

## Bijlage 8

### ! Gebruiksaanwijzing onderzoeksinstrument 3 Maatwerk matrix

Lees de gehele gebruiksaanwijzing door want dan heeft u een goed beeld van de vragen die u kunt stellen om arbeidsverhoudingen zo concreet en inzichtelijk mogelijk te maken. Daarvoor is het onderwerp 'arbeidsverhoudingen' opgedeeld in vier thema's. Ieder thema wordt op dezelfde manier uitgewerkt aan de hand van een algemene omschrijving, (overige) aandachtspunten en tips, vragen op het niveau van de organisatie/afdeling, leidinggevende en de medewerker.

<b>Thema 1 Ontwikkeling</b>	<b>Thema 2 Relatie leidinggevende en medewerker</b>	<b>Thema 3 Regelruimte – structuur</b>	<b>Thema 4 Samenwerken</b>
<i>Algemene omschrijving</i>	<i>Algemene omschrijving</i>	<i>Algemene omschrijving</i>	<i>Algemene omschrijving</i>
Welke mogelijkheden om te leren, te ontwikkelen en door te groeien zijn er binnen de organisatie en worden ervaren op de afdeling door medewerker en leidinggevende?	Hoe is de relatie tussen de leidinggevende en medewerker, zowel technisch als persoonlijk?	Welke ruimte is er om zelf oplossingen te genereren voor problemen die zich voordoen? (Papier – praktijk – ervaring)	Hoe is de samenwerking in het team en welke effecten heeft dit op functioneren team en de relatie medewerker – leidinggevende?
<i>Belangrijkste aandachtspunten/lijn</i>	<i>Belangrijkste aandachtspunten/lijn</i>	<i>Belangrijkste aandachtspunten/lijn</i>	<i>Belangrijkste aandachtspunten/lijn</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belang van leren</li> <li>- Welke leermogelijkheden</li> <li>- Doorgroeimogelijkheden</li> <li>- Tijd en mogelijkheden</li> <li>- Hoe georganiseerd op de afdeling</li> <li>- Formeel leren (opleidingen niet op de werkplek)</li> <li>- Informeel leren (op de werkplek)</li> <li>- Wat kan beter en hoe?</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technische relatie (frequentie contact, gesprekken, overleg)</li> <li>- Persoonlijke kant contact</li> <li>- Vertrouwensbasis</li> <li>- Gezagsverhouding</li> <li>- Wat kan beter en hoe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuur: budget, tijd, roosters</li> <li>- Formele regels</li> <li>- Informele regels</li> <li>- "Smokkelgedrag"</li> <li>- Oplossingsmogelijkheden en -ruimte</li> <li>- Mogelijkheid om een deal te sluiten</li> <li>- Wat kan beter en hoe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe werkt de samenwerking op teamniveau?</li> <li>- Hoe is de band onderling?</li> <li>- Hoe is de relatie tussen het team en de leidinggevende?</li> <li>- Hoe wordt samenwerking gestimuleerd en gefaciliteerd?</li> <li>- Feedback mechanismen</li> <li>- Wat kan beter en hoe?</li> </ul>
<i>Organisatie- en afdelingsniveau</i>	<i>Organisatie- en afdelingsniveau</i>	<i>Organisatie- en afdelingsniveau</i>	<i>Organisatie- en afdelingsniveau</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe wordt leren en ontwikkelen georganiseerd op de afdeling?</li> <li>- Hoe wordt er geleerd op de afdeling?</li> <li>- Wordt er met elkaar geleerd?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat verwacht de organisatie van leidinggevend(en) (rol, stijl)?</li> <li>- Wat is vanuit de organisatie van invloed op de relatie (imago organisatie, financiële situatie, maatschappelijk)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De invloed van regels op de ontwikkelruimte en de verhoudingen</li> <li>- Wat en hoe als u iets wilt van de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteuning en facilitering samenwerking in team door afdeling en organisatie</li> <li>- Invloed van organisatie-ontwikkeling op samenwerking in team</li> </ul>

## Bijlage 8

<i>Leidinggevende</i>	<i>Leidinggevende</i>	<i>Leidinggevende</i>	<i>Leidinggevende</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ervaart u de eigen ontwikkelruimte als leidinggevende?</li> <li>- Hoe faciliteert de leidinggevende de ontwikkelruimte van de medewerkers en het team?</li> <li>- Is hier tijd en budget voor?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is uw stijl van leidinggeven?</li> <li>- Hoe gedraagt u zich als leidinggevende?</li> <li>- Voelt u zich serieus genomen als leidinggevende (gezag)?</li> <li>- Hoe stelt u zich op in de relatie met de medewerker?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sluit u een deal met medewerker?</li> <li>- Ervaart u voldoende mandaat om afspraken te maken?</li> <li>- Hoe gaat u om met de structuur/formele regels van de organisatie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ervaart u de samenwerking binnen het team?</li> <li>- Wat doet u om de samenwerking in het team te faciliteren en te stimuleren?</li> </ul>
<i>Medewerker</i>	<i>Medewerker</i>	<i>Medewerker</i>	<i>Medewerker</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is voor u ontwikkelruimte?</li> <li>- Hoe ervaart u de ontwikkelruimte op de afdeling?</li> <li>- Wordt u uitgenodigd of eigen initiatief?</li> <li>- Ontwikkelmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden, ervaringen tot nu toe, tijd en ruimte en geld?</li> <li>- Formeel en informeel leren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u vertrouwen in uw leidinggevende/vertrouwt u uw leidinggevende: durft u zomaar iets te vragen?</li> <li>- Wordt u serieus genomen door uw leidinggevende?</li> <li>- Hoe ervaart u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u het gevoel dat u zaken kunt regelen rondom uw ontwikkeling?</li> <li>- Hoe gaat u er mee om als iets niet gaat (informele regels)?</li> <li>- Ervaart u steun vanuit de organisatie om zaken te regelen met uw leidinggevende?</li> <li>- Is er voor u voldoende vastgelegd (formele regels)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ervaart u de samenwerking binnen het team?</li> <li>- Hoe ervaart u de samenwerking tussen team en leidinggevende?</li> <li>- Hoe worden problemen in het team opgelost?</li> <li>- Spreekt men elkaar in het team aan op zaken?</li> </ul>
<i>Overige aandachtspunten en tips</i>	<i>Overige aandachtspunten en tips</i>	<i>Overige aandachtspunten en tips</i>	<i>Overige aandachtspunten en tips</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verken de ruimte</li> <li>- De ruimte bekeken vanuit verschillende perspectieven</li> <li>- Als men de ruimte beschrijft komen aandachtspunten ook naar voren</li> <li>- Hoe werkt het en hoe gaat het</li> </ul>	<p>Een aantal onderwerpen, die niet een direct verband houden met de relatie kunnen hierop wel van invloed zijn. Hier hoeft niet per se direct naar gevraagd te worden, maar het kan wel aan de orde komen. Als dat zo is, wel even vragen wat de invloed daarvan is op de relatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systemen in organisatie</li> <li>- Reorganisatie(s)</li> <li>- Financiële situatie</li> <li>- Imago van de organisatie</li> <li>- Organisatie als geheel</li> </ul>	<p>Bureaucratie De verhouding “papier – praktijk – ervaring” speelt in deze kolom een rol. Dus als iets op papier vastligt, doorvragen naar hoe het in de praktijk werkt en hoe iemand dat ervaart. Hier kan smokkel-/sluipgedrag spelen, maar de kans bestaat dat medewerkers dit niet vertellen.</p>	<p>Let op non-verbale signalen tijdens groepsgesprekken (aanwijzingen voor de onderlinge verhoudingen in het team).</p>