

## Samenvatting

Deze scriptie is het resultaat van een kwalitatief interpretatief onderzoek bij Woningcorporatie X in een stad in Nederland. De vraag hoe medewerkers van Woningcorporatie X betekenis geven aan samenwerken tussen afdelingen staat centraal. Het onderzoek is opgezet omdat uit een cultuurscan in juli 2012 is gebleken dat er op het gebied van samenwerking nog winst te behalen valt. Aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden, zoals interviews, focusgroepen en observaties, is onderzocht dat de betekenisgeving van medewerkers wordt beïnvloed door een tweetal thema's en dat er daarnaast twee onderwerpen een rol spelen. De thema's die de samenwerking tussen afdelingen beïnvloeden zijn visie en motivatie & verantwoordelijkheid. Eilandencultuur en communicatie zijn twee overkoepelende thema's, die zowel op zichzelf staand als in combinatie met de thema's een rol spelen binnen het onderzoek.

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
Voorwoord .....	4
1 Inleiding .....	5
1.1 De context.....	5
1.2 Woningcorporatie X.....	7
1.3 Het onderzoek.....	7
1.4 Doelstelling en vraagstelling .....	8
1.5 Relevantie .....	8
1.6 Leeswijzer .....	9
2 Literatuur .....	10
2.1 Samenwerken .....	10
2.2 Organisatieperspectief.....	12
2.3 Visie.....	13
2.4 Motivatie en verantwoordelijkheid .....	15
2.5 Communicatie .....	16
2.6 Toepassing van de literatuur in dit onderzoek .....	18
3 Methodologie .....	19
3.1 Onderzoeksstrategie .....	19
3.2 Onderzoeksmethoden .....	20
3.2.1 Interviews.....	20
3.2.2 Focusgroepen .....	21
3.2.3 Observaties.....	22
3.3 Analysemethode .....	22
3.4 Kwaliteitscriteria .....	23
3.4.1. Credibility .....	23
3.4.2 Transferability .....	23
3.4.3 Dependability .....	24
3.4.4 Confirmability.....	24
4 Bevindingen .....	26
4.1 Samenwerken .....	26
4.2 Gemeenschappelijke doelstelling .....	28
4.2.1 De gemeenschappelijke doelstelling volgens Woningcorporatie X.....	28
4.2.2 De gemeenschappelijke doelstelling volgens de medewerker .....	29
4.3 Motivatie en verantwoordelijkheid .....	32

2

4.3.1 Organisatorische redenen om niet samen te werken .....	33
4.3.2 Persoonlijke redenen om niet samen te werken .....	34
4.3.3 Resumé .....	40
5 Analysehoofdstuk .....	41
5.1 Gemeenschappelijke doelstelling .....	41
5.2 Motivatie en verantwoordelijkheid .....	42
5.3 Samenwerken .....	45
6 Conclusie.....	46
Bibliografie .....	48
Bijlage 1 – Organogram .....	51
Bijlage 2 – Cijfers cultuurscan.....	52
Bijlage 3 – Topiclijst .....	53
Bijlage 4 – Opzet focusgroep .....	54

## Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie 'Door samenspel overwinnen', het resultaat van een vijf maanden durend kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving aan samenwerken tussen de verschillende afdelingen door medewerkers van Woningcorporatie X. Het onderzoek is tegelijkertijd de afsluiting van de master Organisations, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Daarmee markeert deze scriptie de afronding van mijn studententijd en ga ik voortaan niet meer als student door het leven, maar als werkende vrouw.

Gedurende de master werd mij duidelijk dat ik graag onderzoek wilde doen naar een vraagstuk waar ik mijn tanden in kon zetten. Met die voorwaarde ben ik op zoek gegaan naar een passende organisatie waarbij ik kon afstuderen. Per toeval viel mijn oog op de vacature van Woningcorporatie X. Woningcorporatie X was op zoek naar een adviseur in de dop die in staat was een onderzoek uit te voeren naar de samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Daarnaast werd gevraagd de organisatie een spiegel voor te houden. De vacature wekte mijn enthousiasme omdat duidelijk werd dat het een interessante opdracht was waar ik mijn energie in kwijt kon. Daar houd ik van.

Op 18 februari 2013 ben ik daadwerkelijk gestart bij Woningcorporatie X. Voor vier dagen in de week was er een werkplek voor mij beschikbaar op de afdeling Strategie en Portefeuille. Een prettige afdeling waar ik met veel plezier mijn tijd heb doorgebracht. Daarnaast vond ik het interessant om aan de slag te zijn bij een woningcorporatie, omdat ik daar voor de start van mijn onderzoeksperiode niet veel kennis over had. Door de verhalen en ervaringen van collega's en de huidige ontwikkelingen in de woningbranche heb ik nu meer kennis over de taken van woningcorporaties en hun plaats in de samenleving.

Graag wil ik in dit voorwoord een aantal mensen bedanken die van waarde zijn geweest voor mijn onderzoek. In de eerste plaats is dat (...), die mij de kans heeft gegeven mijn onderzoek bij Woningcorporatie X te starten en mij binnen de organisatie heeft begeleid. In de tweede plaats een groot woord van dank voor alle respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek, zonder jullie was dit resultaat er niet gekomen. Daarnaast wil ik (...) en (...) bedanken voor de mogelijkheid deel te nemen aan de workshops Beter Communiceren, dit is nuttige input geweest voor mijn onderzoek. Graag bedank ik ook (...) voor de vormgeving van het titelblad. Ook wil ik via deze weg Matthijs van Maanen bedanken voor zijn hulp tijdens de focusgroepen. Maartje van de Beek en Miebet Bour wil ik graag bedanken voor hun feedback op mijn onderzoek en de gezellige onderzoekstijd die wij samen hebben gehad. Tot slot een woord van dank voor Sander Kramer, mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht. Jouw feedback heeft mij geholpen om te komen tot het onderzoek dat er nu ligt.

Evelien Bink  
Utrecht, 1 juli 2013

4

## 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst de geschiedenis van woningcorporaties geschetst, zodat inzichtelijk is in welke context Woningcorporatie X zich op dit moment beweegt. Vervolgens wordt kort ingegaan op de historie van Woningcorporatie X. Daarna wordt het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal staat belicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beknopte leeswijzer.

### 1.1 De context

Een woningcorporatie is een organisatie die zich bezighoudt met het bouwen, beheren en verhuren van woonruimtes. Op dit moment is driekwart van de ongeveer drie miljoen huurwoningen op de Nederlandse markt in handen van woningcorporaties. De huurwoningen hebben een huur tot €681,02 en zijn vooral bedoeld voor mensen met een inkomen tot €34.229,-. Deze criteria maken dat vaak wordt gesproken over sociale huurwoningen (Rijksoverheid, 2013). De opkomst van woningcorporaties is volgens Gerrichhauzen en Gruis onder te verdelen in vier opeenvolgende periodes, waaruit de belangrijkste gebeurtenissen zullen worden toegelicht.

#### **De eerste woningcorporatie, periode 1852 - 1901**

De oprichting van de eerste woningcorporatie Vereniging ten behoeve der Arbeidersklasse te Amsterdam (VAK), was in 1852 een feit. Al snel ontstonden er meerdere verenigingen als reactie op woningnood en slechte woningen. Het doel was om zo veel mogelijk kapitaal te sparen om woningen te kunnen bouwen. Deze woningen werden dan eigendom van de bewoners of ze werden verhuurd. De woningcorporaties uit deze periode zijn een vorm van zuiver particulier initiatief. De instellingen die toen ontstonden zijn het model geweest voor de corporaties die na 1901 tot stand zijn gekomen (Gerrichhauzen, 1990; Gruis, 2000).

#### **De Woningwet, periode 1901 - 1945**

In 1901 werd de Woningwet aanvaard, het begin van de wisselwerking tussen de overheid en de woningbouwverenigingen. Dit betekende dat de overheid onder gunstige voorwaarden leningen en subsidies voor de woningbouw verstrekke aan de woningbouwverenigingen. Door deze financiële stimulans vanuit de overheid werd van de verenigingen verwacht dat zij woningen gingen bouwen. Een andere belangrijke taak voor corporaties was de schaarse woningen te verdelen onder mensen met een lager inkomen.

Tot de Eerste Wereldoorlog leidde dit beleid niet tot het gewenste effect, maar na de Eerste Wereldoorlog kwam er groei op de woningmarkt. Door oorlogsomstandigheden, zoals materiaalschaarste en gebrek aan kapitaal werd door particulieren niet meer gebouwd. Door de overheidssteun werd dit echter weer mogelijk. Dit resulteerde in die tijd in een toename van corporaties (Gerrichhauzen, 1990; Gruis, 2000).

#### **Groei en verzelfstandiging, periode 1945 – 1989**

Na de Tweede Wereldoorlog kennen de corporaties een enorme groei, vanwege het grote woningtekort dat toen bestond. Gemeenten speelden een centrale rol door subsidiering van de projecten. De politiek bleef betrokken bij het beleid van woningcorporaties, omdat zij vond dat de woningen van corporaties beschikbaar moesten zijn voor brede lagen van de bevolking. Aanvankelijk leidde dit tot grote betrokkenheid van gemeenten bij bouwprojecten, maar in de jaren zestig werd de bouw door woningcorporaties belangrijker. Dit was het gevolg van de aanbevelingen van de Commissie-De Roos. Een commissie die had

onderzocht hoe de zelfstandigheid van corporaties ten opzichte van de overheid kon worden versterkt. Uit dit onderzoek zijn een hoop aanbevelingen naar voren gekomen, die pas vanaf 1977 zijn ingevoerd. Intussen was in de Woningwet van 1962 vastgelegd dat nieuwbouw van woningcorporaties voorrang moest krijgen op nieuwbouw door de gemeente. Gemeenten mochten slechts bouwen als duidelijk was dat corporaties hier niet toe in staat waren (Gerrichhauzen, 1990; Gruis, 2000).

### **Verdere verzelfstandiging, periode 1990 - 2000**

Vanaf 1990 trad de Nota Volkshuisvesting, aangenomen in 1989, in werking. Gevolg hiervan was een grotere zelfstandigheid van woningcorporaties, zowel op financieel als beleidsmatig vlak. Dit betekende dat de beleidsvrijheid van corporaties werd verruimd en de corporaties ook in financiële zin meer op eigen benen moesten staan. Dit leidde onder meer tot het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) in 1993, waarin deze grotere bewegingsvrijheid van corporaties werd vastgelegd. In 1995 startte een bruteringsoperatie, waarbij de uitstaande leningen van de overheid aan corporaties werden afgekocht. Ook kwam een einde aan de objectsubsidies voor nieuwbouw en exploitatie van woningen (Gerrichhauzen, 1990; Gruis, 2000).

### **Woningcorporaties onder vuur, periode heden**

In de eerste tien jaar van deze eeuw is de positie van woningcorporaties veelvuldig bediscussieerd. Daarbij werden woningcorporaties in 1999 toegelaten tot het project Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (MDW) van het Ministerie van Economische Zaken. Dit heeft geresulteerd in handhaving van een hybride non-profitstelsel voor woningcorporaties. Kenmerkend voor een hybride organisatie is dat de kenmerken, waardesystemen en handelingslogica van verschillende sectoren met elkaar worden verbonden, hetgeen tot spanningen kan leiden. Dit kan zowel positief als negatief uitpakken (Karré, 2013). Voor een woningcorporatie ligt deze spanning in het feit dat het een private organisatie is die winst wil maken om te investeren, maar tegelijkertijd is het een organisatie met de publieke taak mensen te huisvesten. In de sector wordt dit onderschreven als het verschil tussen stenen en mensen, een onderscheid dat later in dit onderzoek aan bod zal komen.

Naast toelating tot de MDW wilde de overheid haar invloed op de corporatiesector weer vergroten, dit door vooral de inhoudelijke betrokkenheid met woningcorporaties in stand te houden. Hierdoor blijft de ingezette trend tot verzelfstandiging van woningcorporaties bestaan. Aan het begin van de 21e eeuw kunnen woningcorporaties worden omschreven als private organisaties in een publieke inbedding met een publieke taak. Het aanzienlijk maatschappelijk vermogen dat ingezet dient te worden in het belang van de volkshuisvesting wordt door corporaties beheerd (Wolters & Verhage, 2001).

De economische crisis die in 2008 zijn intrede heeft gedaan, raakt de woningmarkt hard. Tot op de dag van vandaag roept dit vragen op over de status van woningcorporaties. Verschillende incidenten hebben hier aanleiding toegegeven. Een bekend voorbeeld is de SS Rotterdam, een schip dat de gemeente Rotterdam graag gerenoveerd wilde hebben en woningcorporatie Woonbron daartoe bereid vond (Financieel Dagblad, 2013). De restauratie van het schip kostte uiteindelijk 240 miljoen in plaats van de beoogde 6 miljoen (Financieel Dagblad, 2013). Door dergelijke incidenten is de discussie ontstaan of de taakopvatting van woningcorporaties niet te groot is geworden. Minister Blok van Wonen is van mening dat corporaties terug moeten naar de basis en zich moeten gaan bezig houden met de taak

waarvoor zij oorspronkelijk zijn opgericht, het huisvesten van mensen met een laag inkomen. Alle andere commerciële activiteiten moeten aan banden worden gelegd, aldus Blok (Financieel Dagblad, 2013). Een oproep gericht aan alle woningcorporaties in Nederland, zo ook aan Woningcorporatie X.

## 1.2 Woningcorporatie X

Woningcorporatie X is één van de grootste woningcorporaties in een grote stad. Woningcorporatie X verhuurt en onderhoudt ongeveer 31.500 sociale huurwoningen, 900 vrije sectorhuurwoningen, 2.500 bedrijfsruimtes en 3.100 parkeerplaatsen aan 65.000 stedelingen. Woningcorporatie X is ontstaan uit een fusie tussen twee woningbouwcorporaties die respectievelijk in 1910 en 1911 zijn opgericht. Beide directeurs werden na de fusie de nieuwe bestuurders van Woningcorporatie X. Naast twee bestuurders zijn er binnen Woningcorporatie X vijf directeurs werkzaam op verschillende werkterreinen (De Opstelling, 2012; Jaarverslag, 2011). Zie voor het organogram bijlage 1.

De fusie die Woningcorporatie X in juli 2008 doormaakte had volgens wethouder Herrema als doel de krachten op wijkniveau te bundelen en zo een groei van de investeringsruimte te creëren (Nul20, 2008). In september deed de economische crisis echter zijn intrede door ineenstorting van Lehman Brothers, een Amerikaanse financiële dienstverlener (Wikipedia, 2013). De crisis leidde ook voor Woningcorporatie X tot woelige tijden en dat heeft het bedrijf ertoe aangezet De Opstelling te lanceren. De Opstelling beschrijft in elf punten waar Woningcorporatie X voor staat. Kern ervan is de basis op orde te krijgen en van daaruit verder te werken aan een gezonde organisatie (De Opstelling, 2012)

Een gevolg hiervan is dat er op financieel gebied een aantal belangrijke veranderingen heeft plaatsgehad. Zo is het verdienmodel van Woningcorporatie X onder de loep genomen en wordt er bezuinigd op personeelskosten. Vandaag de dag zijn de bezuinigingen die er op dit gebied plaatsvinden nog steeds merkbaar binnen het bedrijf. Zo worden afdelingen samengevoegd en moeten sommige medewerkers het bedrijf noodgedwongen verlaten.

Een ander belangrijk gevolg is dat alle afdelingen van Woningcorporatie X sinds december 2011 gevestigd zijn in de twee naast elkaar gelegen panden en niet meer verspreid door de stad. Dit heeft grote voordelen omdat iedereen nu dichtbij elkaar zit en de primaire processen beter beginnen te lopen, zo blijkt uit het jaarverslag. Denk hierbij bijvoorbeeld aan klachtenafhandeling, dit verloopt beter waardoor de klanttevredenheid is gestegen (Jaarverslag, 2011). In maart 2013 heeft er een aantal interne verhuizingen plaatsgevonden. Sommige afdelingen zijn bij elkaar ondergebracht, anderen zijn verhuisd van het ene naar het andere gebouw. Het gevolg hiervan is dat afdelingen die veel met elkaar te maken hebben nu nog dichter bij elkaar zitten.

## 1.3 Het onderzoek

In juli 2012 is er bij Woningcorporatie X een cultuurscan afgenomen om te peilen of medewerkers tevreden zijn over hun werkgever. Uit deze scan bleek dat Woningcorporatie X zich op een aantal punten sterk kan verbeteren, zoals op het gebied van samenwerken tussen afdelingen. Het thema samenwerking kent een opvallend verloop in beoordeling. Medewerkers geven aan dat zij zichzelf verantwoordelijk voelen en om die reden afdelingsoverstijgende zaken oppakken, gemiddeld scoort dit onderdeel een 7,5. Het belang van samenwerken scoort met een 8,7 gemiddeld nog hoger. Medewerkers geven aan geen goede samenwerking tussen de verschillende afdelingen te ervaren, de gemiddelde score is

hier een 4,9. Slechts zeven van de 29 afdelingen geven de samenwerking een voldoende, met als hoogste cijfer een 7,1. Het laagste cijfer dat wordt gegeven is een 2,9. Zie voor een overzicht bijlage 2.

Op grond van de cultuurscan die is uitgevoerd kan worden geconcludeerd dat de samenwerking tussen afdelingen op dit moment niet goed genoeg verloopt. Insteek van dit onderzoek is de oorzaken hiervan aan het licht te brengen. Dit is van belang omdat Woningcorporatie X met deze uitkomsten kan werken aan het op orde krijgen van de basis.

#### 1.4 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om vanuit een interpretatief kader inzicht te geven in de wijze waarop medewerkers betekenis geven aan samenwerken tussen afdelingen. Dit gebeurt door verbanden te leggen tussen bestaande theorie over het onderwerp en gegevens uit de onderzoekspraktijk. Ten einde een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke kennis op het gebied van betekenisgeving aan samenwerken tussen afdelingen. Hierdoor wordt het ook voor andere organisaties mogelijk lering te trekken uit mijn onderzoek. De volgende doelstelling staat centraal in dit onderzoek:

***Inzicht verkrijgen in de betekenis die kan worden gegeven aan samenwerken tussen afdelingen en de concepten die hierbij een rol spelen, teneinde een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke kennis over ontwikkeling van samenwerking tussen afdelingen binnen organisaties***

De onderzoeksvraag die centraal staat om de doelstelling te bereiken is:

***Hoe wordt door medewerkers van Woningcorporatie X betekenis gegeven aan samenwerken tussen de verschillende afdelingen?***

Met de term medewerkers worden alle medewerkers van Woningcorporatie X bedoeld, ongeacht de hiërarchische positie van de medewerker. Mocht de hiërarchische positie wel relevant zijn, dan zal dit expliciet worden aangegeven. In dit onderzoek wordt buiten de citaten om altijd gesproken in de hij-vorm. Leidinggevende is een andere term die toelichting vereist. Als er wordt gesproken over de leidinggevende dan kan dit zowel de afdelingsmanager als de directeur als de bestuurder zijn. Leidinggevende staat om die reden in feite gelijk aan de top van de organisatie.

Door middel van kwalitatief interpretatief onderzoek zal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. In paragraaf 3.1 wordt toegelicht wat hieronder wordt verstaan.

#### 1.5 Relevantie

In de eerste plaats is dit onderzoek op wetenschappelijk gebied relevant. Het onderzoek maakt inzichtelijk hoe medewerkers betekenis geven aan samenwerken tussen verschillende afdelingen. Vanwege de verbanden tussen theorie en praktijk levert het onderzoek een bijdrage aan de al bestaande kennis op het gebied van dit onderwerp.

Naast de wetenschappelijke relevantie heeft het onderzoek een praktische relevantie. Door middel van dit onderzoek wordt de betekenisgeving aan samenwerken tussen afdelingen door medewerkers inzichtelijk gemaakt. Organisaties die met eenzelfde probleem kampen kunnen hier lering uit trekken.



Woningcorporatie X krijgt door het onderzoek inzicht in de oorzaken die ten grondslag liggen aan de onvoldoende beoordeelde samenwerking. Van hieruit kan de organisatie op eigen kracht verder werken aan het verbeteren van deze punten en dus aan het verbeteren van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

## 1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal allereerst de literatuur worden behandeld die in dit onderzoek centraal staat. Daarna wordt in hoofdstuk 3 toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt, welke analysemethode is gebruikt en aan welke kwaliteitscriteria dit onderzoek voldoet. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de bevindingen uit het onderzoeksveld toegelicht. In hoofdstuk 5, de analyse, worden de literatuur en bevindingen aan elkaar gekoppeld. In hoofdstuk 6 wordt vervolgens de conclusie getrokken door antwoord te geven op de hoofdvraag. Tot slot zullen in hoofdstuk 7 de aanbevelingen worden beschreven.

## 2 Literatuur

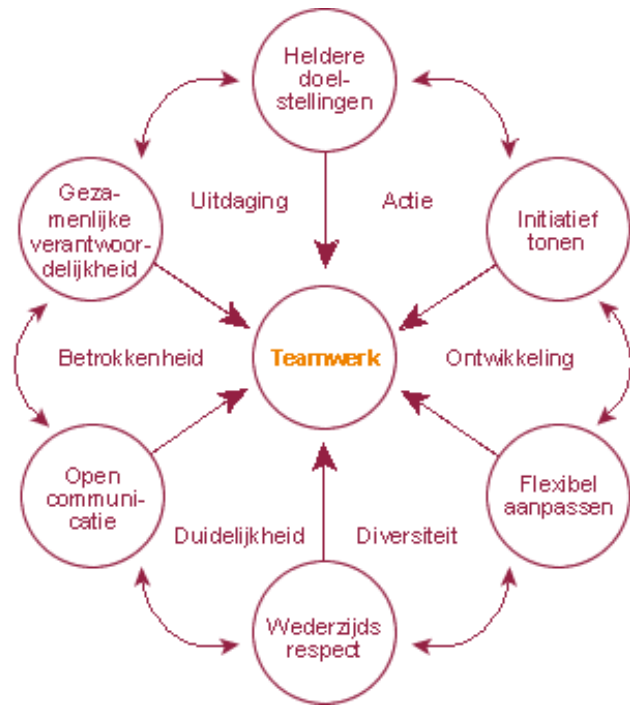
In dit hoofdstuk wordt literatuur besproken over de *sensitizing concepts* die aansluit bij de bevindingen. *Sensitizing concepts* zijn richtinggevendende concepten in onderzoek, in paragraaf 3.1 wordt dit verder toegelicht. In dit hoofdstuk wordt in de eerste plaats ingegaan op het hoofdthema van dit onderzoek, namelijk samenwerken. Er wordt gekeken wat samenwerken inhoudt en welke modellen hierbij gebruikt kunnen worden. In de tweede plaats worden er vier frames toegelicht waarop men naar een organisatie kan kijken. Vervolgens wordt ingegaan op twee belangrijke thema's voor samenwerken tussen afdelingen binnen Woningcorporatie X, namelijk visie en motivatie & verantwoordelijkheid. In de vierde plaats wordt er ingegaan op communicatie, een onderwerp dat verweven is met de andere thema's en ook op zichzelf een belangrijke invloed uitoefent op samenwerken. De theorie over deze thema's wordt in de analyse in verband gebracht met de bevindingen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een vooruitblik over hoe de literatuur in het onderzoek zal worden gebruikt.

### 2.1 Samenwerken

Samenwerken is het hoofdthema in dit onderzoek. Het is echter onduidelijk wat samenwerken precies betekent. In literatuur over samenwerken worden verschillende definities aangehaald. Visser (1995) stelt dat bij samenwerken kenmerkend is dat men het (snel) eens wordt over de te verrichten werkzaamheden, over de wijze waarop het werk verricht wordt, over de verdeling van het werk (wie doet wat) en over wederzijdse hulp in moeilijke situaties of situaties die niet individueel te hanteren zijn. Webb (1986 in: Gregson et al., 1991, p. 2) definieert samenwerken als “the pursuit of a coordinated course of action by two or more actors, usually through face-to-face interaction by means of achieving consensus about a field of mutual interests and goals which are to be furthered by mutually acceptable means” (p. 155). Uit deze definities blijkt dat het bij samenwerken gaat om minimaal twee actoren die consensus moeten bereiken. De definitie van Visser steekt daarbij in op het belang van taakverdeling en wederzijdse hulp. De definitie van Webb benadrukt het belang van face-to-face interactie. In dit onderzoek wordt de definitie van Visser aangehouden met de toevoeging dat face-to-face contact belangrijk is.

Met een definitie van samenwerken is de eerste stap tot een goede samenwerking gezet, maar er is meer nodig. Om tot een goede samenwerking te komen stellen Henneman, Lee en Cohen (1995) dat er zowel persoonlijke als omgevingsfactoren nodig zijn. De persoonlijke factoren vallen volgens de auteurs uiteen in effectieve communicatie, respect voor de kennis en het oordeel van anderen, de bereidheid tot het delen van informatie en het vertrouwen dat mensen in elkaar hebben. Onder omgevingsfactoren wordt verstaan dat de werkomgeving teamgeoriënteerd moet zijn, de macht die medewerkers hebben moet afhangen van hun kennis en kunde en er moet sprake zijn van een gedeelde visie en commitment hieraan.

De persoonlijke- en omgevingsfactoren van Henneman et al. komen terug in het model van teamwerk van Vroemen (1995), zoals weergegeven in figuur 1. Teamwerk wordt in dit onderzoek omschreven als een manier van samenwerken waarin denken en doen worden verenigd. Goed teamwerk wordt gevoed door een zestal kernwaarden die gezamenlijk een evenwichtig wiel vormen. Krijgt een van de kernwaarden te veel aandacht dan ontstaat er een slag in het wiel en is de samenwerking niet meer effectief. Krachtig aan het wiel is dat het kan worden aangevuld met waarden die voor de verschillende teams belangrijk zijn. Hierdoor krijgt het wiel meer spaken, waardoor het



Figuur 1 Het wiel van Vroemen (1995)

steviger wordt (Vroemen, 1995).

Ook het model van Armitage (1983) dat Gregson, Cartlidge, & Bond (1991) aanhalen in hun onderzoek vertoont overeenkomsten met het wiel van Vroemen (1995) en de theorie van Henneman et al. (1995), zie tabel 1. Het model gaat ervan uit dat er samenwerking tot stand komt als betrokken personen informatie uitwisselen met elkaar om te werken aan een actie en zo een gemeenschappelijk doel bereiken. Het model bestaat uit vijf fasen waarbij fase 5 gezien wordt als de optimale samenwerking, vergelijkbaar met een stevig en evenwichtig wiel van Vroemen.

11

Tabel 1 Taxonomie van samenwerken naar Armitage (1983 in: Gregson, Cartlidge & Bond (1991)

Categorie	Toelichting
1) Isolement	Medewerkers die elkaar nooit ontmoeten, spreken of schrijven
2) Ontmoeting	Medewerkers die elkaar wel ontmoeten of antwoord geven, maar die niet betekenisvol met elkaar omgaan
3) Communicatie	Medewerkers wiens ontmoetingen of gesprekken ook de overdracht van informatie bevatten
4) Gedeeltelijke samenwerking	Medewerkers die sympathiek omgaan met de verkregen informatie, deelnemen in de samenwerken en die dezelfde doelstellingen nastreven als anderen in de organisatie
5) Volledige samenwerking	Een organisatie waarin het werk van alle medewerkers volledig is geïntegreerd.

Gregson et al. (1991) tonen aan dat er een aantal variabelen is dat invloed uitoefent op de categorie waarin een medewerker of een afdeling terecht komt als het om samenwerken gaat. Eén van deze variabelen is de structuurvariabele. In de eerste plaats wordt hiermee gewezen op het belang van de samenstelling en de grootte van de groep. Gregson et al. hebben geen bewijs gevonden dat de groepsgrootte van invloed is op samenwerking. Bodenheimer & Grumbach (2004) gaan er in hun onderzoek echter vanuit dat de ideale

groep bestaat uit acht tot twaalf personen. Iedereen kan bij een dergelijke groepsgrootte het gevoel hebben dat hij er daadwerkelijk toe doet en dat zijn bijdrage van belang is. Ten aanzien van structuur is het van belang of medewerkers die deelnemen bepaalde ervaringen of vooroordelen hebben over samenwerken. Dergelijke ervaringen kunnen ervoor zorgen dat mensen veel werk naar zich toetrekken of juist afstoten, dat kan leiden tot een onevenredige verdeling van de werklast. Ook komt dit niet ten goede aan de loyaliteit en binding die medewerkers in de groep met elkaar moeten hebben om te kunnen samenwerken. Een ander punt dat van belang is, is de ruimtelijke structuur. Werken vanuit hetzelfde gebouw heeft voordelen omdat het contact maken makkelijker wordt en er dus een grote kans bestaat voor face-to-face contact. "Working from a different base need not prevent colleagues from meeting and collaborating but it can make it more difficult" (Gregson, et al., 1991, p. 18). Tot slot is het managementmodel dat binnen een organisatie gehanteerd wordt van invloed op de structuurvariabele. Zo zal er op andere wijze worden samengewerkt als er sprake is van een bottom-up managementstijl, dan wanneer er sprake is van een topdown managementstijl. Het initiatief om samen te werken ligt hier bij verschillende mensen (Gregson, Cartlidge, & Bond, 1991; Henneman, Lee, & Cohen, 1995).

De tweede variabele is de procesvariabele, waarbij wordt gekeken naar mate waarin medewerkers samenwerken. De manier waarop onderling wordt gecommuniceerd en met welk middel neemt hierbij een belangrijke plek in. Daft & Lengel (1986) halen het belang van het juiste communicatiemiddel aan in de mediarijkeidstheorie, zoals wordt beschreven in paragraaf 2.5. Ook het verwerven en delen van kennis is van belang voor het proces van samenwerken. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van vaardigheden die medewerkers nodig hebben om samen te kunnen werken (Gregson, Cartlidge, & Bond, 1991).

Tot slot gaan Gregson et al. in op *intermediate outcomes*, deze resultaten vloeien voort uit de procesvariabele. Een eerste factor die hierbij een rol speelt is die van de persoonlijke relaties. Hierbij wordt ingegaan op de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan. Of zij elkaar aanspreken bij de voornaam of niet, of er wordt getutoyeerd of niet. De tweede factor is of het beeld over de taken en verantwoordelijkheden van collega's duidelijk is. Dit is van invloed op de derde factor, namelijk of medewerkers bij de juiste persoon of afdeling aankloppen als zij een vraag hebben.

## 2.2 Organisatieperspectief

Er zijn meerdere frames waarop naar een organisatie kan worden gekeken. Een frame is een set van ideeën en verklaringen waarmee naar de werkelijkheid kan worden gekeken. In feite is het een perspectief om naar een organisatie te kijken. De organisatiekenmerken die iemand noemt zijn afhankelijk van het frame waarmee diegene kijkt. Het is mogelijk te kijken vanuit een structuurframe, human resource (HR) frame, politiek frame en symbolisch frame, welke hieronder kort worden toegelicht (Bolman & Deal, 2003).

In het structurele frame draait het erom een vastgesteld doel te bereiken door duidelijke afbakening van taken en controle hierop. Het is het beste persoonlijke voorkeuren uit te schakelen, want deze zijn van ondergeschikt belang bij het bereiken van het doel. Daarnaast moet aandacht worden geschonken aan de manier waarop het werk wordt verdeeld en hoe medewerkers vervolgens gecoördineerd kunnen worden als de taakverdeling heeft plaatsgevonden. Zo kunnen medewerkers gegroepeerd worden op kennis, maar ook op het product dat zij afleveren, hun relatie met de klant of op hun positie in het proces. Een organisatie kan hierin sturing krijgen door de organisatie verticaal en horizontaal te coördineren. Verticale coördinatie vindt plaats door een formele structuur,

waarbij een leidinggevende aangeeft wat een medewerker op de werkvloer moet doen. Horizontale coördinatie vereist vergaderingen en bijeenkomsten waar iedereen inspraak kan hebben (Bolman & Deal, 2003).

Behoeften staan centraal in het HR-frame. Volgens dit frame bestaan organisatie om de behoeften van medewerkers te dienen en niet andersom. Wel is er enigszins sprake van een wisselwerking, aangezien de organisatie medewerkers nodig heeft om hun talent, ideeën en energie. Mensen hebben organisaties nodig voor carrière, salaris en mogelijkheden. Als er sprake is van een mismatch tussen organisatie en individu kan de organisatie daaronder lijden, het individu of beiden. Een match tussen organisatie en individu komt beiden ten goede, omdat zij beiden krijgen wat zij wensen. Om dit voor elkaar te krijgen is het van belang dat een organisatie zijn medewerkers en de behoeften van medewerkers begrijpt. Probleem is dat behoeften divers en onvoorspelbaar kunnen zijn, waardoor het voor een organisatie moeilijk is erop in te spelen (Bolman & Deal, 2003).

Het politieke frame gaat ervan uit dat een organisatie bestaat uit coalities van verschillende individuen met verschillende belangen. Doelen worden bereikt doordat er beslissingen worden genomen die voortkomen uit overleg en onderhandeling. Hierbij draait het om het vinden van de oplossing die het beste tegemoet komt aan de belangen van de coalitie. Vaak wordt er gesproken over schaarse middelen en de verdeling daarvan. In combinatie met verschillende belangen spelen conflict en macht een belangrijke rol binnen dit frame (Bolman & Deal, 2003).

Binnen het symbolisch frame draait het niet zo zeer om de vraag wat er gebeurt binnen een organisatie, maar wat een bepaalde gebeurtenis betekent. Deze betekenissen kunnen uiteenlopen omdat ieder individu andere normen en waarden nastreeft. Om op een heldere manier uiting te geven aan hun gevoelens maken mensen binnen dit frame gebruik van verhalen, rituelen en metaforen. Volgens de symbolische zienswijze is cultuur de lijm die organisatie bij elkaar houdt. Cultuur is volgens Bolman en Deal (in: Deal & Kennedy, 1984, p. 4) "the way we do things around here". Cultuur is in die opvatting een product, omdat het een soort wijsheid is die wordt verkregen van degenen voor ons. Tegelijkertijd is het een proces, omdat het constant aan verandering onderhevig is en vernieuwd wordt doordat er mensen bijkomen en vertrekken (Bolman & Deal, 2003). Vanwege het belang van cultuur wordt het symbolisch frame in het vervolg aangeduid als het cultuurframe.

### 2.3 Visie

Een belangrijk aspect dat in de genoemde literatuur over samenwerken terugkomt is de heldere doelstelling of de gedeelde visie of missie (Henneman et al., 1995; Vroemen, 1995). Verschillende termen waar, zo blijkt uit de genoemde literatuur, vaak overeenstemming tussen is. Van der Loo, Geelhoed, & Samhoud (2007) dragen in hun boek aan dat de begrippen missie en visie door elkaar worden gebruikt en dat het aan de invalshoek ligt welke definitie het best passend is. Van der Loo et al. zien visie als een overkoepelend begrip voor zowel het toekomstbeeld als de basisfilosofie van de organisatie. In dit onderzoek wordt met de termen gemeenschappelijke doelstelling, missie en visie hetzelfde bedoeld.

Volgens Collins & Porras (2002) moet de waarde van een visie niet worden onderschat. Zij stellen dat een visie niet berust op een plotselinge ingeving die opeens naar voren is gekomen tijdens de opbouw van een bedrijf. Een visie is de kernideologie van een bedrijf, die aan de basis staat van een duurzaam succes. Daarbij is een visie zowel stabiel als dynamisch. Het stabiele karakter van de visie wordt weergegeven in de kernwaarden. Door daarnaast ambities en uitdagingen weer te geven krijgt de visie een dynamisch karakter.

Vroemen (1995) voegt toe dat de gemeenschappelijke doelstelling duidelijk, realistisch en meetbaar moet zijn. Al deze eigenschappen van een visie tezamen zorgen dat de visie zowel houvast biedt aan medewerkers, als uitdaagt om in beweging te komen, maar dat het bovenal een samenbindende factor is (Van der Loo et al., 2007).

Van der Loo et al. stellen dat een visie uiteenvalt in een viertal componenten die in samenhang moeten worden beschouwd, te weten:

- Kernwaarden: waarvoor de organisatie staat;
- Hoger doel: waarom de organisatie bestaat;
- Gewaagd doel: waar de organisatie heengaat;
- Kernkwaliteiten: waarin een organisatie uitblinkt.

Bloisi, Cook, & Hunsaker (2007) verstaan hetzelfde onder visie als Van der Loo et al., maar zij onderscheiden slechts een drietal componenten waaraan een visie moet voldoen. In de eerste plaats *a statement of purpose* waarin ideologie en kernwaarden van het bedrijf worden gecombineerd met als doel medewerkers te inspireren en motiveren. Het tweede element is *a tangible goal*, een helder, specifiek en fascinerend doel waardoor de inspanningen van medewerkers worden ingekaderd. Het stellen van een doel en een tijd waarbinnen dit doel afgerond moet zijn is hierbij van groot belang. In de derde plaats moet er sprake zijn van *an image of results*. Van belang is dat er hierbij een beeld van de toekomst wordt ontwikkeld in een heldere taal die voor iedereen begrijpelijk is.

Ondanks het verschil in formulering van componenten van een visie, zijn er overeenkomsten te ontdekken in de punten die Van der Loo et al. (2007) en Bloisi et al. (2007) opnoemen. Zo komen de kernwaarden bij beide auteurs terug, zij het bij Van der Loo et al. als apart component. Zij stellen dat kernwaarden laten zien waar de organisatie voor staat en dat deze vaak een emotionele lading hebben, omdat het aangeeft wat de medewerkers van die organisatie graag willen doen. Naast de richtinggevende en motiverende rol van kernwaarden is de samenbindende rol van belang. Juiste kernwaarden leveren energie en inspiratie die ervoor zorgen dat mensen bereid zijn zich in te zetten voor de organisatie. Een duidelijke overeenkomst met het model van Bloisi et al. (2007). Daarnaast bevorderen gedeelde kernwaarden de consistentie in het gedrag van mensen door de hele organisatie heen.

Het hoger doel gaat over de essentie van de organisatie. Van der Loo et al. omschrijven dat als "Het hoger doel geeft op een heldere, inspirerende en puntige manier aan wat de idealen van een organisatie zijn" (p. 40). Het is een blijvend en in principe ook onveranderlijk kernpunt van organisaties. Het hoger doel is wat Bloisi et al. omschrijven als ideologie binnen *the statement of a purpose*. Aangezien het inspireren van medewerkers hierbij een duidelijke plaats inneemt, zijn deze elementen in dit model samengenomen.

De derde component van een visie is volgens Van der Loo et al. een gewaagd doel, een uitdagend toekomstbeeld dat slechts door uiterste inspanningen bereikt kan worden, maar dat wel binnen handbereik ligt. Het is in feite een soort droom, die tot doel heeft energie los te maken onder de mensen. Een gewaagd doel kent twee belangrijke randvoorwaarden waaraan het moet voldoen, dezelfde voorwaarden die Bloisi et al. omschrijven als *a tangible goal*. In de eerste plaats moet het eindresultaat zo concreet mogelijk worden omschreven en in de tweede plaats moet een termijn worden aangegeven waarbinnen het doel moet worden bereikt. Het verschil is echter dat het *tangible goal* minder op de toekomst gericht is dan het gewaagde doel van Van der Loo et al. (2007). Bloisi et al. gaan bij de derde



component wel in op de toekomst van de organisatie door te stellen dat er een duidelijk beeld van de visie ontwikkeld moet worden.

Een ander verschil is dat de kernkwaliteiten van Van der Loo et al. niet terugkomen in het model van Bloisi et al.. Volgens de visie van Van der Loo et al. bepalen de kernkwaliteiten waarin de organisatie excelleert. Als een organisatie in staat is deze kwaliteiten te omschrijven, wordt de visie minder abstract, doordat kernkwaliteiten dichtbij de medewerkers liggen. Wanneer medewerkers worden gewaardeerd om wat zij goed kunnen en ook aangemoedigd worden om de kwaliteiten voortdurend te verbeteren zullen zij gemotiveerd zijn en energie hebben om nog beter te presteren. Het delen van dezelfde kwaliteiten scheidt onderling een band, waardoor kernkwaliteiten leiden tot verbinding tussen mensen. Het vaststellen van kernkwaliteiten is echter niet eenvoudig, omdat ze diep in een organisatie besloten zijn en ontdekt moeten worden. In het vervolg van het onderzoek zal het model van Van der Loo et al. worden aangehouden, omdat de componenten uit deze theorie meer omvatten dan de componenten uit de theorie van Bloisi et al. (2007).

Het ontwikkelen van een visie gebeurt echter niet zomaar en het is onvoldoende te veronderstellen dat er een visie is ontstaan als de vier componenten zijn ingevuld. In het kader van dit onderzoek voert het echter te ver om daar nu op in te gaan.

## 2.4 Motivatie en verantwoordelijkheid

Uit verschillende bronnen in de literatuur blijkt dat verantwoordelijkheid en het nemen van verantwoordelijkheid vaak samenhangt met de motivatie van de medewerker (Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2007; Bolman & Deal, 2003; Vroemen, 1995). De X en Y theorie van McGregor (1960) is een belangrijk werk onder de theorieën over motivatie. Deze theorie licht toe dat een manager zijn leiderschapsstijl laat afhangen van de 'soort' medewerkers die hij managet. Binnen theorie X zijn medewerkers lui en willen zij werk zo veel mogelijk vermijden. Volgens de theorie ontbreekt het hen aan ambitie en de drijfveer om verantwoordelijkheid te hebben. Dit heeft als gevolg dat medewerkers weinig flexibel zijn en niet van veranderingen houden. Een manager die werkzaam is in een dergelijke omgeving gaat er volgens de theorie vanuit dat medewerkers uit zijn op hun eigen belang. Het gevolg is een autoritaire leiderschapsstijl met controle van medewerkers en vervolgens beloning of bestraffing.

Theorie Y is tegenovergesteld aan theorie X. Deze theorie gaat ervan uit dat medewerkers van nature willen werken en in staat zijn zichzelf onder controle te houden en creatief te zijn. Volgens McGregor is deze theorie het voorbeeld van hoe mensen in organisaties zouden moeten samenwerken, omdat de doelen van de organisatie en die van de medewerker verbonden raken. De leiderschapsstijl van de manager kan worden ingestoken op betrokkenheid en inspraak van de medewerker. Gezien de motivatie die de medewerker van binnenuit voelt zal de medewerker hiertoe zelf het initiatief nemen (Bloisi, et al., 2007). Het nemen van initiatief is ook één van de voorwaarden voor goede samenwerking die door Vroemen (1995) werd aangehaald. Onder initiatief wordt verstaan dat medewerkers betrokken zijn en zelf stappen zetten (Vroemen, 1995, Henneman et al., 1995). Gedrag dat past bij de omschrijving van medewerker Y van McGregor. Het nemen van initiatief laat zien dat een medewerker zich verantwoordelijk voelt, dat problemen worden waargenomen en dat er tot handelen wordt overgegaan.

Het kan zijn dat een individu in een samenwerkingsverband geen initiatief neemt. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. In de eerste plaats kan er een gebrek zijn

aan duidelijkheid, dat een medewerker niet precies weet wat er wordt verwacht of waar het precies over gaat. In de tweede plaats kan een medewerker een gebrek aan ruimte ervaren. Hierdoor kan iemand zich afhankelijk en onvrij voelen en ervoor kiezen zich terug te trekken. Gebrek aan betrokkenheid is een derde factor. In dit geval schort het aan motivatie, hierdoor kan een medewerker denken dat zijn collega het klusje ook wel op kan pakken. Gebrek aan waardering is een vierde factor die kan veroorzaken dat een medewerker geen verantwoordelijkheid neemt. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat initiatieven gemakkelijk van tafel worden geveegd. Tot slot kan een medewerker een gebrek aan durf hebben. Het nemen van initiatief of verantwoordelijkheid betekent ook het nemen van een risico. Van tevoren is namelijk niet gegarandeerd dat iedereen hier tevreden mee is. Dit kan een gevoel van onveiligheid met zich meebrengen (Vroemen, 1995).

## 2.5 Communicatie

Het is voor een organisatie onmogelijk te bestaan zonder communicatie. Voordat de organisatie met de klant kan communiceren, moeten de medewerkers eerst met elkaar communiceren om een product op de markt te krijgen. Daarbij is communicatie een complex en continu proces, waarbij medewerkers de organisatie creëren, onderhouden en veranderen (Keyton, 2005). Daarnaast is communicatie van belang voor een goede samenwerking. Dat wordt onderschreven door Henneman et. al (1995) "The ability to communicate effectively is an important antecedent to collaboration" (p. 106). Volgens Keyton is het in de eerste plaats belangrijk dat iedereen in het proces van communicatie participeert. In de tweede plaats is het zo dat er niet altijd overeenstemming wordt bereikt over de boodschap door een verschil in interpretatie, daar moet rekening mee worden gehouden. "The complex web of messages sent and received by members in an organization is interpreted by these members, and the interpretation results in patterns and expectations" (Keyton, 2005, p. 18).

Stoter (2009) stelt dat het bestaan van een communicatiecultuur van belang is. Hiermee worden de normen en waarden bedoeld die van invloed zijn op het communicatiegedrag van medewerkers in organisaties. Bij de vorming van gemeenschappelijke betekenissen, onderlinge verstandhoudingen en samenwerkingssituaties spelen de normen en waarden een belangrijke rol.

De communicatiecultuur in een organisatie varieert van een open tot een defensieve communicatie, zie tabel 2. Een open communicatiecultuur wordt gezien als de ideale communicatiecultuur die een organisatie kan hebben (Stoter, 2009, Vroemen, 1995). Een dergelijke cultuur is echter moeilijk te bereiken doordat dit door vele factoren wordt belemmerd. Denk hierbij aan het bestaan van grote belangentegenstellingen tussen medewerkers of een te sterk hiërarchisch ingerichte organisatie (Stoter, 2009).



Tabel 2 Kenmerken van open en defensieve communicatieculturen naar Gibb (1961 in: Stoter, 2009)

Open communicatiecultuur	Defensieve communicatiecultuur
Beschrijvend/zakelijk	Evaluatie
Probleemoriëntatie/participatie	Controle/autoritair
Spontaniteit	Strategisch
Empathie/betrokkenheid	Neutraliteit/geen betrokkenheid
Gelijkwaardigheid	Superioriteit
Voorlopiegheid	Stelligheid
Exploreren	Vermijden, toegeven en doordrukken
Coöperatie	Vechten
Kritiekontvankelijk	Niet kritiekontvankelijk

Keyton (2005) en Stoter (2009) gaan er beide vanuit dat er in organisaties sprake is van communicatie als er sprake is van informatie-overdracht. Stoter benoemt dit in zijn boek door aan te geven dat er pas sprake is van communicatie als het proces van informatietransmissie leidt tot effect. Watzlawick, Beavin, & Jackson (1974) zijn het hiermee oneens. Zij stellen dat alle gedrag communicatief is en het onmogelijk is om niet te communiceren. Iemand die niets zegt communiceert dus ook, hij laat blijken dat hij iets niet weet of geen mening heeft of angst heeft om voor zijn mening uit te komen.

Daarbij komt dat communicatie volgens Watzlawick et al. op meerdere niveaus plaatsvindt, namelijk:

- Op inhoudsniveau: wat er wordt gezegd
- Op betrekkingniveau: hoe het wordt gezegd, hier draait het om de intonatie, de non-verbale aspecten en de context.
- Door metacommunicatie: het communiceren over communicatie, praten over de onderlinge betrekking.

17

Communicatie op inhouds- en betrekkingniveau vinden tegelijkertijd plaats en zijn beide erg belangrijk. Metacommunicatie wordt van belang als er sprake is van conflicten en het niet meer duidelijk is op welke manier het conflict is ontstaan .

Het derde en laatste punt dat een rol speelt in de communicatie is interpunctieproblematiek. Hiermee wordt bedoeld dat de gezonden boodschap verschilt van de ontvangen boodschap. Reden hiervan is dat gesprekspartners ervan uitgaan dat zij eenzelfde visie hebben op een probleem, terwijl dat vaak niet zo is. Meestal leidt interpunctieproblematiek tot conflicten, omdat beide gesprekspartners niet kunnen erkennen dat de communicatie niet optimaal was door bijvoorbeeld een andere kijk op de werkelijkheid (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1974).

Naast de communicatiecultuur en de verschillende manieren waarop communicatie kan plaatsvinden, is er nog een aspect van belang bij communicatie, namelijk de mediarijkeidstheorie. Hierin wordt gesteld dat het van belang is stil te staan bij het medium dat voor communicatie wordt gebruikt (Daft & Lengel, 1986). Zo is het in het ene geval het beste een telefoontje te plegen, terwijl er in het andere geval beter kan worden gekozen voor face-to-face contact. Daarnaast dragen Daft & Lengel aan dat communicatie tussen verschillende afdelingen moeizaam kan zijn, vanwege dubbelzinnigheid. Deze dubbelzinnigheid kan ontstaan doordat elke afdeling met zijn eigen ding bezig is. De enige

manier om dit tegen te gaan is door ervoor te zorgen dat afdelingen elkaar nodig hebben om hun taak uit te voeren.

## 2.6 Toepassing van de literatuur in dit onderzoek

Bovenstaande literatuur behandelt in de eerste plaats het hoofdthema uit dit onderzoek, namelijk samenwerken. Het model van Vroemen en Gregson et al. staan in deze paragraaf centraal. Deze modellen hebben input gegeven voor het opstellen van *sensitizing concepts*, gemeenschappelijke doelstelling en motivatie & verantwoordelijkheid, de omgevingsfactoren van Henneman et al. zijn daarin ook meegenomen. Uit de literatuur blijkt dat deze thema's van belang zijn voor een goede samenwerking. Aan de hand van de theorie van Van der Loo et al. is gekeken of er bij Woningcorporatie X sprake is van een gedeelde visie. Vervolgens is met de theorie van McGregor getoetst hoe het is gesteld met de motivatie en verantwoordelijkheid van medewerkers. Daarbij wordt ingegaan op de begrippen eilandencultuur en communicatie. Deze onderwerpen en de genoemde thema's hebben een belangrijke wisselwerking op elkaar die moet worden meegenomen in het onderzoek om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen komen. De verschillende frames waarmee naar een organisatie kan worden gekeken zijn gebruikt om aan te tonen dat er vanuit meerdere frames naar organisatieproblematiek kan worden gekeken en dat er afhankelijk van het frame bepaalde zaken opvallen. Vanuit het frame kunnen deze zaken worden verklaard. De manier van kijken beïnvloedt de denkwijze van een individu. Tot slot wordt de vertaalslag gemaakt van de bevindingen naar de literatuur en kan aan de hand van de theorieën van Vroemen (1995) en Gregson et al. (1991) worden bepaald op welk samenwerkingsniveau Woningcorporatie X zich volgens medewerkers bevindt.

## 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke onderzoeksstrategie in dit onderzoek is gebruikt. Ook zal worden toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn toegepast en op welke wijze de analyse van data heeft plaatsgevonden. Tot slot zullen de kwaliteitscriteria worden toegelicht.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de kwalitatieve interpretatieve benadering. Het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid is kenmerkend voor dit type onderzoek. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de sociale werkelijkheid wordt gecreëerd door de mensen zelf. Dit gebeurt doordat mensen betekenis geven aan de dingen om hen heen en die betekenissen in onderlinge interacties met elkaar uitwisselen (Boeije, 2005).

Betekenisgeving gaat ervan uit dat ieder individu zijn eigen theorie ontwikkelt over de gebeurtenissen om zich heen. Door deze gebeurtenissen te interpreteren en binnen bestaande referentiekaders te plaatsen, creëert een individu zijn werkelijkheid. Dit proces wordt *sensemaking* genoemd en het resulteert in betekenisgeving (Weick, 1995). In een organisatie wordt betekenisgeving zichtbaar in de manier waarop een medewerker zijn werktaken interpreteert en welke regels en instructies hij daarbij van belang acht. Een eenmaal gegeven betekenis is niet vaststaand, want betekenisgeving is een circulair proces waarbij telkens kan worden teruggegrepen op eerder gegeven betekenissen. Als een individu een taak niet alleen kan uitvoeren, maar dit samen met anderen moet doen is het belangrijk dat er een *shared understanding* ontstaat. Zonder deze *shared understanding* is het onmogelijk dat er een betekenisvolle interactie tussen individuen ontstaat (Sandberg & Targama, 2007). Het belang van individuele *understanding* en *shared understanding* bij een groepstaak is groot, omdat de werkelijkheid die door betekenisgeving wordt gecreëerd van invloed is op het handelen van mensen (Boeije, 2005; Sandberg & Targama, 2007; Weick, 1995)

Voor de onderzoeker is het van belang dat hij de context, die ontstaat doordat mensen betekenisgeven, leert begrijpen. Dit kan alleen als de onderzoeker deel uitmaakt van de context van de personen die hij onderzoekt. Aangezien betekenisgeving een circulair proces is, blijft het van belang gedurende het onderzoek in de context aanwezig te zijn. Op die manier kan de onderzoeker kennismaken met de dagelijkse praktijk en de waarden en symbolen die hierdoor ontstaan (Boeije, 2005). Gedurende mijn onderzoeksperiode ben ik fulltime aanwezig geweest bij Woningcorporatie X, in die zin maakte ik dus deel uit van de context, wat krachtig is bij deze vorm van onderzoek. Tegelijkertijd was dit ook een zwakte, omdat ik geen volwaardig werknemer was en ik geen werktaken had zoals andere medewerkers. Hierdoor bleef er een zekere afstand bestaan tussen mij en de medewerkers die het proces van betekenisgeving bemoeilijkt.

Een concept dat aansluit bij de kwalitatieve interpretatieve benadering is dat van *naturally occurring data* (Silverman, 2011). *Naturally occurring data* zijn data die zichtbaar worden in de omgeving waar de onderzoeker deel van uitmaakt, mits hij daar voor openstaat. Doordat de onderzoeker onderdeel is van de context krijgt deze inzicht in de manier waarop personen zich gedragen op een manier zoals zij daadwerkelijk zijn, zonder sociale wenselijkheid. Zo is het mogelijk om tot pure data te komen. Hierbij is het echter wel van belang om je ervan bewust te zijn dat het niet mogelijk is om tot volledig pure data te komen, omdat het niet mogelijk is volledig objectief te zijn. Hierdoor is er altijd sprake van een zekere sturing vanuit de omgeving. Bij interpretatief onderzoek is deze sturing ook

aanwezig, maar dat maakt het onderzoek krachtig, omdat de visie van de respondenten bij deze sturing centraal staat. Daarbij was de context in dit onderzoek op de hoogte van mijn rol als onderzoeker. Ondanks het feit dat het verzamelen van pure data niet goed mogelijk is om de genoemde redenen, heb ik wel mee geëxperimenteerd, door bijvoorbeeld telefoongesprekken of andere interacties van bijvoorbeeld medewerkers die voorbij lopen op te vangen als ik achter mijn computer aan het werk was.

Een ander concept waarmee binnen dit onderzoek is gewerkt is dat van *sensitizing concepts* (Blumer, 1954). *Sensitizing concepts* zijn concepten die tegenover *definitive concepts* kunnen worden geplaatst. "A definitive concept refers precisely to what is common to a class of objects, by the aid of a clear definition in terms of attributes or fixed bench marks (...) A sensitizing concept lacks such specification of attributes or bench marks and consequently it does not enable the user to move directly to the instance and its relevant content" (Blumer, 1954, p. 7)

Het werken met *sensitizing concepts* past goed binnen dit onderzoek, omdat het uitgaat van een bepaald soort zoektocht, omdat niet definitief vaststaat wat onder het begrip kan worden verstaan. *Sensitizing concepts* kunnen dus worden gezien als richtinggevende concepten voor het onderzoek, als een lijn waarlangs kan worden gekeken (Blumer, 1954). Aan het begin van mijn onderzoek heb ik een viertal *sensitizing concepts* geformuleerd op basis van literatuur over het onderzoeksonderwerp, te weten: organisatiestructuur, organisatiecultuur, communicatie en leiderschap. Tijdens de informele interviews met medewerkers heb ik getoetst of deze concepten inderdaad van toepassing waren binnen Woningcorporatie X. Na het coderen en analyseren van deze data is gekozen om verder te werken met de concepten gemeenschappelijke doelstelling en motivatie & verantwoordelijkheid, deze thema's zijn voortgevloeid uit de data over organisatiestructuur en leiderschap. Communicatie en eilandencultuur zijn aangehouden als belangrijke onderwerpen naast de twee thema's.

Een belemmering van *sensitizing concepts* is dat zij worden ingegeven vanuit de kennis die de onderzoeker al heeft over het onderwerp. Het gevaar is dat de onderzoeker zich hierdoor te veel laat sturen en zich niet meer openstelt voor nieuwe indrukken en betekenissen die worden gegeven door de mensen in het onderzoeksveld. Gedurende het onderzoek ben ik erachter gekomen dat *sensitizing concepts* deze werking kunnen hebben en heb ik de concepten meer losgelaten.

## 3.2 Onderzoeksmethoden

Tijdens dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, namelijk interviews, focusgroepen en observaties. In dit hoofdstuk worden deze methoden toegelicht en wordt aangegeven in hoeverre zij passend zijn geweest bij het onderzoek.

### 3.2.1 Interviews

Nadat ik mij kort had ingelezen in de organisatie door het Jaarplan (2011) en De Opstelling (2012) te lezen, ben ik gestart met het afnemen van interviews. Dit is een passende methode, omdat het door het afnemen van een interview mogelijk wordt de beleving van de respondent te achterhalen (Boeije, 2005). Deze werkwijze staat centraal in dit onderzoek. In de eerste plaats heb ik informele interviews afgenomen. Tijdens deze interviews heb ik mijn respondenten de vraag voorgelegd wat voor hen de definitie is van samenwerken. Op deze wijze wilde ik testen of de respondenten thema's zouden aandragen die onder mijn opgestelde *sensitizing concepts* geschaard konden worden. De concepten werden allemaal genoemd, maar de één in sterkere mate dan de ander.

Na de informele interviews heb ik semi-gestructureerde interviews afgenomen aan de hand van een topiclijst. De topiclijst was aangepast aan de uitkomsten van de informele interviews. Zie hiervoor bijlage 3. Bij het afnemen van interviews was de topiclijst slechts een leidraad en lag het initiatief zo veel mogelijk bij de respondent. Ik vond het soms lastig het juiste moment te kiezen om het initiatief terug te nemen. Hoe meer interviews ik afnam, des te beter dit ging. Ik heb ook een interview afgenomen dat niet bruikbaar bleek voor het onderzoek. De respondent had gezien zijn functie geen mening over het onderwerp.

Belangrijke kanttekening bij zowel de informele als semi-gestructureerde interviews is dat ik op basis van de resultaten van de cultuurscan en het organogram heb bepaald dat ik uit elke bedrijfseenheid van Woningcorporatie X met medewerkers wilde spreken. Wonen en Vastgoed zijn twee bedrijfseenheden die het grootst zijn in de organisatie, daarom heb ik daar met meer medewerkers gesproken dan bij de overige bedrijfseenheden. Ik heb getracht om ook van elke afdeling iemand deel te laten nemen. Dit om de visie over samenwerking tussen de verschillende afdelingen van elke afdeling mee te nemen in het onderzoek. In totaal heb ik twintig interviews afgenomen.

### 3.2.2 Focusgroepen

Naast de interviews zijn de focusgroepen een belangrijk onderdeel geweest van mijn dataverzameling. In de focusgroep nemen individuen plaats die met elkaar in gesprek gaan over een onderwerp waar zij allemaal een bepaalde affiniteit mee hebben. Het gesprek en de interactie is de sleutel van een focusgroep (Wilkinson, zoals geciteerd in Silverman, 2011). Het citaat van Morgan (1988) bevestigt deze uitspraak "The explicit use of the group interaction to produce data and insights that would be less accessible without the interaction found in a group" (p. 12). Het doel van de focusgroep was om de concepten van de onderzoeksvraag verder te verdiepen door ideeën en meningen van medewerkers boven tafel te krijgen en daarbij aandacht te geven aan de interactie op elkaar. Door de reacties van deelnemers op elkaar te analyseren kan tot verdieping worden gekomen waardoor de concepten verder kunnen worden aangescherpt.

Voor de opzet van de focusgroepen heb ik mij gebaseerd op bestaande formats (Eliot & Associates, 2005). De focusgroep bestond uit drie oefeningen. In de eerste plaats moesten deelnemers hun associaties ten aanzien van samenwerken opschrijven. Dit hoefde geen betrekking te hebben op Woningcorporatie X. Vervolgens kon iedereen zijn associaties toelichten en elkaar hier vragen over stellen. In de tweede plaats werd de deelnemers gevraagd om alle associaties aan elkaar te koppelen om zo tot overkoepelende associaties te komen. Ten slotte werd er afgesloten met een discussie over een drietal stellingen. De stellingen waren gebaseerd op de *sensitizing concepts* en de uitkomsten van de eerste interviews. Zie voor een uitgebreidere weergave bijlage 4.

In totaal heb ik vijf focusgroepen georganiseerd, één met directieleden, twee met afdelingsmanager en twee met medewerkers zonder leidinggevende functie. De hiërarchische lijnen zijn uit elkaar gehouden, zodat iedereen met gelijken was en vrijuit kon praten. In een managersgroep is er door een fout van mij wel een medewerker aanwezig geweest. Dit was veroorzaakt doordat op intranet stond dat het om een manager ging. Bij de focusgroepen die ik na dit voorval nog heb georganiseerd heb ik de functies van medewerkers laten controleren door mijn collega, om fouten te voorkomen.

Het aantal deelnemers aan de focusgroep verschilde per groep. Mijn verwachting was dat een grotere groep meer interactie tussen de deelnemers zou opleveren, maar gebleken is dat dit niet van invloed is. Het type deelnemer is van groot belang gebleken. Zo

merkte ik in sommige groepen dat de discussie automatisch op gang kwam en dat andere groepen meer afwachtend waren. Dit vereiste van mij dat ik scherp moest blijven in het stellen van open vragen, zodat de deelnemers toch een bijdrage gingen leveren. Dit is in de ene focusgroep beter gelukt dan in de andere. In de toekomst zou ik mijzelf hier anders op voorbereiden, om te zorgen dat de discussie niet te veel dode momenten kent. Uiteindelijk heeft elke focusgroep interessante data opgeleverd.

Tijdens de focusgroep maakte een medestudent aantekeningen en werd het gesprek opgenomen met een voicerecorder. Ook hebben oefening 1 en 2 bij elke groep geresulteerd in een flap met post-its en overkoepelende associaties. Tijdens de analyse heb ik al deze flappen naast elkaar gelegd. In combinatie met de uitgewerkte opnames heeft dit geleid tot data waar in de analyse op teruggekomen zal worden.

### 3.2.3 Observaties

Gedurende het hele proces van onderzoek heb ik mij bezig gehouden met het observeren van mijn collega's. Zoals al aangegeven deed ik dat ook vanachter mijn bureau of tijdens de lunchpauze. Op momenten dat mijn *sensitizing concepts* naar voren kwamen werd ik alert. Ik lette dan op hoe medewerkers op elkaar reageerden en wat ze over de onderwerpen zeiden. Elk moment dat ik waarnam en dat relevant was voor het onderzoeksonderwerp heb ik direct genoteerd in mijn *mindmap*. Dit is een aantekeningenboekje dat ik heb bijgehouden op mijn laptop. Dit heeft mij inzicht gegeven in het handelen van medewerkers en de manieren waarop zij zichtbaar met elkaar samenwerken.

Tijdens mijn ronde door het gebouw in de eerste week heb ik ook veel geobserveerd. Deze observaties zijn geen zuivere observaties geweest omdat ik zichtbaar was voor de mensen en hen ook heb kunnen beïnvloeden. Sommige medewerkers vroegen ook waar ik mij mee bezighield. Als ik vertelde over mijn onderzoek kreeg ik uiteenlopende reacties. In die zin had ik wel het gevoel dat medewerkers eerlijk waren en mijn beïnvloeding niet sterk aanwezig was. Toch heb ik deze rondjes langs de velden niet zwaar laten meewegen in de analyse.

Bij de focusgroep was er ook veel ruimte om te observeren. Zelf was ik de leider van de focusgroep dus had ik hier weinig ruimte voor, maar ik heb telkens aan mijn medestudent gevraagd of hij ook op de non-verbale uitingen van medewerkers wilde letten. Ook hier is het wel mogelijk dat respondenten zich laten beïnvloeden door de aanwezigheid van de observator.

## 3.3 Analysemethode

Alle afgenomen interviews zijn opgenomen en vervolgens zijn alle audiobestanden getranscribeerd. Dit betekent dat elk audiobestand letterlijk is uitgeschreven. De transcripten zijn vervolgens gecodeerd waarbij de onderzoeker alle uitspraken labelt door een code toe te kennen aan een fragment. Uiteindelijk kan de onderzoeker dan thema's of categorieën onderscheiden in de onderzoeksgegevens (Boeije, 2005). In het proces van coderen worden door Strauss en Corbin (1998, in: Boeije, 2005) drie opeenvolgende stappen onderscheiden: open codering, axiale codering en selectieve codering.

Het open coderen heeft als doel dat alle gegevens die tot dan toe zijn verzameld zorgvuldig worden gelezen en worden gelabeld. De vooraf opgestelde topiclijst wordt hierbij losgelaten door de onderzoeker. Bij het open coderen gaat het niet om de relevantie van het fragment voor het onderzoek, omdat het proces van open coderen gedurende de dataverzameling kan plaatsvinden. Op dat moment weet de onderzoeker nog niet wat wel



en wat niet relevant is voor het onderzoeksonderwerp. Het resultaat van open coderen is een codeboom met daarin vele codes (Boeije, 2005).

De tweede stap bij het coderen is axiaal coderen. Hierbij wordt het mogelijk onderscheid te maken tussen belangrijke en minder belangrijke codes, dat zorgt ervoor dat de omvang van de data kan worden gereduceerd. Het viel mij op dat ik bij het open coderen ook een aantal keer synoniemen had gebruikt, deze heb ik er bij het axiaal coderen uitgefilterd.

Selectief coderen is de vervolgstap van het axiaal coderen. Hierbij ligt de nadruk op de integratie en het leggen van verbanden tussen de verschillende thema's en categorieën. Dit is een proces dat in het vervolg van het onderzoek blijft plaatsvinden. De onderzoeker blijft zich telkens afvragen of de verbanden die hij heeft gelegd nog steeds geldig zijn. Dit leidt ertoe dat het belangrijkste hoofdthema en de subcategorieën ontstaan.

### 3.4 Kwaliteitscriteria

Om een goed kwalitatief onderzoek te kunnen uitvoeren is het van belang dat het onderzoek aan een aantal kwaliteitscriteria voldoet. De meest gebruikte kwaliteitscriteria zijn betrouwbaarheid, interne en externe validiteit en objectiviteit (Van Thiel, 2007). Deze criteria sluiten echter meer aan bij kwantitatief onderzoek (Krefting, 1991) en daarom heb ik gekozen om mij binnen dit onderzoek te richten op de kwaliteitscriteria die beter aansluiten bij kwalitatief onderzoek. Dit zijn criteria volgens de theorie van *trustworthiness*, zoals geïntroduceerd door Guba (1981). *Trustworthiness* valt uiteen in vier criteria, die overeenkomsten vertonen met de criteria van Van Thiel (2007), namelijk: Credibility (interne validiteit), transferability (externe validiteit), dependability (betrouwbaarheid) en confirmability (objectiviteit).

23

#### 3.4.1. Credibility

Credibility heeft betrekking op de geloofwaardigheid van onderzoek. De geloofwaardigheid kan worden vergroot als de onderzoeker in staat is meerdere visies over een onderwerp naar boven te halen. Om meerdere visies te belichten is het voor de onderzoeker van belang zo veel mogelijk respondenten mee te laten werken aan het onderzoek (Bryman, 2008). In dit onderzoek hebben 50 respondenten een aandeel gehad in interviews en focusgroepen. Hierdoor hebben veel respondenten kunnen aangeven hoe zij de samenwerking beleven, waardoor verschillende verhalen over de sociale werkelijkheid naar voren zijn gekomen. Deze verhalen zijn naast elkaar gezet of tegenover elkaar geplaatst ten behoeve van de analyse.

In de dataverzameling is er rekening mee gehouden dat medewerkers uit een bepaalde hiërarchische positie verschillend tegen het onderzoeksonderwerp aankijken. Dit is ondervangen door uit verschillende hiërarchische posities medewerkers te laten deelnemen aan het onderzoek. Ook heeft elke afdeling een bijdrage geleverd aan het onderzoek door deel te nemen aan een interview of focusgroep. Nadeel van mijn keuze om elke afdeling vertegenwoordigd te laten zijn is dat ik van sommige afdelingen slechts één iemand heb gesproken, wat niet representatief is voor de hele afdeling. Toch had deze werkwijze mijn voorkeur, omdat sommige afdelingen anders helemaal niet aan bod zouden komen, terwijl ik op basis van de uitslag van de cultuurscan had besloten elke afdeling te laten deelnemen.

#### 3.4.2 Transferability

Een tweede criterium is transferability. Een onderzoek voldoet hieraan als de bevindingen die worden gepresenteerd herkenbaar zijn voor mensen in vergelijkbare situaties (Shenton,

2004). Dit is een moeilijk criterium om te ondervangen. Van samenwerken tussen afdelingen is natuurlijk in veel organisaties sprake, dus in die zin zou het onderzoek overdraagbaar zijn. Toch maak ik in dit onderzoek keuzes doordat ik word beïnvloed door gebeurtenissen in de organisatie. Het is niet per definitie zo dat deze keuzes ook binnen andere organisaties toepasbaar zijn. Denk hierbij aan keuzes ten aanzien van respondenten of deelnemers aan de focusgroep. Misschien is een focusgroep in een andere organisatie geen geschikte methode, omdat medewerkers hier niet aan deel willen nemen. Ik heb getracht te motiveren waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt. De keuze om hier wel of niet mee aan de slag te gaan ligt bij de andere organisaties.

Een krachtige toevoeging bij dit criterium is dat ik met twee andere woningcorporaties en één niet-woningcorporatie heb gesproken over samenwerken. Bij één woningcorporatie en de organisatie buiten de sector was er ook sprake van een moeizame samenwerking. Tussen deze organisaties en Woningcorporatie X bleken veel overeenkomsten te zijn. Voor Woningcorporatie X is het interessant de bevindingen van de organisaties te bekijken en mee te nemen in het toekomstplan om de samenwerking te verbeteren. Bij de analyse zal daarom kort worden meegenomen hoe de andere organisaties met een bepaald punt zijn omgegaan.

### 3.4.3 Dependability

Voor een sterke dependability is het van belang alles bij te houden wat je als onderzoeker doet. In die zin leg je eigenhandig een zwarte doos aan, zoals is terug te vinden in vliegtuigen. Een onderdeel hiervan is dat ik gedurende het onderzoek een *mindmap* heb bijgehouden, waarin ik allerlei aantekeningen heb gemaakt van observaties en uitspraken die ik heb gehoord. Daarnaast zijn alle interviews en focusgroepen uitgewerkt tot transcripten (Bryman, 2008; Guba, 1981; Shenton, 2004).

Ook de afwegingen voor de onderzoeksmethoden en de selectie van respondenten zijn vastgelegd en vervolgens toegelicht in dit onderzoek. Ik heb de keuze gemaakt dat mijn respondenten anoniem zijn. Daarom maak ik gebruik van gefingeerde namen die op geen enkele manier te koppelen zijn aan personen. Hierdoor is het niet mogelijk te achterhalen wie de bronnen zijn geweest voor het onderzoek. In dat opzicht is de zwarte doos dus niet volledig gevuld. Wel zijn alle bronnen navolgbaar in de transcripten.

### 3.4.4 Confirmability

Tot slot is er confirmability, hierbij draait het om de rol die de onderzoeker inneemt. Zoals aangegeven is dit onderzoek een interpretatief onderzoek, waarbij de data zoveel mogelijk uit de respondenten moet komen. Sturing vanuit de onderzoeker moet om die reden zoveel mogelijk worden voorkomen. Ik heb geen volledige objectiviteit kunnen waarborgen, doordat ik gestuurd ben door eerdere aanrakingen met het onderzoeksonderwerp en het lezen van literatuur tijdens mijn studieperiode. De *sensitizing concepts* zijn hier ook uit voortgekomen. Deze zijn wel getoetst aan bevindingen van de respondenten, maar in beginsel is het niet volledig objectief.

Ondanks dat volledige objectiviteit niet kan worden bereikt omdat elke onderzoeker voorkennis heeft, zijn er wel manieren om objectiviteit zo veel mogelijk te waarborgen. Dit begint met het weergeven van de stappen die de onderzoeker zet en een motivatie voor die keuze. Daarbij is het belangrijk goed inzichtelijk te maken welke manieren van dataverzameling worden gebruikt en waarom (Miles & Huberman, 1994). In dit hoofdstuk heb ik getracht dit inzichtelijk te maken.



Ik ben mij als onderzoeker bewust geweest van het feit dat ik niet volledig objectief was. Deze bewustwording heeft ervoor gezorgd dat ik mij gedurende het onderzoek telkens ben blijven afvragen op basis van welke argumentatie ik bepaalde keuzes maakte. Ik wilde mij namelijk laten leiden door de input van de respondenten en niet door mijn eigen gedachten.

## 4 Bevindingen

De centrale vraag in de onderzoek is ‘Hoe wordt door medewerkers van Woningcorporatie X betekenis gegeven aan samenwerken tussen de verschillende afdelingen’. Tijdens het onderzoek is veel data verzameld en het is niet mogelijk alle data te bespreken. Daarom is er gekozen thema’s te bespreken die tijdens het gehele onderzoek een belangrijke rol hebben gespeeld. Daarbij zijn deze thema’s van invloed op elkaar, een wisselwerking die in de bevindingen en analyse aan bod zal komen. De thema’s die centraal staan zijn gemeenschappelijke doelstelling en motivatie & verantwoordelijkheid. Daarbij wordt ook ingegaan op eilandencultuur en communicatie, twee onderwerpen die binnen Woningcorporatie X een grote rol spelen. In de eerste plaats zal worden ingegaan op het hoofdthema van het onderzoek, samenwerken. Er zal worden toegelicht wat medewerkers onder samenwerken verstaan. Daarnaast wordt ingegaan op verwachtingen van medewerkers ten aanzien van samenwerking en waar het nu nog aan ontbreekt. Ook zal er een link worden gelegd met het Planning- en beoordelingsformulier waar samenwerken een belangrijke plek inneemt.

### 4.1 Samenwerken

Dat Woningcorporatie X samenwerken een belangrijk thema vindt blijkt onder andere uit het Planning- en beoordelingsformulier (2013), opgenomen in Bijlage 5. Samenwerken is hierin opgenomen als punt van beoordeling voor elke medewerker van Woningcorporatie X. Er staat omschreven dat iemand binnen Woningcorporatie X effectief en constructief werkt als diegene actief samenwerkt. Er wordt een viertal voorbeelden gegeven hoe dit kan worden bereikt, namelijk door:

- met collega’s van andere bedrijfseenheden een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een gebied en / of project.
- over de grenzen van de eigen afdeling heen te kijken.
- proactief collega’s aan te spreken over hoe werken bij Woningcorporatie X beter en leuker kan worden.
- geïnteresseerd zijn over wat er speelt binnen andere delen van de organisatie binnen jouw gebied en met collega’s van andere afdelingen delen wat jij doet binnen jouw gebied.

Uit mijn onderzoek is gebleken dat er op het formulier iets lijkt te ontbreken dat van groot belang is om actief te kunnen samenwerken, namelijk de definitie van wat onder samenwerken wordt verstaan. De vraag wat samenwerken inhoudt is voor de meeste respondenten niet eenvoudig te beantwoorden. Uit de antwoorden die ik heb verzameld blijkt ook dat de antwoorden niet eenduidig zijn. Tijdens interviews en focusgroepen zijn er veel definities van samenwerken genoemd die erg uiteenlopen. Dit laat zien dat samenwerken een begrip is met vele betekenissen. Het lijkt dat respondenten verschillende zaken belangrijk vinden als het om samenwerken gaat en dat samenwerken om die reden op meerdere manieren kan worden omschreven.

*“Voor mij is samenwerken dingen echt samen doen, van te voren dus aanhaken wanneer nodig, leren van elkaars expertise. Zodat je een draagvlak creëert maar ook gewoon hebt geluisterd en ook iets doet wat bij iedereen past. Dat betekent niet dat je dan weer zo ver moet gaan dat iedereen erover heen moet plassen” (Robin).*

Hierin wordt duidelijk dat vooral de kennis die een collega heeft van belang is om een goede samenwerking van de grond te krijgen. Een andere respondent voegt daaraan toe dat het van belang is in te zien dat je zelf over onvoldoende kennis beschikt en dat het daarom nodig is aanspraak te maken op de kennis van een ander. Er moet worden ingezien dat de kennis van de ander noodzakelijk is om een doel te bereiken, dan kan samenwerken ontstaan.

*“Het onderkennen van dat jij alleen maar weet en kan wat je zelf weet en kan. En dat je dus je eigen beperkingen hebt en dat het doel of de taak die je te verrichten hebt, dat die meer kwaliteit vraagt dan die alleen jij meebrengt en dat als je dan dat met de anderen gaat doen dat je beter en sneller dat doel kan bereiken. En daar is wat mij betreft samenwerken op gericht” (Marshall).*

Bovenstaand citaat gaat voornamelijk uit van het individu dat de samenwerking gaat opzoeken, het is echter ook van belang jezelf open te stellen voor samenwerken. Als iedereen zich openstelt is het mogelijk dat er een wisselwerking tussen personen ontstaat.

*“Voor mij is samenwerken eigenlijk dat je elkaar kan begrijpen maar ook elkaar helpt” (Sheldon).*

*“Elkaar faciliteren, dat versta ik onder samenwerken” (Howard).*

Uit deze citaten blijkt dat iemand niet alleen zichzelf voorop moet stellen, maar dat hij ook om zich heen moet kijken of hij iemand anders de helpende hand kan bieden. Het gaat dus niet alleen om het individuele voordeel, maar ook om het collectief. Daarbij komt dat het belang van Woningcorporatie X voorop moet staan volgens sommige respondenten. Zij vinden dat er gewerkt moet worden vanuit de visie van het bedrijf.

*“Dat je wel het belang van Woningcorporatie X in het oog houdt en niet zozeer je eigen belang. Het is niet altijd te voorkomen, want als ik het heel erg druk heb en ik krijg commentaar van een andere afdeling, he wanneer reageer je nou eens, en er komt iemand anders die heeft een probleem, dan wil ik heel graag helpen, maar dan zet je je eigen sores toch weer bovenaan dan (Karen).*

*“En voor mijzelf betekent dat, je hebt een doel waarnaar je streeft, dat behaald moet worden, dat gaat niet om mij of om de persoon met wie ik samenwerk, maar om de firma Woningcorporatie X” (Howard).*

Weer een andere respondent definieert samenwerken als zijnde communicatie. Hij stelt dat het van belang is dat medewerkers met elkaar in contact treden. Dit is van belang omdat dan duidelijk wordt wat je aan elkaar hebt en waarvoor je elkaar kunt benaderen.

*“Samenwerken begint met goede communicatie. Dat je weet wie wat doet, dat is, dat is hier heel erg moeilijk (...) dat betekent de bekendheid, mensen moeten elkaar leren kennen, openheid, vertrouwen” (Barney).*

Respondenten zijn het erover eens dat bovenstaande omschrijvingen gelden voor elke medewerker, ongeacht zijn hiërarchische positie. Er zijn echter ook respondenten die van mening zijn dat er voor de medewerkers met een leidinggevende positie een belangrijke rol is weggelegd als het om samenwerken gaat.

*“Ik zeg altijd dat als vooral van bovenaf niet goed samengewerkt wordt, wat kun je dan van je medewerkers verwachten? (...) Dus als van bovenaf gestimuleerd wordt dat je elkaar moet opzoeken (...), dat je met elkaar samenwerkt en dat je niet als eilandjes eh... (...). Niet hij, niet zij en wij, dan voelen mensen zich ook uitgenodigd om*

*zelf het initiatief te nemen, als ze daarop gewaardeerd worden, ik geloof daar absoluut in (Michael).*

Uit deze uitspraak blijkt dat medewerkers het voorbeeldgedrag van de leidinggevende als belangrijk handvat zien om uiteindelijk als medewerker initiatief te tonen. Een afdelingsmanager stelt ook dat het de verantwoordelijkheid van managers is om het voorbeeld te geven.

*“Ik denk dat samenwerken een verantwoordelijkheid is van de managers en dat is ook iets wat wij moeten gaan uitdragen, iets waar wij voor moeten gaan staan” (Lola).*

Andere leidinggevendenden in de groep zijn het hier mee eens, maar vinden het belangrijk nog een aspect toe te voegen aan de uitspraak van Lola. Een leidinggevende licht toe dat het voorbeeldgedrag van de manager slechts een bouwsteen is en dat de medewerkers bereid moeten zijn deze te dragen. Hiermee wordt aangegeven dat er sprake moet zijn van een wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker.

*“Het is èn èn, de manager moet het uitdragen, maar het moet ook gedragen worden door de medewerkers anders krijg je gewoon niemand in die rol” (Lincoln).*

*“Het blijft natuurlijk de medewerker zelf die daar verantwoordelijk voor is en die moet dan weer aangespoord worden door een leidinggevende, want anders gebeurt er niks” (Samantha).*

Als een leidinggevende het voorbeeld wil geven in samenwerken en de medewerker daar ook op aangesproken moet kunnen worden, lijkt het van belang ervoor te zorgen dat voor iedereen duidelijk is wat er onder samenwerken wordt verstaan. Uit de weergegeven citaten blijkt dat de definities van samenwerken uiteenlopen van kennis delen tot elkaar helpen, vanuit het bedrijf voorop stellen tot individuele rol en van communicatie tot leiderschapsrol. Uiteenlopende zaken die volgens medewerkers allemaal invloed hebben op de samenwerking. In het vervolg van de analyse zal een aantal definities verder worden uitgediept.

28

## 4.2 Gemeenschappelijke doelstelling

Net als elke organisatie heeft Woningcorporatie X een gemeenschappelijke doelstelling ontwikkeld om voor elke betrokkene duidelijk te hebben waar Woningcorporatie X voor staat. Uit de literatuur is gebleken dat het formuleren van een gemeenschappelijke doelstelling kan bijdragen aan een succesvolle samenwerking. In deze paragraaf wordt beschreven dat er bij Woningcorporatie X verschil bestaat tussen de missie vanuit de organisatie en de missie vanuit de medewerker.

### 4.2.1 De gemeenschappelijke doelstelling volgens Woningcorporatie X

Binnen Woningcorporatie X zijn er meerdere bronnen die de gemeenschappelijke doelstelling, ook wel missie, van Woningcorporatie X beschrijven. In het Jaarverslag (2011) staat de missie beschreven als: “De missie van Woningcorporatie X is het bieden van kwaliteit van wonen en leven voor iedereen, met name ook voor mensen die een extra steuntje in de rug kunnen gebruiken” (p. 52). Op de website wordt onder het kopje ‘missie’ verwezen naar de Opstelling, het stuk waarin de visie van Woningcorporatie X wordt uitgelegd. Het woord ‘missie’ komt hier echter niet één keer naar voren. Op het intranet staat het volgende omschreven “Met passie werken aan kwaliteit voor iedereen, in een stad om van te houden”. Deze missies worden gecommuniceerd naar de medewerkers, maar ook

naar de klant. De website, het jaarverslag en de Opstelling zijn bereikbaar voor iedereen. Opvallend is dat de missies die zijn opgesteld sterk van elkaar verschillen. Zo neemt de stad in de ene missie een centrale plaats in, terwijl hij in de andere missie niet wordt genoemd. Hetzelfde geldt voor de term mensen. De communicatie over de missie vanuit de organisatie is niet eenduidig. Dit kan worden veroorzaakt doordat de top van de organisatie, die verantwoordelijk is voor het opstellen van de missie, niet duidelijk voor ogen heeft waar Woningcorporatie X voor staat.

Een medewerker draagt aan dat er vanuit dit gevoel van onduidelijkheid in de top van de organisatie dan ook een slogan is ontwikkeld, namelijk 'Woningcorporatie X dat zijn wij'. Deze slogan had tot doel de betrokkenheid van medewerkers onderling te vergroten. Medewerkers weten echter niet waar zij de slogan moeten plaatsen ten opzichte van de missie. De slogan brengt om die reden veel verwarring met zich mee. Medewerkers trekken zelfs in twijfel of het voor de top van de organisatie wel duidelijk is wat Woningcorporatie X is en waar Woningcorporatie X voor staat.

*"(...) wat ik gewoon mis nu bij Woningcorporatie X is, we zijn groter geworden en daardoor is denk ik vooral het bestuur en de directie die zeg maar de organisatie op papier zet, die hebben een beetje de feeling met hun hoofdtak verloren, of taken, misschien nog niet eens de hoofdtak. Maar de feeling is kwijt, waardoor er soms ja beslissingen worden genomen die kant nog wal raken zeg maar en omdat ja ik, het is echt een beetje bovenkamer politiek, zo zie ik het eigenlijk (Karen).*

Daarbij komt dat de top van de organisatie medewerkers vraagt na te denken over de speerpunten en kwaliteiten van Woningcorporatie X. Hierover gaan de top van de organisatie en de medewerker dan met elkaar in gesprek. De kernkwaliteiten kunnen veel medewerkers echter niet benoemen. Dit werd duidelijk toen een medewerker aan een aantal collega's vroeg wat zij als kernkwaliteiten van Woningcorporatie X zouden bestempelen. Na lang nadenken kon vrijwel niemand een goed antwoord bedenken.

Medewerkers vanuit de gehele organisatie weten niet meer wat de gemeenschappelijke doelstelling van Woningcorporatie X is. Dit wordt veroorzaakt doordat er vanuit de organisatie verschillende missies worden gecommuniceerd. Het gevolg is dat er binnen Woningcorporatie X verschillende missies worden nagestreefd.

#### **4.2.2 De gemeenschappelijke doelstelling volgens de medewerker**

De meerderheid van de medewerkers van Woningcorporatie X is niet in staat de missie van Woningcorporatie X met volle overtuiging op te noemen. Wanneer medewerkers gevraagd wordt de missie op te noemen is er sprake van zeer uiteenlopende antwoorden.

1. *"Het verhuren aan woningzoekenden in de stad en voorheen was dat voornamelijk de sociale sector, dus de minder bedeelden in de stad. En hoe dat nu momenteel is, ja, het verhuren en onderhouden van onze panden in de stad naar zo goed mogelijk eigen denken denk ik" (Rachel).*
2. *"Geld verdienen" (Gert).*
3. *"Wij zorgen voor mensen die belemmeringen ondervinden bij het vinden van passende huisvesting in de stad" (Marshall)*
4. *"Om voor eh zoveel mogelijk mensen, maar dat geldt voor alle corporaties, om zoveel mogelijk een betaalbare kwalitatief goede woning aan te bieden" (Howard).*
5. *"Ik weet dat wij nu als missie hebben (...) dat we meer gaan doen voor de Jonge*

### *Stedelingen” (Samson)*

Opvallend aan bovenstaande missies is dat meerdere zaken centraal worden gesteld, zo gaan Rachel en Gert uit van het belang van Woningcorporatie X, namelijk naar zo goed mogelijk eigen dunken woningen verhuren en daarbij geld verdienen. Marshall en Howard benadrukken dat het belangrijk is mensen van een goede woning te voorzien en zij gaan hierbij niet in op het belang van Woningcorporatie X. De missie die Samson noemt gaat in op de Jonge Stedeling en zou om die reden bij Marshall en Howard kunnen worden ingedeeld. Echter, de Jonge Stedeling is een doelgroep binnen Woningcorporatie X waar op dit moment veel over wordt gesproken. Het lijkt dus eerder dat Samson een belangrijk speerpunt van Woningcorporatie X heeft omgedoopt tot missie van de organisatie. De werkelijke missie zal echter breder zijn dan alleen de Jonge Stedeling.

De eerste vier missies dragen bij aan een discussie die door mijn respondenten veelvuldig gevoerd is, namelijk of het bij een woningcorporatie gaat om de stenen of om de mensen.

*James: “Dit bedrijf gaat over stenen verhuren”*

*Sofia: “Nee, het gaat over mensen huisvesten”*

*James: “Okee...”*

*Sofia: “Dat is een andere invalshoek hoor. Wij huisvesten 65.000 Stedelingen en daarvoor beheren wij 30.000 woningen”.*

Een vraag die naar voren komt wanneer er wordt gesproken over stenen en mensen is de positie van de klant. Veel medewerkers binnen Woningcorporatie X geven aan dat de klant belangrijk is voor Woningcorporatie X en dat de klant daarom voorop moet worden gesteld.

*“Zonder huurders hebben wij ook geen werk. Haha. Toch? Dus daarom, je moet toch wel alles eraan doen om je huurders toch wel tevreden te stellen. Ik wil niet zeggen dat je ze ook alles, alles waar ze om vragen dat je dat moet geven, er moeten natuurlijk ook grenzen zijn en het moet wel redelijk zijn vind ik” (Carrie).*

Op dit moment is het volgens respondenten echter niet zo dat de klant op de eerste plaats staat. Er lijkt volgens sommige respondenten zelfs sprake te zijn van een ontwikkeling waarbij de klant steeds minder belangrijk wordt en de nadruk steeds meer op de stenen komt te liggen.

*“Van de klant is koning, dat is het niet. Nee” (Miranda).*

Of een medewerker de stenen of de mensen centraal stelt kan gevolgen hebben voor het functioneren van de medewerker en de manier waarop die persoon zijn dagelijkse werkzaamheden inricht. In de analyse wordt hier verder op ingegaan.

De weergegeven missies tonen aan dat er geen sprake is van eenduidigheid ten aanzien van de doelstelling van Woningcorporatie X. Sommige medewerkers trekken dan ook in twijfel of de gemeenschappelijke doelstelling van Woningcorporatie X wel bestaat en of er niet enkel vanuit het oogpunt van de verschillende afdelingen wordt gewerkt.

*“Handelen we allemaal wel uit de basisgedachte van één Woningcorporatie X, of hebben we allemaal ons eigen Woningcorporatie X, daar lijkt het soms inderdaad op. Dat we niet één gezamenlijke Woningcorporatie X doelstelling hebben, maar dat we afdelingsdoelstellingen hebben” (Jaap).*

Andere medewerkers dragen aan dat het inderdaad klopt dat er afdelingsdoelen bestaan, zoals Jaap beschrijft. Dit hoeft echter niet te betekenen dat er geen gemeenschappelijke doelstelling bestaat.

*“Die [gemeenschappelijke doelstelling, EB] is er wel natuurlijk, want we hebben een Opstelling, dus die is er wel, maar die is op een heel hoog abstractieniveau geformuleerd” (Alexander).*

Dat medewerkers zich eerder committeren aan afdelingsdoelen kan worden veroorzaakt doordat de gemeenschappelijke doelstelling te ver van hen weg staat. Het kan ook zijn dat de afdelingsdoelstellingen duidelijker zijn voor medewerkers en dat zij zich hierdoor zekerder voelen, waardoor zij zich committeren aan de afdelingsdoelstellingen. Uit angst het verkeerd te doen zoeken medewerkers hun doelstelling zo dicht mogelijk bij zichzelf, zodat de kans op fouten wordt verkleind. In het volgende hoofdstuk wordt het bestaan van een dergelijke angstcultuur verder uitgediept en toegelicht.

De afdelingsdoelstellingen brengen nog een ander effect met zich mee. Medewerkers geven aan dat zij het gevoel hebben dat er vanwege de afdelingsdoelstellingen een eilandencultuur ontstaat. Dit wordt veroorzaakt doordat medewerkers veel met hun eigen werkzaamheden bezig zijn en zich hierdoor terugtrekken in hun eigen wereld.

*“Eilandjes, dat is wel iets dat ik binnen SGN merk, dat is dat we toch eh heel veel allemaal ons eigen ding aan het doen zijn. Er zitten wel raakvlakken, maar om nou te zeggen er is een hele grote gemene deler, daar hebben we nog een wereld in te winnen” (Alexander).*

### **Terugbelverzoeken**

De discussie over stenen en mensen en de positie van de klant komt tot uiting in de manier waarop wordt omgegaan met terugbelverzoeken. Het kan voorkomen dat een medewerker klantenservice een terugbelverzoek moet aanmaken. Dit gebeurt als het niet mogelijk is de klant door te verbinden met de juiste collega. Over de afhandeling van terugbelverzoeken bestaat echter grote onduidelijkheid, blijkt uit gesprekken met medewerkers van de klantenservice.

In de eerste plaats is niet duidelijk binnen welke termijn de klant moet worden teruggebeld. Klantenservice spreekt van acht kantooruren, andere respondenten spreken van drie werkdagen. Termijnen die ver uiteenlopen. In de tweede plaats is er onduidelijkheid over het al dan niet invullen van het memo. Voor de klantenservice is het prettig als collega's het memo invullen zodat duidelijk is wat er met de klant is afgesproken als deze opnieuw terugbelt. Als het wordt ingevuld dan wordt het ook moeilijker om het terugbelverzoek gereed te melden terwijl de klant niet is geholpen. Een voorbeeld in dit kader is dat een medewerker een terugbelverzoek op gereed had gemeld omdat de klant volgens hem niet wilde luisteren naar zijn uitleg. Deze klant was hier ontevreden over en bleef maar bellen naar de klantenservice. Dit levert de klantenservice een hoop extra werk op, omdat de vraag van de klant beantwoord moet worden.

Hoewel bij klantenservice het beeld bestaat dat medewerkers het memo bewust niet invullen blijkt dit onterecht. Veel medewerkers buiten klantenservice geven aan niet te weten dat het memo bestaat. Een respondent die het memo wel gebruikt zegt juist dat klantenservice niet de moeite neemt het te lezen.

*“Maar ik geef het [terugbelverzoek, EB] wel altijd prioriteit. Post blijft langer liggen. En dan heeft klantenservice een procedure. Ik weet niet precies wat de procedure is,*



*maar als een huurder drie keer heeft gebeld, dan mag je geloof ik de derde keer een escalatie geven. En ik vind dat dat echt heel verkeerd beoordeeld wordt, omdat als je zeg maar een terugbelnotitie hebt, dan heb je een geeltje. Dus je belt iemand maar je kan het niet gelijk oplossen, want je moet nog dit en dit uitzoeken. Dan zetten we bijvoorbeeld in het geeltje, ik heb bewoner wel gebeld, maar ik moet nog dit en dit uitzoeken, dan weet ik dat ook voor mezelf. Maar de klantenservice kijkt daar niet naar, dat vinden ze te veel werk” (Karen).*

Uit dit voorbeeld blijkt dat er naar elkaar wordt gewezen als het om terugbelverzoeken gaat. Dit komt, zoals het citaat ook aantoont, door onduidelijkheid in de procedure.

In de derde plaats belt de klantenservice naar een groep medewerkers. De medewerker die de telefoon opneemt is verplicht de klant aan te nemen, maar dat wordt nog wel eens geweigerd. Vaak wil de medewerker eerst weten waar het over gaat om te kijken of het wel in zijn straatje ligt. Als dat niet het geval is, dan verwijst hij de medewerker klantenservice door naar een collega. Daarbij komt dat het vaak voorkomt dat medewerkers van een afdeling tegelijkertijd gaan lunchen, of tegelijkertijd een vrije dag hebben. Op dergelijke momenten is er niemand te bereiken voor de medewerker Klantenservice en kan de klant niet goed worden geholpen.

*“Ik ben niet roomser dan de paus, maar ik vind de telefonische bereikbaarheid ronduit slecht” (Caroline)*

De afhandeling van terugbelverzoeken toont aan dat medewerkers niet allemaal eenzelfde beeld hebben van de positie van de klant. Als de klant centraal zou staan, dan zou deze meteen worden teruggebeld. Daarbij zou een medewerker ook zijn uiterste best doen om de klant op een goede manier te helpen, zodat de klant tevreden is en niet continu hoeft te bellen naar de klantenservice. Het lijkt alsof medewerkers die de klant niet te woord willen staan of niet terugbellen uitgaan van zichzelf en hun eigen werkzaamheden en dat zij zich niet verantwoordelijk voelen voor de klant. Aangezien verantwoordelijkheidsgevoel een rol speelt zal het onderwerp terugbelverzoeken in de paragraaf motivatie en verantwoordelijkheid nog terugkomen.

32

#### **4.2.3 Resumé**

Uit het voorgaande blijkt dat de werkelijke gemeenschappelijke doelstelling van Woningcorporatie X op dit moment nog ontbreekt, maar dat er wel behoefte is deze te ontwikkelen. Hoewel er vanuit de organisatie en vanuit de medewerkers genoeg voorzetten zijn om met de gemeenschappelijke doelstelling aan de slag te gaan, blijft het de vraag in hoeverre de ontwikkeling van de missie ten goede komt aan de samenwerking. In de analyse zal dit aan de hand van de verschillende organisatieperspectieven worden toegelicht. Nu wordt eerst ingegaan op het thema motivatie en verantwoordelijkheid.

#### **4.3 Motivatie en verantwoordelijkheid**

Het nemen van verantwoordelijkheid is tijdens interviews en focusgroepen naar voren gekomen als belangrijk ingrediënt voor een goede samenwerking. Ook tijdens de workshops Beter Communiceren was het onderwerp van gesprek. Veel mensen geven aan dat zij bereid zijn om de verantwoordelijkheid te nemen als het om samenwerken gaat. In de data is echter een kloof zichtbaar tussen de bereidheid om samen te werken en de daadwerkelijke stap tot. Het lijkt alsof de motivatie op dit gebied ontbreekt.



#### 4.3.1 Organisatorische redenen om niet samen te werken

Medewerkers geven aan dat er vanuit Woningcorporatie X wordt verwacht dat iedereen de samenwerking met een collega aangaat. Zoals aangegeven is samenwerken om die reden opgenomen op het Planning- en beoordelingsformulier 2013. Medewerkers zijn echter van mening dat zij bij hun beoordeling niet worden afgerekend op het formulier, maar op de inhoud van hun werkzaamheden.

*“Samenwerken is dan een prioriteit binnen die planningsgesprekken dan toch, terwijl ik merk dat we heel erg op de inhoud worden afgerekend van wat je levert. Dan is samenwerken toch meer op de achtergrond laat ik het zo zeggen. Er zal nooit ontkend worden dat het niet belangrijk is, want het is wel belangrijk maar als ik zie waar je op afgerekend wordt...” (Sara).*

Het onderscheid tussen beoordeling op het formulier of beoordeling op de inhoud van de werkzaamheden lijkt voor een buitenstaander niet uit te maken, aangezien een goede medewerker aan alle eisen zou moeten voldoen. Voor veel medewerkers is het echter wel van belang om te weten waarop zij worden beoordeeld, omdat zij werkdruk ervaren en hun energie dan het liefste steken in datgene dat het belangrijkste wordt geacht vanuit de organisatie. Het planning- en beoordelingsformulier is in dit opzicht een motivator om wel of niet samen te werken. De medewerker stelt zijn prioriteiten op basis van het belang van het formulier.

Binnen Woningcorporatie X is er een reorganisatie gaande om een fte-reductie te bewerkstelligen. Hierdoor verlaten veel medewerkers van Woningcorporatie X de organisatie. De overgebleven medewerkers ervaren hierdoor een hogere werkdruk, omdat de werkzaamheden van de vertrokken collega nog wel moeten worden uitgevoerd.

*“Dus als er mensen uitgaan, dat zou betekenen dat iemand anders dat zou moeten over gaan nemen. Of dat we het anders moeten gaan doen of wat dan ook. Hoe dan ook, je zal het toch drukker krijgen of dat er iets geheel nieuws gevonden gaat worden van hoe je de werkzaamheden moet doen, dus daar heb je wel mee te maken” (Samantha).*

Er zijn echter ook respondenten die aangeven dat Woningcorporatie X minder is gaan doen, waardoor het mogelijk wordt minder medewerkers in dienst te hebben, omdat er minder werk gedaan hoeft te worden.

*“Nee, we zijn minder gaan doen. Gelukkig. We zijn godzijdank minder gaan doen. (...) Hoe minder we doen, hoe meer we focussen, hoe beter de samenwerking zal zijn” (Brad).*

*“We leren veel efficiënter werken. Dat we sommige dingen gewoon niet meer doen. Niemand blijkt het ook erg te vinden als je sommige dingen niet meer doet, maar het kost wel personeel. Dus ik vind het een hele goede beweging, ik merk dat dat goede dingen brengt” (Martin).*

Ongeacht of er wel of niet sprake is van een hoge werkdruk, brengt de reorganisatie voor sommige medewerkers een bepaalde angst met zich mee. Medewerkers zijn bang dat zij bij het minste of geringste hun baan kunnen verliezen in de huidige tijd.

*“Ja, iedereen loopt wel een beetje op z’n tenen nu. Mensen zijn heel voorzichtig en mensen zijn ook wel bang om fouten te maken en nemen daardoor ook minder verantwoordelijkheid of durven niet zo snel verantwoordelijkheid te nemen. Dat*

*beïnvloedt wel de samenwerking, (...) dat kan meegenomen worden in mijn beoordeling. Straks raak ik mijn baan kwijt” (Samson).*

Gevolg hiervan kan zijn dat medewerkers zich terugtrekken in hun eigen wereld, de overwegingen hiervoor komen aan de orde in de volgende paragraaf waarbij het gaat om persoonlijke redenen van een medewerker om de samenwerking niet aan te gaan.

Een andere overweging die een rol speelt in het wel of niet aangaan van de samenwerking met een collega, is de houding van de leidinggevende tegenover zijn medewerker. Medewerkers geven aan dat een manager de samenwerking kan tegenhouden om budgettaire redenen. Iemand die werkt op afdeling X, maar een project gaat doen voor afdeling Y, wordt betaald door afdeling X. Afdeling X heeft echter het gevoel dat het project meer ten goede komt aan afdeling Y. Aangezien het project afdeling X wel geld kost, maar het gevoel heerst dat de afdeling er weinig voor terugkrijgt, kan het zijn dat een afdelingsmanager de samenwerking tegenhoudt.

*“En als ik iets voor een ander doe dan is dat een beetje onduidelijk en dat moet je los kunnen laten als bedrijf. Ik bel zo’n medewerker daar hebben ze een andere afdeling, die wordt betaald, er is een bepaald budget gereserveerd binnen deze club, een budget van X. De medewerker die wordt daarvan betaald. Op het moment dat ik vraag aan hem joh wil jij voor mij een tekeningetje maken en hij is er een halve week mee bezig ja... Dan doet hij eigenlijk zijn werk niet en er staat ook geen, mijn afdeling betaalt dan niet die uurtjes aan hem. Zo is het bedrijf georganiseerd. Ze willen dat je een bepaalde dekking hebt voor het werk dat je doet. Als je gaat samenwerken dan ja dan is dat niet altijd even duidelijk” (Barney).*

34

Het argument over het budget wordt vaker genoemd door medewerkers en het geeft weer hoe Woningcorporatie X als organisatie is ingericht. Eerder werd al duidelijk dat medewerkers zich committeren naar afdelingsdoelstellingen, in sommige gevallen moeten medewerkers zich ook committeren naar het budget van de afdeling. Uit de inrichting van de budgetstromen blijkt dat Woningcorporatie X is gericht op afdelingen. Dat een samenwerking uiteindelijk ten goede komt aan Woningcorporatie X wordt in deze overwegingen niet meegenomen. Medewerkers vinden het jammer dat zij vanwege de budgettaire redenen de samenwerking met een collega niet kunnen aangaan.

Bovenstaande argumenten komen voort uit keuzes die door de organisatie worden gemaakt en waar de medewerker zich naar moet schikken. Het is echter de vraag of dit altijd gebeurt. Er zijn ook situaties waarin een medewerker persoonlijk een keuze maakt om de samenwerking aan te gaan of niet. Dit wordt besproken in de volgende paragraaf.

#### **4.3.2 Persoonlijke redenen om niet samen te werken**

Het nemen van verantwoordelijkheid en het vinden van de motivatie om de samenwerking met collega’s aan te gaan, is niet alleen afhankelijk van de inrichting van de organisatie, het is ook afhankelijk van persoonlijke beweegredenen van een medewerker. In deze paragraaf wordt ingegaan op taakverdeling, het gevoel van veiligheid en vertrouwen, huisvesting en terugbelverzoeken.

##### **Geen besef van taken collega**

Een eerste punt dat niet bijdraagt aan het nemen van de verantwoordelijkheid om samen te werken is dat medewerkers niet op de hoogte zijn van elkaars taken, vaak kennen medewerkers elkaar ook niet. Tijdens mijn rondje langs de afdelingen vertelde een

medewerker Communicatie dat het net lijkt alsof iedereen voornamelijk in zijn eigen zone aan het werk is en dat mensen hier maar moeilijk uit kunnen of willen komen. Een oorzaak die hiervoor wordt aangehaald is dat mensen niet goed weten wat elkaars taken zijn. Een medewerker Projectontwikkeling herkent het probleem en stelt dat mensen vooral veel afweten van hun eigen taken en maar weinig van de taken van anderen. Doordat medewerkers niet op de hoogte zijn van de taken van anderen kan het zijn dat ze het werk vooral bij zichzelf houden, omdat ze niet weten bij wie ze moeten zijn.

*“Je hebt als het ware de neiging om je op te sluiten als je niet meer weet, niet meer overziet wat er om je heen gebeurt. Ja, dat is natuurlijk dodelijk voor samenwerking” (Leonard).*

Eerder in het onderzoek is al ter sprake gekomen dat er een discussie is over wiens verantwoordelijkheid het is om samen te werken. Een afdelingsmanager gaf toen aan dat er sprake moet zijn van een wisselwerking tussen medewerker en leidinggevende. Hij wees erop dat de medewerker zelf ook zijn verantwoordelijkheid moet nemen om samen te werken. Een andere respondent koppelt dit aan de taakverdeling, door te stellen dat ook het initiatief de taken van een collega te kennen bij de medewerker ligt.

*“Als je niet weet wat een ander doet, dan vind ik dat een doodzonde. Dat is echt je eigen verantwoordelijkheid” (Mike).*

Om erachter te komen bij wie een medewerker moet aankloppen met een bepaalde vraag wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van de zoekfunctie op intranet. Alleen is de informatie die daarop staat vaak erg gedateerd of niet juist.

*“Dat intranet ook, daar is niet zo goed te zoeken, dus dat maakt dat je dan toch wel veel moet vragen, waar of bij wie je moet zijn” (Robin).*

Een andere medewerker gaf als voorbeeld dat hij op zoek was naar iemand die kennis had over asbest. Uiteindelijk heeft hij binnen Woningcorporatie X medewerkers gevonden die hier verstand van hadden, maar in beginsel had hij geen enkel idee dat deze mensen bij Woningcorporatie X werkzaam waren. Op intranet kon hij hier geen informatie over vinden. Woningcorporatie X gaat aan de slag met het intranet en binnenkort gaat het volledig op de schop:

*“Momenteel is het enkel nog pappen en nathouden” (Nathalie).*

Een andere manier waarop Woningcorporatie X maatregelen treft om collega's elkaar beter te laten leren kennen is de verplichte stage. Hierbij loopt een medewerker twee dagdelen mee met een collega buiten zijn eigen bedrijfseenheid. De reacties erop zijn echter wisselend.

- + *“Wat ik een goede vind is dat we dit jaar allemaal stage moeten lopen bij een ander, vind ik sowieso een hele leuke, want het is altijd om ons werk te zien, maar ik denk dat we ook wel wat meer feeling gaan krijgen met andere afdelingen en ook vooral omdat het zeg maar je eigen bedrijfseenheid moet overstijgen. Ja dat is natuurlijk fantastisch, want ja, als iedereen dat gewoon doet en iedereen erover vertelt binnen zijn eigen afdeling, dan krijg je in ieder geval met meer kennis” (Samantha).*
- *“Sommige mensen zeggen van goh wat is het nut er van, waarom moet het bij die, want we hebben één verplichte stage aangewezen gekregen en de ander mogen we zelf kiezen” (Rachel).*

Redenen waarom medewerkers niet allemaal enthousiast zijn over de stage en waarom zij geen verantwoordelijkheid nemen in de samenwerking zijn wisselend. Een argument dat medewerkers als eerste noemen is dat dit wordt veroorzaakt doordat het lopen van de stage tijd kost en dat deze tijd niet beschikbaar is door de hoge werkdruk. Er zijn echter medewerkers die hier geen boodschap aan hebben.

*“Weet je als je dan 260 dagen van het jaar gaat roepen, ik heb het druk ik heb geen tijd. (...) Ja, dan ben je toch ook wel bij mij aan het verkeerde adres” (Maaïke).*

Dat medewerkers aangeven geen tijd te hebben is opvallend, omdat het niet kennen van collega's en diens taken als een groot probleem wordt ervaren. De verwachting is daarom dat er meer redenen achter schuil gaan dan respondenten aangeven. De mate van veiligheid en vertrouwen die medewerkers ervaren kan hier deel vanuit maken.

### **Gebrek aan veiligheid en vertrouwen**

Veel medewerkers ervaren dat zij geen fouten mogen maken in de samenwerking en om die reden gaan zij de samenwerking uit de weg. Bij een collega uit een andere bedrijfseenheid meelopen vergroot het gevoel van onveiligheid omdat zij die persoon en zijn werkzaamheden vaak niet goed kennen.

*“Dus ik weet wat ik moet doen en als ik mijn nek uitsteek..., (...) dat je nek uitsteken dat is natuurlijk ook een zekere mate van onveiligheid. En als de ervaring is dat de onveiligheid betekent, kop eraf, ja dan laat je het wel uit je hoofd” (Marshall).*

De mate van veiligheid die een medewerker ervaart beïnvloed het nemen van verantwoordelijkheid. Daarbij komt dat er ook sprake moet zijn van vertrouwen. Iemand moet in een samenwerking het gevoel hebben dat hij voor zijn mening kan uitkomen, zonder dat dit verstrekende gevolgen heeft.

*“Als je vertrouwen geeft, krijg je vertrouwen terug. Als je verantwoordelijkheid aan mensen geeft, mensen fouten kunnen laten maken, dat is ook altijd een voorbeeld. Niet meteen afrekenen op fouten” (Barney).*

Als de basis van vertrouwen en veiligheid goed voelt en medewerkers zich vrij voelen om samenwerkingen aan te gaan, dan kan dat als gevolg hebben dat er nieuwe ideeën ontstaan. Ideeën die zonder een basis van vertrouwen en veiligheid verloren zouden zijn gegaan.

*“Stel je hebt een fantastisch idee, omdat je gewoon je ogen, je oren goed open hebt gehouden, maar je denkt van nou dat ga ik niet zeggen, want stel je voor... Dat is doodzonde” (Martin).*

Een belangrijk onderdeel van vertrouwen is dat mensen elkaar kunnen aanspreken op bepaald gedrag. Het geven van feedback speelt een belangrijke rol. Uit de opzet van het Planning- en beoordelingsgesprek, waar het geven van feedback als tweede punt genoemd staat, blijkt dat hier bij Woningcorporatie X nog de nodige aandacht aan moet worden gegeven. Niet alle medewerkers vinden het prettig feedback te geven.

*“Ik denk dat er heel veel mensen ook gewoon hun mond dichthouden om geen confrontatie, of problemen of wat dan ook aan te gaan. Of ze denken van het zal allemaal wel, ik doe het op mijn eigen manier” (Rachel).*

Als medewerkers wel laten horen wat zij ergens van vinden, dan gebeurt dit vaak niet door een collega op te zoeken, maar door een e-mail te sturen. Dit wordt door medewerkers als vervelend ervaren, omdat de gehele intonatie en non-verbale communicatie hierbij niet aanwezig is.

*“Ik heb soms de indruk dat men ook meer elkaar durft iets te zeggen via e-mail dan face-to-face, dat vind ik heel opvallend bij ons in de organisatie. Dat mails vaak harder zijn dan het daadwerkelijke gesprek. En de hele non-verbale communicatie maak je niet mee. Soms formuleer je iets en dan bedoel je er helemaal niets mee, maar als iemand je gezicht niet ziet kan hij er een heel andere interpretatie aan geven en dan heb je opeens een groot misverstand” (Fernando).*

Het geven van feedback was ook onderdeel van de workshops Beter Communiceren. Bij één van de workshops ‘deed men niet aan feedback geven’. De deelnemers vertelden dat zij al meerdere malen hadden doorgegeven dat zij niet te spreken zijn over het functioneren van een bepaald systeem, maar dat het niet wordt opgepakt door de afdelingsmanagers. Op dit moment loopt men dus nog steeds tegen een probleem aan, maar wordt er niets over gezegd tegen de manager, omdat het in de ogen van de medewerkers niets uithaalt. Het is echter goed mogelijk dat medewerkers uit angst voor hun baan in de huidige tijd van de reorganisatie hun mening niet meer durven te geven.

Dat medewerkers de stap tot samenwerken niet zetten vanwege een gebrek aan veiligheid en vertrouwen en dat medewerkers bang zijn fouten te maken wijst ook op het bestaan van een angstcultuur. Medewerkers geven aan dat het gevolg van een dergelijke cultuur bij Woningcorporatie X is dat medewerkers zich terugtrekken in hun eigen wereld en dat er daardoor sprake is van een eilandencultuur.

*“Ja het is de hele essentie van samenwerken, want als jij je niet veilig voelt en niet alles kan zeggen wat jij vindt, dan ontstaat denk ik voor een deel ook het eiland, daardoor is ook voor een deel de eilandjescultuur ontstaan, want ieder mens heeft het in zijn eigen aard om veiligheid te zoeken. Vind je dat niet in het grote geheel, dan zoek je dat op je eilandje en creëer je dus daarmee je eigen kaders en grenzen waarbinnen je je wel veilig voelt. (...) Ik heb hier mijn wereldje, dit zijn onze kaders, van onze eenheid, of onze afdeling en dan heb je je eigen veiligheid weer” (Saga).*

Zoals aangegeven is vertrouwen in elkaar van belang om tot een goede samenwerking te kunnen komen. Er wordt echter aangegeven dat er onder sommige medewerkers een gebrek aan vertrouwen heerst, waardoor de samenwerking niet van de grond komt.

*“Als ik bij ons (...) zie dat sommigen niet eens met elkaar willen samenwerken, ja, wat kan je dan” (Benjamin).*

Deze kieskeurigheid ten aanzien van de collega met wie wordt samengewerkt wordt door meer medewerkers herkend. Een samenwerkingsverband dat niet goed functioneert kan ertoe leiden dat medewerkers niet meer met elkaar willen samenwerken, zoals Benjamin zegt. Het kan echter ook leiden tot het afschudden van werk en het afschudden van de verantwoordelijkheid.

*“Laat ik heel eerlijk zijn, ik ben niet kieskeurig in met wie ik samenwerk, maar, als samenwerken met mensen niet heel erg vlot gaat, dan ga ik wel uitwijken of naar een ander persoon of ik probeer het werk van me af te schudden” (Martin)*

Het laatste citaat is een voorbeeld van de aapjescultuur, dit betekent dat iemand probeert het aapje van de verantwoordelijkheid op de schouder van een collega te zetten. Dit kan gebeuren omdat iets niet de taak van die persoon is, of omdat die persoon geen zin heeft de verantwoordelijkheid ervoor te dragen. In plaats van een collega om hulp te vragen, wordt de collega dus met het probleem opgezadeld, soms zelf zonder daarvan op de hoogte te zijn.

Het valt echter ook op dat er medewerkers zijn die er alles aan doen om alle aapjes op hun eigen schouder te houden, omdat zij hun collega een bepaalde taak niet toevertrouwen. Dit gedrag heeft ook tot gevolg dat er geen samenwerking kan ontstaan, omdat een medewerker zelf de volledige verantwoordelijkheid wil houden.

Naast de aapjescultuur is er bij Woningcorporatie X ook sprake van een zogenaamde cc-cultuur. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers collega's toevoegen in de cc van een e-mail, zodat iedereen op de hoogte is van de informatie omtrent een bepaald onderwerp. Deze cc-knop wordt echter ook gebruikt uit strategisch oogpunt.

*“Soms wordt die cc-knop wel gebruikt zeg maar om politieke redenen, dan staat ineens de directeur staat er in of zo, dat vind ik wel iets minder van sommige mensen. Dat is een beetje druk, een beetje negatieve communicatie, zo van ik zet iemand in de cc, zodat jij weet als je het niet op tijd klaar hebt dat je...” (Charles).*

*“Ik zeg het is een beetje een rottige tactiek misschien, maar het werkt wel vaak. Ik heb zoiets van ik heb het nou twee keer gevraagd of gezegd of gedaan. Ik ga er niet voor op mijn knieën liggen hoor. Ik denk dan nog één keer via zo dan en dan vaak denken ze ook van o ja! Misschien is het wel heel druk hoor, dat kan best. Maar dat ze dan ineens denken van er staan nog meer mensen op, laat ik maar even reageren nu. Naja, het werkt wel vaak” (Charlotte).*

38

Hieruit blijkt dat medewerkers de cc-tactiek gebruiken om een medewerker aan te sporen zijn verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van een bepaalde taak. Het blijkt soms te werken, maar veel medewerkers geven ook aan dat ze hierdoor helemaal niet reageren.

### Huisvesting

Op het eerste gezicht lijkt de huisvesting een organisatorische oorzaak te zijn waardoor medewerkers niet samenwerken. Gezien de stappen die Woningcorporatie X heeft gezet om de huisvesting te verbeteren, heeft het een plaats gekregen in deze paragraaf. In de inleiding staat beschreven dat Woningcorporatie X in twee naast elkaar gelegen panden is gevestigd. Daarvoor zat Woningcorporatie X verspreid door de stad. De drempel om naar een collega toe te stappen is dus al lager dan voorheen, maar volgens medewerkers is het nog altijd de oversteek naar het andere gebouw te maken. Het kost tijd en met slecht weer bestaat er de kans om nat te regenen.

*“Naar een andere afdeling toelopen, zeker als het het andere gebouw is dat is toch wel een drempeltje. Dat doe je toch niet zo snel, dan ben je 5 minuten heen, 5 minuten terug, dan regent het nog, dat doe je niet zo snel” (Sheldon)*

*“Ik kan me voorstellen als je in nu dan in 2 gebouwen zit, in diverse vleugels, het is hier altijd om van de een naar de ander te gaan dat vergt enige moeite. Dat vind ik niet erg, want ik wandel graag, maar ik denk toch dat dat dan ja, toch wel een beperking kan zijn” (Howard).*

De huisvesting is een factor die medewerkers niet motiveert om de samenwerking op te zoeken. Zeker als het regent blijven zij liever binnen. De vraag die dan oprijst is of een



medewerker het werk in een dergelijke situatie van zich af laat glijden, of dat hij het aaoje bij iemand anders op de schouder zet of dat hij een andere manier zoekt om met zijn collega in contact te komen. Dus niet door langs te lopen, maar bijvoorbeeld door de telefoon te pakken of een e-mail te sturen. Veel medewerkers geven aan te kiezen voor een ander middel.

*"Ik betrap mezelf er ook op, tussen 2 vergaderingen door, want wij vergaderen heel veel volgens mij, zet ik die effetjes, zet ik dat vraagje ff uit" (Henry)*

*"Ik heb ook heel vaak dat ik eerst iemand bel en dat ik zeg ik zet het ook nog even voor je op de mail. Of andersom, ik heb iets op de mail, ik bel je zo nog even dan kunnen we het er even over hebben, lees het alvast even. Soms pak je de combinatie" (Sara).*

In sommige gevallen is het echter niet mogelijk voor een ander communicatiemiddel te gaan, omdat er het beste face-to-face gesproken kan worden. Medewerkers geven aan dat de keuze voor een ander communicatiemiddel hier van afhangt.

*"Het is afhankelijk van het doel welk middel je kiest om in te zetten. Wil je tien mensen benaderen dan is een e-mail het handigst. Heb je iets persoonlijks of iets dat gevoelig ligt, dan kun je beter even bij iemand langslopen" (Brad).*

Er zijn slechts enkele respondenten die de drempel om naar het andere gebouw te lopen niet zien. Zij stellen dat de situatie in vergelijking met vroeger, toen Woningcorporatie X nog verspreid door de stad gevestigd was, verbeterd is.

*"Je loopt gewoon ff het terreintje over, het binnenterreintje en je dan ben je bij de collega's aan de overkant. Dat is geen barrière meer. Maar die tramlijn 7 was natuurlijk wel, of met de auto, een auto van de zaak, dus dat was gewoon een barrière inderdaad" (Ted).*

Zoals aangegeven ziet de meerderheid van de medewerkers de twee gebouwen wel als een drempel om de collega op te zoeken en de samenwerking aan te gaan. Een deel van deze medewerkers bestempelt het als een gemiste kans dat er bij de fusie niet voor één gebouw is gekozen.

*"Ik vind het wel een gemiste kans dat we ten tijde van nou, de fusie misschien niet, maar toen we hiernaast hebben aangekocht, dat we niet met z'n allen naar dat pand zijn gegaan. Dat vind ik wel een gemiste kans, want je merkt toch dat je minder contact hebt met mensen die in 370 zitten. Dat is gewoon zo en of je nu in de andere wijk zat of hier of er zit maar 30 meter tussen, dat maakt eigenlijk niet uit" (Saga).*

De situatie is volgens Saga nog precies hetzelfde als vroeger toen iedereen verspreid door de stad zat. Het is dus de vraag of het feit dat medewerkers elkaar niet opzoeken te maken heeft met de huisvesting, of dat er sprake is van een motivatieprobleem. In dat geval kunnen medewerkers zichzelf er niet toe zetten anderen op te zoeken. Dit kan voortkomen uit de eerder genoemde angst, in dit geval voor het onbekende.

*"Er is een soort drempelvrees om daar bij (...), om daar binnen te lopen met een vraag. Sommige mensen doen dat wel, omdat ze hebben geleerd dat dat helemaal niet zo eng en spannend is".*



Bovenstaand citaat wijst opnieuw op een bepaald soort angst die medewerkers hebben om hun collega op te zoeken. Deze angst kan zich ook uiten in een ander soort gedrag dat tijdens de ronde langs de afdelingen duidelijk naar voren kwam. Zo noemen veel medewerkers de afdeling waarvoor zij werken de spil van de organisatie. Op het eerste gezicht wijst dit op een grote betrokkenheid van de medewerker bij zijn afdeling. In de tweede plaats kan het ook worden opgevat als indekking. De medewerker die een dergelijke opmerking plaatst, geeft hiermee aan dat hij verwacht dat zijn collega naar hem toekomt, want zijn afdeling is de spil in de organisatie en daarom is zijn afdeling belangrijk. Dat is volgens medewerkers een reden om af te wachten tot een collega de informatie komt halen die hij nodig heeft. De verantwoordelijkheid om de samenwerking aan te gaan wordt met deze opmerking bij een andere collega neergelegd. In feite wordt het aapje op de schouder van de collega gezet.

### *Terugbelverzoeken*

Het onderwerp terugbelverzoeken is al naar voren gekomen in de paragraaf over de gemeenschappelijke doelstelling. Hoewel het beleid ten aanzien van de terugbelverzoeken onduidelijk is, valt er ook iets anders op aan de manier waarop met terugbelverzoeken wordt omgegaan. Het voorbeeld illustreert dat medewerkers niet de verantwoording nemen om de klant verder te helpen. Ze proberen de medewerker van de Klantenservice door te schuiven naar een collega. Dit is een voorbeeld waarbij de medewerker het aapje op de schouder van een ander wil krijgen. Hij kan er echter ook voor kiezen zijn collega te helpen.

Zoals aangegeven gaan medewerkers vaak tegelijkertijd lunchen of nemen zij tegelijkertijd een vrije dag. De afdeling is op dergelijke momenten niet goed te bereiken. Het is te wijten aan het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker dat dit gebeurt. De medewerker van de Klantenservice ervaart dit als een groot probleem, omdat hij de klant niet verder kan helpen. Dit is een voorbeeld waarbij het onmogelijk is een samenwerking tot stand te laten komen, doordat het niet mogelijk is een collega te pakken te krijgen.

40

### **4.3.3 Resumé**

Motivatie en verantwoordelijkheid is binnen de samenwerking een veelomvattend onderwerp. Het gaat om de organisatorische inrichting van de organisatie, maar ook om persoonlijke beweegredenen om de samenwerking wel of niet aan te gaan. Hierbij spelen zowel besef van taken van de collega, gevoel van veiligheid en vertrouwen en huisvesting een rol. Ook in de omgang met terugbelverzoeken komt motivatie en verantwoordelijkheid terug. Medewerkers hebben aangegeven dat deze onderwerpen voor hen een rol spelen in het wel of niet aangaan van de samenwerking. In de analyse zal dit aan de hand van literatuur verder worden uitgediept.

## 5 Analysehoofdstuk

Uit de bevindingen komt een aantal zaken naar voren die invloed uitoefenen op de betekenisgeving van medewerkers aan samenwerken. Allereerst is het zo dat medewerkers veel zaken onder samenwerken scharen. Daarbij komt dat niet helder is wat de gemeenschappelijke doelstelling van Woningcorporatie X is. In de derde plaats zijn er op het gebied van motivatie en verantwoordelijkheid veel ontwikkelingen die weerslag hebben op de samenwerking. Denk hierbij aan de onduidelijkheid over de taken van collega's, het gebrek aan veiligheid en vertrouwen en de huisvesting. Tot slot is er sprake van een eilandencultuur. Deze bevindingen zullen in dit hoofdstuk worden gekoppeld aan de eerder besproken literatuur. Ook zal inzichtelijk worden gemaakt dat de situatie waar Woningcorporatie X zich in bevindt niet uniek is, maar dat er andere organisaties zijn die tegen dezelfde moeilijkheden aanlopen. In het kader van het onderwerp samenwerken tussen verschillende afdelingen is er namelijk gesproken met een andere woningcorporatie en met een niet-woningcorporatie om de bevindingen van Woningcorporatie X in een bredere context te kunnen plaatsen.

### 5.1 Gemeenschappelijke doelstelling

Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers de gemeenschappelijke deler in hun handelen missen. Voor de afwezigheid van de gemeenschappelijke doelstelling zijn vanuit de data verschillende oorzaken aan te wijzen. Zo geven medewerkers aan dat zij zelf het spoor bijster zijn ten aanzien van de juiste missie van Woningcorporatie X, omdat er te veel missies de ronde doen. Er wordt ook in twijfel getrokken of de organisatietop nog duidelijk voor ogen heeft waar Woningcorporatie X voor staat. De pas ontwikkelde slogan heeft het geheel voor medewerkers alleen maar onoverzichtelijker gemaakt. Daarbij komt de discussie over stenen en mensen en de positie van de klant. Ook is het niet duidelijk of er gewerkt moet worden voor de doelstellingen van de afdeling of de doelstellingen van het bedrijf.

Al deze oorzaken hebben als gevolg dat de gemeenschappelijke doelstelling van Woningcorporatie X niet duidelijk is. De gevolgen gaan echter verder dan onduidelijkheid. Medewerkers geven aan dat veel collega's zich terugtrekken in hun eigen wereld en dat zij zich voornamelijk richten op hun eigen taak, met een eilandencultuur tot gevolg. Er gaan ook stemmen op dat medewerkers in tijden van de huidige reorganisatie geen fouten durven te maken en dat de kans op fouten groter is door de afwezigheid van een missie. Door deze angstcultuur trekken medewerkers zich terug in een veilige omgeving, ook met een eilandencultuur tot gevolg. De reorganisatie wordt door anderen als een kans gezien, omdat het takenpakket waar Woningcorporatie X zich mee bezighoudt wordt versmald. Hierdoor wordt het gemakkelijker te focussen en efficiënter te werken.

Kortgezegd stellen medewerkers dat zij niet samenwerken door het ontbreken van een gemeenschappelijke doelstelling. Dit kan een mogelijke oorzaak zijn, omdat uit de literatuur blijkt dat een gemeenschappelijke doelstelling inderdaad bijdraagt aan een succesvolle samenwerking. Zo staat een visie aan de basis van het succes van een bedrijf, doordat het houvast biedt aan medewerkers en tegelijkertijd uitdaagt om in beweging te komen (Collins & Porras, 2002; Van der Loo, Geelhoed, & Samhoud, 2007). De heldere doelstelling heeft ook een plek gekregen in het wiel van Vroemen (1995) en Henneman, Lee, & Cohen (1995) stellen dat een gedeelde visie en het commitment hieraan ten goede komt aan de samenwerking.

Ondanks dat het belang van een gemeenschappelijke doelstelling wordt aangestipt door de medewerkers en door auteurs is het de vraag of een missie altijd van belang is.

Vanuit het structuurframe is het mogelijk om te stellen dat er door het uitvoeren van een bepaalde strategie een hoge winst moet worden behaald. In het licht van de discussie over stenen en mensen zou een dergelijke insteek voor sommige medewerkers van Woningcorporatie X best werkbaar zijn. In dat geval is een overkoepelende missie overbodig, omdat iedereen zijn onderdeel van de strategie uitvoert. Dit is bij Woningcorporatie X wel enigszins terug te zien doordat veel medewerkers zeggen aan hun afdelingsdoelstelling te werken, in plaats van aan de missie van de organisatie. Dit kan echter wel in de hand werken dat er een eilandencultuur ontstaat, doordat medewerkers zich alleen op hun eigen taken focussen (Bolman & Deal, 2003).

Vanuit het cultuurframe zijn er echter ook argumenten aan te dragen die een visie wel wenselijk maken. Binnen dit frame zijn overkoepelende waarden die mensen hebben van belang, omdat die waarden het handelen van medewerkers beïnvloeden. Een missie kan een uitdrukking zijn van de overkoepelende waarden. Het politieke frame gaat uit van coalities bestaande uit individuen met verschillende belangen. Vanwege de diversiteit aan missies, lijkt Woningcorporatie X een grote coalities te zijn. Het politieke frame werkt echter wel toe naar een passende oplossing die het beste tegemoet komt aan de wensen van een ieder. Dit om conflicten te vermijden. Binnen dit frame zou een missie passend kunnen zijn.

Het structuurframe is in dit geval het enige frame waarbij een missie minder goed past. Het structuurframe is echter ook niet geheel passend bij Woningcorporatie X, omdat er hierbij sprake moet zijn van een heldere taakafbakening en heldere coördinatiemechanismen. Bij Woningcorporatie X valt hier nog winst te behalen, dit komt aan bod in de volgende paragraaf. Bij het opstellen van een missie is het van belang aandacht te schenken aan de vier componenten die Van der Loo et al. (2007) daarvoor hebben opgesteld, namelijk kernwaarden, hoger doel, gewaagd doel en kernkwaliteiten. Hoewel sommige respondenten wel kernwaarden van het bedrijf kunnen opnoemen, hebben zij meer moeite met de kernkwaliteiten en moeten het hoger en het gewaagd doel nog tot ontwikkeling komen.

Bij beide externe organisaties was er ook sprake van onduidelijkheid rondom de gemeenschappelijke doelstelling van de bedrijven. De woningcorporatie stelde dat dit bij hen voornamelijk werd veroorzaakt door de discussie rondom de hybriditeit van woningcorporaties. Binnen dit bedrijf hadden medewerkers het gevoel dat er een verschuiving plaatsvindt die zich meer richt op de stenen en minder op de mensen. Dit vereist een verandering in waarden en in het gedachtegoed van medewerkers. Het kan zijn dat hier bij Woningcorporatie X ook sprake van is, gezien de eerder aangehaalde discussie hierover. Het kan aan de samenwerking ten goede komen te achterhalen of dit speelt. Bij de niet-woningcorporatie had men zogenaamde *brown paper sessions* georganiseerd om ideeën te verzamelen over waar men staat. Dit sloeg echter niet aan, omdat deze sessies organisatiebreed werden georganiseerd. Nu worden deze sessies in kleine teams in de vertrouwde omgeving van de werknemer georganiseerd. Op het moment is Woningcorporatie X hiermee aan het experimenteren op initiatief van een medewerker. Het lijkt goed hiermee door te gaan en te zoeken naar een concept dat het beste bij Woningcorporatie X past.

## 5.2 Motivatie en verantwoordelijkheid

Motivatie en verantwoordelijkheid is in het wiel van Vroemen (1995) opgenomen als initiatief tonen en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een theorie die ingaat op de motivatie van medewerkers is de X en Y theorie van McGregor. Typerend voor medewerkers X is dat zij

lui zijn en dat het ontbreekt aan ambitie en aan de drijfveer om verantwoordelijkheid te nemen. Theorie Y bestempelt medewerkers als energieke en creatieve geesten die van nature willen werken. Gelet op de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers bij Woningcorporatie X, kunnen zij bestempeld worden als type Y. Medewerkers verzetten veel werk voor de organisatie, komen naar bijeenkomsten en bezoeken de workshops die worden aangeboden. De werkelijke stap om de samenwerking te verbeteren of om met feedback aan de slag te gaan blijkt in praktijk echter vaak achterwege te blijven. Toch is het te gemakkelijk om medewerkers op dit punt te bestempelen als lui, ondanks dat het niet maken van de oversteek naar het andere gebouw hier wel dicht bij in de buurt komt. In dit onderzoek zijn echter andere, dieperliggende oorzaken aan te wijzen die een gebrek aan motivatie en verantwoordelijkheid kunnen veroorzaken.

In de eerste plaats kan de eerder aangehaalde verschuiving van mensen naar stenen een vermindering van motivatie teweegbrengen bij medewerkers, omdat zij zich niet meer herkennen in het bedrijf waarvoor zij werkzaam zijn. Het kan zijn dat de identificatie van medewerkers met Woningcorporatie X minder is geworden en dat zij daardoor minder enthousiasme en energie in hun werk kunnen steken. Hierdoor zijn zij minder goed in staat verantwoordelijkheid te nemen in hun werk. Deze gedachte sluit aan bij het HR-frame, waarbij het draait om de behoeften van medewerkers en de organisatie. Een organisatie moet volgens dit frame carrière, salaris en mogelijkheden bieden. Als er sprake is van een verschuiving richting stenen kan het zijn dat medewerkers minder mogelijkheden zien bij het bedrijf, omdat zij zich minder met Woningcorporatie X identificeren dan voorheen (Bolman & Deal, 2003).

Daarbij komt dat er op dit moment een reorganisatie gaande is bij Woningcorporatie X. Voor sommige mensen betekent dit dat zij de organisatie moeten verlaten, voor anderen betekent het dat zij kunnen doorgroeien naar een nieuwe functie. Weer een ander ziet alle hoop op een volgende stap in zijn carrière verdwijnen. Binnen Woningcorporatie X is er grote onzekerheid over het verloop van de reorganisatie, dit kan het zijn weerslag hebben op de motivatie van de medewerker, waardoor het initiatief dat deze medewerker neemt verdwijnt. Angst kan hierbij een rol spelen. Een andere voorbeeld waaruit een angstcultuur blijkt is dat medewerkers elkaar maar moeizaam van feedback voorzien. Er heerst het gevoel dat hun kop eraf gaat als zij voor hun mening uitkomen. Gevolg is dat medewerkers zicht terugtrekken waardoor er een eilandencultuur kan ontstaan. Terugtrekken is kenmerkend gedrag voor medewerkers die zich niet veilig voelen (Vroemen, 1995).

Een ander gevolg van de reorganisatie is dat medewerkers aangeven werkdruk te ervaren. Sommige medewerkers stellen dat hetzelfde werk met minder mensen gedaan moet worden, weer een ander zegt dat Woningcorporatie X minder is gaan doen. Dit wijst op een verschil in overtuiging en waarde dat medewerkers hechten aan het begrip werkdruk, zoals te verklaren is vanuit het cultureel perspectief (Bolman & Deal, 2003).

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers in sommige gevallen wel sterk voor hun mening uitkomen en daarbij geen rekening houden met de manier waarop er iets tegen een collega wordt gezegd. Het gaat hierbij vaak mis op het betrekkningsniveau (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1974). Het komt voor dat er een e-mail wordt gestuurd, terwijl het beter is om even bij iemand langs te lopen (Daft & Lengel, 1986). Dat medewerkers een drempel ervaren als ze bij iemand langs moeten lopen in combinatie met het verkeerd overkomen van een boodschap, wijst erop dat er geen sprake is van een open communicatiecultuur, een belangrijke vereiste voor een goede samenwerking (Stoter, 2009; Vroemen, 1995). Opvallend is dat medewerkers elkaar in de e-mail meer durven te zeggen. Bezien vanuit het

politieke frame worden cc'tjes als machtsmiddel gebruikt. De reden die door medewerkers wordt gegeven is dat zij hun collega op deze wijze kunnen aanzetten tot het nemen van zijn verantwoordelijkheid. Het kan echter ook zo zijn dat de medewerker die een cc stuurt zich op deze wijze probeert in te dekken en probeert de verantwoordelijkheid bij iemand anders neer te leggen. Gezien de argumenten voor een angstcultuur die al zijn gegeven, is die optie reëel. Tegelijkertijd is het ook interessant dat de cc'tjes als vervelend worden ervaren. Zoals aangegeven wordt er bij Woningcorporatie X hard gewerkt en wil iedereen het liefste alles weten of - in de woorden van één van de respondenten - overal 'overheen plassen'. Het sturen van een cc lijkt hiervoor niet de juiste methode te zijn.

Het overal van af willen weten en het hebben van verantwoordelijkheid is zichtbaar bij medewerkers die het liefste alle aapjes op hun eigen schouder willen houden, om de verantwoordelijkheid bij zichzelf te laten. Hieruit spreek een gebrek van vertrouwen in de collega, een essentiële waarde voor een goede samenwerking (Henneman, Lee, & Cohen, 1995). Een medewerker die alles aapjes heeft, houdt de macht zelf in de hand. Medewerkers kunnen de aapjes ook zelf willen houden, omdat ze niet willen dat hun collega de show steelt, in dat geval is er sprake van afgunst. Beide gedragingen zijn kenmerkend voor het politieke frame. De aapjescultuur kan echter ook betrekking hebben op medewerkers die het aapje kwijt willen raken, omdat ze de verantwoording niet willen nemen een taak uit te voeren of omdat zij dat niet durven. Doordat het referentiekader van de medewerker hierbij een rol speelt is dit een gedraging die past binnen het culturele frame.

Een ander punt dat de motivatie van medewerkers beïnvloedt is dat het voor een medewerker niet duidelijk is wat er van hem wordt verwacht. Een voorbeeld hiervan is dat het niet duidelijk is of de medewerker wordt beoordeeld op het Planning- en beoordelingsformulier of op de inhoud van de taak. Een ander punt is dat een medewerker soms uit budgettaire overwegingen door een leidinggevende wordt tegengehouden om samen te werken. Dit strookt niet met elkaar en veroorzaakt bij een medewerker verwarring en verwarring kan leiden tot terugtrekgedrag omdat een medewerker daar meer duidelijkheid heeft (Vroemen, 1995). De verwachtingen rondom terugbelverzoeken zijn voor medewerkers ook niet helder, omdat hier geen eenduidig beleid over is binnen Woningcorporatie X. Hoe er nu door sommige medewerkers met terugbelverzoeken wordt omgegaan heeft echter ook te maken met de verantwoordelijkheid die een medewerker hierin wil nemen. Voor het plegen van een telefoontje is in beginsel geen beleid nodig.

Een ander punt van onzekerheid is dat medewerkers niet duidelijk voor ogen hebben wat hun collega's doen. Dit is een onderdeel dat past binnen het structuurframe, wat uitgaat van een duidelijke afbakening en verdeling van taken is en stelt dat een coördinatiemechanisme van belang is. In het onderzoek is niet duidelijk geworden wie de taken binnen Woningcorporatie X heeft verdeeld. Het is echter wel duidelijk dat veel medewerkers niet weten wat de taken van hun collega's zijn. Daarbij komt dat het coördinatiemechanisme zowel verticale als horizontale bevoegdheden heeft. Kenmerken van de horizontale indeling zijn de vergaderingen en bijeenkomsten waar iedereen zijn inbreng kan geven. Niet elke medewerker neemt echter zijn verantwoordelijkheid om op dat horizontale niveau stappen te zetten. Doordat de taakverdeling en het coördinatiemechanisme op dit moment nog niet goed ingericht zijn, is het onverstandig vanuit dit perspectief naar Woningcorporatie X te kijken. Deze twee onderdelen zijn namelijk essentieel voor het functioneren van dit frame (Bolman & Deal, 2003).

Bij de externe woningcorporatie en niet-woningcorporatie liep men ook aan tegen de motivatie en verantwoordelijkheid van medewerkers. De woningcorporatie stelt dat zij haar

uiterste best deed, maar dat de handdoek niet werd opgepakt door medewerkers. Ook bij de niet-woningcorporatie sloegen initiatieven totaal niet aan. Bij de niet-woningcorporatie is men de communicatie als middel gaan gebruiken om mensen bij elkaar te krijgen. De dialoog met de verschillende teams is aangegaan en verschillende medewerkers zijn bij elkaar gezet. Op een gegeven moment sloeg deze werkwijze aan en kwamen de medewerkers zelf ook met acties om de samenwerking te verbeteren. Het punt is vaak dat medewerkers wel willen maar niet weten hoe. Dat is een positief uitgangspunt dat Woningcorporatie X mee kan nemen. Bij de woningcorporatie hebben medewerkers getekend hoe de huidige organisatie eruit ziet. Op de tekening is 'de berg van het aanspreken' te zien, 'de kloof tussen verwachting en realiteit' en 'het moeras van de vriendelijkheid'. Op de tweede poster staat het landschap van de toekomst, waarbij alles positief is en in verbinding staat met elkaar. In dit proces zijn medewerkers ook betrokken door de organisatietop. Er wordt samen gewerkt aan een oplossing, ook hier is er dus sprake van een positieve insteek die Woningcorporatie X kan overnemen.

### 5.3 Samenwerken

In tegenstelling tot eerdere hoofdstukken eindigt dit hoofdstuk met een paragraaf over samenwerken in plaats van dat het hoofdstuk ermee begint. Nadat in eerdere hoofdstukken vanuit het begrip samenwerken is beschreven aan welke voorwaarden moet worden voldaan om tot een goede samenwerking te komen, is een aantal van deze voorwaarden nu getoetst en kan worden gekeken waar Woningcorporatie X op dit moment staat in de samenwerking.

Gregson et al. (1991) stellen in hun onderzoek dat het van belang is dat deelnemers aan een samenwerkingsverband geen vooroordelen verbinden. Bij Woningcorporatie X gebeurt dat op dit moment nog wel. Dit blijkt uit het feit dat medewerkers verschillend tegen samenwerken aankijken en geen overeenstemming hebben over wat samenwerken inhoudt. Vanuit het cultureel frame is dit een onwerkbaar situatie, omdat er geen gemeenschappelijke overtuiging is (Bolman & Deal, 2003). De procesvariabele, de mate waarin mensen elkaar opzoeken, is erg verschillend. Zowel de indeling van het gebouw als de durf om naar anderen toe te stappen speelt hierbij een rol. Een andere oorzaak is dat de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers niet duidelijk zijn (Gregson et al., 1991). Ondanks dat Woningcorporatie X niet voldoet aan de norm van de hoogste categorie van samenwerken in het model van Gregson et al. is het moeilijk om Woningcorporatie X aan de hand van dit model in te delen. Zoals belicht zijn er meerdere manieren waarop naar Woningcorporatie X kan worden gekeken en ligt het aan de manier waarop wordt gekeken, wat opvalt. Als je kijkt en je ziet de eilandencultuur dan plaats je Woningcorporatie X in categorie 1, want mensen ontmoeten elkaar niet. Fase 2 is ook mogelijk, want mensen ontmoeten elkaar in sommige gevallen wel, maar gaan dan in de communicatie verkeerd met elkaar om. Soms is fase 3 aan de orde, omdat de overdracht van informatie plaatsvindt. Fase 4 is nog te hoog gegrepen, want niet iedereen binnen de organisatie streeft dezelfde doelstellingen na en gaat sympathiek met elkaar om.

Ook volgens het wiel van Vroemen (1995) voldoet Woningcorporatie X nog niet aan een goede samenwerking. Niet alle componenten van het wiel zijn onderzocht, maar het is duidelijk geworden dat er op het gebied van de heldere doelstelling, de gezamenlijke verantwoordelijkheid, het tonen van initiatief en de open communicatiecultuur nog vooruitgang valt te boeken.



## 6 Conclusie

Voor Woningcorporatie X is het van belang zich staande te houden in economisch onzekere tijden waarbij de corporatiewereld onder een vergrootglas ligt. Woningcorporatie X wil daarom werken aan een gezonde organisatie waar de basis op orde is. Van belang daarbij is in kaart te brengen waarom de samenwerking tussen de verschillende afdelingen door medewerkers laag wordt beoordeeld. Vandaar dat de volgende vraag leidend is geweest in dit onderzoek:

### ***Hoe wordt door medewerkers van Woningcorporatie X betekenis gegeven aan samenwerken tussen de verschillende afdelingen?***

Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers van Woningcorporatie X verschillende betekenissen toekennen aan samenwerken tussen afdelingen. Er worden zeer brede omschrijvingen gegeven van het begrip. Vanuit de top van de organisatie is niet duidelijk gecommuniceerd wat samenwerken inhoudt, dit wordt zichtbaar doordat een definitie van samenwerken ontbreekt op het Planning- en beoordelingsformulier. Aangezien de algemene tendens is dat medewerkers niet tevreden zijn over de samenwerking tussen afdelingen is er door medewerkers veelal betekenis gegeven door elementen te noemen die verbeterd moeten worden om tot een goede samenwerking tussen afdelingen te komen.

In de eerste plaats wordt de visie aangedragen als een belangrijke veroorzaker voor de lage beoordeling van de samenwerking tussen de afdelingen. Medewerkers geven aan dat de gemeenschappelijke doelstelling in hun handelen ontbreekt, omdat er geen heldere visie is waar iedereen zich aan kan committeren. Hoewel er vanuit het structuurperspectief aanwijzingen zijn dat een gemeenschappelijke doelstelling niet vereist is, blijkt dit vanuit de andere frames wel wenselijk te zijn. Als het belang dat medewerkers aan een gemeenschappelijke doelstelling hechten wordt meegenomen is een gemeenschappelijke doelstelling bij Woningcorporatie X zeker wenselijk.

In de tweede plaats blijkt dat het de medewerkers schort aan motivatie en het nemen van verantwoordelijkheid, de horizontale coördinatie, waarbij medewerkers zelf initiatief moeten tonen, werkt hierdoor niet goed. Een reden die wordt gegeven waardoor medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen is dat zij niet duidelijk voor ogen hebben waar zij aan het einde van een jaar op worden beoordeeld. Daarbij komt dat medewerkers niet goed weten wat de taken van collega's zijn. Helaas is de zoekfunctie op intranet ontoereikend om hier een goed beeld van te krijgen. Daarbij komt dat niet iedereen zich veilig en vertrouwd voelt in de werkomgeving van Woningcorporatie X. De huisvesting is een factor waar zichtbaar wordt dat medewerkers hun verantwoordelijkheid niet nemen om elkaar op te zoeken.

Medewerkers geven samenwerken bij Woningcorporatie X ook betekenis door te benadrukken dat er sprake is van een eilandencultuur. Het gebrek aan gemeenschappelijke visie en motivatie & verantwoordelijkheid heeft hier invloed op doordat medewerkers zich terugtrekken in hun eigen wereld, uit onzekerheid of uit angst. Een andere veroorzaker van eilandencultuur is dat medewerkers werkdruk ervaren. Hierdoor ontstaat er een focus op de eigen werkzaamheden. Het gevolg van de eilandencultuur is dat medewerkers het gevoel krijgen dat iedereen met zijn eigen werkzaamheden bezig is en dat het collectieve gevoel daardoor verdwijnt. De angst wordt ook veroorzaakt door het eerder genoemde gebrek aan veiligheid en vertrouwen. Hierdoor verdwijnt ook de bereidheid om iets voor een collega te doen, zoals bijvoorbeeld het correct afhandelen van een terugbelverzoek. De manier waarop



medewerkers met elkaar spreken heeft hier ook invloed op. Ook wordt feedback geven als moeilijk ervaren. Bij Woningcorporatie X is er hierdoor geen sprake van een open communicatiecultuur.

Uit dit onderzoek blijkt dat er door de medewerkers van Woningcorporatie X geen gedeelde betekenis wordt gegeven aan samenwerken tussen de verschillende afdelingen. Het gebrek aan gedeelde betekenisgeving wordt beïnvloed door het ontbreken van een gemeenschappelijke visie en motivatie & verantwoordelijkheid. Gevolg hiervan is dat er geen betekenisvolle interactie tussen de medewerkers kan ontstaan.

Als alle medewerkers van Woningcorporatie X zich samen inzetten om tot een gedeelde betekenis van samenwerken te komen en in staat zijn de werkzaamheden hierop aan te passen, dan wordt het mogelijk dat Woningcorporatie X deze uitdaging door samenspel van alle medewerkers overwint.

## Bibliografie

- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review* , 3-10.
- Bloisi, W., Cook, C., & Hunsaker, P. (2007). *Management & Organisational Behaviour. Second European Edition*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwailtatief onderzoek*. Hoofddorp: Boom Onderwijs.
- Bodenheimer, T., & Grumbach, K. (2004). Can Health Care Teams Improve Primary Care Practice? . *The Journal of American Medical Association* , 1246-1251.
- Bolman, L., & Deal, T. (2003). *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods third edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Collins, J., & Porras, J. (2002). *Built to last*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Eliot & Associates. (2005). *Guidelines for Conducting a Focus Group*. Opgehaald van [http://assessment.aas.duke.edu/documents/How\\_to\\_Conduct\\_a\\_Focus\\_Group.pdf](http://assessment.aas.duke.edu/documents/How_to_Conduct_a_Focus_Group.pdf)
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* , 554-571.
- Financieel Dagblad. (2013, juni 12). *Woonbron eindelijk verlost van ss Rotterdam*. Opgeroepen op juni 21, 2013, van Financieel Dagblad: <http://fd.nl/economie-politiek/986207-1306/woonbron-eindelijk-verlost-van-ss-rotterdam>
- Financieel Dagblad. (2013, februari 18). *Cruiseschip SS Rotterdam blijft molensteen*. Opgeroepen op juni 21, 2013, van Financieel Dagblad: <http://fd.nl/ondernemen/382755-1302/cruiseschip-ss-rotterdam-blijft-molensteen>
- Financieel Dagblad. (2013, juni 6). *Grote steden tegen plan Blok*. Opgeroepen op juni 21, 2013, van Financieel Dagblad: <http://fd.nl/economie-politiek/192664-1306/grote-steden-tegen-plan-blok>
- Guba, E. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal* , 75-91.
- Gerrichhauzen, L. (1990). *Het woningcorporatiebestel in beweging*. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- Gruis, V. (2000). *Financieel-economische grondslagen voor woningcorporaties. Het bepalen van de bedrijfswaarde, risico's en het voorraadbeleid*. Delft: Delft University Press.

Gregson, B., Carlidge, A., & Bond, J. (1991). *Interprofessionaal Collaboratie in Primary Health Care Organizations*. London: The Royal College of General Practitioners.  
Henneman, E., Lee, J., & Cohen, J. (1995). Collaboration: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21 (1), 103-109.

Karré, P. (2013). *Hybriditeit*. Opgehaald van Hybride Organisaties:  
<http://www.hybrideorganisaties.nl/>

Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture*. California: Sage Publications, Inc.

Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 214-222.

Nul20. (2008, april 13). *Weg vrij voor fusie AWW/Het Oosten*. Opgeroepen op juni 21, 2013, van [www.nul20.nl](http://www.nul20.nl): <http://www.nul20.nl/weg-vrij-voor-fusie-awvhet-oosten>

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd edition)*. New York: Sage Publications, Inc.

Morgan, D. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London: Sage Publications Ltd.

Silverman, D. (2011). *Qualitative Research*. London: Sage Publications, Ltd. .

Shenton, A. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 63-75.

Woningcorporatie X. (2012). *De Opstelling*. Eindhoven: Lecturis.

Woningcorporatie X. (2011). *Jaarverslag*.

Stoter, A. (2009). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Hoofddorp: p/a Boom Onderwijs.

Rijksoverheid. (2013). *Activiteiten woningcorporaties*. Opgehaald van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl):  
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/activiteiten-woningscorporaties>

Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten/Antwerpen: Borhn Stafleu van Loghum B.V.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications Inc.  
Wikipedia. (2013). *Lehman Brothers*. Opgeroepen op juni 12, 2013, van Wikipedia:  
[http://nl.wikipedia.org/wiki/Lehman\\_brothers](http://nl.wikipedia.org/wiki/Lehman_brothers)

Wilkinson, S. (2011). Analysing Focus Group Data. In D. Silverman, *Qualitative Research 3rd Edition* (pp. 168-184). London : Sage Publications, Ltd.

Wolters, A., & Verhage, R. (2001). *Concurrentie in corporatieland. Marktwerking als instrument voor verhoging van de efficiëntie*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.

Van der Loo, H., Geelhoed, J., & Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. . Bussum : Coutinho.

Visser, W. (1995). *Leren organiseren. Samenwerken en managen in de profit sector*. Bussum: Countinho.

Vroemen, M. (1995). *Werken in teams. Samen denken en doen*. . Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

## **Bijlage 1 - Organogram**

## Bijlage 2 – Cijfers cultuurscan

1.	Klantenservice	2.9
2.	CMV Verkoop + Verhuurmakelaardij	3.2
3.	Bedrijven en Parkeren	3.4
4.	CMV	3.8
5.	Planmatig Onderhoud	4.0
6.	Gebiedsbeheer Midden	4.3
7.	Bedrijfsbureau Wonen	4.7
8.	Verhuur	4.7
9.	Gebiedsbeheer NW	4.7
10.	Communicatie	4.8
11.	Bedrijfsbureau CMV	4.8
12.	IT	5.0
13.	Huurzaken	5.0
14.	Service Onderhoud	5.0
15.	Gebiedsmanagement + Strategie en Beleid	5.0
16.	Projectontwikkeling	5.2
17.	Interne Services	5.4
18.	Vastgoedverbetering	5.5
19.	Mutatie Onderhoud	5.5
20.	Gebiedsbeheer NOZO	6.2
21.	Bestuurssecretariaat + Juridische Zaken	6.3
22.	P&O	6.4
23.	Concernadministratie	6.4
24.	Concerncontrol	7.1

52

## Bijlage 3 – Topiclijst

Welkom bij dit interview. Zoals je weet ben ik op dit moment werkzaam bij Woningcorporatie X als afstudeerder en doe ik onderzoek naar de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van Woningcorporatie X. Als het gedurende dit interview over samenwerken gaat wordt ook altijd de samenwerking tussen de afdelingen bedoeld, tenzij anders wordt vermeld. Ik ben erg blij dat je medewerking wilt verlenen aan dit interview. Ik wil je vragen of je er problemen mee hebt als het interview wordt opgenomen? Het is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek van belang dat ik de interviews kan uitwerken om er later naar te verwijzen. Uiteraard word jij als respondenten niet bij naam en toenaam genoemd. Als laatste wil ik nog kwijt dat je het gerust kunt aangeven als er tijdens het interview iets onduidelijk is. Voordat ik je vraag of jij jezelf wilt voorstellen ben ik benieuwd of jij nog vragen aan mij hebt.

- Voorstellen
  - o Wie ben ik en wat doe ik
  - o Verwachting van de respondent
  - o Opname
  - o Wie is de respondent en wat doet hij/zij?
- Organisatiestructuur
  - o Hiërarchisch
  - o Fysiek
  - o Grootte organisatie --> schaalverkleining?
- Communicatie
  - o Gedeelde waarden en normen (= communicatiecultuur)
  - o Belang van communicatie
  - o Betrokkenheid van medewerkers (ook bij besluitvorming)
  - o Communicatiemiddelen
  - o Bereikbaarheid
- Organisatiecultuur
  - o Woningcorporatie X in de ogen van de respondent
  - o Missie
  - o Visie
  - o Gedeelde normen en waarden
- Leiderschap
  - o Gewenste leiderschapstijl
  - o Welke leiders ziet iemand? (manager, directeur, bestuurder)
  - o Verwachtingen
  - o Staat leider open voor samenwerking?
- Samenwerken
  - o Wat versta je onder goede samenwerking (definitie)
  - o Huidige situatie, verleden en toekomst
  - o Relatie tussen medewerkers/afdelingen, vertrouwen, openheid



## Bijlage 4 – Opzet focusgroep

### Programma focusgroep

#### 13.00 – 13.33 Introductie (3 minuten)

*Ik heet iedereen welkom en ik stel mezelf voor.*

Welkom allemaal, ik ben Evelien en ik zal deze focusgroep faciliteren. Naast mij zit Matthijs hij zal aantekeningen maken. Ik ben hier werkzaam bij Woningcorporatie X aan de afstudeeropdracht over samenwerken. Uit de recente cultuurscan is gebleken dat het goed gaat met Woningcorporatie X, maar dat er op het gebied van samenwerken nog winst te behalen valt. Daarom ben ik sinds 18 februari bezig in beeld te brengen welke oorzaken er ten grondslag liggen aan de lage beoordeling van samenwerking. Het is hierbij van belang dat het onderzoek allen betrekking heeft op samenwerking tussen afdelingen. Samenwerking binnen de afdeling of samenwerking met klanten valt buiten het onderzoek. Als er de komende anderhalf uur wordt gesproken over samenwerken gaat het alleen over samenwerken tussen afdelingen.

### Wat is een focusgroep?

Een focusgroep is een groep van 5 tot 10 mensen die met elkaar in open discussie gaan over een bepaald onderwerp. De focusgroep staat altijd onder leiding van een begeleider en er is een persoon die aantekeningen maakt. Het doel is om verschillende ideeën en meningen van verschillende mensen boven tafel te krijgen. Ondanks dat meningen van deelnemers tijdens de gesprekken kunnen veranderen, is er geen sprake van een debat. Het gaat er namelijk niet om anderen van jouw mening te overtuigen. Het gaat er in een focusgroep om om de concepten van een onderzoeksvraag te verdiepen en door reacties op elkaar te analyseren en de concepten dan verder aan te scherpen.

54

### Regels

Voordat ik overga tot het programma van de focusgroep wil ik eerst een viertal regels aanstippen die binnen deze focusgroep gelden.

- Ik wil dat jullie met elkaar praten
  - Ik zou graag zien dat iedereen participeert
  - Als iemand een tijdje niets zegt zal ik diegene aanspreken
- Er zijn geen goede en/of foute antwoorden
  - De ervaringen en meningen van iedereen zijn belangrijk
  - Als je het er niet mee eens bent mag je dat zeker laten horen, zolang je de ander in zijn/haar waarde laat
  - Verschillende meningen zijn voor mijn onderzoek juist interessant
- Wat in deze ruimte wordt gezegd, blijft in deze ruimte
  - Dit om ervoor te zorgen dat iedereen zich comfortabel voelt in de huidige omgeving.
- Er is respect voor iedereen
  - Iedereen laat elkaar uitpraten
  - Iedereen is gelijkwaardig

Voor we starten met de sessie zou ik willen weten of er mensen zijn die er bezwaar tegen hebben als deze sessie wordt opgenomen met een voice recorder. De opnamen ga ik transcriberen, zodat ik de transcripties kan gebruiken voor mijn analyse en ik er conclusies uit kan trekken. De opnamen zijn alleen voor eigen gebruik en zullen niet aan anderen worden verstrekt. Tenzij er vanuit de universiteit wordt getwijfeld aan de betrouwbaarheid van mijn onderzoek, dan kan mijn begeleider de opnamen en aantekeningen opvragen.

### **13.33 – 13.35 Introductie oefening 1: Associaties samenwerken tussen afdelingen (2 minuten)**

In dit onderdeel wil ik je vragen op te schrijven wat er in je gedachte opkomt als je denkt aan samenwerken tussen verschillende afdelingen. Het kan hierbij gaan om allerlei associaties, zoals mogelijkheden, uitdagingen, problemen enzovoorts. De associaties hoeven niet per se betrekking te hebben op Woningcorporatie X, maar het mag wel. Jullie hebben allemaal post-its voor je liggen. Ik wil je vragen 2 of 3 associaties op te schrijven op verschillende post-its. Daarmee bedoel ik dus 1 argument per post-it. Gebruik hierbij steekwoorden, straks krijgen jullie de gelegenheid de steekwoorden te verduidelijken.

### **13.35 – 13.55 Bespreking associaties samenwerken (20 minuten)**

Ik verzamel de post-its één voor één. Bij elke post-it zal ik de ‘waarom’ vraag stellen, en deze motivatie op post-its noteren. Deze post-its zullen op het white-bord geplaatst worden. Wanneer de reden voor een post-it besproken is, zal er gevraagd worden of andere participanten deze mening delen. Wanneer iemand dezelfde mening heeft, vraag ik hierbij weer verder naar de onderliggende gedachte en noteer het op post-its. Er wordt hiermee verder gegaan totdat all post-its verzameld zijn en alle ‘waarom’ vragen zijn beantwoord.

55

### **13.55 – 13.57 Introductie oefening 2: bundelen associaties (2 minuten)**

Zoals jullie zien hebben we nu veel verschillende associaties over samenwerken tussen de afdelingen verzameld. Ik wil jullie vragen nu met elkaar te kijken welke associaties gebundeld kunnen worden, omdat zij overeenkomst met elkaar hebben. Hierdoor ontstaan dan de waarden voor samenwerken tussen de afdelingen.

### **13.57 – 14.10 Oefening 2: bundelen associaties (13 minuten)**

Er zijn 10 minuten uitgetrokken voor de oefening. Daarna vraag ik iemand of diegene de overkoepelende waarden kan toelichten.

### **14.10 – 14.55 Introductie oefening 3: discussie**

In de resterende tijd van de focusgroep wil ik dat de respondenten met elkaar in discussie gaan over samenwerken tussen afdelingen bij Woningcorporatie X. Hierbij zullen zaken die in interviews naar voren zijn gekomen centraal staan. De verwachting is dat er ook kan worden ingegaan op de waarden die respondenten hebben ontwikkeld in de vorige opdrachten.

#### *Inleiding stelling 1*

Uit literatuur over communicatie blijkt dat de meest effectieve vorm van communiceren face-to-face contact is. Dit omdat er hierbij direct contact is het het ook mogelijk non-verbaal gedrag van een persoon te zien. Nu merk ik dat medewerkers van Woningcorporatie X weinig bij elkaar binnen lopen om iets geregeld te krijgen. Men pakt liever de telefoon of

verstuurt een e-mail, dan dat het de oversteek waagt naar een andere afdeling of een ander gebouw. Dit laatste is slechts een constatering, ik ben nog niet lang werkzaam bij Woningcorporatie X en om die reden zie ik het misschien verkeerd.

Stelling: De communicatie tussen de verschillende afdelingen verloopt effectief.

#### *Inleiding stelling 2*

Woningcorporatie X is een bedrijf dat volop in beweging is. Eerst was er de fusie, daarna de verhuizing. Op dit moment is er net een grootschalige interne verhuizing afgerond. Daarbij is de organisatie geslonken van 450 naar ongeveer 380 medewerkers, een daling die de komende tijd verder wordt doorgezet. Ik kan me voorstellen, maar dat is een hypothese, dat dit onzekerheid met zich meebrengt voor medewerkers waardoor zij zich terugtrekken in hun eigen wereld en in hun eigen belang gaan handelen. Daarbij kunnen zij uit het oog verliezen waar Woningcorporatie X voor staat.

Stelling: De samenwerkingsproblemen ontstaan doordat medewerkers handelen vanuit gefragmenteerde missies.

#### *Inleiding stelling 3*

Opvallend is dat medewerkers de samenwerking tussen afdelingen laag beoordelen, maar dat medewerkers zelf zeggen dat zij wel bereid zijn samen te werken. Een medewerker wijst dus naar zijn collega als het om samenwerken gaat. Eenzelfde voorbeeld is de verplichte stage. Stage lopen kon altijd al, maar men doet het nu pas. Het initiatief lijkt niet door iedereen te worden genomen.

Stelling: Samenwerken is mijn verantwoordelijkheid en dit draag ik ook uit

#### **14.55 – 15.00 Afsluiting en evaluatie**

Is er iemand die nog iets op zijn/haar hart heeft dat gedeeld moet worden met de groep?

*Vond u het leuk om mee te werken aan deze focusgroep?*

*Hoe vonden jullie de verschillende oefeningen?*

*Hebben jullie iets opgestoken van deze focusgroep?*

Ik wil iedereen hartelijk bedanken voor de medewerking aan deze focusgroep. Het resultaat van mijn onderzoek zal eind juni gepresenteerd worden in het Paviljoen.