/0149206311415280>
- Eeden, L., & Daane, L. (2016). Evaluatie 1^e Verbondenheid MEE-dag. Gedownload op 10 april 2016, van <http://intranet.meeaz.nl/meeaz/organisatiehandboek/SitePages/OHB%20Visie,%20beleid%20en%20organisatie.aspx>

Fischer, T., & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen! Kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.

Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, (21), 2218 – 2233.
<http://dx.doi.org/DOI:10.1080/09585192.2010.509625>

Harinck, F. (2013). *Basisprincipes praktijkonderzoek* (14^e druk). Antwerpen: Garant.

Have, S. ten, Weusten, S., & Bolweg, J. (2008). *Binding en motivatie: Acht adviezen voor employment marketing* (4^e oplage). Den Haag: Academic Service.

He, H. & Brown, A. D., (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, (38), 3-35.
<http://dx.doi.org/DOI:10.1177/1059601112473815>

Jak, S., & Evers, A. (2010). Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en organisatie*, 23(2), 158-171. Gedownload op 6 april 2016, van <http://dare.uva.nl/record/1/330814>

Ketelaar, P., Hentenaar, F., & Kooter, M. (2011). *Groepen in focus*. Amsterdam: Boom Lemma.

Knippenberg, D. van, & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, (27), 571-584.
<http://dx.doi.org/DOI:10.1002/job.359>

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123. <http://dx.doi.org/DOI:10.1002/job.4030130202>

MEE Amstel en Zaan (2015a). *Procesbeschrijving planning en controlcyclus*. Gedownload op 31 mei 2016, van <http://intranet.meeaz.nl/meeaz/organisatiehandboek/SitePages/OHB%20Visie,%20beleid%20en%20organisatie.aspx>

MEE Amstel en Zaan (2015b). *Organisatie Ontwikkelplan (OOP) 2016 & Verbondenheid MEE Amstel en Zaan*. Organsiatiehandboek. Amsterdam: auteur

MEE Amstel en Zaan (2015c). *Beschrijving Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) MEE AZ*. Gedownload op 31 mei 2016, van

<http://intranet.meeaz.nl/meeaz/organisatiehandboek/SitePages/OHB%20Visie,%20beleid%20en%20organisatie.aspx>

MEE Amstel en Zaan (2016a). *Jaarplan 2016: MEE Amstel en Zaan 'Wij maken het verschil'*. Gedownload op 31 mei 2016, van

<http://intranet.meeaz.nl/meeaz/organisatiehandboek/SitePages/OHB%20Visie,%20beleid%20en%20organisatie.aspx>

MEE Amstel en Zaan (2016b). *Competenties MEE Amstel en Zaan*. Gedownload op 31 mei 2016, van

<http://intranet.meeaz.nl/meeaz/organisatiehandboek/SitePages/OHB%20Visie,%20beleid%20en%20organisatie.aspx>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitsch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, (61), 20-51. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.

Movisie. (2012). *Op weg naar duurzame maatschappelijke ondersteuning*.

Gedownload op 4 april 2016, van

https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Op%20weg%20naar%20duurzame%20maatschappelijke%20ondersteuning%20%5bMOV-363580-0.2%5d.pdf

Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., & Verweijen, M. (2001). *Implementeren: Het speelveld in de praktijk* (7^e oplage). Utrecht: Lemma

Reijnders, E. (2000). *Interne communicatie: Aanpak en achtergronden* (4^e druk). Assen: Van Gorcum

Renkens, J., & Overbeek, N., van. (2015). *Verwerken interviews & andere kwalitatieve data*. Handleiding TP. Gedownload op 25 mei 2016, van

[https://online.han.nl/sites/8-ISS-TPN-AFST/15-16/Documenten/omgaan%20met%20ruwe%20data%20\(transcripties\)/Omgaan_met_narratieve_data_renkens_overbeek_2015.pdf](https://online.han.nl/sites/8-ISS-TPN-AFST/15-16/Documenten/omgaan%20met%20ruwe%20data%20(transcripties)/Omgaan_met_narratieve_data_renkens_overbeek_2015.pdf)

Rijksoverheid. (z.d.). *Participatiewet*. Geraadpleegd op 4 april 2016, van

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>

Ropes, D. & Stam, C. (2008). *Praktijkgericht kennismanagement*. Amsterdam: Boom

Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M., (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, (27), 1221-1231.

<http://dx.doi.org/DOI:10.1002/smj.569>

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, (21), 405-433.

<http://dx.doi.org/10.1080/09585190903549056>

Ven, G. van de, Westerbeek, A., & Andriessen, P. (2013). *De zorg terug naar de tekentafel*. Utrecht: FWG.

Verhagen, P. (2010). *Kwaliteit met beleid: basisboek voor sociale studies* (2^e druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho

Wensen, R., van, & Koenraadt, B. (2014). *AWBZ: Alle wijzigingen op een rij*. Gedownload 4 april 2016, van <http://www.zorgwijzer.nl/zorgverzekering-2015/awbz-in-2015-alle-wijzigingen>

Wijst, J. van der. (2015). *Signaal veranderingen bij MEE Amstel en Zaan*. (Stageopdracht). Toegepaste Psychologie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.

Bijlagen

Bijlage A Vragenlijst

Hoe verbonden is verbonden?

Onderzoek naar de verbondenheid van medewerkers met MEE Amstel en Zaan door de Verbondenheid MEE-dagen



Beste medewerker van MEE AZ,

Voor je ligt een vragenlijst die is opgesteld door mij, Janneke van der Wijst, studente Toegepaste Psychologie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Deze vragenlijst is onderdeel van mijn scriptie waarin ik kijk naar de verbondenheid³ met de organisatie van medewerkers van MEE AZ door de Verbondenheid-dagen⁴. Het doel van het onderzoek is om erachter te komen in hoeverre de doelen van de Verbondenheid MEE-dagen worden behaald. Eén van de aanbevelingen zal uiteindelijk concreet worden uitgewerkt.

Voor dit onderzoek is jouw input van groot belang. De data van deze vragenlijst worden anoniem verwerkt. Het invullen kost ongeveer 10 minuten. Je kan in de vragenlijst het volgende verwachten:

- Er wordt gevraagd om algemene gegevens.
- Er wordt gevraagd in hoeverre jij het eens bent met een aantal stellingen en wat het aandeel van de Verbondenheid MEE-dagen hierin is.
- Er wordt een beoordelvingsvraag gesteld over de onderdelen van de Verbondenheid MEE-dagen waarbij gevraagd wordt om een top 4 samen te stellen.
- Er wordt gevraagd om een zin aan te vullen; voel je vrij om op te schrijven wat je wil.
- Er is ruimte voor opmerkingen; voel je vrij om op te schrijven wat je wil.

Het inleveren van de ingevulde vragenlijst kan:

- Tijdens de VMD op 21 april door deze persoonlijk aan mij te geven of in de bak bij de receptie.
- Na de VMD door de vragenlijst te scannen en te mailen naar j.van.der.wijst@meeaz.nl of door hem in mijn postvak te leggen.

Graag **uiterlijk 1 mei** retourneren.

Bedankt voor je deelname!

³ De term *verbondenheid* komt terug in de vragen en vraagt daarom om definiëring: 'Een ervaren eenheid met, emotionele gehechtheid aan, identificatie met en betrokkenheid bij iets'.

⁴ De term *Verbondenheid MEE-dagen* komt terug in de vragen en zal vanaf hier worden afgekort als 'VMD'.

Algemene gegevens

1. Ik ben in dienst getreden bij MEE Amstel en Zaan:

- ☐ Vóór 1 januari 2015
- ☐ Op of na 1 januari 2015

2. Ik ben werkzaam in de regio:

- | | |
|----------------------------------|---|
| ☐ Amsterdam | ☐ Amstelland |
| ☐ Zaanstreek | ☐ Meerlanden |
| ☐ Waterland | ☐ Anders, namelijk..... |

3. Ik ben werkzaam in het team/op de afdeling:

- | | |
|--|---|
| ☐ Wijkzorgnetwerk/cliëntondersteuning vanuit MEE | ☐ Projectbureau |
| ☐ Ouder Kind Team/Jeugdteam | ☐ Team gedragsdeskundigen |
| ☐ Samen Doen/Sociaal wijkteam | ☐ Sociaal Juridische Dienst |
| ☐ Team WLZ | ☐ Bureaudienst |
| ☐ Informatieteam | ☐ Anders, namelijk..... |

Affectieve organisatie-betrokkenheid & organisatie-identificatie

4. Ik voel me als 'een deel van de familie' bij MEE AZ.

- ☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

5. Ik voel me emotioneel gehecht aan MEE AZ.

- ☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

6. Wanneer iemand MEE AZ prijst, voelt dat als een persoonlijk compliment.

- ☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

7. Wanneer ik over MEE AZ praat, zeg ik eerder 'wij' dan 'zij'.

- ☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

Verbondenheid & Verbondenheid MEE-dagen

10. Hoe verbonden met MEE AZ voel jij je? Omcirkel het voor jou juiste cijfer (0 = helemaal niet verbonden, 10 = zeer sterk verbonden):

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11a. Ik voel me verbonden met mijn collega's van MEE AZ:

☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

11b. Door de VMD is mijn gevoel van verbondenheid met collega's van MEE AZ..:

☐ ..sterker geworden ☐ ..hetzelfde gebleven
☐ ..minder sterk geworden ☐ Anders, namelijk.....

12a. Ik voel me verbonden met mijn leidinggevende van MEE AZ:

☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

12b. Door de VMD is mijn gevoel van verbondenheid met mijn leidinggevende van MEE AZ..:

☐ ..sterker geworden ☐ ..hetzelfde gebleven
☐ ..minder sterk geworden ☐ Anders, namelijk.....

13a. Ik voel me verbonden met de werkwijze van MEE AZ:

☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

13b. Door de VMD is mijn gevoel van verbondenheid met de werkwijze van MEE AZ..:

☐ ..sterker geworden ☐ ..hetzelfde gebleven
☐ ..minder sterk geworden ☐ Anders, namelijk.....

14a. Ik voel me verbonden met de visie en missie van MEE AZ:

☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

14b. Door de VMD is mijn gevoel van verbondenheid met de visie en missie van MEE AZ..:

☐ ..sterker geworden ☐ ..hetzelfde gebleven
☐ ..minder sterk geworden ☐ Anders, namelijk.....

15. Door de VMD voel ik me meer verbonden met MEE AZ.

☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal eens

16. Maak een top 4 van onderdelen van de VMD die bijdragen aan jouw gevoel van verbonden zijn met MEE AZ (1 = sterkste bijdrage, 4 = minste bijdrage. Kies uit: dialoog - workshops - lunch - afsluiting)

1.
2.
3.
4.

17. Ik zou me meer verbonden voelen met MEE AZ als er tijdens de VMD.....

18. Ruimte voor overige opmerkingen over bovenstaande items, de vragenlijst in het algemeen of over de VMD:

--

Einde van de vragenlijst

Bijlage B Checklist focusgroep

Checklist focusgroep

Onderzoek: De stroming van het oranje bloed

Doelgroep: medewerkers MEE AZ

Doelstelling: Verdieping krijgen in vraag 14 uit vragenlijst; wat heeft men nodig op de Verbondenheid MEE-dagen om zich meer verbonden te voelen. En brainstormen over mogelijke verbeteringen en welke passen binnen de Verbondenheid MEE-dagen.

Opzet en uitvoering: Janneke van der Wijst

Opdrachtgever: Liza Daane

Situatie: Vergaderzaal D - MEE AZ, dinsdag 10 mei van 14.30 uur tot 15.30 uur

Materialen: Opnameapparatuur, flip-over, pen en papier voor de deelnemers en gespreksleider, informed consents, 'niet-storen'-papier, resultaten vragenlijst

Inleiding 5 minuten Doel: informatie geven over de bijeenkomst	Welkom <i>Welkom allemaal bij deze focusgroep waarin we gaan spreken over het programma van de VMD. Zoals jullie weten ben ik bezig met mijn scriptie die gaat over de verbondenheid van medewerkers met MEE AZ. Deze focusgroep is daar een onderdeel van. Ik waardeer het dat jullie tijd hebben gemaakt om hier te zijn. Jullie aanwezigheid, meningen en visie zijn waardevol voor mijn onderzoek en belangrijk voor het succes van deze focusgroep.</i> Spelregels <i>Ik zal het gesprek leiden, maar voel je vooral ook vrij om te reageren op elkaar, interactie is namelijk een belangrijk aspect in deze bijeenkomst en iedereen's input is belangrijk. Jullie mogen elkaar</i>
---	---

	<i>dus aanvullen en/of tegenspreken, graag met wederzijds respect, dus luisteren naar elkaar, elkaar laten uitpraten etc. Deze bijeenkomst wordt opgenomen met een camera, maar zal anoniem verwerkt worden.</i> Duur en inhoud <i>Zoals jullie weten, duurt de bijeenkomst een uur. Hierop aansluitend is de brainstormsessie waarin het vooral gaat over de inhoud van de workshops, dus de deskundigheidsbevordering. In deze focusgroep gaat het meer over de VMD in het algemeen, waardoor jullie je meer verbondenheid zouden voelen. En wat hiervan past binnen de Verbondenheid MEE-dagen. Want daarvoor zijn de VMD bedoeld, om verbonden te blijven met collega's, teamleiders, de missie en visie, de werkwijze etc.</i> <i>De bijeenkomst ziet er als volgt uit:</i> - <i>bekijken resultaten vragenlijst (5 min)</i> - <i>vrij denken en noteren: wat roept dit op met het oog op verbetering? (10 min)</i> - <i>inventarisatie ideeën op flap-over (10 min)</i> - <i>reageren op ideeën (20 min)</i> - <i>Afronding (5 min)</i>
Bekijken resultaten vragenlijst 5 minuten Doel: Deelnemers op de hoogte brengen van resultaten	De deelnemers kijken eerst zelfstandig, vervolgens worden eventuele vragen besproken
Vrij denken en noteren 10 minuten Doel: Deelnemers bedenken verbeteringen	De deelnemers schrijven kort op wat hen opvalt en wat er anders kan op de Verbondenheid MEE-dagen met dit in hun achterhoofd.
Inventarisatie ideeën op flap-over 10 minuten Doel: Deelnemers horen elkaars ideeën aan wat een associatieproces op gang brengt	Thema: mogelijke verbeteringen, eigen wensen/behoeften Vragen: - Wat heeft iedereen zoal opgeschreven?

	Doelvragen: - Wie had een soort gelijk idee opgeschreven? - Wie had iets totaal anders opgeschreven? - Kun je dat eens uitleggen? - Wat bedoel je daar mee? - Bedoel je.....?
Reageren op ideeën 20 minuten Doel: brainstormen en tot concrete ideeën komen	Thema: Wat past binnen VMD, eigen wensen/behoefte Vragen: - Wat vinden jullie van dit idee? - Past dit op de Verbondenheid MEE-dag? Doelvragen: - Waarom wel? - Waarom niet? - Hoe zou je het liever zien? - Kan dit organisatorisch ook? - Welke alternatieven zijn er? - Wat bedoel je daarmee? - Kun je dat uitleggen? - Bedoel je ?
Afronding 5 minuten Doel: Focusgroep afsluiten	Samenvatten Vragen: - Heeft iemand iets nog niet kunnen zeggen wat die graag kwijt wil? - Wat nog meer - Wat vonden jullie ervan? Nogmaals bedanken

Bijlage C Informed consents

Registreercode:  van Anthonen en Wijngaarden

Bijlage 3: Toestemmingsverklaring (Informed consent)

Titel onderzoek: *De invloed van muziek op de afweer van de huid*
Verantwoordelijke onderzoeker: *Jeanne van der Ligt*

In te vullen door de onderzoeksopdrachtgever

Hierbij verklaar ik, dat:

- ik, op een voor mij duidelijke manier mondeling en schriftelijk, ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek, indien nodig, alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgave van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Bij dezen verklaar ik, toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik geef goedkeuring dat film-, foto-, en videomateriaal of beweging daarvan uitsluitend voor de wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsopnamen of beelden zullen direct na het verspreiden ervan, of anders na hooguit 6 maanden, worden vernietigd.

Bij dezen verklaar ik, toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificatiebaar te maken voor onderzoekende partijen die niet mij betreffen. Deze partijen zijn: de Universiteit van Amsterdam en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer: *Wilma Hoogenhout*

Datum: *10.5.2016* Handtekening deelnemer: *Wilma Hoogenhout*

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- ik, heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek;
- ik, zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden;
- De deelnemer zal van een eventuele voorlopige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadellige gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: *Jeanne van der Ligt*

Datum: *10/5/16* Handtekening onderzoeker: *Jeanne van der Ligt*

Registreercode:  van Anthonen en Wijngaarden

Bijlage 3: Toestemmingsverklaring (Informed consent)

Titel onderzoek: *De invloed van muziek op de afweer van de huid*
Verantwoordelijke onderzoeker: *Jeanne van der Ligt*

In te vullen door de onderzoeksopdrachtgever

Hierbij verklaar ik, dat:

- ik, op een voor mij duidelijke manier mondeling en schriftelijk, ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek, indien nodig, alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgave van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Bij dezen verklaar ik, toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik geef goedkeuring dat film-, foto-, en videomateriaal of beweging daarvan uitsluitend voor de wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsopnamen of beelden zullen direct na het verspreiden ervan, of anders na hooguit 6 maanden, worden vernietigd.

Bij dezen verklaar ik, toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificatiebaar te maken voor onderzoekende partijen die niet mij betreffen. Deze partijen zijn: de Universiteit van Amsterdam en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer: *Jeanne van der Ligt*

Datum: *10.5.2016* Handtekening deelnemer: *Jeanne van der Ligt*

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- ik, heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek;
- ik, zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden;
- De deelnemer zal van een eventuele voorlopige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadellige gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: *Jeanne van der Ligt*

Datum: *10/5/16* Handtekening onderzoeker: *Jeanne van der Ligt*

Bijlage 3: Toestemmingsverklaring (informed consent)

Titel onderzoek: Verbondenheid medische MFC A2
 Verantwoordelijke onderzoeker: Jannet van der Lijst

In te vullen door de onderzoekerpersoon

Hierbij verklaar ik dat:

- Ik op een voor mij duidelijke manier mondeling en schriftelijk ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- Ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek indien nodig alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgaf van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Bij deze verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik geef goedkeuring dat film-, foto- en videomateriaal of bewerking daarvan uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsopnamen of beelden zullen direct na het verwerken ervan, of anders na hooguit 6 maanden, worden vernietigd.

Bij deze verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificerbaar te gebruiken voor onderwijsdoeleinden die niet mij betreffen, zijn binnen het Instituut GGZ van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer: Liza Dene

Datum: 10/5 Handtekening deelnemer: [Handtekening]

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek.
- Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden.
- De deelnemer zal van een eventuele voorafgaande bevestiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelijke gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: Jannet van der Lijst

Datum: 10/5/16 Handtekening onderzoeker: [Handtekening]

Bijlage 3: Toestemmingsverklaring (informed consent)

Titel onderzoek: Verbondenheid medische MFC A2
 Verantwoordelijke onderzoeker: Jannet van der Lijst

In te vullen door de onderzoekerpersoon

Hierbij verklaar ik dat:

- Ik op een voor mij duidelijke manier mondeling en schriftelijk ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- Ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek indien nodig alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgaf van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Bij deze verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik geef goedkeuring dat film-, foto- en videomateriaal of bewerking daarvan uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsopnamen of beelden zullen direct na het verwerken ervan, of anders na hooguit 6 maanden, worden vernietigd.

Bij deze verleen ik toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificerbaar te gebruiken voor onderwijsdoeleinden die niet mij betreffen, zijn binnen het Instituut GGZ van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer: Chloë Buijs

Datum: 10/5/16 Handtekening deelnemer: [Handtekening]

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek.
- Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden.
- De deelnemer zal van een eventuele voorafgaande bevestiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelijke gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: Jannet van der Lijst

Datum: 10/5/16 Handtekening onderzoeker: [Handtekening]

Bijlage 3: Toestemmingsverklaring (informed consent)

Titel onderzoek: *Verbondenheid mediaties MFA*
 Verantwoordelijke onderzoeker: *Janeke van der Ligt*

In te vullen door de onderzoekspersoon

Hierbij verklaar ik, dat:

- Ik op een voor mij duidelijke manier modellering en schriftelijk ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- Ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek indien nodig alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgaf van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Bij deze verklaring is toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik ga akkoord met het gebruik van deze opnamen voor het onderzoek en het verspreiden van de analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsfragmenten of beelden zullen direct na het verwerken ervan, of anders na hoogst 6 maanden, worden vernietigd.

Bij deze verklaring is toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificerbaar te gebruiken voor onderwijsdoeleinden die met mij besproken zijn binnen het Instituut GGZ van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer: *Ben v. Edele*

Datum: *10.05.16* Handtekening deelnemer: *[Signature]*

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek;
- Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden;
- De deelnemer zal van een eventuele voorafgaande toelichting van deelname aan dit onderzoek geen nadere gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: *Janeke van der Ligt*

Datum: *10/5/16* Handtekening onderzoeker: *[Signature]*

Bijlage 3: Toestemmingsverklaring (informed consent)

Titel onderzoek: *Verbondenheid mediaties MFA*
 Verantwoordelijke onderzoeker: *Janeke van der Ligt*

In te vullen door de onderzoekspersoon

Hierbij verklaar ik, dat:

- Ik op een voor mij duidelijke manier modellering en schriftelijk ben ingelicht over de aard, methode, doel, de risico's en de belasting van het onderzoek;
- Ik weet dat de gegevens en resultaten uit het onderzoek indien nodig alleen anoniem aan derden bekend zullen worden gemaakt;
- de studentonderzoeker mijn vragen naar tevredenheid heeft beantwoord.

Ik neem geheel vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment, zonder opgaf van redenen, mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Bij deze verklaring is toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen te maken voor zijn of haar onderzoek. Ik ga akkoord met het gebruik van deze opnamen voor het onderzoek en het verspreiden van de analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. De geluidsfragmenten of beelden zullen direct na het verwerken ervan, of anders na hoogst 6 maanden, worden vernietigd.

Bij deze verklaring is toestemming aan de onderzoeker om geluids- en/of beeldopnamen identificerbaar te gebruiken voor onderwijsdoeleinden die met mij besproken zijn binnen het Instituut GGZ van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik behoud hierbij altijd het recht om de eerder gegeven toestemming in te trekken.

Naam deelnemer: *H. G. G. G.*

Datum: *10.05.16* Handtekening deelnemer: *[Signature]*

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

- Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek;
- Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden;
- De deelnemer zal van een eventuele voorafgaande toelichting van deelname aan dit onderzoek geen nadere gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker: *Janeke van der Ligt*

Datum: *10/5/16* Handtekening onderzoeker: *[Signature]*

Bijlage D Analyse sets

Analyse sets

Deelvraag 3: Wat hebben de medewerkers tijdens de Verbondenheid MEE-dagen nodig waardoor het verbondenheidsgevoel versterkt wordt?

Gebruikte labels uit het WAT, WIE en HOE:

Wat	Wie	Hoe
Behoefte(n)	Collega's algemeen Eigen Organisatie VMD	Kritisch Oplossing Belemmering Positief Bevestiging

- Set 1. Behoefte(n) – Collega's algemeen – Kritisch & Bevestiging
- Set 2. Behoefte(n) – Collega's algemeen – Oplossing & Bevestiging
- Set 3. Behoefte(n) – Collega's algemeen - Belemmering & Bevestiging
- Set 4. Behoefte(n) – Eigen – Kritisch & Bevestiging
- Set 5. Behoefte(n) – Eigen – Oplossing & Bevestiging
- Set 6. Behoefte(n) – Eigen - Belemmering & Bevestiging
- Set 7. Behoefte(n) – Organisatie VMD – Kritisch & Bevestiging
- Set 8. Behoefte(n) – Organisatie VMD – Oplossing & Bevestiging
- Set 9. Behoefte(n) – Organisatie VMD - Belemmering & Bevestiging
- Set 10. Collega's algemeen – Positief & Bevestiging

Deelvraag 4: In welke behoeften kunnen de Verbondenheid MEE-dagen daadwerkelijk voorzien?

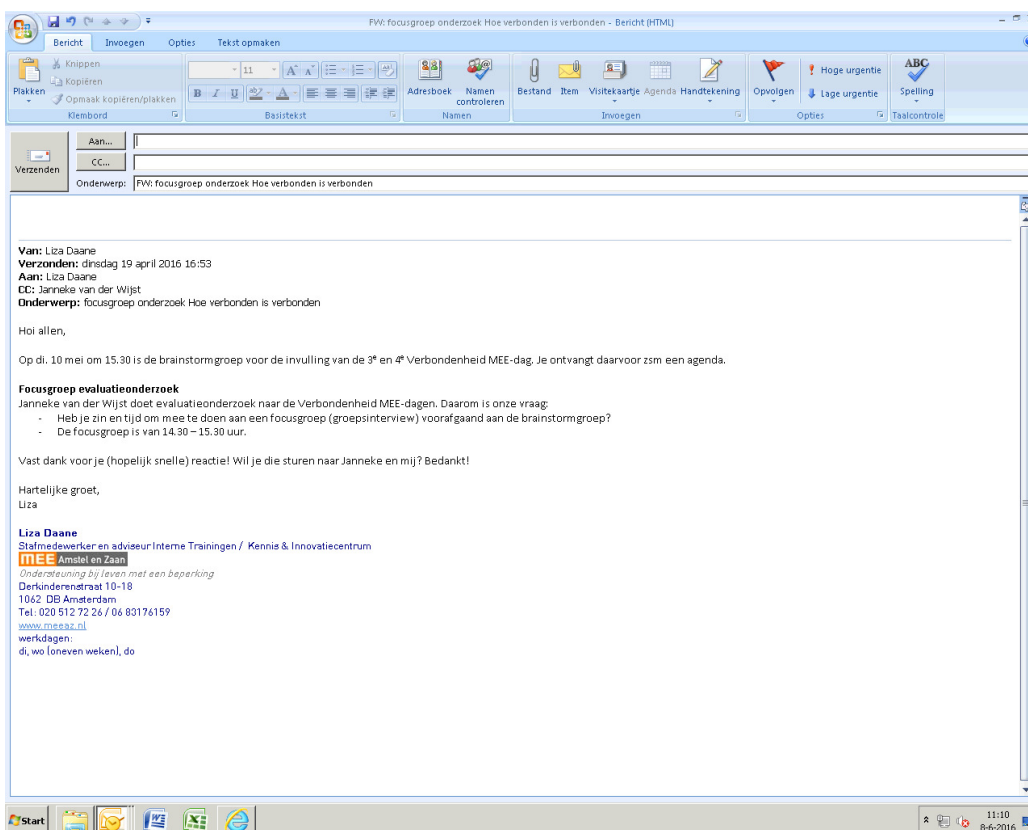
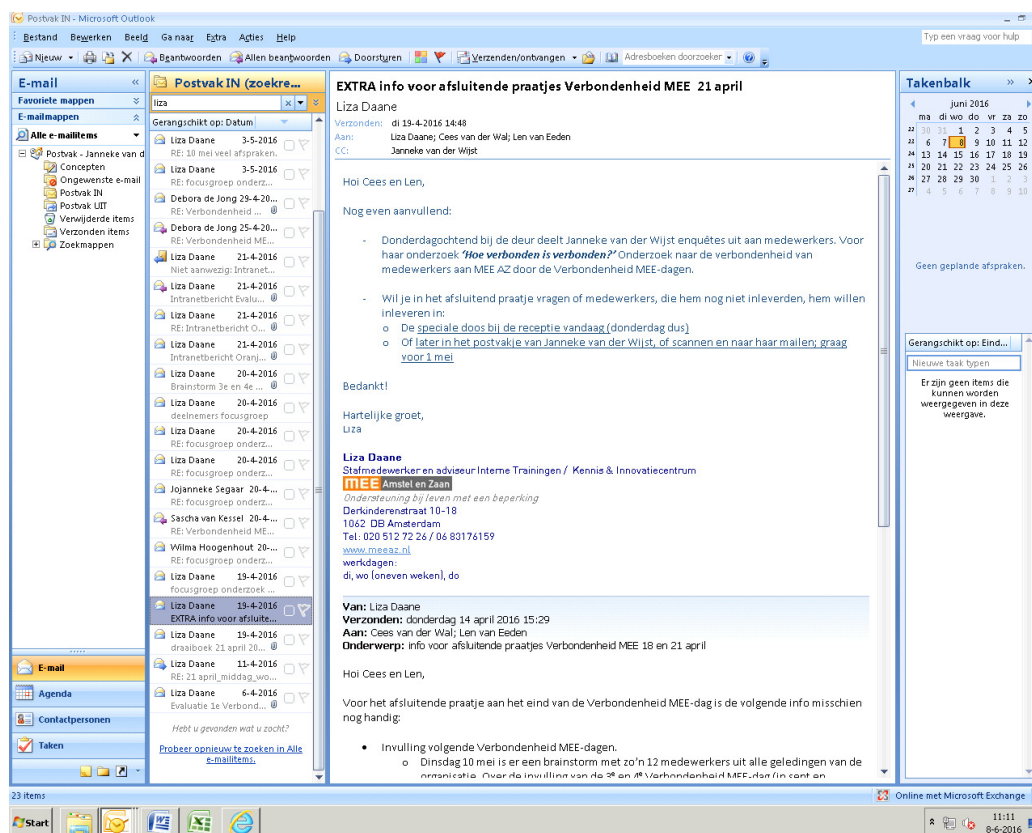
Gebruikte labels uit het WAT, WIE en HOE:

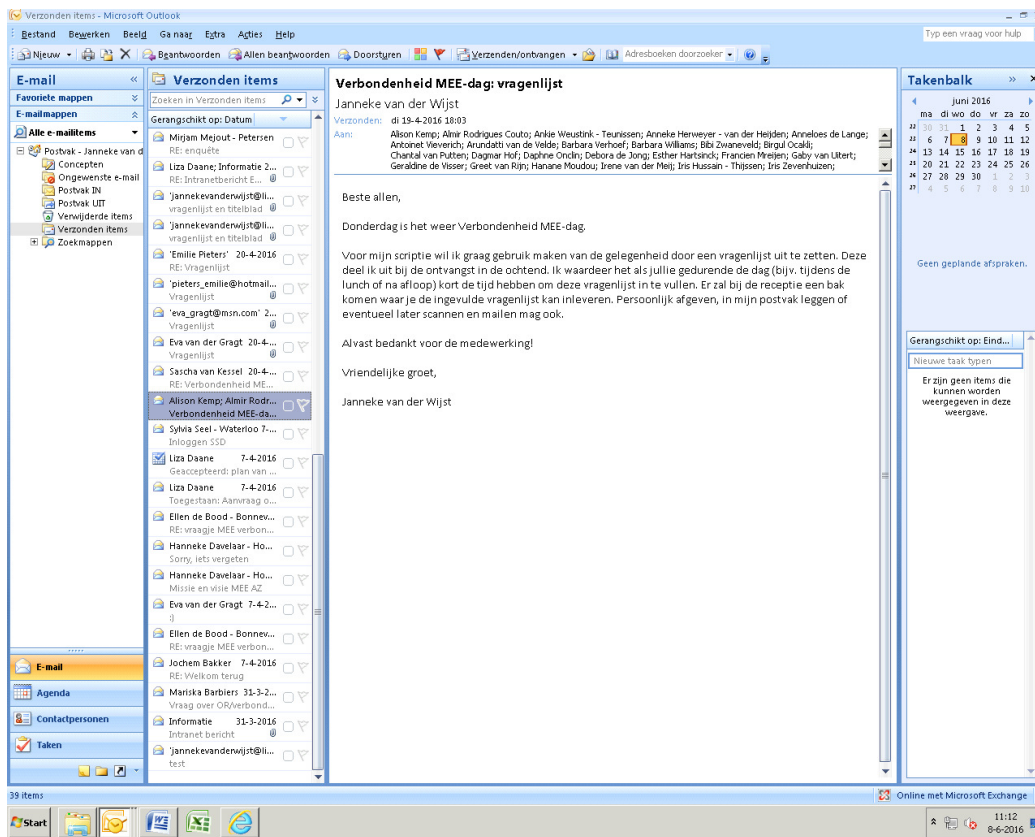
Wat	Wie	Hoe
Op VMD Buiten VMD om	Collega's algemeen Directeur Cees Organisatie VMD	Oplossing Belemmering Bevestiging

- Set 1. Op VMD – Collega's algemeen – Oplossing & Bevestiging
- Set 2. Op VMD – Collega's algemeen – Belemmering & Bevestiging
- Set 3. Op VMD – Directeur Cees – Oplossing & Bevestiging
- Set 4. Op VMD – Directeur Cees – Belemmering & Bevestiging
- Set 5. Op VMD – Organisatie VMD – Oplossing & Bevestiging
- Set 6. Op VMD – Organisatie VMD – Belemmering & Bevestiging
- Set 7. Buiten VMD om – Collega's algemeen – Oplossing & Bevestiging
- Set 8. Buiten VMD om – Collega's algemeen – Belemmering & Bevestiging
- Set 9. Buiten VMD om – Directeur Cees – Oplossing & Bevestiging

Set 10. Buiten VMD om – Directeur Cees – Belemmering & Bevestiging
Set 11. Buiten VMD om – Organisatie VMD – Oplossing & Bevestiging
Set 12. Buiten VMD om – Organisatie VMD – Belemmering & Bevestiging

Bijlage E Mails betreft vragenlijst en focusgroep





Bijlage F Codeerformat (printscreen)

Bijlage G Datatables (printscreens)

Excel spreadsheet showing a large data table with columns A through AK and rows 1 through 64. The table contains numerical data, likely representing scores or ratings. The interface includes the Excel ribbon with tabs like Home, Layout, Tables, Charts, SmartArt, Formulas, Data, and Review. The status bar at the bottom shows 'Sum=0'.

Excel spreadsheet showing a table with columns A through G and rows 1 through 47. The table contains text and numerical data, likely representing survey results or feedback. The interface includes the Excel ribbon with tabs like Home, Layout, Tables, Charts, SmartArt, Formulas, Data, and Review. The status bar at the bottom shows 'Sum=0'.

A	B	C	D	E	F	G
1	Variable	Vraag	Aantwoordcode	Meetniveau		
2	1	Ik ben in dienst getreden bij MEE Amstel en Zaan	1 = Voor 1 januari 2015 / 2 = Op of na 1 januari 2015	Nominiaal		
3	2.1	Ik ben werkzaam in de regio Amsterdam	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
4	2.2	Ik ben werkzaam in de regio Zaanstreek	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
5	2.3	Ik ben werkzaam in de regio Waterland	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
6	2.4	Ik ben werkzaam in de regio Amstelland	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
7	2.5	Ik ben werkzaam in de regio Meerlanden	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
8	3.1	Ik ben werkzaam in een Wijkzorgnetwerk/als cliëntondersteuning vanuit MEE	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
9	3.2	Ik ben werkzaam in een Ouder Kind Team/leugteam	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
10	3.3	Ik ben werkzaam in Samen Doen/Sociaal Wijkteam	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
11	3.4	Ik ben werkzaam in Team WLZ	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
12	3.5	Ik ben werkzaam in het Informatieteam	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
13	3.6	Ik ben werkzaam bij het Projectbureau	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
14	3.7	Ik ben werkzaam in Team Gedragdeskundigen	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
15	3.8	Ik ben werkzaam bij de Sociaal Juridische Dienst	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
16	3.9	Ik ben werkzaam bij de Bureausdienst	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
17	3.10	Ik ben werkzaam in Team VTO Vraaghelp	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
18	3.11	Ik ben werkzaam in de Trainerspool	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
19	3.12	Ik ben werkzaam in Team Dak- en Thuiszorg/Top500/Risicogeneren	1 = Ja / 2 = Nee	Nominiaal		
20	4	Ik voel me als een deel van de familie bij MEE AZ	1 = Helemaal oneens / 2 = Oneens / 3 = Neutraal / 4 = Ens / 5 = Helemaal Ens	Ordinaal		
21	5	Ik voel me emotioneel gehecht aan MEE AZ	1 = Helemaal oneens / 2 = Oneens / 3 = Neutraal / 4 = Ens / 5 = Helemaal Ens	Ordinaal		
22	6	Wanneer iemand MEE AZ prijst, voelt dat als een persoonlijk compliment	1 = Helemaal oneens / 2 = Oneens / 3 = Neutraal / 4 = Ens / 5 = Helemaal Ens	Ordinaal		
23	7	Wanneer ik over MEE AZ praat, zeg ik eerder 'wij' dan 'zij'	1 = Helemaal oneens / 2 = Oneens / 3 = Neutraal / 4 = Ens / 5 = Helemaal Ens	Ordinaal		
24	8.a	Hoe verbonden met MEE AZ voel jij je?	Rapportcijfer van 0 tot 10	Ratio		
25	8.b	Door de VMD is mijn verbondenheid met MEE AZ	1 = Algemeen / 2 = Hetzelfde gebleven / 3 = Toegenomen	Nominiaal		
26	9.a	Hoe verbonden met jouw collega's van MEE AZ voel jij je?	Rapportcijfer van 0 tot 10	Ratio		
27	9.b	Door de VMD is mijn verbondenheid met collega's van MEE AZ	1 = Algemeen / 2 = Hetzelfde gebleven / 3 = Toegenomen	Nominiaal		
28	10.a	Hoe verbonden met jouw leidinggevende van MEE AZ voel jij je?	Rapportcijfer van 0 tot 10	Ratio		
29	10.b	Door de VMD is mijn verbondenheid met mijn leidinggevende van MEE AZ	1 = Algemeen / 2 = Hetzelfde gebleven / 3 = Toegenomen	Nominiaal		
30	11.a	Hoe verbonden met de werkwijze van MEE AZ voel jij je?	Rapportcijfer van 0 tot 10	Ratio		
31	11.b	Door de VMD is mijn verbondenheid met de werkwijze van MEE AZ	1 = Algemeen / 2 = Hetzelfde gebleven / 3 = Toegenomen	Nominiaal		
32	12.a	Hoe verbonden met de missie en visie van MEE AZ voel jij je?	Rapportcijfer van 0 tot 10	Ratio		
33	12.b	Door de VMD is mijn verbondenheid met de missie en visie van MEE AZ	1 = Algemeen / 2 = Hetzelfde gebleven / 3 = Toegenomen	Nominiaal		
34	13.D	In de Top 4 onderdelen die bijdragen aan verbondenheidsgevoel staat 'Dialoog' op	1 = 4 punten / 2 = 3 punten / 3 = 2 punten / 4 = 1 punt (Score)	Ratio		
35	13.W	In de Top 4 onderdelen die bijdragen aan verbondenheidsgevoel staat 'Workshop' op	1 = 4 punten / 2 = 3 punten / 3 = 2 punten / 4 = 1 punt (Score)	Ratio		
36	13.L	In de Top 4 onderdelen die bijdragen aan verbondenheidsgevoel staat 'Lunch' op	1 = 4 punten / 2 = 3 punten / 3 = 2 punten / 4 = 1 punt (Score)	Ratio		
37	13.A	In de Top 4 onderdelen die bijdragen aan verbondenheidsgevoel staat 'Afsluiting' op	1 = 4 punten / 2 = 3 punten / 3 = 2 punten / 4 = 1 punt (Score)	Ratio		
38	14	Ik zou me meer verbonden voelen met MEE AZ als er tijdens de VMD...	Zie tabblad	Open vraag		
39	15	Ruimte voor overige opmerkingen over bovenstaande items, de vragenlijst in het algemeen zie tabblad		Open vraag		



