

# Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

Een empirisch onderzoek naar samenwerking in Het Nieuwe Werken bij  
ING en de invloed van vertrouwen

Rosa Peek

13 augustus 2014

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

Titel masterscriptie	Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?
Subtitel	Een empirisch onderzoek naar samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING en de invloed van vertrouwen
Student	Rosa Peek
Studentnummer	3412083
Universiteit	Universiteit Utrecht
Departement	Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Master	Communicatie, Beleid en Management
Begeleider	Dr. A.S. Wilts
Tweede lezer	Dr. Madeline Winnubst
Datum	13 augustus 2014

## Samenvatting

Dit is een empirisch onderzoek naar samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING en de invloed van vertrouwen. Centraal in dit onderzoek staat de onderzoeksvraag: 'Hoe ervaren medewerkers de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING en welke invloed heeft vertrouwen hierop?'. De doelstelling van dit onderzoek is verkennen hoe de medewerkers de samenwerking ervaren in Het Nieuwe Werken, welke condities zij van invloed ervaren op de samenwerking en welke rol vertrouwen speelt. Allereerst is er uitvoerig literatuuronderzoek uitgevoerd naar de verschillende condities die van invloed zijn op samenwerking en is er ingegaan op de invloed van vertrouwen op samenwerking. Vervolgens is er kwalitatief interpretatief onderzoek gedaan waarbij 11 respondenten van ING zijn geïnterviewd. Hen is gevraagd naar de ervaringen van de samenwerking in Het Nieuwe Werken, welke verschillende condities hierbij een rol spelen en welke invloed vertrouwen heeft. Na uitgebreide analyse blijkt dat medewerkers meer flexibiliteit ervaren in Het Nieuwe Werken, maar de samenwerking meer zelf moeten organiseren. De digitale middelen om op afstand samen te werken worden enerzijds als efficiënt beschouwd, maar zijn niet voor alle doeleinden effectief. Dit zorgt ervoor dat er nog veel vergaderingen zijn: medewerkers ervaren een sterke vergadercultuur. Vertrouwen blijkt een stimulerende conditie te zijn voor samenwerking. Echter krijgen medewerkers dit nog niet altijd, waardoor ze het soms lastig vinden verantwoording te nemen. Tot slot worden in dit onderzoek enkele aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en praktische aanbevelingen om de vergadercultuur te verminderen en een omgeving van vertrouwen te creëren.

## Inhoudsopgave

1   Inleiding.....	5
1 1 Aanleiding.....	5
1 2 Organisatie en context .....	6
1 3 Doelstelling en vraagstelling .....	7
1 4 Relevantie.....	8
1 5 Leeswijzer .....	9
2  Theoretisch Kader .....	11
2 1 Verschillende benaderingen van samenwerking .....	11
2 2 Aspecten van samenwerking .....	13
2 3 Beperkende en stimulerende condities voor samenwerking.....	14
2 4 Vertrouwen .....	16
3   Methoden en technieken .....	21
3 1 Kwalitatief interpretatief onderzoek.....	21
3 2  Literatuurstudie .....	23
3 3 Empirisch onderzoek .....	23
3 4 Positie onderzoeker.....	26
3 5 Kwaliteitscriteria .....	26
4   Data .....	28
4 1 Samenwerking binnen eigen team.....	28
4 2 Samenwerking buiten het team .....	30
4 2 4 Vergadercultuur .....	32
4 3 Beperkende en stimulerende condities voor samenwerking.....	33
4 4 Vertrouwen .....	35
5  Analyse .....	38
5 1 Ervaring samenwerking .....	38
6  Conclusie .....	42
6 1 Deelvraag 1.....	42

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

6 2 Deelvraag 2.....	42
6 3 Deelvraag 3.....	43
6 4 Deelvraag 4.....	43
6 5 Deelvraag 5.....	44
6 6 Beantwoording hoofdvraag .....	45
7  Discussie .....	46
7 1 Beperkingen van dit onderzoek.....	46
7 2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	46
7 3 Aanbevelingen voor de praktijk.....	47
8  Geraadpleegde literatuur .....	50

## Bijlagen

## 1 | Inleiding

*‘Gettin’ good players is easy. Gettin’ ‘em to play together is the hard part.’ – Casey Stengel*

Dit hoofdstuk is de inleiding van het kwalitatieve onderzoek naar samenwerking bij ING. In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. In de tweede paragraaf wordt de organisatie en de context beschreven waarbinnen het onderzoek valt. Vervolgens wordt in paragraaf 3 ingaan op de doelen van dit onderzoek en worden de onderzoeksvragen beschreven waarop dit onderzoek gebaseerd is. Ook worden de wetenschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek weergegeven. Tot slot sluit dit hoofdstuk af met een leeswijzer die de indeling van deze rapportage duidelijk maakt.

### 1|1 Aanleiding

Globalisering, economische crisis, technologische vooruitgang, individualisering en overvloed: trends van de laatste dertig jaar die verantwoordelijk zijn geweest voor een verandering in het werkklimaat. De wereld is veranderd van een simpele, overzichtelijke wereld met stabiele producten en diensten tot een dynamische en complexe omgeving waarin producenten en diensten strijden om de aandacht voor de consument (Bijl, 2009). Het meeste handwerk is geautomatiseerd en verplaatst naar lageloonlanden. Dit vraagt om een ander organisatie-model; de machinebureaucreatie van Mintzberg, (1979) waarbij de top van de organisatie alles bedenkt en aanstuurt en onderaan de keten wordt alles uitgevoerd past niet meer bij deze tijd. Er is behoefte aan een nieuwe type medewerker: één die creatief en empatisch is met een sterke visie (Bijl, 2009). Het Nieuwe Werken is een ontwikkeling die hier goed bij aansluit.

Een van de pioniers op dit gebied was Interpolis, zij voerden halverwege jaren negentig het ‘Helder werken’ in. Interpolis kreeg een nieuw kantoor met een nieuwe inrichting, een nieuwe informatievoorziening, nieuwe middelen om te communiceren en ‘vertrouwen’ werd een van de belangrijkste bedrijfswaarden van de nieuwe manier van werken. Medewerkers kregen de mogelijkheid om thuis te werken en klanten hoefden geen bonnetjes meer in te leveren (Koetsveld, 2009). Dit was het begin van Het Nieuwe Werken.

De afgelopen vijftien jaar heeft Het Nieuwe Werken zich flink ontwikkeld: in zowel de publieke als de private sector werken veel organisaties volgens Het Nieuwe Werken. Ook heeft Het Nieuwe Werken veel naamsbekendheid gekregen (RSM, 2014). Een van de redenen van deze groei is dat Het Nieuwe Werken aansluit bij maatschappelijke thema’s van de laatste jaren: het mobiliteitsvraagstuk; een betere balans tussen werk en privé; nieuwe informatietechnologieën en duurzaamheid (Bijl, 2009). Hoewel Het Nieuwe Werken steeds meer naamsbekendheid geniet, is het lastig om één definitie te geven. Het Nieuwe Werken is steeds meer een containerbegrip geworden (Koetsveld, 2009). Bijl

(2009) hanteert de volgende definitie: 'HNW is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker' (p.27). Om deze visie te realiseren moet de organisatie drie elementen aanpassen: ICT, de fysieke werkomgeving en de mentale omgeving. Baane e.a. (2010) zijn specifiek en geven aan dat Het Nieuwe Werken bestaat uit de volgende punten: Tijd- en plaatsafhankelijk werken; Sturen van medewerkers op resultaat; Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties.

De redenen voor organisaties om Het Nieuwe Werken te introduceren zijn gerelateerd aan de verwachtingen van organisaties: namelijk dat Het Nieuwe Werken meer oplevert dan dat het kost. De verwachte pluspunten zijn een hogere arbeidsproductiviteit, hogere werknemer- en klanttevredenheid, een betere reputatie van het bedrijf en betere samenwerking tegen lagere kosten (Bijl, 2009; Baane et al., 2010; Koetsveld, 2009).

Een van de gevolgen van Het Nieuwe Werken is dat de samenwerking beter wordt gefaciliteerd (Bijl, 2009; Koetsveld, 2009). Volgens Bijl (2009) haalt Het Nieuwe Werken de fysieke muren tussen afdelingen neer, waardoor de strakke hiërarchie weg wordt genomen. Dit stimuleert de samenwerking: zowel binnen als tussen de afdelingen, maar ook buiten de organisatiegrenzen kan er beter worden samengewerkt. Kennis wordt vrij gedeeld: door het virtueel samenwerken verschuift 'kennis is macht' naar 'kennis delen' (Koetsveld, 2009; Bijl, 2009). Samenwerken in Het Nieuwe Werken vraagt om vertrouwen en integriteit van werknemers (Koetsveld, 2009). Ook het management moet zijn werknemers loslaten en vrijheid en verantwoordelijkheid geven. In ruil hiervoor zijn de resultaatafspraken: onderling worden afspraken gemaakt welke resultaten geleverd worden (Bijl, 2009).

### 1|2 Organisatie en context

In 2011 besloot ING om over te stappen op Het Nieuwe Werken. Voor ING was Het Nieuwe Werken een middel om het verschil te maken in moderne tijden. ING wilde zich ontwikkelen tot een flexibelere organisatie waar alles draait om kennis. ING stelde vijf doelstellingen op die zij wilden bereiken met Het Nieuwe Werken: een hogere productiviteit, een kosten efficiëntere bedrijfsvoering, een beter arbeidsmarktimage, een duurzame, flexibele organisatie en een betere werk/privé balans voor medewerkers (ING Concept en Design, 2013). In 2011 startte ING een pilot. Nadat deze succesvol was afgerond, besloot ING Het Nieuwe Werken in fases uit te rollen over de hele organisatie. Het Nieuwe Werken bij ING is zo ingericht dat alle faciliteiten de samenwerking stimuleren. Hierbij gaat het om de samenwerking op verschillende niveaus; met collega's binnen de afdeling, tussen de afdelingen en met externe partijen als klanten, leveranciers en overige instanties. De digitale middelen maken het mogelijk dat informatie altijd en overal beschikbaar is en er kan tijd- en plaatsafhankelijk

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

gecommuniceerd worden. De kantoorruimte is aangepast om te zorgen dat samenwerking effectiever en efficiënter wordt.

Inmiddels zijn zo'n 7.000 ING medewerkers over op Het Nieuwe Werken. De vijf doelstellingen zijn grotendeels behaald. Een van de punten die echter achterblijft is de samenwerking. Vooraf werd gehoopt dat de samenwerking bevorderd zou worden in Het Nieuwe Werken: de faciliteiten waren namelijk ingesteld om de samenwerking te bevorderen. Echter is dit niet uit de interne onderzoeken op te maken; de samenwerking wordt minder goed beoordeeld dan vooraf werd gehoopt. Daarnaast ontvangen implementatiemanagers negatieve feedback van medewerkers: de samenwerking is niet verbeterd in Het Nieuwe Werken, maar gaat juist moeizamer.

### 1|3 Doelstelling en vraagstelling

Dit onderzoek richt zich op samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING. In de vorige paragraaf werd duidelijk dat de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING minder goed werd beoordeeld dan gehoopt. ING staat voor een raadsel: immers veel faciliteiten zijn ingericht om de samenwerking te bevorderen. Dit onderzoek geeft inzicht in hoe de medewerkers de samenwerking ervaren en welke condities daarbij een rol spelen. De doelstelling van dit onderzoek is verkennen hoe de medewerkers de samenwerking ervaren in Het Nieuwe Werken, welke condities zij van invloed ervaren op de samenwerking en welke rol vertrouwen speelt. Hierbij wordt specifiek ingezoomd op het fenomeen vertrouwen. Vertrouwen blijkt een van de succesfactoren te zijn voor Het Nieuwe Werken (o.a.: Bijl, 2009; Baane et al., 2010; Koetsveld, 2009). Daarom wordt ook onderzocht welke rol vertrouwen speelt in de samenwerking bij ING. Door middel van kwalitatief onderzoek kan een eerste verkenning worden gedaan op dit gebied. Dit onderzoek zal handvatten geven waarop vervolgonderzoek kan voortborduren. Ook zal aan het einde van deze rapportage enkele praktische aanbevelingen worden gegeven om de samenwerking bij ING beter te kunnen faciliteren.

#### 1|3|1 Hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is te verkennen hoe medewerkers de samenwerking ervaren bij ING in Het Nieuwe Werken en te achterhalen welke rol vertrouwen speelt. Om deze doelstelling te behalen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

‘Hoe ervaren medewerkers de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING en welke invloed heeft vertrouwen hierop?’



Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

### 1|3|2 Theoretische deelvragen:

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in theoretische en empirische deelvragen. Voordat het empirische deel van het onderzoek start, zal een uitvoerige literatuurstudie worden uitgevoerd. In deze literatuurstudie wordt antwoord gegeven op de volgende theoretische deelvragen:

‘Wat zijn volgens de wetenschappelijke literatuur beperkende en stimulerende condities voor samenwerking?’

‘Welke invloed heeft vertrouwen op de samenwerking?’

### 1|3|3 Empirische deelvragen:

Het tweede deel van dit onderzoek bestaat uit een empirische studie en wordt uitgevoerd nadat de literatuurstudie is afgerond. In deze studie worden de volgende empirische deelvragen onderzocht:

‘Hoe ervaren de medewerkers van ING de samenwerking bij ING?’

‘Wat zijn volgens de medewerkers van ING beperkende en stimulerende condities voor samenwerking?’

‘Welke invloed heeft vertrouwen op de samenwerking bij ING?’

## 1|4 Relevantie

### 1|4|1 Wetenschappelijke relevantie

Het Nieuwe Werken is een belangrijke ontwikkeling. In de financiële sector biedt 90% van de bedrijven hier mogelijkheden toe (CBS, 2013). Hoewel er steeds meer organisaties overgaan op Het Nieuwe Werken, ontwikkelt de literatuur over Het Nieuwe Werken zich langzaam. Veel onderzoeken richten zich op afzonderlijke aspecten van Het Nieuwe Werken, zoals bijvoorbeeld thuiswerken of het gebruik van digitale middelen, maar nemen niet Het Nieuwe Werken in zijn geheel mee. Daarbij is dit onderzoek veelal kwantitatief van aard en richt zich voornamelijk op de effecten op de productiviteit en kostenbesparing.

In Nederland zijn diverse boeken verschenen over het Nieuwe Werken, waarvan Werken nieuwe stijl (Hatert, 2010), Het Nieuwe Werken ontrafeld (Baane, Houtkamp en Knotter, 2009) en Aan de slag met Het Nieuwe Werken (Bijl, 2009) de bekendste zijn. In deze boeken komt de positieve invloed van Het Nieuwe Werken op samenwerking aan bod, echter is het empirisch bewijs dat deze boeken hiervoor leveren niet sterk. De boeken geven vooral praktijkvoorbeelden en kunnen daarom beter als managementboeken worden beschouwd dan als wetenschappelijke literatuur.

Er is weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar Het Nieuwe Werken. In de literatuur die er is over Het Nieuwe Werken blijft samenwerking daarbij onderbelicht. Om deze reden kan dit onderzoek een wetenschappelijke bijdrage bieden aan de huidige literatuur. Door middel van kwalitatief onderzoek kan een eerste verkenning worden gegeven, waarop vervolgonderzoek kan voortborduren.

### 1|4|2 Praktische relevantie

Dit onderzoek is praktisch relevant omdat het inzicht biedt in de samenwerking in Het Nieuwe Werken en welke factoren invloed hierop hebben. Aan het einde van het onderzoek zullen bovendien enkele praktische aanbevelingen worden gegeven hoe ING de samenwerking kan verbeteren. Dit is interessant voor ING: deze inzichten bieden managers en het programmateam handvatten om in te spelen op eventuele belemmerende en stimulerende factoren. Naar aanleiding van deze inzichten en aanbevelingen kan ING ervoor kiezen de veranderaanpak (het overgangsprogramma voor medewerkers die overgaan op Het Nieuwe Werken) aan te passen. Hier kan meer de focus worden gelegd op de factoren die van invloed zijn voor de samenwerking, waardoor medewerkers en manager beter geïnformeerd en voorbereid over kunnen gaan op Het Nieuwe Werken.

Niet alleen voor ING is dit onderzoek interessant. Ook andere organisaties die overwegen over te stappen op Het Nieuwe Werken zijn deze aanbevelingen mogelijk interessant. Het biedt een inzicht in de ervaringen die medewerkers hebben in de samenwerking in Het Nieuwe Werken en welke factoren een rol daarbij spelen. Dit onderzoek biedt handvatten waarop organisaties moeten letten bij het invoeren van Het Nieuwe Werken als ze dit niet ten kosten willen laten gaan van de samenwerking.

### 1|5 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In de inleiding is een eerste introductie gegeven op het onderwerp en zijn de doelstellingen en vraagstellingen van dit onderzoek bekendgemaakt. Het volgende hoofdstuk behandelt de literatuur over de onderwerpen die in deze scriptie centraal staan: samenwerking en vertrouwen. Hoofdstuk 3 is een beschrijving en verantwoording van de gebruikte onderzoeksmethoden. In hoofdstuk 4 worden de empirische onderzoeksresultaten gepresenteerd. In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 4 geanalyseerd en gekoppeld aan de resultaten van het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2. In hoofdstuk 5 staat de conclusie van dit rapport beschreven. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn gepresenteerd. Hoofdstuk 6, de discussie, is een onderzoeksevaluatie en behandelt de beperkingen van dit onderzoek en geeft aanbevelingen voor vervolgonderzoek en voor de praktijk.

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

Om de conclusies en resultaten in de juiste context te plaatsen is aan te raden om het gehele rapport te lezen.

## 2 | Theoretisch Kader

*Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.* - Henry Ford

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat dit onderzoek zich richt op de ervaringen van samenwerking. Voordat er empirisch onderzoek is gedaan, is er in dit hoofdstuk eerst een literatuurstudie gedaan naar de condities die een rol spelen in de samenwerking. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vragen 'Wat zijn volgens de wetenschappelijke literatuur beperkende en stimulerende condities voor samenwerking?' en 'Welke invloed heeft vertrouwen op de samenwerking?'. Allereerst wordt er in dit hoofdstuk de verschillende benaderingen weergegeven die er zijn van samenwerking. In paragraaf 3 wordt er ingegaan op de verschillende aspecten van samenwerking en worden de beperkende en stimulerende condities voor samenwerking besproken. In de laatste paragraaf wordt er specifiek ingegaan op vertrouwen.

### 2 | 1 Verschillende benaderingen van samenwerking

De literatuur over samenwerking is er in overvloed. De theoretische wortels hiervan zijn heel gevarieerd: economie, sociologie, antropologie, psychologie en bestuur- en organisatiewetenschappen. Vanwege deze diversiteit, zijn er veel verschillende definities van samenwerking die lastig met elkaar te verzoenen zijn. De meeste auteurs zijn het er over eens dat samenwerking een proces is waarin individuen, groepen en organisaties met elkaar in interactie staan en relaties vormen om een gemeenschappelijk doel te bereiken (Smith e.a., 1995). Toch zijn de meeste definities lastig met elkaar te verenigen, alle disciplines kijken op een verschillende manier naar samenwerking. Zowel Smith e.a. (1995) als Chen e.a. (1998) hebben in een literatuurstudie verschillende invalshoeken onderscheiden om naar samenwerking te kijken.

#### 2 | 1 | 1 Vijf invalshoeken van Smith e.a. (1995)

Smith e.a. (1995) onderscheiden vijf invalshoeken om naar samenwerking te kijken. Allereerst onderscheiden Smith e.a. (1995) *exchange theories*. Hierbij wordt samenwerking gezien als het maximaliseren van economische of psychologische voordelen. Partijen gaan samenwerken wanneer het meer oplevert dan het kost. In *attraction theories* wordt gefocust op wat individuen en groepen aanspreekt om met elkaar samen te werken. Dit overlapt gedeeltelijk met de *exchange theories*, maar in *attraction theories* zijn ook niet economische kosten en voordelen meegenomen: zoals aantrekkingskracht en een persoonlijke klik.

De *power and conflict theories* focussen zich daarentegen op de verschillen in de doelen, waardes en bronnen: wat kan zorgen voor onredelijkheid of ongelijkheid? Als er sprake is van onredelijkheid of ongelijkheid is er sprake van een conflict. Wanneer dit positief uitpakt is er sprake van samenwerking. Deze theorieën worden vooral gebruikt om de dynamiek van samenwerkende relaties te voorspellen.

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

Wanneer bijvoorbeeld de machtsverschillen groter worden gedurende de samenwerking, zullen er meer regels op moeten worden gesteld om de samenwerking goed te laten verlopen.

Een vierde theorie is de *modeling theories*: Deze theorieën focussen zich op het sociaal leren, imitatie en *modeling*. Hierbij wordt gesteld dat veel mensen samenwerken in opvolging van anderen: omdat anderen samenwerken doen andere individuen, groepen en organisaties dat dus ook. Het is de norm om samen te werken en binnen groepen, organisaties en culturen is het de norm om dit gedrag te volgen. De reden om samen te werken zit dus niet in de relatie zelf, maar is extern.

Tot slot onderscheiden Smith e.a. (1995) *social structure theories*. Deze theorieën benadrukken het belang van structuur bij het bevorderen van samenwerking. Deze theorieën leggen samenwerking uit in termen van samengestelde condities van het systeem waarin de organisatie zit. Structuren bestaan tussen sociale posities van individuen, groepen, organisaties en netwerken en variëren in het aantal participanten, de hetero- en homogeniteit, de afstand, geschiedenis en macht. Net als *modeling theories*, kijken deze theorieën naar dimensies buiten de relatie om de dynamiek van samenwerking en coördinatie te voorspellen. Netwerktheorie is een populair voorbeeld in deze theorie: deze legt samenwerking uit in termen van positie van de partners in een netwerk.

#### [2|1|2 Drie invalshoeken van Chen e.a. \(1998\)](#)

Chen e.a. (1998) ontdekten drie benaderingen om naar samenwerking te kijken. De eerste benadering bekijkt het vanuit *psychological motives*: individuen werken samen aan een gemeenschappelijk doel om zo hun eigen persoonlijke doel te verwezenlijken. Deze benadering benadrukt de psychologische motieven van de actor: iemand werkt pas samen als dit meer oplevert dan dat het kost. De samenwerkende partijen zijn verbonden door het gemeenschappelijke doel dat ze hebben, niet door hun onderlinge relatie. Volgens deze benadering is er geen sprake van samenwerking wanneer een partij de ander helpt: in dit geval wil de ene partij iets voor de andere partij betekenen, en doet dit niet om een persoonlijk doel te bereiken. Deze benadering overlapt gedeeltelijk met de *exchange theory* van Smith (1995), waarbij partijen ook pas gaan samenwerken wanneer het meer oplevert dan het kost.

Het tweede concept benadert samenwerking vanuit *goal relationships*. Dit concept is afgeleid van de sociaal psycholoog Morton Deutsch. Deutsch onderscheidde twee soorten situaties: coöperatieve en competitieve, afhankelijk van hoe de doelen van de partijen met elkaar gerelateerd zijn. Wanneer de doelen positief aan elkaar gerelateerd zijn, is er sprake van een win-winrelatie. Dit is coöperatief gedrag. Wanneer de doelen negatief aan elkaar gerelateerd zijn, is er sprake van een win-verliesrelatie. Dit is competitief gedrag: wanneer de ene partij zijn doel haalt, de ander die niet haalt. Deze benadering overlapt voor een gedeelte met de *power and conflict theories* van Smith (1995).

Tot slot benaderen Chen e.a. (1998) samenwerking vanuit *social behavior*. Dit is de meest brede definitie en ziet samenwerking als individuele actoren die de collectieve winst willen vergroten. Deze benadering is afgeleid van bestuurskundige Chester Barnard. Barnard definieert samenwerking als 'a functional system of activities of two or more persons'. (1938, p. 17) Deze benadering focust zich op interactief gedrag, alle individuele motieven en collectieve doelen worden meegenomen die essentieel zijn voor samenwerking. Omdat deze benadering zo breed is, vallen de attraction theories, modeling theories en social structure theories van Smith (1995) hier ook onder.

### 2|1|3 Invalshoek van deze scriptie

In deze scriptie wordt samenwerking bekeken in zijn meest brede definitie: vanuit het principe van sociaal gedrag. Hiervoor wordt de definitie van Argyle (1991) gebruikt. Hij ziet samenwerking als: 'acting together, in a coordinated way at work, leisure, or in social relationships, in the pursuit of shared goals, the enjoyment of the joint activity, or simply furthering the relationship' (Argyle, 1991, p.4).

De definitie van samenwerking die in deze scriptie wordt gebruikt is als volgt: 'op een gecoördineerde wijze omgaan met elkaar in werk of sociale relaties om gedeelde doelen na te streven, om het plezier te ervaren van een gezamenlijke activiteit of simpelweg de relatie te bevorderen.'

Hoewel samenwerking wordt bekeken vanuit de meest brede definitie, worden andere definities niet uitgesloten. Smith e.a. benadrukken dat het belangrijk is om niet vanuit slechts een theorie naar samenwerking te kijken: 'it's unlikely that any single theory can fully explain the complexities of cooperation.' (1995, p. 19) Een multitheoretisch perspectief kan belangrijke inzichten geven.

### 2|2 Aspecten van samenwerking

Deze paragraaf geeft de verschillende aspecten weer van samenwerking om de samenwerking in het empirische deel van dit onderzoek beter te kunnen duiden.

#### 2|2|1 Verschillende niveaus

Samenwerken kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Smith e.a. (1995) onderscheiden drie niveaus. Macroniveau is samenwerking tussen organisaties, die ook los van elkaar kunnen functioneren. Wanneer er samenwerking is tussen de onderdelen van de organisatie, is er sprake van meso niveau. Micro niveau tot slot is samenwerking tussen individuen. De niveaus zijn echter niet zo strikt gescheiden als het lijkt: er kunnen ook individuen van verschillende afdelingen of organisaties met elkaar samenwerken. Smith e.a. (1995) geven aan dat samenwerking op welk niveau dan ook, altijd samenwerking betreft tussen individuen. Hierdoor is het dus ook mogelijk om samenwerking op macroniveau op microniveau te onderzoeken.

## 2|2|2 Informeel en formeel samenwerken

Smith e.a. (1995) maken onderscheid in formeel en informeel samenwerken. Van formele samenwerking is sprake wanneer er afspraken zijn gemaakt over het doel van de samenwerking. Er moet verantwoording worden afgelegd over de samenwerking en het resultaat hiervan. Soms is er een beloning gekoppeld aan het resultaat van de samenwerking. Van informele samenwerking is sprake wanneer de samenwerking vrijwillig tot stand komt, zonder dat dit is opgedragen door een ander. Het doel wordt door de medewerkers zelf bepaald en kan wijzigen gedurende de samenwerking. De samenwerking is flexibel en is gebaseerd op gedragsnormen en vertrouwen. Het gaat hierbij vooral om informeren, discussiëren, onderhandelen en adviseren. Vaak gebeurt dit, zonder dat medewerkers er erg in hebben.

## 2|2|3 Horizontale en verticale samenwerking

Partijen kunnen zowel horizontaal als verticaal met elkaar verbonden zijn (Smith e.a., 1995). Van horizontale samenwerking is sprake wanneer partijen gelijk zijn in hiërarchie van een organisatie. Verticale samenwerking is tussen partijen die verschillen in hiërarchie. Bijvoorbeeld tussen leidinggevende en ondergeschikte. Deze vorm van samenwerken is vaak duidelijker en directer.

## 2|2|4 Verschillende soorten afhankelijkheid

Furnham (2005) onderscheidt 3 soorten van afhankelijkheid. Allereerst onderscheidt Furnham *pooled interdependence*: partijen zijn in mindere mate afhankelijk van elkaar, maar zijn afhankelijk van dezelfde hulpbronnen. De partijen behoren tot dezelfde overkoepelende groep. Van *sequential interdependence* is sprake wanneer de processen elkaar opvolgen en de taken afhankelijk zijn van de voorafgaande taken. Tot slot is er *reciprocal interdependence*: wederkerige afhankelijkheid waarbij de output van de ene partij de input is van de volgende partij.

Wederzijdse afhankelijkheid leidt tot betere samenwerking en meer coördinatie (Furnham, 2005; Argyle, 1991). Wanneer er sprake is van veel taakafhankelijkheid voelen medewerkers zich meer kwetsbaar (Hung e.a., 2004). Ze moeten naar hun idee een hoger risico nemen, waar meer vertrouwen voor nodig is.

## 2|3 Beperkende en stimulerende condities voor samenwerking

De volgende paragraaf beschrijft de verschillende condities die de samenwerking beperken en stimuleren.

### 2|3|1 Gelijke prestaties

Relaties zijn van nature wederkerig: men voelt de verplichting binnen een relatie om een gift te beantwoorden met een tegengift. Dit geldt ook voor samenwerking: wanneer iemand de perceptie heeft dat de ander veel moeite steekt in de samenwerking, zal de ander dit ook doen. Ook andersom

geldt: wanneer de ander weinig moeite steekt in de samenwerking, zal men minder bereid zijn er moeite in te steken (Furnham, 2005). In samenwerking wordt dus veel waarde gehecht aan gelijkheid. Pas wanneer mensen een langdurige samenwerking aangaan, zijn ze meer geneigd om een stapje extra te zetten voor de andere partij zonder daar direct iets voor terug te zien (Chen e.a., 1998). Volgens Chen e.a. (1998) is het daarom belangrijk om te kunnen herleiden wie welke bijdrage heeft geleverd aan een project, zodat 'freeriding' kan worden voorkomen. Werknemers nemen dan meer verantwoordelijkheid voor hun eigen gedrag. Ook het belonen van prestaties kan aanzetten tot samenwerking, of juist tegenwerken. Wanneer medewerkers worden beloond voor individueel gedrag, zal dit leiden tot meer individueel gedrag. Wanneer teamprestaties worden beloond, zal de samenwerking met het team meer worden bevorderd en gaan mensen elkaar meer helpen (Furnham, 2005). Ook Argyle (1991) beaamt dit, volgens hem moeten beloningen afhankelijk zijn van de activiteiten van anderen, zodat men zich verantwoordelijk voelt voor de prestaties van anderen. Medewerkers willen een beloning naar proportie van hun individuele bijdrage (Chen e.a., 1998). Ook wanneer iedereen zijn best heeft gedaan, maar een persoon meer energie heeft gestoken in het project, wilt hij daarvoor ook het beste beloond worden.

### 2|3|2 Face-to-face contact

Face-to-face contact is belangrijk voor een goede samenwerking (Chen e.a., 1998; Smith e.a., 1995). Warkentin e.a. (1997) tonen aan dat het makkelijker is om een relatie op te bouwen in een omgeving waarbij veel face-to-face gecommuniceerd wordt, dan in een omgeving waarin alleen gebruik wordt gemaakt van virtuele communicatie. Face-to-Face communicatie helpt de sociale band te versterken, en dit is een voorwaarde voor goede prestaties (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

### 2|3|3 Informele communicatie

De wijze van communicatie heeft invloed op de samenwerking. Wanneer mensen elkaar vaker zien, leidt dit tot betere verhoudingen (Furnham, 2005; Chen e.a., 1998). Wanneer de verhoudingen goed zijn en mensen regelmatig contact hebben, zal dit leiden tot een informelere manier van communicatie. Dit zorgt voor een betere band tussen de medewerkers en versoepelt de samenwerking (Furnham, 2005). Hoe intensiever en frequenter medewerkers met elkaar contact hebben, des te beter de samenwerking verloopt (Chen e.a., 1998). Ook Argyle (1991) verklaart dat er meer en betere communicatie is in groepen die goed met elkaar samenwerken. De groepsleden hebben meer begrip voor elkaar en er is minder miscommunicatie. Ook Jarvenpaa en Leidner (1998) tonen aan dat goed presterende teams meer communiceren dan minder succesvolle teams. Al vanaf het begin van het project wisselen ze persoonlijke informatie uit en socialiseren ze meer met elkaar. Medewerkers die veel contact met elkaar hebben en elkaar vertrouwen, durven op een open manier ideeën met elkaar uit te wisselen (Furnham, 2005). In groepen waar goed wordt samengewerkt,



accepteren leden eerder elkaars suggesties en ideeën (Argyle, 1991). Volgens Taskin en Bridoux (2010) bepaalt de kwaliteit van de relatie tussen medewerkers de mate van kennisdelen. Telewerken heeft volgens hen een negatief effect op de kennisdeling; het beïnvloedt de band met collega's op een negatieve manier. Het onderlinge vertrouwen, de persoonlijke band en de commitment naar collega's neemt af: dingen die noodzakelijk zijn voor kennistransfusie.

### 2|3|4 Groepsidentiteit

Pas wanneer mensen een langdurige samenwerking aangaan, zijn ze bereid om een stapje extra te doen zonder daar meteen iets van terug te zien (Furnham, 2005; Chen e.a., 1998). Groepscohesie zorgt ervoor dat mensen bereid zijn in elkaar te investeren (Sanders en van Duin, 2001). Chen e.a. (1998) zien daarom de lidmaatschap van een groep als de basis voor een goede samenwerking. De sociale cohesie zorgt voor het ontstaan van normen en de controle op het naleven van deze normen in de groep. Dit zorgt voor de bereidheid tot samenwerking (Chen e.a., 1998). Wanneer de relatie tussen de groepsleden sterk is, bepaalt de heersende norm voor het grootste deel het gedrag van de groepsleden. Als een medewerker hier vanaf wijkt, proberen andere medewerkers dit gedrag te beïnvloeden zodat hij wel bereid is om samen te werken (Sanders en van Duin, 2001).

### 2|4 Vertrouwen

Vertrouwen wordt gezien als een belangrijke conditie voor een goede samenwerking. In organisatietheorieën wordt vertrouwen gezien in de interpersoonlijke betekenis van het concept, wat groeit naar mate mensen elkaar beter kennen (Hung e.a., 2004). Er zijn verschillende definities van vertrouwen, waarvan de definitie van Mayer e.a. (1995) een van de meest bekende is:

'Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.' (Mayer e.a., 1995, p. 5)

Mayer e.a. (1995) zien vertrouwen dus als de bereidheid om kwetsbaar te zijn. Rousseau e.a. (1998) hanteren een soort gelijke definitie waarin ook sprake is van een kwetsbare situatie, maar zien vertrouwen niet als een bereidheid maar als een psychologische conditie:

'Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.' (Rousseau, 1998, p. 395)

In deze scriptie worden de definities van Mayer e.a. (1995) en Rousseau e.a. (1998) gecombineerd. Vertrouwen wordt gezien als 'de bereidheid van een partij om zich kwetsbaar op te stellen gebaseerd op de positieve verwachtingen ten opzichte van het gedrag van de ander'.

## 2|4|1 Soorten vertrouwen

Vertrouwen kan gebaseerd zijn op kennis (*Cognition-based trust*) of op affectie (*affect-based trust*). Hierbij is de *cognition-based* vertrouwen op basis van kennis van de prestaties van de ander en *affect-based* vertrouwen op basis van de emotionele band met de ander (Chen e.a., 1998). Wanneer er sprake is van *cognition-based* vertrouwen handelen mensen puur uit eigen belang. Ze vertrouwen de andere partij om hun eigen verantwoordelijkheden te voorzien. *Affect-based* vertrouwen gaat verder dan professionaliteit. Hier vormen de partners een sociale band en zijn mensen bereid om extra dingen te doen, buiten de gemaakte afspraken om. Het achterliggende motief is hier namelijk anders: hier handel je omdat je geeft om de ander, niet zozeer uit eigen belang.

Rousseau e.a. (1998) onderscheiden drie soorten van vertrouwen: initieel vertrouwen, gecalculeerd vertrouwen en relationeel vertrouwen. Hierbij vallen initieel en gecalculeerd vertrouwen onder *cognition-based* vertrouwen en relationeel vertrouwen valt onder *affect-based* vertrouwen. Initieel vertrouwen is het vertrouwen dat de verschillende partijen in het begin van de samenwerking in elkaar hebben, zonder dat ze elkaar kennen of intensief in elkaar hebben verdiept. Bij gecalculeerd vertrouwen wordt een afweging gemaakt. Wanneer een persoon ervan uitgaat dat het aangaan van een samenwerkingsrelatie meer voordeel gaat opleveren en de persoon een goede reputatie heeft en als betrouwbaar wordt ingeschat, zal diegene een relatie aangaan. In deze fase zal de afweging voortdurend worden herhaald. Dit is niet het geval bij relationeel vertrouwen. Bij relationeel vertrouwen is er sprake van een persoonlijke relatie tussen de personen. Hierbij gaan de personen er vanuit dat de andere positieve intenties heeft. Dit is de sterkste vorm van vertrouwen en wordt opgebouwd door veel contactmomenten en gezamenlijke positieve ervaringen. Wanneer herhaaldelijk wordt bevestigd dat de personen elkaar kunnen vertrouwen, wordt het relationeel vertrouwen versterkt. In tegenstelling tot gecalculeerd vertrouwen is relationeel vertrouwen sterker en minder kwetsbaar voor verstoringen (Rousseau e.a., 1998).

## 2|4|2 Belang van vertrouwen

Vertrouwen zorgt voor een tweezijdig effect: het verplaatst individueel gedrag naar samenwerkend gedrag en zorgt voor risicodragend gedrag in plaats van risicomijdend gedrag. Als je iemand vertrouwt, denk je bij het handelen ook aan de belangen van de ander en vice versa. Daarnaast leidt vertrouwen tot het zoeken van interactie: mensen delen kennis met elkaar en leren op deze manier van elkaar. Vertrouwen zorgt voor betrokkenheid bij de ander en helpt de teamprestaties omhoog. Wantrouwen daarentegen heeft een negatief effect op de prestaties. (Bijlsma-Frankema en Smit, 2006). Wanneer medewerkers het vertrouwen hebben dat de ander solidair gedrag vertoont, zullen zij dit zelf ook gaan doen (Chen e.a.,1998). Ook Costa (2003) toont aan dat vertrouwen leidt tot betere prestaties, hoge

toewijding en meer tevredenheid. Deze punten zorgen voor een betere samenwerking. Een ander effect van vertrouwen is dat het ervaren risico als veel minder wordt ervaren. Wanneer er veel vertrouwen is, komen vooral de mogelijke kansen op succes van de samenwerking naar voren. Maar wanneer het vertrouwen laag is, voelen mensen zich eerder kwetsbaar en zijn ze geneigd eerder negatieve verwachtingen te koesteren. Hierdoor kunnen mensen zich defensief gaan gedragen, wat ten koste gaat van de productiviteit (Bijlsma-Frankema en Smit, 2006).

### [2|4|3 Vertrouwen opbouwen](#)

#### [2|4|3|1 Model of Trust Mayer e.a. \(1995\)](#)

Mayer e.a. (1995) zien vertrouwen als een situationeel proces met verschillende fasen. Gecaluleerd vertrouwen is vertrouwen gebaseerd op een bewuste inschatting van risico's. Dit is gebaseerd op drie componenten: welwillendheid, competentie en integriteit. De mate waarin iemand welwillend, competent en integer wordt ingeschat zal bepalen hoe sterk die persoon wordt vertrouwd.

Competentie is de mate waarin een persoon de vaardigheden, kennis en ervaring bezit die vereist zijn voor een bepaalde werkzaamheid. Dit verschilt per werkzaamheid. Integriteit is de mate waarin men er vanuit gaat dat een persoon zich gedraagt volgens de principes die als acceptabel worden beschouwd. Dit hangt samen positieve verwachtingen, open communicatie, en eerlijkheid.

Welwillendheid hangt af van goede intenties en is de mate waarin iemand bereid is een actie te doen ten gunste van een ander, zonder eigen belang. Het is een vrijwillige bereidheid om goed te doen, niet alleen als er een verzoek voor is: altruïstisch gedrag. Daarnaast speelt voorspelbaarheid mee. Als iemand heel voorspelbaar is in zijn gedrag en intenties, zorgt dit voor minder onzekerheid. Deze voorspelbaarheid schat men in op basis van acties uit eerdere situaties. Wanneer het gedrag positief is, zal dit leiden tot meer vertrouwen. Wanneer iemand consequent negatief gedrag vertoont, zal dit het vertrouwen verminderen. Daarnaast speelt volgens Mayer e.a. (1995) ook de intentie om iemand te vertrouwen mee. Dit verschilt per individu en cultuur.

#### [2|4|3|2 Vertrouwen opbouwen volgens Hung e.a. \(2004\)](#)

Hung e.a. (2004) gebruiken het Elaboration Likelihood Model van Petty en Cacioppo (1986) om te bepalen hoe vertrouwen wordt opgebouwd. In dit model worden er twee cognitieve processen onderscheiden: een bewuste en actieve afweging van informatie en een meer automatische, routinematige afweging gebaseerd op gewoontes. De bewuste en actieve afweging is onderverdeeld in twee routes: de perifere route en de centrale route. Wanneer mensen in de beginfase zijn van hun samenwerking is er weinig persoonlijke kennis over elkaar. Ze hanteren *perifere cues* om te bepalen of ze de ander kunnen vertrouwen; ze vragen informatie aan derden of ontlenen informatie aan kenmerken van de persoon (gender, beroep, organisationele rol). In deze fase zijn mensen nog een beetje argwanend omdat er weinig interactie is geweest en twijfelen mensen hoe ze het gedrag van

de ander kunnen interpreteren. Deze vorm van vertrouwen is heel onzeker en kan gemakkelijk geschaad worden omdat er geen persoonlijke kennis is. Wanneer individuen elkaar beter leren kennen bouwen zij een gedeelde geschiedenis op. De kennis die ze over de andere partij hebben gebruiken ze om een afweging te maken via de centrale route: de andere partij wordt beoordeeld op zijn vermogen, integriteit en welwillendheid. Deze vorm van vertrouwen is stabiel dan via de perifere route. Het kost meer cognitieve kracht, maar de informatie die wordt ontleent is meer duurzaam en stabiel. De meest stabiele vorm van vertrouwen is wanneer partijen niet bewust een afweging maken, maar hun oordeel baseren op eerdere afwegingen. Dit is echter alleen het geval wanneer partijen een gedeelde geschiedenis hebben opgebouwd en een emotionele band zijn aangegaan. Deze vorm van vertrouwen is lastiger te schaden.

Wanneer er veel virtueel wordt samengewerkt, is er minder interactie. Hierdoor is het lastig om progressie te maken over de drie routes en neemt het waargenomen risico toe. Hierdoor bouwen ze minder stabiele en duurzame vertrouwen op, meer fragiel en cognitief vertrouwen. Virtuele teams krijgen de kans niet om *habitual vertrouwen* te ontwikkelen, dat meer emotioneel is en gebaseerd op een gedeelde geschiedenis en persoonlijke band. Vaak zijn mensen afhankelijk van de perifere cues in de context, omdat mensen te weinig tijd, persoonlijke kennis en sociale cues hebben in een virtuele omgeving (Hung e.a., 2004).

Het verschil tussen het model van Hung e.a. (2004) en het model van Mayer e.a. (1995) is dat er volgens Hung e.a. (2004) niet sprake is van slechts één proces, maar er meerdere mogelijkheden zijn: er zijn verschillende routes zijn op verschillende stages. De route die een individu gebruikt hangt af van zijn motivatie en de mogelijkheid om relevante informatie over anderen te vinden en is niet een kwestie van tijd, zoals Mayer e.a. (1995) doet voorkomen.

### 2|4|4 Rol van management

Om samenwerking tot een succes te maken moet er of mogelijkheid voor controle zijn, of er moet een basis van vertrouwen zijn. Hoe minder controlemogelijkheden er zijn, hoe meer risico wordt ervaren (Hung e.a., 2004). De leidinggevende heeft een grote rol bij het creëren van een omgeving waarbij vertrouwen centraal staat. Wanneer deze veel tijd en aandacht geeft aan het team, wordt het onderlinge vertrouwen van het team in de afzonderlijke teamleden versterkt. Een leidinggevende kan dit doen om meer achtergrondinformatie en persoonlijke informatie openbaar te maken (Kanawattanachai & Yoo, 2002).

Wanneer er op afstand wordt samengewerkt moet er sprake zijn van vertrouwen: managers hebben namelijk minder controlemogelijkheden. Managers moeten daarom in staat zijn een omgeving van vertrouwen op te bouwen en te behouden (Bigley, 2005). Het is belangrijk dat vertrouwen in alle

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

richtingen geldt: zowel de manager moet zijn werknemers vertrouwen dat hij zijn taken productief en goed zal volbrengen, de medewerkers moeten daarentegen hun manager vertrouwen dat ze gelijk behandeld worden en ten slotte moeten ook collega's elkaar vertrouwen dat ze het werk goed doen. Indien dit niet het geval is, is het lastig om succesvol te zijn (Cascio, 2000).

Volgens Kowalski en Swanson (2005) is het belangrijk dat het topmanagement betrokken is bij de invoering van telewerken. Ze moeten hier volledige steun voor geven en hun betrokkenheid tonen, zodat het gevoel van vertrouwen groeit. Ook Bijl (2009) en Baane e.a. (2010) geven aan dat het belangrijk is dat het topmanagement betrokken is bij Het Nieuwe Werken. Managers moeten het goede voorbeeld geven, zodat medewerkers minder moeite hebben met het accepteren van de regels. Volgens Haterd (2011) is dit belangrijk omdat de machtsafstand in Nederland heel klein is en er veel waarde wordt gehecht aan het gelijkheidsideaal. Medewerkers vinden het belangrijk dat het topmanagement volgens dezelfde regels leeft.

## 3 | Methoden en technieken

*If you want to be incrementally better, be competitive. If you want to be exponentially better, be cooperative.* – William Shakespear

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologische kant van het onderzoek naar de samenwerking bij ING in Het Nieuwe Werken. Het doel van dit hoofdstuk is inzicht geven in de wijze waarop te werk is gegaan en welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt. Ter voorbereiding op het onderzoek is bepaald welke onderzoeksmethoden en –technieken het meest geschikt zijn voor de uitvoering van het onderzoek. In dit onderzoek worden de afwegingen beschreven die zijn gemaakt. Ook wordt er ingegaan op kwalitatief interpretatief onderzoek, worden de onderzoeksmethoden toegelicht: de literatuurstudie en de empirische studie, komt de rol van de onderzoeker aan bod en worden tot slot de kwaliteitscriteria besproken.

### 3|1 Kwalitatief interpretatief onderzoek

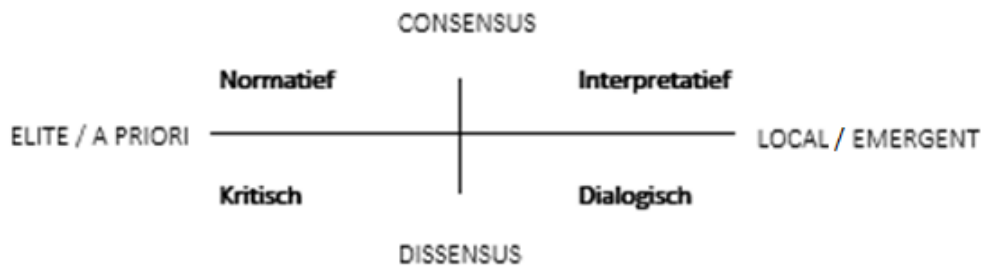
De onderzoeksstrategie wordt gestuurd door de onderzoeksvraag en de doelstelling van het onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek is verkennen hoe de medewerkers de samenwerking ervaren in Het Nieuwe Werken, welke condities zij van invloed ervaren op de samenwerking en welke rol vertrouwen speelt. In dit onderzoek staan de ervaringen van de medewerkers centraal. Met dit in gedachten is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoekstechnieken op basis van een interpretatieve wetenschapsopvatting.

#### 3|1|1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek richt zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. De onderzoeksmethoden maken het mogelijk om het onderwerp vanuit het perspectief van de respondenten te leren kennen. Kwalitatief onderzoek heeft als doel om dit te beschrijven en indien mogelijk te verklaren (Boeije, 2005). In dit onderzoek wordt één case onderzocht. Een groot voordeel van een casestudie is dat er veel data kan worden verzameld en een vraagstuk zo compleet mogelijk wordt onderzocht. De uiteindelijke aanbevelingen kunnen concreet en gedetailleerd worden geformuleerd. Een nadeel echter is dat deze bevindingen in de context moeten worden geïnterpreteerd en het lastig is om de resultaten te generaliseren. Dit is in dit onderzoek dan ook niet een doelstelling; dit onderzoek is een verkenning is en heeft niet als doel valide en generaliseerde uitspraken te doen, maar om een explorerend onderzoek te verrichten.

### 3|1|2 Interpretatief onderzoek

Deetz (1996) ontwikkelde een tweedimensionaal raamwerk die de dialoog tussen verschillende oriëntaties van wetenschappelijk onderzoek mogelijk maakt (zie figuur 1). Aan de hand van deze twee assen ontstaan vier verschillende onderzoeksoriëntaties. (Deetz, 1996).



Figuur 1: Onderzoeksoriëntaties van Deetz (1996)

De eerste dimensie van de onderzoeksoriëntaties heeft betrekking op hoe en waar de concepten ontstaan die in het onderzoek worden gebruikt. Aan de ene kant is de praktijk het uitgangspunt en worden de concepten ontwikkeld in samenwerking met de organisatieleden. Deze concepten ontwikkelen zich tijdens het onderzoek (local/emergent). Aan de andere kant van deze as worden de concepten vooraf bedacht door de onderzoeker en veranderen deze niet tijdens het onderzoek (elite / a priori). De tweede dimensie varieert in de mate waarin er in het onderzoek wordt uitgegaan van eenheid en harmonie als de natuurlijke staat binnen de organisatie (consensus) of juist spanningen, verschillen en strijd (dissensus).

In dit onderzoek staat het subject en zijn ervaringen centraal. De literatuur die gebruikt wordt en de concepten die daaruit voortvloeien dienen als hulpmiddel bij het opstellen van de onderzoeksinstrumenten, maar zijn niet leidend. De concepten ontwikkelen zich tijdens het onderzoek in relatie en wisselwerking met deelnemers. Deze zienswijze past het beste bij local/emergent. Daarnaast focust dit onderzoek zich op ervaringen die de medewerkers met elkaar delen. Hoewel de ogen niet worden gesloten voor mogelijke verschillen in de organisatie, is voornamelijk aandacht voor de overeenkomsten en samenhang in de organisatie. Deze visie past het beste bij consensus. Local/emergent gecombineerd met consensus leidt tot een interpretatieve benadering: dit onderzoek past dus het beste binnen het interpretatieve discours.

Het interpretatieve discours ziet een organisatie als een sociale plaats. Mensen zijn voortdurend met elkaar in interactie en wisselen zo betekenissen uit. Op deze manier construeren ze een sociale werkelijkheid. Omdat deze werkelijkheden worden geconstrueerd door verschillende mensen, is het mogelijk dat er meerdere werkelijkheden naast elkaar bestaan (Boeije, 2005). Deze benadering sluit goed aan bij onderzoek waar ervaringen centraal staan. Dit onderzoek wil de ervaringen in hun eigen

context plaatsen en gaat niet op zoek naar één objectieve externe werkelijkheid. De samenwerking binnen ING wordt dus benaderd als een werkelijkheid die geconstrueerd wordt door alle medewerkers van ING samen.

### 3|2| Literatuurstudie

Dit onderzoek bestaat uit twee delen: een literatuurstudie en een empirisch onderzoek onder respondenten bij ING Nederland. In de volgende paragraaf wordt de literatuurstudie toegelicht. In de literatuurstudie is antwoord gegeven op de volgende twee onderzoeksvragen: ‘Wat zijn volgens de wetenschappelijke literatuur beperkende en stimulerende condities voor samenwerking?’ en ‘Welke invloed heeft vertrouwen op de samenwerking?’. Hiermee is het theoretische deel neergezet van dit onderzoek, wat uiteindelijk samen met het empirische gedeelte moet leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek: ‘Hoe ervaren medewerkers de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING Nederland en welke invloed heeft vertrouwen hierop?’

Door middel van de literatuurstudie is onderzocht wat er al bekend is over beperkende en stimulerende condities voor samenwerking en welk invloed vertrouwen heeft op de samenwerking. Er is gezocht naar literatuur via de database Omega van Universiteit Utrecht en de zoekmachine Google Scholar. De volgende zoektermen zijn gebruikt (al dan niet gecombineerd): *samenwerking*, *cooperation*, *condities*, *conditions*, *het nieuwe werken*, *new ways of work*, *teleworking*, *vertrouwen*, *trust*. Deze termen zijn door de onderzoeker bedacht of zijn uit bestaande literatuur gehaald. Naast deze zoekmethode is een sneeuwbalmethode gehanteerd: de literatuurlijst van de artikelen is geraadpleegd om andere relevante artikelen te selecteren voor dit literatuuronderzoek.

In het literatuuronderzoek staan de theoretische concepten beschreven die mij hebben gestuurd tijdens het doen van onderzoek, de *sensitizing concepts*. Dit zijn richtinggevende concepten die niet voorschrijven wat te zien, maar geven een focus waarop gelet moet worden (Boeije, 2005). Deze concepten zijn leidend geweest bij het opstellen van de topiclijst, waarop de semigestructureerde interviews zijn gebaseerd.

### 3|3 Empirisch onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit twee delen: een literatuurstudie en een empirisch onderzoek onder respondenten bij ING Nederland. In de volgende paragraaf wordt het empirisch onderzoek toegelicht. In het empirische gedeelte van dit onderzoek is data verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews. Dit empirische onderzoek tracht antwoord te geven op de volgende drie vragen: ‘Hoe ervaren de medewerkers van ING de samenwerking bij ING?’; ‘Wat zijn volgens de medewerkers van ING beperkende en stimulerende condities voor samenwerking?’ en ‘Welke invloed heeft vertrouwen op de samenwerking bij ING?’. Uiteindelijk vormen de resultaten van dit onderzoek samen met de



resultaten van het theoretische gedeelte de eerste aanzet naar de beantwoording van de hoofdvraag: 'Hoe ervaren medewerkers de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING Nederland en welke invloed heeft vertrouwen hierop?'

In dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat aan de hand van een voorafopgestelde topiclijst de interviews worden afgenomen, maar de structuur van het interview van te voren niet te veel is vastgelegd. De inhoud van de interviews; de volgorde, de exacte vragen en de antwoorden zijn afhankelijk van de interviewsituatie. Dit biedt een groot voordeel: deze manier van interviewen geeft de mogelijkheid om door te vragen. Hierdoor kan gedetailleerde informatie worden verkregen over de ervaringen van de respondenten (Boeije, 2005).

Een belangrijk instrument bij dit onderzoeksmethode is de topiclijst. De topics geven richtlijnen aan van het gesprek. Om tot een goede topiclijst te komen is voorafgaand aan het interviewen een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Uit dit onderzoek zijn een aantal concepten voortgekomen, *sensitizing concepts*, die vervolgens zijn opgenomen in de topiclijst.

Ook is Eefje Jonker geïnterviewd, de formuledirecteur van Het Nieuwe Werken. Om me voor te bereiden op dit gesprek is het interne document Concept en Design (ING, 2013) doorgenomen. Aan de hand van dit document is een topiclijst opgesteld, zie bijlage I. Dit interview is uitgewerkt tot een transcript (zie bijlage III) en vervolgens geanalyseerd. De belangrijkste bevindingen zijn naast de concepten die uit het literatuuronderzoek zijn voortgekomen meegenomen in de topiclijst die aan de respondenten zijn voorgelegd (zie bijlage II).

### 3|3|1 Onderzoekspopulatie

Dit onderzoek richt zich op alle medewerkers in Het Nieuwe Werken bij ING. Omdat het onmogelijk is om hen allemaal te interviewen (circa 7.000 medewerkers) is een sample van deze groep genomen. In totaal zijn elf medewerkers van ING Nederland geïnterviewd. Hiervan zijn zes medewerkers leidinggevend en vijf medewerkers niet leidinggevend. De medewerkers komen van negen verschillende afdelingen. Er hebben zeven mannen meegedaan en vier vrouwen. De leeftijden van de medewerkers verschilden tussen de 26 en 52 jaar.

De respondenten zijn geselecteerd via de implementatiemanagers van ING. Zij hebben verschillende connecties uit hun netwerk benaderd met de vraag of zij mee wilden doen met het onderzoek en of zij eventueel mensen kenden die mee wilden doen aan dit onderzoek. Hierdoor zijn er van diverse afdelingen mensen verzameld en zijn er zowel managers als medewerkers betrokken bij dit onderzoek. De voorwaarde waaraan de respondenten moesten voldoen is dat zij regelmatig moesten samenwerken in hun dagelijkse werkzaamheden en dat zij minstens een half jaar over waren naar Het Nieuwe Werken. Twee respondenten zijn geselecteerd aan de hand van de sneeuwballsampling:

hierbij is aan twee respondenten gevraagd of zij nog andere collega's kenden die interesse hadden in deelname aan dit onderzoek.

Uiteindelijk leverde dit 11 participanten op. De resultaten van dit onderzoek zijn dan ook niet te generaliseren of representatief voor de hele ING. Om dat te bereiken zouden er meer participanten geïnterviewd moeten worden, dit was helaas vanwege tijdgebrek niet mogelijk. Echter was dat ook niet het doel van dit onderzoek: het doel was een inzicht te geven in de ervaringen van de samenwerking. Dit inzicht biedt handvaten voor vervolgonderzoek, waar eventueel grootschaliger onderzoek op kan voortborduren.

### 3|3|2 Afname interviews

Voorafgaand aan de interviews is een korte introductie verteld over het onderzoek aan de respondenten. De onderzoeker vertelde hen over de gang van zaken tijdens het interview en hoe de interviews zouden worden geanalyseerd. Ook is verteld dat de interviews anoniem zouden worden verwerkt. Aan het einde van de introductie is aan alle respondenten toestemming gevraagd om de interviews vast te leggen met een voicerecorder. Allen stemden hiermee in.

Ik heb de interviews anoniem verwerkt om de veiligheid van de participanten te garanderen. Hierdoor kregen de respondenten de mogelijkheid om open te spreken: dit hielp om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. De interviews vonden plaats op het kantoor Acanthus in Amsterdam. De interviews duurden allen tussen de 30 en de 60 minuten.

### 3|3|3 Analyse

Direct na de afname van de interviews zijn de interviews getranscribeerd: alle data is uitgewerkt tot geschreven tekst. De interviews zijn letterlijk uitgetypt. Haperingen zijn weggelaten indien deze irrelevant waren voor context. Dit is gedaan om de leesbaarheid van het document te vergroten.

Ik heb de dataverzameling en de data analyse met elkaar afgewisseld. Deze manier van werken maakte het mogelijk om op basis van de eerste data veronderstellingen verder uit te diepen aan de hand van de theorie en vervolgens weer te toetsen in de praktijk. Al na het tweede interview is begonnen met coderen. Bij het coderen wordt met één of enkele woorden de essentie van de geselecteerde data kernachtig weergegeven (Boeije, 2005). In dit onderzoek is begonnen met open coderen: hierbij zijn allereerst alle interviews doorgelezen en vervolgens handmatig codes toegekend aan de tekstfragmenten. Vervolgens zijn de codes onderverdeeld in overlappende codes. Dit zorgde voor ordening; dit gaf inzicht in wat de belangrijkste elementen uit de interviews waren. Uiteindelijk zijn de codes verdeeld in thema's. Aan de hand van deze thema's is de rode draad van het onderzoek verteld in hoofdstuk 4.

### 3|4 Positie onderzoeker

De onderzoeker is een actieve betekenisgever en is dus niet neutraal. Als onderzoeker maak je keuzes in het kiezen van de literatuur en de analyse van de context. Hierdoor wordt het onderzoek beïnvloed door persoonlijke interpretaties. In de zomer van 2013 heeft de onderzoeker gewerkt bij ING. Dit maakt de rol als onderzoeker bijzonder: de onderzoeker is namelijk onderdeel geweest van de organisatie die zij onderzoekt. Dit heeft zowel voor- als nadelen die in het achterhoofd moeten worden gehouden tijdens het doen van onderzoek.

Een voordeel is dat de onderzoeker veel van de organisatie heeft kunnen zien. Hierdoor is er een duidelijk beeld van de context waarbinnen medewerkers betekenis geven aan samenwerken. Ook heeft dit mogelijk een voordeel opgeleverd tijdens de uitvoering van de interviews: zaken die de respondenten als vanzelfsprekend zagen kon de onderzoeker beter plaatsen in de context dan wanneer er een onbekende onderzoeker had gezeten. De eigen belevingen hebben de onderzoeker geholpen bepaalde ervaringen van de respondenten beter te begrijpen.

Een nadeel dat aan deze manier van onderzoeken kleeft is dat de onderzoeker zijn scherpe blik kan verliezen. Ook kan er onderzoekersbias optreden: een vertekend beeld van werkelijke situatie doordat de onderzoeker met een gekleurde bril naar de situatie heeft gekeken (Boeije, 2005). Dit is geprobeerd zoveel mogelijk te vermijden, maar helemaal uitsluiten is onmogelijk: als onderzoeker laat je je altijd onbewust beïnvloeden door eigen ervaringen.

De mening van de onderzoeker over Het Nieuwe Werken of de samenwerking bij ING is zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten in de interviews. Om uit te sluiten dat dit mogelijk toch naar voren zou komen tijdens de interviews en de interviewer mogelijk zou sturen tijdens de interviews, zijn voorafgaand aan de interviews de interviewvragen met een onafhankelijk persoon getoetst.

Een ander mogelijk effect is dat de respondenten zich positiever hebben geuit dan dat zij in werkelijkheid waren. De sociaal wenselijke antwoorden zijn zoveel mogelijk geprobeerd te voorkomen door de respondenten in een afgeschermd ruimte te interviewen. Vooraf is alle respondenten verteld dat de interviews anoniem worden verwerkt.

### 3|5 Kwaliteitscriteria

#### 3|5|1 Betrouwbaarheid

Hoe nauwkeuriger en consistentere het onderzoek wordt uitgevoerd, des te betrouwbaarder zijn de onderzoeksresultaten. Betrouwbaarheid kan opgesplitst worden in interne en externe betrouwbaarheid. Met interne betrouwbaarheid wordt bedoeld op een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten door de invloed van de onderzoeker. Hoe nauwkeuriger het onderzoek wordt uitgevoerd, hoe meer betrouwbaar het is. Met de externe betrouwbaarheid wordt bedoeld op de

herhaalbaarheid van het onderzoek, de consistentie. De nauwkeurigheid en consistentie zijn bij kwalitatief onderzoek complex omdat kwalitatief onderzoek minder gestandaardiseerde methoden kent dan kwantitatief onderzoek (Boeije, 2005).

Echter hoeven minder gestandaardiseerde methoden geen aanleiding te zijn voor minder betrouwbare resultaten. Bij kwalitatief onderzoek heeft de onderzoeker per definitie invloed in het onderzoek. Om de interne betrouwbaarheid te waarborgen is de positie van de onderzoeker uitgebreid behandeld in deze rapportage. Bij de afname van interviews hangt de nauwkeurigheid sterk af van de kwaliteit van de onderzoeker. Dit stelt hoge eisen aan de communicatieve vaardigheden van de onderzoeker. De interviews zijn afgenomen aan de hand van dezelfde topiclijst, die voort is gekomen uit het theoretisch kader en het interview met de formuledirecteur van Het Nieuwe Werken.

Om de externe betrouwbaarheid te vergroten is secuur te werk gegaan en zijn de gebruikte onderzoeksmethodes, de analyse en de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt ook uitgebreid aan bod gekomen. Aangezien dit onderzoek nauwkeurig is uitgevoerd en de gebruikte methoden helder zijn weergegeven, maakt dit herhaling van het onderzoek beter mogelijk.

### 3|5|2 Validiteit

Validiteit kan onderverdeeld worden in interne en externe validiteit. Interne validiteit richt zich op de vraag of de onderzoeker precies onderzoekt wat hij wil onderzoeken. In kwalitatief onderzoek zijn er geen gestandaardiseerde onderzoeksinstrumenten. Ook is de onderzoeker bij de afname van interviews sterk persoonlijk betrokken bij de dataverzameling. In dit onderzoek is de interne validiteit geprobeerd te waarborgen door zoveel mogelijk inzicht te geven in de rol van de onderzoeker bij de totstandkoming van dit onderzoek. Ook is zoveel mogelijk inzicht gegeven in hoe de variabelen in dit onderzoek tot stand zijn gekomen. Een mogelijke bedreiging voor de interne validiteit is dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit is zoveel mogelijk geprobeerd te beperken door duidelijk te zijn over de anonimiteit die gewaarborgd wordt.

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek: de mate waarin de conclusies van het onderzoek van toepassing zijn op vergelijkbare situaties buiten het onderzoek om. Dit is een lastig thema in kwalitatief onderzoek. Aangezien geen grote aselecte steekproef is genomen in dit onderzoek, zijn de resultaten en conclusies niet generaliseerbaar maar slechts valide voor deze groep. Hoe de respondenten zijn geselecteerd is aan bod gekomen in paragraaf 3|1.

## 4 | Data

*It is amazing what you can accomplish if you do not care who gets the credit. - Harry S. Truman*

Dit hoofdstuk is opgesteld aan de hand van drie thema's: samenwerking binnen het team, samenwerking buiten het team en beperkende en stimulerende condities voor samenwerking. Aan de hand van deze thema's wordt inzichtelijk gemaakt hoe de respondenten de samenwerking in Het Nieuwe Werken ervaren.

### 4|1 Samenwerking binnen eigen team

De meeste respondenten werken weinig met hun team samen. 'Bijna op alle afdelingen zitten mensen die doen hetzelfde werk en werken samen met andere afdelingen.' [R6] De meeste respondenten zijn qua werkzaamheden in mindere mate afhankelijk van hun teamleden en moeten vooral schakelen met collega's van andere afdelingen. De collega's binnen het eigen team voeren voornamelijk grotendeels dezelfde werkzaamheden uit, waardoor zij vooral interessant zijn om ervaringen mee te delen, of 'voor feedback of even sparren' [R10].

#### 4|1|1 Teamgevoel

Hoewel de meeste respondenten relatief weinig samenwerken met hun directe collega's, vinden ze het wel heel belangrijk om onderdeel uit te maken van een team. Het is belangrijk om het gevoel te hebben dat er anderen zijn waar je op terug kan vallen, en je er niet alleen voor staat.

'Ik vind het wel prettig, zeker omdat we een doel hebben met zijn allen, dat we één team zijn met elkaar. Niet dat we allemaal losse brokjes zijn die toevallig hetzelfde doen.' [R4]

De respondenten geven aan dat het teamgevoel in Het Nieuwe Werken is afgenomen. Dit komt voornamelijk omdat de respondenten hun directe collega's minder vaak zien: steeds meer mensen werken thuis of op andere locatie, en collega's hebben geen vaste plek meer op de afdeling. Omdat ze hun teamleden minder vaak zien, spreken ze elkaar vervolgens ook minder. De samenwerking is meer gericht op het formele aspect, waardoor respondenten elkaar minder spreken om even bij te kletsen. Hierdoor zijn ze goed op de hoogte wat er allemaal speelt binnen het team, op zowel persoonlijk als werkvlak.

'Normaal was onze basis de afdeling, en dan zag ik aan de koppies hoe het gaat. Dan voel je veel meer wat er speelt. Nu voel je dat niet meer automatisch aan' [R1]

#### 4|1|2 Meetings

Alle respondenten hebben wekelijks of twee wekelijks een fysieke meeting met hun team. De managers proberen in deze bijeenkomsten hun medewerkers inzicht te geven waar iedereen mee

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

bezig is, wat de prioriteiten zijn voor de komende tijd en hoe de teamleden elkaar kunnen versterken. Tijdens de meetings is er te weinig tijd om alles te delen waar iedereen mee bezig is; de teamleden stippen hier dus vooral hun belangrijkste bezigheden aan. Hierdoor hebben de meeste respondenten het gevoel dat ze niet voldoende op de hoogte zijn waar iedereen mee bezig is. Zo'n formele meeting blijkt anders te werken dan wanneer respondenten terloops dingen op de afdeling opvangen.

'Ik merk dat ik veel meer te weten kom en hoor door gewoon op de afdeling te zitten. Je hoort mensen bellen of praten met elkaar, je vangt gesprekjes op en daardoor krijg ik veel meer gevoel bij wat er aan de hand is dan via formele overleggen.' [R4]

Ook de formele setting heeft een andere uitwerking dan wanneer de medewerkers spontaan met elkaar samenwerkten.

'Nu moeten we bewust allemaal heel erg ons best doen om elkaar te vertellen waar we allemaal mee bezig zijn. Dus je moet elkaar echt vertellen: "ik ben met die en die projecten bezig en dan ben ik dat en dat aan het doen." Zodat iedereen voor zichzelf kan bedenken: is dat iets waar ik mee bezig ben?' [R3]

Een groot nadeel hiervan is dat het soms voorkomt dat bepaalde werkzaamheden dubbel worden gedaan die al eerder zijn uitgezocht of waar op dat moment iemand anders al mee bezig is. Ook is het nadelig voor de kennisuitwisseling in sommige gevallen.

'Dan hoor je wel eens bepaalde collega's zich iets afvragen en dan denk ik: hé ik weet dat wel. Dat is mijn specialiteit, of daar heb ik een heel project mee gedaan. Daarom is het heel belangrijk om te weten waar je mee bezig bent.' [R3]

#### 4|1|3 Elkaar even snel storen

Niemand heeft een vaste plek in Het Nieuwe Werken, waardoor het soms lastig is om even snel een collega te storen om wat te vragen. Dit was voorheen makkelijker toen iedereen bij elkaar op de afdeling zat een vaste plek had.

'Nou merk ik toch wel dat iedereen wel een vast hoekje heeft waar hij zich het prettigst voelt, maar dan is diegene weer niet op kantoor of weer thuis aan het werk dus dan moet je toch weer via de Communicator elkaar vinden, of ga je bellen, een uur later belt ie terug en dan zit jij net weer in een meeting. In zekere zin is het ook een inefficiëntieslag.' [R8]

Zeker voor nieuwe medewerkers, of medewerkers die regelmatig moeten overleggen, is het 'prettig als je dichtbij de mensen zit' [R9]. Wanneer iemand even snel iets wil vragen of even wil overleggen, is het toch een 'drempel' [R3] om iemand thuis te storen. Er zijn soms werkzaamheden waar de respondenten expertise kunnen gebruiken van hun collega's, maar dit niet vragen omdat ze de ander

niet willen storen. Terwijl als ze naast hen hadden gezeten, ze dit wel hadden gedaan. Een respondent geeft aan: 'Soms zijn er dingen die je alleen maar doet omdat je elkaar ziet.' [R10] Toch zijn er ook een positieve kanten aan deze drempel. Wanneer respondenten thuiswerken worden ze minder vaak gestoord met vragen van collega's en zijn ze meer productief en minder snel afgeleid.

'Wat ik ook merk is dat wanneer ik thuiswerk, ik niet zo vaak word gebeld. Terwijl wanneer ik op kantoor ben, staat er 9 van de 10 keer iemand naast mijn bureau. 'Kun je me helpen met dit? Weet jij dat?' Dus het is best wel een drempel. Maar dat is ook wel goed, want collega's zijn ook wel heel makkelijk: ik weet het niet en vraag het dan wel even aan hem/haar. Dus je gaat veel gerichter samenwerken of elkaar helpen.' [R3]

Zoals respondent 3 al aangeeft gaan de mensen veel gerichter met elkaar samenwerken. De samenwerking is 'minder spontaan' [R3] en moet meer zelf georganiseerd worden. Het is 'niet meer zo vanzelfsprekend is dat je even naar iemand toe kan lopen.' [R10]

## 4|2 Samenwerking buiten het team

### 4|2|1 Flexibiliteit

De samenwerking in Het Nieuwe Werken is op een paar aspecten veranderd voor de respondenten. Een daarvan is dat de respondenten meer flexibiliteit voelen. Ze hebben meer zeggenschap over de indeling van hun dag, wat de samenwerking 'makkelijker' [R3] maakt. De samenwerking is 'minder statisch' [R8], medewerkers voelen 'meer vrijheid' [R1]. Er is meer gelegenheid en ruimte om het werk anders in te delen, wat de respondenten als een positief punt ervaren.

### 4|2|2 Op afstand samenwerken

Een van de grootste veranderingen in HNW is het op afstand samenwerken met elkaar. Hiervoor zijn er verschillende tools beschikbaar, waarvan telefoon, email en Communicator de populairste zijn. Via de Communicator kunnen medewerkers chatten met elkaar, dit wordt vooral gebruikt om elkaar even snel een vraag te stellen. Een groot voordeel van op afstand samenwerken is dat respondenten minder lang vergaderen per meeting. Wanneer de respondenten fysiek bij elkaar komen en een afspraak van een uur hebben gepland, maken ze dit uur ook daadwerkelijk vol. Terwijl wanneer respondenten een virtuele meeting hebben dit veel 'efficiënter' [R5] is, en dezelfde zaken in een kortere tijd afhandelen. De medewerkers komen eerder to the point en hebben minder informele praatjes.

Conference call, een tool om met meerdere mensen tegelijk te bellen, wordt ook regelmatig ingezet. Deze tool is vooral handig wanneer het aantal mensen dat inbelt niet teveel is, en wanneer iedereen inbelt. Als er met een grote groep gebruik wordt gemaakt van deze tool en van die groep een groot

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

deel fysiek aanwezig is, zijn mensen minder gefocust op de collega's die inbellen. Hierdoor komt het regelmatig voor dat de mensen die inbellen genegeerd worden.

Videoconferencing, een tool om op afstand met video met elkaar samen te werken, wordt weinig gebruikt. Vooral omdat de respondenten het idee hebben dat de techniek nog niet altijd vlekkeloos werkt en ze er gewoonweg niet gewend mee zijn: 'Ik heb nog niemand gesproken die dat echt heeft gebruikt, waardoor ik ook niet echt gestimuleerd wordt om het te doen.' [R11]

Tot slot is er Buzz, een interne social media tool van ING. Een medewerker geeft aan 'een enorme fan' [R2] te zijn. De rest van de respondenten gebruiken het of helemaal niet, of zijn passieve gebruikers en lezen af en toe wat er geplaatst is, maar plaatsen zelf niets op het platform. Hoewel Buzz veel mogelijkheden voor samenwerking biedt, voelen de meeste medewerkers de 'sense of urgency' [R3] niet. Medewerkers zijn niet gewend om via een social media tool met elkaar in contact te komen. Wanneer respondenten een vraag hebben waar ze zelf niet uitkomen proberen ze via collega's met anderen in contact te komen of benaderen ze iemand uit hun netwerk. Volgens deze respondent is dit de cultuur die heerst bij ING:

'Dat is wat ik bedoel met die cultuur van social media: die leeft gewoon nog niet op die manier om aan een wildvreemde hulp aan te bieden of een vraag te stellen in het openbaar. Dus dan is het toch nog meer: wie ken ik hier?' [R11]

#### 4|2|3 Belang van fysieke ontmoeting

De digitale tools om op afstand samen te werken worden niet gezien als vervanging van face-to-face contact. De meeste mensen verkiezen fysieke ontmoeting boven het virtueel samenwerken. Omdat er veel nadelen kleven aan de digitale tools, verkiezen de medewerkers in de meeste gevallen de fysieke vergadering boven de virtuele meeting. Zeker wanneer respondenten veel waarde hechten aan de meeting, komen ze toch liever fysiek bij elkaar. Ook bij inhoudelijke onderwerpen of wanneer mensen anderen moeten overtuigen zijn digitale tools minder geschikt. Respondenten maken een afweging of het uitkomt: 'Dus is maar de vraag: Hoe belangrijk is het voor je? Maar als het een meeting is die belangrijk is dan zorg je er wel voor dat je gewoon aanwezig bent.' [R6]. Via digitale tools is het lastiger om 'te toetsen of die ander je snapt' [R5] omdat je de non-verbale communicatie mist. Ook kan de toon verkeerd overkomen.

'Ik ben heel erg zakelijk in mijn schrijven, ik merk als ik dat zo communiceer dan dat ik mensen onnodig irriteer. Dat komt dan over als arrogant terwijl ik het niet zo bedoel, terwijl als ik zo met je praat, dan hoor je hoe ik klinkt. Dan hoor je wel of ik, boos ben of niet boos ben of wat dan ook. Dus ik vind communicatie via de telefoon, liefst nog fysiek, vind ik altijd beter.' [R8]



Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

Ook met partijen die nog niet over zijn op Het Nieuwe Werken zijn nog veel fysieke afspraken. De respondenten krijgen soms wantrouwende reacties en de andere medewerkers blijken nog wat onwennig te zijn met de tools die Het Nieuwe Werken biedt. Dit leidt af van de inhoudelijke samenwerking.

‘Dan hoor je aan de stem: “Nu moet ik dit doen, dat doen, oh kan dat ook?” Ze zijn meer verwonderd wat er allemaal gebeurt dan dat we echt met de inhoud bezig zijn.’ [R5]

Aangezien deze medewerkers nog wat onwennig zijn met de tools zijn er nog veel fysieke afspraken met deze partijen.

#### 4|2|4 Vergadercultuur

Uit de interviews komt naar voren dat er een sterke ‘vergadercultuur’ [R6] heerst bij ING. Een aantal respondenten vertellen dat sommige dagen helemaal vol gepland zijn met vergaderingen. Vooral maandag, dinsdag en donderdag zijn populaire vergaderdagen.

‘We hebben als team de afspraak dat je maandag altijd op kantoor bent, dus maandag ben ik altijd van 9-6 altijd in vergadering en doe ik verder niks.’ [R3]

De respondenten geven aan dit een slechte ontwikkeling te vinden. Omdat ze veel in overleg zitten, blijft er weinig tijd voor andere werkzaamheden. ‘[D]aardoor heb je niet tijd om eens even na te denken, of bij te praten waardoor je weer toch onbedoeld een stapje verder komt of tot iets nieuws komt.’ [R7]

Er zijn veel verplichte overleggen bij ING, die worden ‘in de lengte van jaren doorgepland in de agenda.’ [R4] Een nadeel van deze geformaliseerde overleggen is dat het een patroon is geworden, dus ook wanneer het overleg niet per se noodzakelijk is komen de medewerkers bij elkaar.

‘Iedereen vindt dat de normaalste zaak van de wereld dat je bij zo’n overleg over onderwerpen zit te praten waarvan je denkt: ja maar wat heeft dit nog te maken met waar dit overleg oorspronkelijk voor bedoeld was?’ [R4]

Hoewel alle respondenten zich negatief uitspreken over de vele vergaderingen die er bij ING plaatsvinden, vinden respondenten het tegelijkertijd moeilijk om een overleg aan te wijzen die ze willen overslaan. Hoewel ze zich dus ergeren aan de vele vergaderingen, vinden de meeste respondenten het daarentegen wel noodzakelijk om zo vaak samen te komen.

‘[A]ls ik nu kijk naar mijn eigen dag vandaag, dan had ik geen enkele kunnen missen. Soms zijn het kleine vergaderingen, of 1-op-1.. dus het is niet altijd een hele grote zaal vol met 10 mensen, maar het zijn allemaal overleggen die nodig zijn om te kunnen samenwerken.’ [R10]

#### 4|2|5 Werkdruk

Bijna alle respondenten geven aan dat ze het ontzettend druk hebben. Mede door de vergaderingen zijn de meeste agenda's van de medewerkers goed volgepland. Daarnaast gaat er veel tijd aan het beantwoorden van 'de honderden emails per week' [R6]. Hierdoor komen de medewerkers weinig toe aan andere werkzaamheden of nieuwe samenwerkingen buiten de gebaande paden. Medewerkers zijn vooral gefocust op de taken die ze op korte termijn moeten afronden.

'Mensen zijn heel erg druk, daardoor focus je je heel erg op wat je nu moet doen en kom je eigenlijk heel erg weinig toe aan even out of the box denken, of buiten je silo om of op een andere manier naar een probleem kijken, daar gunnen we onszelf te weinig tijd voor omdat er zoveel output moet worden gedraaid, dat je al blij bent als je het allemaal redt.' [R10]

#### 4|2|6 Thuiswerken

De respondenten maken weinig gebruik van de mogelijkheid om vanuit huis te werken. Omdat ze veel afspraken hebben op kantoor, moeten ze daar regelmatig zijn waardoor hele dagen vanuit huis werken erg lastig is.

'Ik ben nu dan wel weer vaak 4 dagen hier, waarbij ik mijn thuiswerkdag even op heb gezegd omdat het gewoon te druk is.' [R11]

Ook geven medewerkers aan dat het makkelijker is om even snel wat te vragen aan een directe collega als ze op kantoor zijn, dingen die lastiger zijn als ze op een andere locatie zitten (zie ook paragraaf 4|1|3). Hoewel medewerkers relatief weinig dagen thuiswerken, geven ze wel aan zich wat flexibeler in hun agenda te voelen, ze gebruiken Het Nieuwe Werken vooral 'om wat verschoven uurtjes te hebben' [R8]. Ze gaan regelmatig wat eerder weg van kantoor of starten wat later op om deze tijd te gebruiken voor privéaangelegenheden zoals even sporten, de kinderen ophalen of boodschappen doen. Deze tijd halen ze vaak later op de avond of in het weekend in.

### 4|3 Beperkende en stimulerende condities voor samenwerking

#### 4|3|1 Persoonlijk contact

Persoonlijk contact blijkt 'cruciaal' [R2] voor een goede samenwerking. Wanneer de medewerkers elkaar beter kennen, kunnen ze zich beter inleven in elkaars situatie. Wanneer er dingen spelen op privégebied, heeft de ander hier ook meer begrip voor. Wanneer medewerkers goed persoonlijk contact hebben, gunnen ze elkaar meer. Dit helpt ze om meer voor elkaar te kunnen betekenen. Toch is goed persoonlijk contact niet per se noodzakelijk geeft deze respondent aan:

'[D]at kan goed gaan als het gewoon duidelijke afspraken zijn, of het is een heel uitgestippeld pad, maar als er bepaalde dingen meespelen of je hebt gesprekken over prioritering of het is allemaal wat vager, ja dan is het altijd veel fijner als je iemand persoonlijk kent en andersom:

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

dat die persoon jou kent, omdat je dan beter kan inleven in elkaars situatie. En dat je beter kan kijken: wat is een betere oplossing? Dat je ook wat meer commitment naar elkaar hebt, dat speelt toch altijd heel erg mee. Met name in zo'n grote organisatie als ING.' [R11]

Goed persoonlijk contact versoepelt het proces van samenwerken. Mensen zijn meer 'genegen om iets meer voor iemand te doen'[R9].

### 4|3|2 Verwachtingen

Voor een goede samenwerking is het belangrijk om de verwachtingen en gezamenlijke prioriteiten af te stemmen. Dit zorgt voor minder vragen, waardoor er minder vaak hoeft worden overlegd. Dit kan in sommige gevallen tot minder meetings leiden.

'Ik denk alleen soms dat je niet per se echt in een meeting moet zijn, maar dat je gewoon als je heel duidelijk je verwachting uitspreekt, dat je niet continu met alle mensen zo'n vergadering in hoeft te plannen. Volgens mij kan dat gewoon veel efficiënter.' [R11]

### 4|3|3 Overeenkomstig doel

In de samenwerking is het belangrijk om op zoek te gaan naar 'het overeenkomstige doel, in plaats van individuele belangen.' [R1] Alle partijen moeten dit doel belangrijk vinden, anders gaat de samenwerking niet werken.

'Als in mijn plan dingen staan waarvan de afdeling verderop zegt: lekker belangrijk. Dan ga ik ook niet met ze samenwerken. Dat heeft pas zin als het ons verder gaat brengen.' [R2]

### 4|3|4 Diversiteit

Samenwerking komt het beste tot zijn recht wanneer er sprake is van een 'samengesteld team' met collega's met 'verschillende achtergronden'[R1]. Wanneer er sprake is van een 'pluriforme'[R2] samenwerking waarin iedereen zijn inbreng heeft, levert dit meer succes op dan wanneer medewerkers de werkzaamheden afzonderlijk van elkaar uitvoeren. Daarbij is 'het is nog super leuk ook om het als team te doen.' [R4]

### 4|3|5 Balans

Een goede samenwerking is een balans tussen geven en nemen. Wanneer je elkaar wat beter kent, ben je eerder bereid 'een stapje extra'[R1] te doen voor de andere partij. Je gunt elkaar meer omdat de verwachting is dat de andere partij ook bereid is om dit andersom te doen.

'Het is voor mij ook heel belangrijk, je geeft iets en je krijgt iets, dat is samenwerken. Er zit gunning in.' [R2]

#### 4|3|6 Voorbeeldgedrag

De respondenten geven aan dat ‘voorbeeldgedrag’ [R1] heel belangrijk is voor een goede samenwerking. Een manager moet uitstralen dat hij samenwerking belangrijk vindt en ook actief op zoek gaan naar samenwerking met andere partijen. Hoewel dit punt heel belangrijk wordt gevonden, blijkt dit niet altijd op orde bij ING. Vooral het seniormanagement geeft een verkeerd voorbeeld, blijkt uit de interviews.

‘We zien wel, ik en ook collega’s zien het vaak, seniormanagers bijna openlijk ruziemakend door de gang gaan. [...] Ik denk dat met name de directie van ING Nederland een absoluut negatief voorbeeld geeft over samenwerken.’ [R4]

Ook wat betreft Het Nieuwe Werken heeft het senior management een verkeerde uitstraling. Een aantal medewerkers hebben het idee dat het senior management weinig virtueel samenwerkt. Het zou goed zijn als ze meer uitstralen dat ze gebruik maken van Het Nieuwe Werken vindt deze respondent, want als de topmanager van ING vanuit de keukentafel thuis inbelt, ‘dan straalt het in ieder geval uit: als hij het doet, dan is het oké.’ [R6]

#### 4|4 Vertrouwen

Vertrouwen blijkt een ‘ingrediënt’ [R2] voor een goede samenwerking te zijn. Wanneer je vertrouwen krijgt, ‘voel je je ook in je kracht gezet’ [R10]. Vertrouwen blijkt noodzakelijk:

‘Ik voel me totaal nooit gecontroleerd. Ik denk ook dat als je dingen gewoon oplevert of af en toe even iemand op de hoogte brengt hoe dingen gaan dat er ook voor een manager weinig noodzaak is tot controle. Dat maakt het voor mij een stuk prettiger, ik denk niet dat ik hier zou werken als ik een controlerende manager zou hebben.’ [R3]

##### 4|4|1 Basis

In de opstartfase van nieuwe samenwerkingen is het belangrijk om eerst een basis te leggen. Deze basis wordt vooral opgebouwd door face-to-face ontmoetingen. Wanneer er op afstand wordt samengewerkt is het lastiger om ‘commitment’ [R11] naar elkaar op te bouwen. De basis helpt elkaar in de samenwerking: ‘je weet wat je aan die ander hebt.’ [R3] In de opstartfase van nieuwe projecten is het vaak wat moeilijker om samen te werken, maar als ‘eenmaal het vertrouwen er is en als dingen eenmaal lopen is dat makkelijker.’ [R5] Als de basis er is ‘spreek je elkaar toch wat makkelijker aan’ [R9] en heb je meer commitment naar elkaar. Hierdoor durven medewerkers elkaar makkelijk aan de spreken, of een afspraak af te zeggen.

‘Als je iemand niet kent ga je niet zo maar zeggen: ik plan die meeting even anders want het komt me niet uit nu.’ [R3]

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

De respondenten geven aan dat het belangrijk is dat die basis er is, voordat je op een goede manier virtueel kunt samenwerken. Het is belangrijk om eerst te weten wat je aan elkaar hebt. 'Als je elkaar wat beter kent dan is andere communicatie ook prima, dan weet je een beetje wat die andere persoon wel en niet fijn en leuk en aardig vindt.' [R8] Ook is de kans dan kleiner 'dat je langs elkaar heen zit te praten wat vaak in het begin wel gebeurt.' [R5]

### 4|4|2 Fouten maken

Medewerkers geven aan dat het belangrijk is om het gevoel te hebben dat ze fouten mogen maken.

'Fouten maken mag altijd. Dat wordt altijd gezegd, maar dat gaat er ook om dat je dat echt laat zien. Als iemand uit mijn team een fout maakt, dan is mijn eerste reactie: het is iemand van mijn team dus ik ga er eerst maar even achter staan. Dat is regel 1. En dan nog niet eens zozeer als dat ding zodanig, maar voor het vertrouwen: dat je weet: [naam respondent] steunt mij altijd, dat is zo. Maar andersom moet het ook zo zijn. zonder dat gaat het niet.' [R2]

Respondenten vinden het fijn om het gevoel van vertrouwen te hebben van hun manager, zodat ze verantwoordelijkheid durven nemen. Toch gebeurt dit niet overal, en dit blijkt al op de hoogste niveaus het geval te zijn.

'Het werkt top down: als mijn baas niet het gevoel heeft dat hij fouten mag maken zal die ze ook niet accepteren dat ik fouten maak. Dat begint op het hoogste niveau dat mensen wat meer beslissingen durven nemen. Als mijn baas het al niet durft, dan durf ik het ook niet en mensen daaronder ook niet. Zo'n waterval.. ik denk dat je dat gewoon op het hoogste niveau moet beginnen.' [R8]

Enkele respondenten dragen dit aan als de reden dat er zo'n vergadercultuur heerst bij ING.

Medewerkers durven geen beslissingen te maken, omdat ze bang zijn dat ze een fout maken.

'Binnen ING is iedereen bang om beslissingen te nemen. We vergaderen ons helemaal suf, 86.00 mensen moeten overal iets van vinden voordat we een beslissing nemen. Dus als je wat aan de vergadercultuur wilt doen, moet je ervoor zorgen dat mensen beslissingen durven nemen. Dus als mensen foute beslissingen nemen, dat dat ook kan. Dat er ruimte is voor fouten.' [R8]

### 4|4|3 Verantwoordelijkheid

Wanneer medewerkers hun verantwoordelijkheid durven te nemen, levert volgens de medewerkers betere resultaten op en zorgt dit ervoor dat medewerkers fijner werken. Hier hebben ze wel vertrouwen voor nodig van de rest van het team. Zij moeten er vanuit gaan dat alle teamleden hun verantwoordelijkheden nakomen en hun werk goed doen, anders wordt het 'een grote chaos' [R3].

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

‘Dus als jij de communicatiepersoon bent van het project wat we aan het draaien zijn, dan moet jij niet alleen in naam die rol hebben, maar moet je volledig mandaat en volledig gesteund en naar voren geplaatst worden door het team om die rol goed te kunnen doen. Als dat vertrouwen er niet is, bijvoorbeeld omdat dat gecontroleerd gaat worden op de blauwe kant, op de afspraken kant, op de tijdbestedingskant om maar iets te zeggen, dan ga je er naast zitten.’ [R2]

Maar om deze verantwoordelijkheid te kunnen handhaven, is er wel een duidelijke koers nodig. Dit is niet altijd aanwezig bij ING vindt deze respondent:

‘Als ik vrijheid wil, is het voor mij wel prettig als ik bepaalde kaders heb waarvan ik weet daarvan: die staan wel vast. Als dat schuift elke dag, is dat lastig voor mij om goed zelfstandig te werken.’ [R8]

## 5 | Analyse

*'Individually, we are one drop. Together, we are an ocean.'*, Ryunosuke Satoro

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten uit het vorig hoofdstuk in verband gebracht met de theorieën die zijn beschreven in het theoretisch kader.

### 5|1 Ervaring samenwerking

De medewerkers ervaren meer flexibiliteit in Het Nieuwe Werken, er is meer gelegenheid om het werk naar hun eigen hand te zetten. De andere kant van Het Nieuwe Werken is dat de samenwerking juist als minder spontaan wordt ervaren: de samenwerking moet meer zelf georganiseerd worden. Dit geldt vooral voor *informele samenwerking* met directe collega's. Dit is samenwerking die vrijwillig tot stand komt, zonder dat dit is opgedragen door een ander. Uit de literatuur blijkt dat over deze vorm van samenwerking geen afspraken zijn gemaakt en geen verantwoording hoeft te worden afgelegd. Hierdoor is deze vorm van samenwerking flexibel en kan makkelijk veranderen (Smith e.a., 1995). Dit kan verklaren waarom vooral deze vorm van samenwerking veranderd is, en de formele samenwerking in mindere mate. Voorheen zagen medewerkers elkaar op de afdeling zonder daar veel moeite voor te doen. Op deze momenten konden ze gemakkelijk iets aan hun collega's vragen, of elkaar op de hoogte te houden van de werkzaamheden. In Het Nieuwe Werken moeten collega's elkaar bewust op de hoogte houden en bewust benaderen als ze een vraag hebben. Dit wordt deels ondervangen door formele teamoverleggen, maar uit het onderstaande citaat blijkt dat hier niet alles op tafel komt:

'Ik merk dat ik veel meer te weten kom en hoor door gewoon op de afdeling te zitten. Je hoort mensen bellen of praten met elkaar, je vangt gesprekjes op en daardoor krijg ik veel meer gevoel bij wat er aan de hand is dan via formele overleggen.' [R4]

Medewerkers ervaren een drempel om elkaar dingen te vragen wanneer ze niet naast elkaar zitten. Volgens Smith e.a. (1995) is informele samenwerking gebaseerd op gedragsnormen en vertrouwen. Dit is ook terug te zien in de praktijk: Wanneer medewerkers het als niet wenselijk ervaren om elkaar te storen wanneer zij elders aan het werk zijn, zullen ze dat dus minder snel doen. Dit heeft als gevolg dat er minder zaken met elkaar besproken en zijn de medewerkers dus minder goed op de hoogte dan voorheen. Hierdoor is het teamgevoel wat medewerkers ervaren ook minder sterk.

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

De meeste respondenten bij ING werken voornamelijk samen met collega's van andere afdelingen en zijn afhankelijk van hun input. Het betreft hier *formele samenwerking*. Volgens Smith e.a. (1995) is dit samenwerking waar afspraken over het doel en de resultaten zijn gemaakt. Ook moet er verantwoording worden afgelegd over deze samenwerking. Deze samenwerking is in mindere mate beïnvloed door Het Nieuwe Werken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers meer afhankelijk zijn van de resultaten van hun collega's; er is sprake van *sequential interdependence* en *reciprocal interdependence* (Furnham, 2005). Deze afhankelijkheid leidt tot meer afstemming en coördinatie (Furnham, 2005; Argyle, 1991). Respondenten moeten dus met elkaar blijven afstemmen, iets wat bij de informele samenwerking niet het geval is.

Een verschil in Het Nieuwe Werken is dat respondenten vaker op afstand met elkaar samenwerken via digitale middelen. Dit blijkt echter geen vervanging te zijn van de face-to-face ontmoetingen, waardoor medewerkers regelmatig naar kantoor moeten voor overleggen. De medewerkers ervaren een sterke vergadercultuur bij ING, wat ook blijkt uit het volgende citaat:

'We hebben als team de afspraak dat je maandag altijd op kantoor bent, dus maandag ben ik altijd van 9-6 altijd in vergadering en doe ik verder niks.' [R3]

Er zijn veel geformaliseerde overleggen die wekelijks of tweewekelijks plaatsvinden, zoals het teamoverleg. Medewerkers ervaren de hoeveelheid vergaderingen niet als wenselijk, ze hebben weinig tijd over voor andere zaken. Hierdoor moeten ze zich vooral focussen op wat nu af moet en hebben ze minder tijd over voor spontane zaken.

## 5|2 Beperkende en stimulerende condities voor samenwerking

Uit de interviews komen diverse condities naar voren die invloed hebben op de samenwerking. Een stimulerende conditie is het hebben van een gemeenschappelijk doel. Wanneer beide partijen hetzelfde doel hebben, zullen ze eerder commitment tonen. Dit is belangrijk, omdat de medewerkers een goede balans in de werkverdeling als een stimulerende conditie voor samenwerking ervaren. Ook het uitspreken van verwachtingen naar elkaar helpt in de samenwerking. De respondenten vinden het belangrijk dat ze het gevoel hebben dat de werkzaamheden eerlijk verdeeld zijn. Dit komt overeen met de literatuurstudie: hieruit blijkt een evenwichtige samenwerking belangrijk is (Furnham, 2005). Pas wanneer partijen voor een langere tijd een samenwerking aangaan, zijn ze geneigd om een stapje extra te zetten voor de andere partij zonder daar direct iets voor terug te zien (Chen e.a., 1998). In de interviews komt naar voren dat medewerkers bereid zijn om extra moeite te doen voor de ander als er goed persoonlijk contact is. Wanneer medewerkers elkaar wat beter kennen, kunnen ze zich beter inleven in elkaar situatie en zijn ze 'meer genegen om iets meer voor iemand te doen' [R9]. Ze gunnen elkaar meer, wat helpt om meer voor elkaar te betekenen. Ook in de literatuurstudie komt persoonlijk



## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

contact naar voren als een van de punten die samenwerking bevordert. Furnham (2005) geeft aan dat wanneer de verhoudingen onderling goed zijn, dit zorgt voor een betere band tussen medewerkers en de samenwerking versoepelt. Ook Chen e.a. (1998) verklaren: hoe intensiever en frequenter medewerkers met elkaar contact hebben, des te beter de samenwerking verloopt.

De digitale middelen om op afstand samen te werken worden door de medewerkers enerzijds als efficiënt ervaren: er wordt in kortere tijd meer besproken dan wanneer er face-to-face wordt afgesproken. Anderzijds ervaren medewerkers de virtuele meetings niet voor alle doeleinden effectief: wanneer mensen elkaar nog niet goed kennen, wanneer de overleggen heel inhoudelijk zijn, er veel verschillende mensen meedoen aan de meeting of wanneer er belangrijke beslissingen moeten worden gemaakt ervaren de medewerkers de digitale middelen als minder geschikt. In deze gevallen komen ze alsnog naar kantoor om face-to-face af te spreken, blijkt ook uit dit citaat:

‘Dus is maar de vraag: Hoe belangrijk is het voor je? Maar als het een meeting is die belangrijk is dan zorg je er wel voor dat je gewoon aanwezig bent.’

Dat medewerkers de digitale middelen niet ervaren als vervanger van face-to-face contact is deels te verklaren met de bevindingen in de literatuurstudie. Hieruit dat face-to-face contact erg belangrijk is voor een goede samenwerking (Chen e.a., 1998; Smith e.a., 1995). Warkentin e.a. (1997) tonen aan dat het makkelijker is om een relatie op te bouwen waarbij veel face-to-face communicatie is, dan in een omgeving waarin alleen gebruik wordt gemaakt van virtuele communicatie. Als mensen elkaar vaker zien, leidt dit tot betere verhoudingen (Furnham, 2005; Chen e.a., 1998).

In de interviews komt naar voren dat de medewerkers een sterke vergadercultuur ervaren. Dit ervaren de meeste respondenten als een beperkende conditie: er gaat zoveel tijd op aan vergaderingen dat er geen tijd is voor andere zaken. Hoewel medewerkers dit als iets negatiefs ervaren, vinden ze het daarentegen lastig om hier wat aan te veranderen: veel overleggen zijn verplicht, of zien medewerkers als noodzakelijk om te kunnen samenwerken. Hieruit blijkt dat medewerkers het dus lastig vinden om zelf de vergadercultuur in te perken: ze ervaren de mogelijkheid niet of weten niet hoe ze dit moeten doen.

Ook komt in de interviews naar voren dat voorbeeldgedrag belangrijk is. Dit strookt met de bevindingen uit het literatuuronderzoek: hieruit blijkt dat managers het goede voorbeeld geven wat betreft samenwerking, zodat medewerkers minder moeite hebben met het accepteren van de regels (Bijl, 2009; Baane e.a. 2010). Een aantal respondenten spreken zich negatief uit over het voorbeeldgedrag van het senior management, waardoor ze het verkeerde signaal uitstralen naar hun medewerkers, en hierdoor als een beperkende conditie kan worden beschouwd. Volgens Haterd (2010) is het juist belangrijk dat ook het senior management betrokken is met Het Nieuwe Werken. Dit

is belangrijk omdat de machtsafstand in Nederland klein is, en er veel waarde wordt gehecht aan het gelijkheidsideaal. Ook bij ING is dit te zien: medewerkers vinden het belangrijk dat het topmanagement volgens dezelfde regels leeft.

### 5|3 Vertrouwen

Vertrouwen wordt door de medewerkers van ING als een 'ingrediënt' [R2] ervaren voor een goede samenwerking. Ook in de literatuurstudie komt vertrouwen als een stimulerende conditie naar voren op samenwerking (Bijlsma-frankema en Smit, 2006; Chen e.a., 1998; Costa, 2003). Bijlsma en Smit (2006) stellen dat vertrouwen individueel gedrag verplaatst naar samenwerkend gedrag en het zorgt voor meer interactie. Uit de interviews blijkt dat medewerkers commitment aangaan en elkaar makkelijker durven aan te spreken wanneer ze elkaar vertrouwen. Wanneer er nieuwe samenwerkingen worden opgestart, moet er eerst een basis worden gelegd van vertrouwen voordat de medewerkers goed kunnen samenwerken. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Bij nieuwe samenwerkingen is er sprake van initieel vertrouwen: partijen kennen elkaar niet goed of hebben zich nog niet in elkaar verdiept. Dit vertrouwen is niet sterk (Rousseau e.a., (1998).

Medewerkers bij ING leggen een basis van vertrouwen door face-to-face ontmoetingen. Hier leren de medewerkers elkaar beter kennen. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur: hoe vaker partijen elkaar zien en elkaar beter leren kennen en hun vermoeden wordt bevestigd dat de andere partij te vertrouwen is, hoe meer vertrouwen wordt opgebouwd (Hung e.a., 2004; Mayer e.a., 1995).

Medewerkers ervaren het virtueel samenwerken als onwennig wanneer ze elkaar nog niet goed kennen en er geen basis van vertrouwen is. Ook dit is te verklaren met de bevindingen uit de literatuurstudie: Hung e.a. (2004) stellen dat wanneer er virtueel wordt samengewerkt er minder interactie is, waardoor het lastiger is stabiel vertrouwen op te bouwen. Hierdoor krijgen medewerkers het gevoel dat ze meer risico lopen, wat de samenwerking lastiger maakt. Frequent face-to-face contact kan helpen bij het opbouwen van vertrouwen (Hung e.a., 2004; Mayer e.a., 1995).

Tot slot komt in de interviews ook naar dat medewerkers het belangrijk vinden om het vertrouwen van hun manager krijgen. Onderdeel hiervan is het gevoel dat ze fouten mogen maken. Dit gebeurt echter nog niet overal, waardoor medewerkers het soms lastig vinden om verantwoordelijkheid te nemen. Volgens de literatuurstudie hebben managers een grote rol in het creëren van een omgeving waarbij vertrouwen centraal staat. Een manager moet veel tijd en aandacht besteden aan het team, hierdoor wordt het onderlinge vertrouwen ook versterkt in de teamleden (Kanawattanachai & Yoo, 2002).

## 6 | Conclusie

*'Faith is taking the first step, even when you don't see the whole staircase.'* - Martin Luther King

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd van het onderzoek. In hoofdstuk 1 is een inleiding gegeven op het onderwerp en zijn de onderzoeksvragen gepresenteerd. In hoofdstuk 2 is de literatuurstudie beschreven naar samenwerking en vertrouwen. In dit hoofdstuk worden de conclusies uit deze literatuurstudie gepresenteerd. In hoofdstuk 3 is de onderzoeksmethode beschreven die is toegepast. De resultaten van het empirische onderzoek zijn gepresenteerd in hoofdstuk 4. Vervolgens zijn deze resultaten naast de resultaten van het literatuuronderzoek gelegd in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken uit de eerdere hoofdstukken. Er wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag aan de hand van de beantwoording van de verschillende deelvragen.

### 6|1 Deelvraag 1

In hoofdstuk 2 is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar de volgende onderzoeksvraag: 'Wat zijn volgens de wetenschappelijke literatuur beperkende en stimulerende condities voor samenwerking?' Deze paragraaf geeft de conclusie van het literatuuronderzoek naar beperkende en stimulerende condities voor samenwerking weer.

Er zijn verschillende condities van belang bij samenwerking. Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat de samenwerkingspartijen het idee moeten hebben dat ze evenveel moeite in de samenwerking moeten steken (Furnham, 2005; Chen e.a., 1998). Pas wanneer medewerkers een langdurige samenwerking met elkaar aangaan, zijn ze bereid een stapje extra te zetten zonder daar meteen iets voor terug te zien (Chen e.a., 1998). Face-to-face contact blijkt belangrijk te zijn voor een goede samenwerking (Chen e.a., 1998; Smith e.a., 1995). De face-to-face communicatie helpt de sociale band te versterken, en dit is een voorwaarde voor goede prestaties (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Informele communicatie en frequent contact leidt tot een betere band en versoepelt de samenwerking (Furnham, 2005; Chen e.a., 1998). Tot slot blijkt de groepsidentiteit van belang te zijn. Groepscohesie zorgt ervoor dat mensen bereid zijn in elkaar te investeren, zonder daar direct wat voor terug te krijgen (Sanders en van Duin, 2001).

### 6|2 Deelvraag 2

In hoofdstuk 2 is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar de volgende onderzoeksvraag 'Welke invloed heeft vertrouwen op de samenwerking?' Deze paragraaf geeft de conclusie van het literatuuronderzoek naar de invloed van vertrouwen op de samenwerking weer.

Uit de literatuurstudie blijkt dat vertrouwen van groot belang is op de samenwerking (Bijlsma-Frankema en Smit, 2006; Chen e.a., 1998; Costa, 2003). Vertrouwen zorgt ervoor dat medewerkers meer samenwerkend gedrag vertonen in plaats van individueel gedrag. Mensen gaan meer in interactie en delen kennis met elkaar. Ook is de betrokkenheid bij elkaar hoger, wat de teamprestaties omhoog helpt (Bijlsma-Frankema en Smit, 2006). Vertrouwen leidt tot betere prestaties, hoge toewijding en meer tevredenheid (Costa, 2003). Vertrouwen opbouwen kost tijd (Rousseau e.a., 1998; Mayer e.a., 1995; Hung e.a., 2004). Het vergt welwillendheid, competentie en integriteit (Mayer e.a., 1995).

### 6|3 Deelvraag 3

In het empirische gedeelte van het onderzoek is de volgende vraag onderzocht: 'Hoe ervaren de medewerkers van ING de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING?' Deze paragraaf geeft de conclusies weer uit het onderzoek naar ervaring van de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING.

Medewerkers ervaren enerzijds meer flexibiliteit in Het Nieuwe Werken: ze hebben meer gelegenheid om het werk naar hun eigen hand te zetten. Anderzijds wordt de samenwerking als minder spontaan en meer georganiseerd ervaren. Medewerkers treffen hun teamleden niet meer automatisch op de afdeling, waardoor ze meer hun best moeten doen om elkaar op de hoogte te brengen. Ook ervaren medewerkers een 'drempel': ze durven minder snel hun collega's te storen voor vragen wanneer ze niet naast hen zitten op de afdeling. Deze dingen zorgen ervoor dat het teamgevoel afneemt.

De samenwerking met collega's buiten het team is minder veranderd. Deze samenwerking is meer georganiseerd, maar was dit eerder ook al. Medewerkers zijn meer afhankelijk van werkzaamheden van deze collega's, waarvoor er meer afstemming noodzakelijk is. Een verandering is wel dat medewerkers meer op afstand samenwerken. Dit wordt echter niet gezien als vervanger van face-to-face ontmoetingen. Medewerkers moeten dan ook regelmatig naar kantoor voor vergaderingen. Medewerkers ervaren een sterke vergadercultuur bij ING, iets wat niet als wenselijk wordt ervaren: er blijft weinig tijd over voor andere zaken. Medewerkers vinden het daarentegen lastig om dit te veranderen: ze weten niet goed hoe en daarbij zijn veel vergaderingen verplicht.

### 6|4 Deelvraag 4

In het empirische gedeelte van het onderzoek is de volgende vraag onderzocht: 'Wat zijn volgens de medewerkers van ING beperkende en stimulerende condities voor samenwerking?' Deze paragraaf geeft de conclusies weer uit het onderzoek naar beperkende en stimulerende condities voor samenwerking.

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

Uit de interviews komen verschillende condities naar voren die invloed hebben op de samenwerking. Het is belangrijk om in de samenwerking op zoek te gaan naar het overeenkomstige doel, in plaats van naar individuele belangen. Een samengesteld team met collega's met verschillende achtergronden leidt tot meer succes dan wanneer medewerkers de werkzaamheden afzonderlijk uitvoeren. Een andere stimulerende conditie is het hebben van een gemeenschappelijk doel. Wanneer partijen eenzelfde doel hebben, zullen ze eerder commitment tonen. Een goede balans in de werkverdeling wordt ook ervaren als een stimulerende conditie. Het uitspreken van verwachtingen kan daarbij helpen. Persoonlijk contact wordt ook gezien als een stimulerende conditie, medewerkers kunnen zich beter inleven in elkaars situatie en begrijpen elkaar beter. Ze zijn meer geneigd om een stapje extra te doen voor de ander. De digitale middelen om op afstand samen te werken ervaren medewerkers enerzijds als stimulerend omdat de digitale meetings efficiënt zijn. De meetings zijn korter en medewerkers kunnen vanaf elke locatie met elkaar samenwerken. Ook kan het als beperkend worden ervaren: de digitale meetings zijn namelijk niet voor alle doeleinden effectief. Wanneer medewerkers elkaar niet goed kennen, wanneer de overleggen heel inhoudelijk zijn, er veel verschillende mensen meedoen aan de meeting of er belangrijke beslissingen moeten worden gemaakt, ervaren medewerkers de digitale middelen als minder geschikt. De vergadercultuur ervaren medewerkers als een beperkende conditie; door de vele vergaderingen blijft er weinig tijd over voor andere zaken. Tot slot is het belangrijk dat ook managers het goede voorbeeld geven wat betreft samenwerking. Medewerkers vinden dat het senior management een verkeerd voorbeeld geeft wat betreft samenwerking, hierdoor wordt dit als een beperkende conditie beschouwd.

### 6|5 Deelvraag 5

In het empirische gedeelte van het onderzoek is de volgende vraag onderzocht: 'Welke invloed heeft vertrouwen op de samenwerking binnen ING volgens de medewerkers van ING?' Deze paragraaf geeft de conclusies weer uit het onderzoek naar de invloed van vertrouwen op de samenwerking volgens de medewerkers van ING.

Vertrouwen heeft volgens de medewerkers van ING invloed op de samenwerking. Het zorgt ervoor dat medewerkers makkelijker met elkaar kunnen samenwerken. Wanneer er nieuwe samenwerking starten, is het belangrijk om eerst een basis te leggen voordat medewerkers goed kunnen samenwerken. Deze basis van vertrouwen bouwen ze op door veel face-to-face contact met elkaar te hebben. Hierbij leren medewerkers elkaar beter kennen, gaan commitment aan en durven elkaar makkelijker aan te spreken. Zonder vertrouwen is het lastig om virtueel met elkaar samen te werken. Om virtueel samen te werken is dus eerst een basis van vertrouwen nodig. Tot slot vinden medewerkers het belangrijk om het vertrouwen van hun manager te krijgen. Onderdeel hiervan is het

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

gevoel dat medewerkers fouten mogen maken. Dit gebeurt niet overal, waardoor medewerkers het soms lastig vinden om verantwoordelijkheid te durven nemen.

## 6|6 Beantwoording hoofdvraag

Tot slot geeft deze paragraaf antwoord op de vraag: 'Hoe ervaren medewerkers de samenwerking in Het Nieuwe Werken bij ING Nederland en welke invloed heeft vertrouwen hierop?'

De samenwerking in Het Nieuwe Werken heeft voor enkele veranderingen gezorgd. Medewerkers ervaren meer flexibiliteit om het werk naar hun eigen hand te zetten. De samenwerking moet daarentegen meer zelf georganiseerd worden. Medewerkers treffen hun teamleden niet meer automatisch op de afdeling, waardoor ze meer moeite moeten doen om op de hoogte te zijn wat er speelt. Ook is het lastiger om even snel wat te vragen. Dit zorgt ervoor dat het teamgevoel afneemt. De samenwerking met collega's buiten het team is minder veranderd, deze is altijd al georganiseerd geweest. Wel werken medewerkers meer op afstand samen. Dit wordt echter niet gezien als vervanger van face-to-face ontmoetingen omdat dit niet voor alle doeleinden geschikt blijkt. Medewerkers ervaren een sterke vergadercultuur bij ING, iets wat niet als wenselijk wordt ervaren: er blijft weinig tijd over voor andere zaken. Vertrouwen blijkt van belang te zijn op de onderlinge samenwerking. Om goed te kunnen samenwerken is het belangrijk dat medewerkers een basis leggen, dit wordt ontwikkeld door veel face-to-face contact. Hierbij leren medewerkers elkaar beter kennen, gaan commitment aan en durven elkaar makkelijker aan te spreken. Naast het vertrouwen van collega's, vinden medewerkers het ook belangrijk om vertrouwen van hun manager te krijgen. Dit gebeurt niet overal, waardoor medewerkers het soms lastig vinden om verantwoordelijkheid te durven nemen.

## 7 | Discussie

*'If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.'* – Afrikaans gezegde

Dit laatste hoofdstuk staat stil bij de beperkingen en de aanbevelingen van het onderzoek wat is gepresenteerd in de vorige zes hoofdstukken. De keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt, zijn zo goed mogelijk verantwoord in de methode (zie hoofdstuk 3). Toch hebben bepaalde keuzes implicaties met zich mee gebracht, waarbij de belangrijkste hieronder worden verwoord. Vervolgens worden enkele suggesties voor vervolgonderzoek besproken, en worden praktische aanbevelingen gegeven.

### 7|1 Beperkingen van dit onderzoek

De keuze voor kwalitatief interpretatief onderzoek is uitgebreid behandeld in hoofdstuk 3. Een van de consequenties van dit type onderzoek is dat de conclusies van dit onderzoek niet generaliseerbaar zijn. Gezien de kleine onderzoekspopulatie zijn de onderzoeksresultaten ook niet representatief voor alle ING medewerkers. Om dit te bereiken hadden er meer tijd en middelen beschikbaar moeten worden gesteld. Dit was echter ook niet het doel van dit onderzoek. Dit onderzoek geeft inzicht in de samenwerking, welke condities hierbij een rol spelen, welke rol vertrouwen heeft en biedt handvatten voor vervolgonderzoek op dit gebied. Dat het onderzoek niet representatief is voor alle medewerkers van ING betekent niet dat de inzichten van dit onderzoek niet waardevol zijn voor de ING of voor andere organisaties. De respondenten hebben veel ruimte gehad om zelf factoren aan te dragen die invloed hebben op de samenwerking. Hierdoor biedt dit onderzoek een eerste verkenning naar de factoren die invloed hebben op de samenwerking, en geeft het inzicht waar managers op kunnen letten.

Een andere mogelijke beperking van dit onderzoek is dat in dit onderzoek vertrouwen vooral als een stimulerende conditie voor samenwerking wordt gepresenteerd. Echter kan teveel vertrouwen ook negatieve effecten hebben. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld minder alert zijn, worden gemakzuchtig of misbruiken het vertrouwen. Deze negatieve effecten van vertrouwen zijn niet aan bod gekomen in het literatuuronderzoek en in de interviews. Medewerkers hebben dit niet genoemd, maar mogelijk komt dit omdat de onderzoeker hier ook niet naar heeft gevraagd.

### 7|2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit exploratieve onderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die invloed hebben op de samenwerking. Hoeveel invloed deze factoren hebben en hoe deze samenhangen is echter lastig te zeggen op basis van dit onderzoek. In een kwantitatief onderzoek zou dit verder kunnen worden uitgediept, en kan ook meer worden gezegd hoe de factoren met elkaar in verband staan. Ook is het in een kwantitatief onderzoek mogelijk om het aantal respondenten te vergroten en eventueel

meerdere afdelingen en eventueel meerdere organisaties mee te nemen. Dit zorgt voor een meer representatief onderzoek.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de vergadercultuur als een negatief punt wordt ervaren. Een van de respondenten opperde dat de vergadercultuur heerst bij ING omdat medewerkers geen beslissingen durven te maken. Ze zijn bang om fouten te maken en willen daarom zoveel overleggen. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de vergadercultuur bij ING. Echter is dit verband niet te maken op basis van de bevindingen van dit onderzoek. Dit is wel een interessant onderwerp om verder uit te diepen in vervolgonderzoek.

In de interviews komt naar voren dat het contact met directe collega's afneemt als de medewerkers elkaar niet meer zien op de afdeling. Dit heeft vooral invloed op de informele samenwerking, zaken als informeren, discussiëren, onderhandelen en adviseren (Smith e.a., 1995). Hoewel deze zaken vaak niet verplicht zijn en niet altijd noodzakelijk om het doel te bereiken, betekent dat niet dat deze vorm van samenwerking en kennisoverdracht niet van belang is voor ING. Vervolgonderzoek zou hierop verder kunnen ingaan en uitwijzen in hoeverre dit invloed heeft op de kennisoverdracht en kwaliteit bij ING.

Tot slot staat deze paragraaf stil bij het cultuuraspect van Het Nieuwe Werken. Een punt wat veelvuldig is de interviews naar voren is gekomen maar niet in de resultaten is behandeld, is dat medewerkers de invoering van Het Nieuwe Werken als instrumenteel hebben ervaren. Volgens deze medewerkers is de cultuurverandering uitgebleven, waardoor Het Nieuwe Werken niet in zijn ultieme vorm is ingevoerd. Op dit aspect is niet ingegaan in de interviews omdat dit buiten de scope van het onderzoek lag. Dit is echter wel een heel interessant onderwerp om verder te onderzoeken. Ook tijdens het gesprek met Eefje Jonker, formuledirecteur van Het Nieuwe Werken, kwam naar voren dat het programmeamteam zich meer gaat focussen op de cultuurverandering. Dit betekent dat Het Nieuwe Werken enkele veranderingen zal ondergaan. Mogelijk dat deze cultuuromslag ook invloed heeft op de samenwerking.

### 7|3 Aanbevelingen voor de praktijk

Medewerkers ervaren de vergadercultuur als een negatief punt; ze zijn veel tijd kwijt met de verschillende meetings. Echter blijkt ook uit de interviews dat medewerkers het lastig vinden om dit te verminderen; veel vergaderingen zijn verplicht of zijn volgens de medewerkers nodig om hun werkzaamheden uit te voeren. De meeste medewerkers ervaren dus niet de mogelijkheid om de vergadercultuur aan te pakken, of hebben het gevoel dat dit buiten hun kunnen ligt. Medewerkers missen dus praktische handvaten om dit aan te pakken. Daarom is de eerste aanbeveling om in de veranderaanpak hier meer aandacht aan te besteden.



## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

Om de vergadercultuur te verminderen, is het belangrijk dat medewerkers vooraf duidelijk de verwachtingen naar elkaar uitspreken. Wanneer de verwachtingen duidelijk zijn, zal dit zorgen voor minder vragen gedurende de samenwerking: hierdoor is er minder afstemming nodig. Ook is het handig als medewerkers afspraken maken over de manier waarop ze gedurende het project contact met elkaar onderhouden. Hierbij kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat aan de hand van de aard van de ontmoeting wordt bepaald of er face-to-face moet worden afgesproken, er een virtuele meeting nodig is, of het via de telefoon of via de email kan worden afgehandeld,.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt bij een nieuwe samenwerking het van belang is om elkaar face-to-face te ontmoeten om zo een relatie op te bouwen en elkaars vertrouwen te winnen. In het begin van de samenwerking is het daarom handig om elkaar face-to-face te ontmoeten. Wanneer mensen elkaar wat beter kennen en er geen belangrijke beslissingen hoeven te worden genomen is een virtuele meeting of per telefoon ook mogelijk. Wanneer het alleen gaat om een update te geven over een project, is het soms ook mogelijk om dit via email te doen. In dit geval kunnen de medewerkers de email lezen op een moment dat het hun zelf goed uitkomt.

Ook is het mogelijk om de frequentie van meetings aan te passen. Nu zijn de geformaliseerde meetings vaak wekelijks of tweewekelijks, en worden heel ver vooruit gepland. Deze kunnen bijvoorbeeld worden aangepast naar een maandelijks meeting, en er kan worden afgesproken dat de overige meetings alleen door worden gegaan wanneer er daadwerkelijk belangrijke zaken moeten worden besproken.

De tweede aanbeveling heeft te maken met het onderlinge vertrouwen. Uit de resultaten van het empirische onderzoek blijkt dat vertrouwen belangrijk is in de samenwerking. Wanneer medewerkers elkaar beter vertrouwen, zorgt dit ervoor dat de samenwerking soepeler gaat. Ze kunnen zich beter inleveren in elkaar situatie, gaan commitment aan en durven elkaar makkelijk aan te spreken. Het is voor ING belangrijk om te beseffen dat dit vertrouwen wordt opgebouwd door veel face-to-face contact. Enkele respondenten gaven aan dat zij verplicht waren minstens een dag per week thuis te werken omdat er te weinig plek was op kantoor. Dit is niet een juiste ontwikkeling: Het Nieuwe Werken is meer dan alleen thuiswerken en medewerkers moeten niet verplicht worden om thuis te werken. Ze moeten zelf kunnen bepalen aan de hand van de type ontmoeting op welke manier ze met elkaar samenwerken. Wanneer het noodzakelijk is om elkaar face-to-face te zien, moeten ze hiertoe wel de mogelijkheid hebben. ING moet dus zorgen dat er genoeg plek is op kantoor om elkaar te ontmoeten, en managers moeten niet hun medewerkers gaan verplichten om thuis te werken.

Daarnaast moeten managers ook beseffen dat zij een belangrijke rol spelen in het creëren van een omgeving waar vertrouwen centraal staat. Vertrouwen opbouwen kost veel tijd. Voorbeeldgedrag is

## Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

belangrijk voor de medewerkers, dus managers moeten ervoor zorgen dat zij het goede voorbeeld geven. Wanneer managers hun medewerkers meer vertrouwen geven en ook het gevoel geven dat ze fouten mogen maken, durven medewerkers mogelijk ook meer verantwoordelijkheid te nemen. Dit komt de werkzaamheden ten goede: medewerkers vinden het fijner werken en het levert betere resultaten op. Aan het vertrouwensaspect moet in de veranderaanpak meer aandacht worden besteed. Wanneer managers niet in staat blijken te zijn om een omgeving van vertrouwen te creëren, moet ING zich afvragen of deze managers wel over de juiste kwaliteiten beschikken om in Het Nieuwe Werken leiding te geven. Wellicht dat zij in het oude werken goed functioneren, maar Het Nieuwe Werken vraagt om andere leiderschapskwaliteiten.

## 8 | Geraadpleegde literatuur

- Argyle, M. (1991). *Cooperation: The Basis of Sociability*. New York, NY: Routledge.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Van Gorcum.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 35-49.
- Bigley, N. (2005). Teleworking: Is it right for your organization?. *Franchising World*, 37(8), 33-35.
- Bijlsma-Frankema, K.M. & Smid, G.A.C. (2006). Vertrouwen in overheidsorganisaties. In A. Korsten & P. de Goede (Red.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur* (pp. 175-191). Den Haag: Elsevier.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- Brummelhuis, L.L. ten, Haar, J.M. & Van der Lippe, T. (2010). Collegiality under pressure: the effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2831-2847.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14 (3), 81-90.
- Centraal Bureau voor Statistiek (CBS). (2013). *Telewerken kan bij zes op de tien bedrijven*. Geraadpleegd op 6 augustus 2014, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013-3881-wm.htm?RefererType=RSSItem&RSSFeedTitle=Arbeid%20en%20sociale%20zekerheid>.
- Chen, C.C., Chen, X.P., Meindl, J.R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism collectivism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 285-304.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32 (5), 605 – 622.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. New York, NY: Psychology Press.
- Harrington, S.J. & Ruppel, C.P. (1999). Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42 (4), 223-239.
- Haterd, B. van de. (2011) *Werken nieuwe stijl*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20 (2), 374-403.
- Hung, Y. C., Dennis, A.R, Robert, L. (2004). Trust in Virtual Teams: Towards an Ingegrative Model of Trust Formation. Paper gepresenteerd op de Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, HI, 5-8 januari 2004.

Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1998), Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (4), 1-21. doi: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11 (3), 187-213.

Koetsveld, R. van. (2009), HNW: De Werkstijl verandert. Samen anders gaan werken. *Leren in organisaties*, 9 (12), 12-17.

Kowalski, K.B. & Swanson, J.A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An international Journal*, 12 (3), 236-249.

Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommunicating environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13 (1), 107-126.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16 (2), 19-34.

McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM). (2014). *Nationale Nieuwe Werken Barometer 2013*. Geraadpleegd op 3 februari 2014, van [http://www.irim.eur.nl/fileadmin/centre\\_content/new\\_ways\\_of\\_working/Erasmus\\_Work\\_Research\\_Briefing\\_7.pdf](http://www.irim.eur.nl/fileadmin/centre_content/new_ways_of_working/Erasmus_Work_Research_Briefing_7.pdf).

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Rusman, E.M. (2011). *The mind's eye on personal profiles – How to inform trustworthiness assessments in virtual project teams* (proefschrift). Heerlen: Open Universiteit.

Sanders, K., & Duijn, M. van. (2001). Sociale cohesie binnen organisaties: frequentie van informele contacten en sterkte van bindingen. *Sociale Wetenschappen*, 44 (1), 12-29.

Smith, K.G., Carroll, S.J. & Ashford, S.J. (1995), Intra- and interorganizational cooperation: a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7-23.

Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2503-2520.

Warkentin, M.E., Sayeed, L. & Hightower, R. (1997). Virtual Teams Versus Face-to-face Teams: An Exploratory Study of a Web-based conference System, *Decision Sciences*, 28 (4), 975-995.

Het Nieuwe Samenwerken: een kwestie van vertrouwen?

### **Overige bronnen**

Interne document ING:

ING (2013). *Het Nieuwe Werken: Concept en Design versie 0.9*. Amsterdam: ING.

De citaten aan het begin van ieder hoofdstuk zijn afkomstig van de website brainyquote.com.

Geraadpleegd op 30 juli 2014, van <http://www.brainyquote.com/>.