

# Samenwerken, een belangrijke bouwsteen van een team

*Een onderzoek naar de ervaringen van de pilotleden met de samenwerking  
binnen het pilotteam tijdens het verbetertraject B-GRIP*



Jacqueline Leber



**SNS REAAL**



**Universiteit Utrecht**

## **Samenwerken, een belangrijke bouwsteen van een team**

*Een onderzoek naar de ervaringen van de pilotleden met de samenwerking binnen het  
pilotteam tijdens het verbetertraject B-GRIP*

**Masterscriptie Organisaties, Verandering en Management**  
**18 juli 2014**

<i>Opleidingsinstituut:</i>	Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)
<i>Onderzoeksorganisatie:</i>	SNS Reaal
<i>Begeleider Universiteit Utrecht:</i>	Dr. Jeroen Vermeulen
<i>Tweede lezer:</i>	Dr. Kim Loyens
<i>Begeleiders SNS Reaal:</i>	Maria van Boxtel en Evelien Hennevelt
<i>Auteur:</i>	Jacqueline Leber
<i>Studentnummer:</i>	3532348

## Voorwoord

De afgelopen maanden heb ik veel ervaren, geobserveerd, gehoord, gevraagd, geluisterd, gezien, geanalyseerd, maar vooral geschreven en herschreven. Het resultaat is deze scriptie. Het is het slotstuk van de master Organisaties Verandering en Management, maar ook van mijn carrière aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Deze scriptie had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van enkele mensen. Daarom wil ik in mijn voorwoord een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik Jeroen bedanken voor zijn duidelijke feedback en bemoedigende woorden tijdens het proces. Na elk gesprek ging ik vol vertrouwen weer op de fiets naar de bibliotheek om mijn scriptie een stap verder te brengen.

Daarnaast wil ik ook het Continu Verbeterteam bedanken. Ik was de eerste stagiair sinds het bestaan van jullie team. Het was mijn eerste stage binnen een organisatie. Ik heb ontzettend veel van jullie allemaal mogen leren en ik zal dit zeker meenemen in de toekomst. Ik wil in het specifiek Maria en Evelien bedanken. Evelien, bedankt voor de wekelijkse koffiemomenten in het begin van mijn stage. Maria, bedankt dat je tijd vrij hebt gemaakt om mijn begeleiding over te nemen. Jouw concrete feedback tijdens het schrijfproces heeft mij ontzettend geholpen.

Als laatste wil ik ook de respondenten bedanken voor hun tijd, vertrouwen en gastvrijheid de afgelopen maanden en mijn intervisiegroep voor hun tomeloze geduld en tips gedurende dit proces.

## Samenvatting

Dit hoofdstuk is verwijderd omdat het vertrouwelijke informatie bevat.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	2
<b>Samenvatting</b> .....	3
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b> .....	5
1.1 Context .....	5
1.2 SNS Reaal .....	5
1.3 Bijzonder Beheer .....	7
1.4 Aanleiding organisatieverandering B-GRIP .....	8
1.5 B-GRIP .....	9
1.6 Doel- en vraagstelling .....	11
1.7 Maatschappelijke relevantie .....	12
1.8 Wetenschappelijke relevantie .....	12
1.9 Leeswijzer .....	13
<b>Hoofdstuk 2 Conceptueel kader</b> .....	14
2.1 Samenwerken .....	14
2.2 Teams .....	15
2.3 Leiderschap .....	18
2.4 Samenwerken tijdens een organisatieverandering .....	19
<b>Hoofdstuk 3 Methodologie</b> .....	21
3.1 Onderzoeksstrategie .....	21
3.2 Onderzoeksmethoden .....	22
3.3 Kwaliteitscriteria .....	25
<b>Hoofdstuk 4 Bevindingen</b> .....	29
4.1 Doel van de pilot .....	29
4.2 Taken en verantwoordelijkheden .....	32
4.3 Vertrouwen .....	36
<b>Hoofdstuk 5 Analyse</b> .....	39
5.1 Zes factoren van teamwork .....	39
5.2 Teamontwikkeling .....	42
<b>Hoofdstuk 6 Conclusie</b> .....	44
6.1 Aanbevelingen .....	45

## Hoofdstuk 1

## Inleiding

Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

## Hoofdstuk 2 Conceptueel kader

Samenwerking is een begrip dat te pas en te onpas wordt gebruikt. Dit hoofdstuk opent daarom met een afgebakende definitie van samenwerken. Aangezien de samenwerking van het pilotteam in dit onderzoek centraal staat, volgt ook een definitie van een team om vervolgens in te gaan op het thema 'teamwork'. 'Teamwork' ontstaat naarmate zes verschillende factoren steeds beter met elkaar in balans komen te staan. Een team doorloopt verschillende fasen van ontwikkeling voordat er sprake kan zijn van 'teamwork'. In deze fasen worden de zes factoren continu verbeterd en aangescherpt. In de ontwikkeling van een team speelt een leider een belangrijke rol. Een leider heeft daarbij drie kerntaken, namelijk het ondersteunen, verbinden en aansturen van een team. Alle drie de taken worden in dit hoofdstuk toegelicht. Het pilotteam bestaat pas sinds februari en is onderdeel van een verbetertraject. Daarom is er aan het einde van dit hoofdstuk ook aandacht besteed aan samenwerken en leiderschap tijdens een organisatieverandering. Vertrouwen speelt hierbij een rol en is een voorwaarde voor het ontstaan van een goede wederzijdse samenwerking.

### 2.1 Samenwerken

In veel organisaties is samenwerken de norm. Samenwerken wordt vaak als vanzelfsprekend ervaren, maar aan een optimale samenwerking gaat veel vooraf. In de eerste paragraaf staat de definitie van samenwerken centraal. Vervolgens staat het model van Vroemen (1995) centraal. Hierbij worden alle zes factoren van 'teamwork' toegelicht. Als de zes factoren met elkaar in balans zijn is er sprake van 'teamwork'. In de weg ernaartoe doorloopt een team vier verschillende fasen. De laatste paragraaf sluit af met de uitleg van deze vier fasen.

#### 2.1.1 Definitie samenwerken

Ondanks het feit dat er veel is geschreven over samenwerken zijn er nauwelijks definities terug te vinden in de literatuur. Dat neemt niet weg dat dit begrip op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. Schruijer en Vansina (2007) stellen dat *'een samenwerking wordt aangegaan als een partij (persoon, groep of organisatie) iets bezit dat van waarde is voor een andere partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerstgenoemde waardeert'* (205). Uit deze definitie blijkt dat de auteurs samenwerking zien als een overeenkomst. Volgens de Van Dale is samenwerking niet een uitruil, maar het *'gemeenschappelijk werken aan eenzelfde taak'*. De definitie van Smetsers voegt hieraan toe dat samenwerken gezien kan worden als: *'een middel om met elkaar (met verenigde krachten), gemeenschappelijk aan dezelfde taak werkend, het werk tot stand te brengen dat nodig is om een bepaald doel of resultaat te bereiken'* (Smetsers, 2007: 32).

Uit zowel de definitie van de van Dale als Smetsers (2007) blijkt dat samenwerken betekent dat twee of meerdere mensen gemeenschappelijk aan dezelfde taak werken. In navolging van Smetsers (2007) wordt in deze scriptie samenwerking gezien als een manier om gezamenlijk een doel te bereiken. Visser (1995) onderscheidt drie verschillende vormen van samenwerken, te weten: intensieve samenwerking, functionele samenwerking en overleg als samenwerkingsverband (141 - 143). De uitleg van deze vormen van samenwerken volgt in de volgende paragraaf.

#### Vormen van samenwerken

'Intensieve samenwerking vindt plaats als groepsleden in nauwe samenwerking gelijktijdig taken of werkzaamheden verrichten. Groepsleden zijn hierbij sterk van elkaar afhankelijk en dienen tijdens hun werkzaamheden met elkaar af te stemmen' (Visser, 1995: 142). Een tweede vorm van samenwerking is een functionele samenwerking. Deze vorm van samenwerking kan plaatsvinden tussen collega's binnen een organisatie of verschillende instellingen. De verschillende betrokkenen voeren onafhankelijk van elkaar en opvolgend in de tijd autonoom verschillende werkzaamheden uit die leiden tot een dienst of product op maat. Tijdens de overdracht van de werkzaamheden is er sprake van samenwerken.

‘Om deze vorm van samenwerking goed uit te voeren, moet er sprake zijn van een concreet doel, een duidelijke taakverdeling, heldere werkafspraken en een mandaat van de achterban van de verschillende betrokkenen, zodat er speelruimte ontstaat om zelfstandig beslissingen te nemen’ (Visser, 1995: 154 – 155). De derde en laatste vorm van samenwerking betreft een overleg. In een overleg wordt de voortgang besproken en daarnaast gezamenlijk besluiten genomen over beleidsaangelegenheden (Visser, 1995: 143). Volgens Vroemen (1995) is informeel overleg vaak voldoende, maar op gezette tijden is een echt teamoverleg essentieel (Vroemen, 1995: 108). Indien de besluitvorming plaatsvindt op basis van consensus heeft ieder teamlid de mogelijkheid om zijn mening te geven. Het nadeel is dat wanneer er sprake is van een afwijkende mening de discussie lang door kan gaan (Robbins & Finley, 2002: 52).

Vaak vinden binnen organisaties alle drie de vormen van samenwerken plaats. Afhankelijk van het doel dat een groep nastreeft wordt een passende manier van samenwerken gekozen. In deze scriptie staat de samenwerking in een team centraal. Volgens Visser is werken in een team de ideale vorm van samenwerken, mits er sprake is van ‘teamwork’ (Visser, 1995: 151). In de volgende paragraaf volgt de afbakening van het begrip team.

## 2.2 Teams

Binnen organisaties wordt steeds vaker gekozen voor werken in teams. ‘Een team is door haar geringe omvang dynamisch en flexibel en kan snel inspringen op externe veranderingen’ (West, 2004:9). Whetten & Cameron (2003) stellen dat teams tevens leiden tot verbetering van productiviteit, kwaliteit en inzet (142). Maar wanneer spreken we eigenlijk van een team?

### Definitie teams

Indien er een groep mensen bij elkaar wordt gezet, is er nog geen sprake van een team. Hoewel in beide gevallen er een gemeenschappelijk doel wordt nagestreefd, is er binnen een team tevens sprake van onderlinge afhankelijkheid om dit doel te kunnen behalen (Quinn, Faerman, Thompson, Mc Grath en St. Clair, 2011: 83). Een team wordt daarom gedefinieerd als *‘een groep mensen die voor het verrichten van hun taken van elkaar afhankelijk zijn, door interactie invloed hebben op elkaars gedrag en zichzelf als een unieke eenheid zien’* (Whetten & Cameron, 2003: 141).

In de literatuur zijn vele verschillende soorten teams terug te vinden, zoals een zelfsturend team, een managementteam, een cross-functioneel team, een virtueel team et cetera. In deze scriptie staat een pilotteam centraal dat vergelijkbaar is met een ‘workteam’. Een workteam is een team dat bestaat uit enkele leden en aangestuurd wordt door een leider om een gezamenlijk doel te behalen. Een leider staat hiërarchisch gezien boven het team en is eindverantwoordelijk voor de resultaten (Cameron & Green, 2009: 68-69). Met enkel een leider en een team is er nog geen sprake van een optimale samenwerking. De volgende paragraaf komt een toelichting op de verschillende factoren die leiden tot ‘teamwork’ aan de orde.

### 2.2.1 Teamwork

In vele managementboeken is een opsomming van verschillende factoren te vinden die een team tot een succes maken. Whetten & Cameron (2003) stellen dat de structuur, de motivatie, de samenstelling en het soort team invloed hebben op de effectiviteit van een team (144). Deze factoren zijn naar mijn mening grotendeels al bepaald tijdens de totstandkoming van een team en kunnen daarom meer gezien worden als randvoorwaarden. Jongeneelen en Voss (2002) noemen de structuur, richting, werkwijze, mensen, ondersteuning en ontwikkeling als factoren die de samenwerking in een team bepalen. Hoewel deze factoren zeker van invloed zijn op de samenwerking in een team, beslaat elke factor een zeer ruim thema. Daarom is in deze scriptie ervoor gekozen om het concrete model van Vroemen (1995) te hanteren. Dit model is opgebouwd uit zes factoren die samen de mate van ‘teamwork’ bepalen. Opvallend aan dit model is dat alle factoren met elkaar in verbinding staan. Dit geeft de onderlinge afhankelijkheid weer van de verschillende factoren. Indien een factor afwezig is of minder ontwikkelt, komt er als het ware een slag in het wiel en is een team uit



balans (Vroemen, 1995: 31). Er is dan geen sprake van een effectieve samenwerking of 'teamwork'. Dit garandeert niet dat wanneer alle zes de factoren aanwezig zijn er automatisch sprake is van een succesvolle samenwerking in het team. Hieronder volgt een toelichting voor elke specifieke factor.

### Heldere doelstellingen

Heldere doelstellingen zijn van cruciaal belang in een team. Zonder een heldere doelstelling is er geen sprake van een gezamenlijke richting of focus. Indien er geen sprake is van een gezamenlijk doel, dan is er geen reden om samen te werken. Hierdoor zal een teamlid al gauw zijn eigen belang boven het belang van het team plaatsen (Visser, 1995: 151). Als een team een helder doel heeft, dan is het van belang om hier concrete resultaten aan te verbinden. Om deze resultaten te behalen moeten de teamleden verschillende taken vervullen (Vroemen, 1995: 33). Voor deze resultaten zijn de teamleden gezamenlijk verantwoordelijk.

### Gezamenlijke verantwoordelijkheid

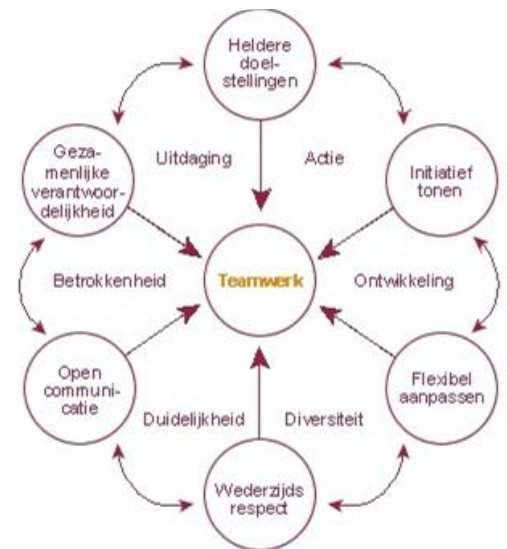
Gezamenlijke verantwoordelijkheid houdt in dat alle teamleden invloed hebben op het eindresultaat, de besluitvorming en de werkwijze van het team (Vroemen, 1995: 34). Aangezien er sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid is het van belang dat alle teamleden loyaal zijn aan elkaar. Samen moet het doel behaald worden. Juist door een verantwoordelijkheid te delen kunnen teamleden zich niet meer verschuilen in de massa (Vroemen, 1995: 34). Daarom moet iedereen achter het doel staan en invloed kunnen uitoefenen op het doel tijdens de weg ernaartoe. Open communicatie is hierbij van belang.

### Open communicatie

Door open communicatie wordt informatie gedeeld in een team. Op deze manier stemmen teamleden met elkaar af en wordt er niet langs elkaar heen gewerkt. Afstemming vindt plaats door informeel overleg, indien teamleden in dezelfde ruimte werken (Covi, Olson & Rocci, 1998: 61) en tijdens teamoverleg. Tijdens overleggen is het zeker van belang dat teamleden eerlijk zijn en voor hun mening uitkomen. Juist door openheid te geven kunnen teamleden afstemmen en kan miscommunicatie en onbegrip voorkomen worden. Open communicatie is dus niet alleen van belang om informatie te delen, maar ook om onderlinge relaties te verstevigen. Het geven van feedback is daar ook een onderdeel van (Vroemen, 1995: 37). Door middel van feedback geeft een teamlid aan wat een ander nog kan verbeteren of wat voor invloed het gedrag van dit specifieke teamlid heeft op de ander. Juist door open tegenover elkaar te zijn, ontstaat er een sfeer van vertrouwen. Dit heeft invloed op wederzijds respect in een team.

### Wederzijds respect

Ieder teamlid is verschillend en heeft andere voorkeuren, eigenschappen, vaardigheden en deskundigheid. Om deze verschillen te kunnen benutten, is het van belang dat teamleden elkaars sterke en zwakte punten weten. Dit is enerzijds van belang om teamleden juist taken uit te laten voeren waar iemand plezier of talent voor heeft. Anderzijds weten teamleden elkaars zwakte punten, waardoor prestaties op het juiste niveau gewaardeerd kunnen worden (Vroemen, 1995: 39). Wat de een gemakkelijk af gaat, kan voor de ander juist heel moeilijk zijn. Door dit verschil te tolereren, ontstaat een sfeer van vertrouwen. Dit betekent dat teamleden bereid moeten zijn om zich kwetsbaar op te stellen. Indien teamleden hun fouten en zwakheden niet toegeven, is het volgens Lencioni (2002) onmogelijk om een basis van vertrouwen te leggen (166).



Figuur 2: 6 factoren van 'teamwork' (Vroemen)

### Flexibel aanpassingsvermogen

Indien er een verandering plaats vindt binnen of buiten het team, dan moet het team hierop inspelen en zich flexibel aanpassen. Hierdoor blijft een team zich continu ontwikkelen. Het is van belang om ook met regelmaat te evalueren. Op deze manier kan van eventuele gemaakte fouten geleerd worden. Om als team niet te kwetsbaar te zijn, is 'jobrotation' van belang. Dit houdt in dat verschillende teamleden dezelfde vaardigheden hebben, waardoor ze elkaar kunnen vervangen (Vroemen, 1995: 40).

### Initiatief tonen

De laatste randvoorwaarde betreft het tonen van initiatief. Teamleden pakken uit eigen beweging taken op en ondernemen actie. Indien dit niet gebeurt dan is er niet voldaan aan een van de hiervoor beschreven factoren. Het tonen van initiatief wordt daarom ook wel gezien als test voor de voorgaande factoren (Vroemen, 1995, 42).

De zes verschillende succesfactoren zijn niet direct bij aanvang vervuld. Een team is continu in beweging en groeit in een proces hiernaartoe. Naarmate de tijd verstrijkt, ontwikkelt een team zich en zal de samenwerking steeds beter verlopen. Uiteindelijk streeft een team een optimale samenwerking na waarbij er sprake is van 'teamwork'. De ontwikkeling van een team staat centraal in de volgende paragraaf.

### 2.2.2 Teamontwikkeling

Freud (1922) was een van de eerste auteurs die de vaste patronen in de ontwikkeling van een team herkende. Het was de psycholoog Tuckman die de vier verschillende fasen van de ontwikkeling van een team heeft opgeschreven. Opeenvolgend betreffen de verschillende fasen: 'forming', 'storming', 'norming' en 'performing'

De eerste fase betreft 'forming', ofwel de vormende fase. In deze fase tasten de verschillende teamleden elkaar en de nieuwe regels af. Sprekend voor deze fase is het beleefde voorkomen van de teamleden en de grote mate van interesse dat teamleden in elkaar hebben (Robbins & Finley, 2002: 216). Het team zoekt in deze fase naar het gezamenlijk doel en de teamleden zoeken daarnaast hoe zij persoonlijk hierin kunnen bijdragen (Quinn et al., 2011: 92). In deze fase is de rol van de leider het sturen van het team. Het team heeft een gezamenlijke richting nodig, zodat het team gezamenlijk dezelfde koers gaat varen (Whetten & Cameron, 2003: 166-167).

'Storming' wordt in het Nederlands aangeduid als de turbulente fase. In deze fase zijn de taken bekend, maar ontstaan er conflicten in de groep door botsende belangen en wederzijdse afhankelijkheid. Deze conflicten zorgen ervoor dat de barrières worden weggenomen. Volgens Quinn et al.(2011) is deze fase niet productief, maar wel noodzakelijk om tot de volgende fase te komen(92). In deze fase moet de leider grenzen aangeven aan de teamleden en tegelijkertijd het team ondersteunen (Robbins & Finley, 2002: 219).

De derde fase betreft 'norming'. In de normerende fase is een team op zoek naar gemeenschappelijke normen en waarden en is er veel aandacht voor het vormen van goede relaties. *Het team wordt sterker als de individuele leden minder defensief zijn, hun zwakke punten erkennen en om hulp vragen aan mensen die de zwakke punten kunnen compenseren'* (Robbins & Finley, 2002: 224). In deze fase wordt informatie met elkaar gedeeld en kijken teams regelmatig terug en vooruit om te bepalen of ze nog steeds de juiste koers varen. Er is hierbij sprake van groepsvorming (Whetten & Cameron, 168). De rol van een leider is meer op de achtergrond. Er wordt ondersteuning geboden waar nodig maar de groep gaat steeds meer zelf invullen (Robbins & Finley, 2002: 225).

De laatste fase is de prestatiefase. In deze fase functioneert een team op effectieve en efficiënte wijze (Whetten & Cameron, 2003: 175). Er is in deze fase sprake van een optimale samenwerking tussen de verschillende teamleden. De uitdaging in deze fase is dat een team continu moet verbeteren om innovatief te blijven. Daarom zal de leidinggevende nieuwe ideeën aanmoedigen.

De verschillende fasen zijn opeenvolgend. Dat betekent dat een team de eerste drie fasen moet doorlopen, voordat er sprake kan zijn van de prestatiefase. In de ontwikkeling van een team kunnen teams in de fasen terugvallen, maar niet overslaan. Zoals gebleken uit voorgaande heeft een leider vooral in de beginfase veel invloed op het proces. Volgens Whetten & Cameron (2003) is *'een sleutelkenmerk van een effectief team een effectieve leider'* (146). Daarom staan de taken van een leider in de volgende paragraaf centraal.

### 2.3 Leiderschap

Er is veel geschreven over leiderschap. In recente literatuur wordt voornamelijk gekeken naar de verschillende leiderschapsstijlen die een leider kan uitoefenen. In deze scriptie staat de samenwerking van een team centraal. Daarom is het niet zo zeer interessant om te kijken welke stijl een leider hanteert, maar juist welke taken een leider moet vervullen om ervoor te zorgen dat het team optimale resultaten behaalt. Leiderschap kent geen eenduidige definitie. Daarom volgt allereerst de definiëring van het begrip leiderschap.

#### 2.3.1 Definitie leiderschap

Door de jaren heen zijn er vele uiteenlopende definities van leiderschap geformuleerd. Rauch & Behling (1984) omschrijven leiderschap als: *'the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement'* (46). Jacobs & Jaques (1990) beschouwen leiderschap ook als een proces: *'Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose'* (281). In beide definities wordt leiderschap gedefinieerd als een beïnvloedingsproces dat plaats vindt in een samenwerkingsverband. Verschillende groepsleden kunnen gebruik maken van leiderschap om andere te beïnvloeden. Hierdoor is er geen strikt onderscheid tussen een leider en volgers (Yukl, 1994: 3). Jackson en Parry (2008) beweren juist het tegenovergestelde. Zij stellen dat leiderschap geen leiderschap kan zijn zolang volgers een leider niet erkennen (51). Vanuit deze zienswijze is er wel degelijk een duidelijk onderscheid tussen enerzijds een leider en anderzijds de volgers. Leiderschap wordt vanuit deze invalshoek gedefinieerd als *'het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt'* (Stoker, 2005:3).

In deze scriptie wordt leiderschap eveneens gezien als een rol en niet als een proces. Het individu, de leider, staat hierbij centraal. Een leider is degene *'who is recognized by others as being 'in the lead' through personality, performance and or position'* (Koster & Van Dijk, 2013: 222). Een leider wordt dus erkend door een team, waarbij de teamleden beschouwd kunnen worden als volgers. Een leider heeft binnen een team verschillende taken. In de volgende paragraaf volgt een toelichting op deze taken.

#### 2.3.2 Leiderschap in teams

Een leider is onderdeel van een team en is formeel gezien eindverantwoordelijk (Visser, 1995: 227). Het is voor een leider daarom zeer belangrijk dat een team goede resultaten aflevert en het beoogde einddoel wordt behaald. Binnen een team heeft een leider, hierna leidinggevende, verschillende taken om een team hierin te begeleiden.

#### 2.3.3 Taken leidinggevende

Om het team een optimaal resultaat te laten neerzetten is het van belang dat een leidinggevende het team richting geeft, ondersteunt en verbind. Dit zijn die drie kerntaken van een leidinggevende.

#### Sturen

De richting van een team wordt bepaald door de doelen die een team moet behalen. Het is aan de leidinggevende om deze doelen goed te communiceren naar het team, zodat de teamleden zich bewust zijn hoe de verschillende werkzaamheden bijdragen aan het einddoel. Ook coördineert een leidinggevende de verschillende werkzaamheden. Dit houdt in dat een leidinggevende de dagelijkse gang van zaken controleert en ingrijpt als zaken dreigen mis te lopen (Visser, 1995: 227).

## Ondersteunen

Een leidinggevende geeft ondersteuning aan de verschillende teamleden door hen te motiveren, begeleiden of te coachen. Hierdoor worden medewerkers in beweging gezet om hun taken te volbrengen. Welke vorm wordt gebruikt, is afhankelijk van de hulpvraag die wordt gesteld door de medewerker of waarvan de leidinggevende vindt dat nodig is. Ondersteunen kan door werknemers gezien worden als het controleren van hun resultaten, maar kan ook positief beschouwd worden als het ontwikkelen van medewerkers (Quinn et al., 2011: 71).

## Verbinden

De laatste taak van een leidinggevende is verbinden en ligt in het verlengde van ondersteunen. Verbinden houdt in dat de leidinggevende ondersteuning geeft aan het team als geheel. Zoals eerder beschreven speelt een leidinggevende een cruciale rol in de ontwikkeling van een team. Een leidinggevende kan hierbij verschillende rollen aannemen uiteenlopend van coach tot conflictbemiddelaar (Vroemen, 1995: 64-65).

De kerntaken van een leidinggevende bestaan uit verschillende losse taken. Indien een leidinggevende weinig tijd heeft om alle taken zelf uit te voeren dan kan een leidinggevende ook taken delegeren. In het team dat centraal staat heeft de pilotleider enkele taken gedelegeerd. In onderstaande paragraaf staat toegelicht wat effectief delegeren inhoudt.

### 2.3.4 Delegeren van taken

Bij het delegeren van taken draagt een leidinggevende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over aan een medewerker. Echter, de leidinggevende blijft eindverantwoordelijke voor de taak (Visser, 1995: 230). Delegeren kan plaatsvinden vanuit verschillende overtuigingen. Enerzijds, kan een taak gedelegeerd worden om op deze manier tijd te creëren wat vervolgens besteed kan worden aan kwesties met meer prioriteit. Anderzijds kan een taak ook gedelegeerd worden om een medewerker te ontwikkelen en meer inzicht te geven in de organisatie (Quinn et al., 2011: 73).

Onafhankelijk van de achterliggende reden om een taak te delegeren is het altijd van belang dat een taak effectief wordt gedelegeerd. *'Delegeren houdt meer in dan opdrachten geven aan werknemers en dan maar het beste ervan hopen. Delegeren betekent eigenlijk dat een individu een bepaalde opdracht, taak of een bepaald project of proces aan een ander toevertrouwt'* (Quinn et al., 2011: 73). Om effectief te delegeren hebben Quinn et al (2011) een vijftal richtlijnen opgesteld. *'Allereerst moet een leidinggevende aangeven wat er gedaan moet worden en waarom juist deze specifieke medewerker het moet uitvoeren. Ten tweede moet een leidinggevende uitspreken wat de opdracht inhoudt en wat zijn verwachtingen zijn. Het is hierbij van belang dat er vertrouwen wordt getoond in de uitvoering van de taak door de persoon de juiste bevoegdheid en autoriteit te geven. Dit is het derde punt van effectief delegeren. Als vierde moet een leidinggevende de voortgang controleren, maar niet te snel te hulp schieten en als laatste moeten de prestaties erkent en gewaardeerd worden'*(74-75).

Om effectief te kunnen delegeren is het van belang dat een leidinggevende bovenstaande drie kerntaken vervuld en daarmee het team begeleidt in de ontwikkeling. Om deze ontwikkeling plaats te laten vinden is een basis van vertrouwen essentieel. Zeker wanneer een team zich in een organisatieverandering en daarmee een zeer onzekere omgeving bevindt. Dit staat centraal in volgende paragraaf.

## 2.4 Samenwerken tijdens een organisatieverandering

Organisatieveranderingen zijn complex en hebben veel impact op een organisatie. Veranderingen brengen veel onzekerheid met zich mee. Deze onzekerheid heeft zowel invloed op de organisatie als de medewerkers. Voor beiden geldt: hoe groter de onzekerheid gedurende een organisatieverandering, hoe meer vraag er is naar teams (Cameron & Green, 2009: 66). Teams bestaan uit verschillende individuen met uiteenlopende kwaliteiten. Teamleden zijn van elkaar afhankelijk om de taken uit te voeren en flexibel in te spelen op de veranderingen binnen en buiten de organisatie. Voor een goede samenwerking is het een noodzaak dat teamleden elkaar vertrouwen (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007: 327). Wat vertrouwen inhoudt en hoe dit ontstaat, volgt uit de volgende paragraaf.

### Vertrouwen

Vertrouwen is een complex begrip. Volgens Schruijer en Vansina (2007) bestaat er een *'gedeeld beeld dat als vertrouwen bij de start van een samenwerkingsproces niet bestaat, samenwerking gedoemd is om te mislukken* (214). Uit de literatuur blijkt echter dat er bij de start van een team veel vertrouwen is in elkaar. Dit type vertrouwen vervalt snel, zodra verwachtingen niet waar worden gemaakt. Het is daarom van belang dat een leidinggevende een actieve rol speelt in een team, zodat er blijvende vertrouwensbanden ontstaan (Greenberg et al., 2007: 327).

Vertrouwen ontstaat op twee verschillende manieren. Vertrouwen kan enerzijds gebaseerd zijn op (eerdere) ervaringen met de betrouwbaarheid en bekwaamheid waarmee een teamlid een taak volbrengt. Dit wordt cognitief vertrouwen genoemd (Greenberg et al., 2007: 327). Anderzijds kan vertrouwen ook ontstaan op basis van affectie. Affectief vertrouwen ontstaat in een wederkerige relatie waarin personen elkaar gunsten verlenen. Deze gunsten worden verleend, omdat de personen in kwestie geven om het welzijn van elkaar en elkaar hiermee willen helpen (Greenberg et al., 2007: 327). Bij elkaar genomen is vertrouwen gebaseerd op integriteit, bekwaamheid en het verlenen van een gunst. Ondanks de complexiteit betreffen de meeste discussies over vertrouwen deze componenten (Greenberg et al., 2007: 327).

Nu het conceptueel kader uiteen is gezet volgt in het volgende hoofdstuk de methodologische verantwoording van het onderzoek dat is uitgevoerd.

## Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk staat de opzet en de uitvoering van het onderzoek centraal. Allereerst ga ik in op de onderzoeksstrategie waarbij het interpretatief, kwalitatief onderzoek is uitgelicht. Vervolgens ga ik in op de verschillende onderzoeksmethoden die gebruikt zijn. De laatste paragraaf sluit af met de reden waarom ik gebruik heb gemaakt van triangulatie op welke wijze dit de validatie en betrouwbaarheid ondersteunt. Tevens reflecteer ik op de gemaakte keuzes tijdens het onderzoek.

### 3.1 Onderzoekstrategie

Deze paragraaf beschrijft de strategie die is nagestreefd in het onderzoek. Ik licht toe waarom ik heb gekozen voor een kwalitatief, interpretatief onderzoek om de centrale vraag te beantwoorden.

#### 3.1.1 Interpretatief en kwalitatief onderzoek

Een onderzoeker kan een onderzoek vanuit vier verschillende posities benaderen. Vrij vertaald betreffen deze posities het positivisme, het interpretatief onderzoek, de kritische benadering en het postmodernisme (Deetz, 1996: 198). De positie die de onderzoeker inneemt, heeft invloed op de uitvoer van het onderzoek, omdat de positie bepaalt vanuit welke zienswijze het onderzoek wordt ingestoken.

In deze scriptie is gekozen om een interpretatief onderzoek uit te voeren. Een interpretatief onderzoek draait om betekenisgeving. Deze positie stelt dat er geen sprake is van één werkelijkheid (Boeije, 't Hart & Hox, 2009: 73). De werkelijkheid is voor iedereen verschillend, omdat mensen of groepen vanuit hun eigen perspectief en op hun eigen manier betekenis geven aan de werkelijkheid (Van Thiel, 2010: 42). Daarom kunnen twee verschillende personen eenzelfde gebeurtenis anders opvatten en interpreteren. In deze scriptie staat de betekenisgeving van de verschillende respondenten aan samenwerking binnen het pilotteam centraal. Iedere respondent heeft zijn of haar eigen opvatting van de werkelijkheid. De interpretatieve benadering sluit daarom goed aan op dit onderzoek.

Om een zo volledig beeld te krijgen van de organisatie waarin de respondenten interacteren, is het interpretatief onderzoek holistisch ingestoken. Holisme is het onderzoeken van onderzoekseenheden (situaties, organisaties of personen) in zijn totaliteit. Onderzoekseenheden worden daarbij in hun context onderzocht om de sociale werkelijkheid van deze eenheden te achterhalen. Interpretatief onderzoek heeft geen theorie als startpunt. Het onderzoek wordt vormgegeven door te kijken naar en het observeren van het onderzoeksobject. Om de observaties te toetsen is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek.

'Binnen een kwalitatief onderzoek beschrijft de onderzoeker de betekenissen en gedragingen van mensen om ze op deze wijze te begrijpen en verklaren' (Boeije et al., 2009: 254). Het aantal onderzoekseenheden wordt hierbij beperkt, waardoor er dieper wordt ingegaan op de kenmerken of aspecten van deze eenheden (Boeije et al., 2009: 254). Een onderzoeker is binnen een interpretatief, kwalitatief onderzoek geïnteresseerd in de variatie binnen het onderzoeksonderwerp: waarom ervaart de ene medewerker een goede samenwerking en de andere niet? Om dit te achterhalen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden.

## 3.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf staan de onderzoeksmethoden centraal. In deze scriptie vormen interviews, observaties en documentenanalyse de basis voor de bevindingen. Alvorens ik de aanpak binnen deze methoden beargumenteer, zal ik eerst de verschillende respondenten introduceren.

### 3.2.1 Respondenten

Deze paragraaf bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

### 3.2.2 Interviews

In dit onderzoek zijn kwalitatieve interviews afgenomen bij de verschillende respondenten. Kwalitatieve interviews zijn volgens Boeije et al (2010) *'een vorm van gesprek waarin de interviewer vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen'* (265). De kwalitatieve interviews betreffen semigestructureerde interviews. Dit betekent dat de vragen zijn gesteld aan de hand van een topiclijst (van Thiel, 2010: 109).

#### Topiclijst

De topiclijst is opgesteld op basis van 'sensitizing concepts'. De 'sensitizing concepts' zijn beschreven in de onderzoeksopzet, waarin het thema betrokkenheid centraal stond. De 'sensitizing concepts' betreffen: 'commitment', eigenaarschap, participatieve besluitvorming, 'empowerment' en leiderschap. In de topiclijst zijn afwijkende thema's gebruikt. Er is hier voor gekozen, omdat de thema's meerdere concepten kan omvatten en toegankelijker zijn voor een respondent. In de topiclijst stonden de volgende thema's centraal: 'commitment', eigenaarschap, samenwerking, en ondersteuning. Uit de interviews kwam naar voren dat deze thema's vooral invloed hadden op de samenwerking in het pilotteam. Daarom heb ik gekozen om de samenwerking binnen het pilotteam in mijn scriptie centraal te zetten. Wat voor gevolgen dit heeft voor dit onderzoek licht ik toe in de reflectie aan het einde van dit hoofdstuk.

De respondenten vervullen twee verschillende rollen binnen de pilot. De topiclijst voor respondenten met een ondersteunende rol bevat daarom andere vragen, dan de topiclijst voor de respondenten met een uitvoerende rol. Beide topiclijsten zijn opgenomen als bijlage.<sup>1</sup> De volgorde van de vragen en/of topics tijdens een interview stond niet vast. Op basis van de antwoorden is ervoor gekozen om in sommige interviews een andere volgorde aan te houden (Van Thiel: 2010: 110). In enkele interviews zijn extra vragen gesteld om ook de context van de organisatieverandering en de geschiedenis van de afdeling te belichten.

#### Volgorde Interviews

Verspreid over vier weken tijd hebben de verschillende interviews plaatsgevonden. Eén interview is hierop een uitzondering. Door de volle agenda van deze consultant was het interview niet eerder mogelijk en heeft dit zes weken na het eerste interview pas plaatsgevonden. De interviewreeks is gestart bij het management. Er is hiervoor gekozen, omdat in die periode het pilotteam pas anderhalve week was gestart met de uitvoeringsfase. Omdat het pilotteam centraal staat wilde ik de verschillende teamleden meer ervaringen op laten doen. Vervolgens zijn de drie consultants geïnterviewd. Deze interviews zijn pas na de interviews met het management gepland om de interviews van het management zo objectief mogelijk in te steken. Vervolgens zijn de verschillende pilotmedewerkers en de twee seniormedewerkers geïnterviewd. Tot slotte zijn de ondersteunende medewerkers geïnterviewd, omdat zij als laatste betrokken werden bij de pilot en op dat moment al vele interviews plaats hadden gevonden.

#### Voorbereiding interviews

---

<sup>1</sup> Zie bijlage 1 en 2

Aangezien ik stage liep bij Continu Verbeteren had ik toegang tot de agenda's van de consultants en kon ik zelf de interviews inplannen in de agenda's van de consultants. Ook de agenda's van het management van Beheer en Verkoop waren voor mij inzichtelijk. In de wandelgangen heb ik met beide afdelingshoofden afgesproken dat ik het interview de eerste week van april zou inplannen in hun agenda. Dit was geen enkel probleem. Het bedrijfshoofd was sporadisch aanwezig op de afdeling. Daarom heeft een consultant in haar overleg met het bedrijfshoofd aangegeven dat ik een interview wilde afnemen. Na zijn goedkeuring heb ik ook een interview ingepland in zijn agenda. Aangezien zijn agenda vrij vol was in de week waarin ik het interview wilde plannen heb ik samen met zijn secretaresse gekeken welke datum en tijdstip het beste uitkwam. Aangezien ik dagelijks aanwezig was bij het pilotteam heb ik in overleg met elk teamlid een interview ingepland.

De interviews vonden plaats op kantoor in een afgesloten ruimte. Afhankelijk van beschikbare ruimtes werd er gekozen voor een ruimte op de eigen afdeling of op een andere verdieping. Eén interview heeft visueel plaatsgevonden. Dit betreft het interview met het bedrijfshoofd. Zowel de ruimten als de interviews heb ik twee weken van tevoren ingepland.

### 3.2.3 Observaties

Observatie is een onderzoeksmethode waarbij het menselijk gedrag wordt waargenomen. De waarneming van gebeurtenissen, personen en handelingen worden vervolgens geïnterpreteerd door de onderzoeker (Van Thiel, 2010: 81). Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van participerende observatie. *'Bij participerende observatie bevindt de onderzoeker zich in de onderzoekssituatie en heeft hij contact met de onderzoekseenheden'* (Van Thiel, 2010: 83). De onderzoeker neemt dus niet alleen waar, maar kan ook bijvoorbeeld vragen stellen aan de geobserveerde. Participerende observatie leidt volgens van Thiel tot: *'rijke, gedetailleerde informatie over het onderzoeksonderwerp in zijn context (holisme)'* (van Thiel, 2010: 83). De observaties zijn in dit onderzoek gebruikt om meer inzicht te krijgen in de werkzaamheden en de samenwerking binnen het pilotteam. In de interviews kon ik makkelijker doorvragen door de kennis en ervaring vanuit de observaties. Hierbij heb ik vaak gerefereerd naar voorbeelden uit de praktijk. Ook heb ik enkele observaties getoetst bij de verschillende pilotleden. Een voorbeeld hiervan is de invulling van het uur voor de werkbeschrijving door de verschillende teamleden.

De observaties zijn gestart halverwege de voorbereidingsfase van de pilot. Dit komt doordat het verbetertraject al was gestart, voordat mijn stage bij de afdeling Continu Verbeteren begon. De observaties hebben zowel plaatsgevonden bij werkstroom 1 als bij de pilot. In totaal zijn zeven overleggen van werkstroom 1 met een tijdsbestek van 14 uur in totaal bijgewoond. Daarnaast zijn de twee gezamenlijke werksessies van beide werkstromen geobserveerd. In de pilot zijn alle resterende overleggen gedurende de voorbereidingsfase geobserveerd. Vanaf het begin van de uitvoeringsfase is de onderzoeker aanwezig geweest bij alle visuele dagstarts die twee keer per dag plaatsvinden. Daarnaast zijn alle overleggen geobserveerd. Wederom vonden deze overleggen twee keer per week plaats. De observaties zijn tijdens dagstarts en de overleggen genoteerd in een klein zwart boekje. Direct na deze overleggen zijn de observaties uitgewerkt. Op deze wijze gaat zo min mogelijk informatie verloren.

Als onderzoeker is ook geprobeerd om tijdens de uitvoeringsfase naast de dagstarts en overleggen zoveel mogelijk aanwezig te zijn in de ruimte waar de pilotleden werkten. Twee keer per week namen zij plaats in een afgesloten ruimte en de overige drie dagen zaten zij bij elkaar op de grote afdeling. Tijdens mijn aanwezigheid zat ik vaak te werken aan mijn eigen taken voor mijn stage-opdracht, maar hoorde ik wel alle gesprekken die werden gevoerd. Aan de pilotleden heb ik aangegeven dat ik bezig was met mijn eigen taken, maar ook hun gesprekken zou horen. Dit vonden ze allemaal geen probleem. Door hier aanwezig te zijn heb ik ook observaties gedaan tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. Deze observaties noteerde ik aan het eind van de dag in een word-bestand. Door deze observaties kreeg ik meer inzicht in de werkzaamheden van de pilotleden, maar kreeg ik ook verschillende discussies en meningsverschillen mee. Mijn aanwezigheid zorgde er



daarnaast ook voor dat ik steeds minder werd gezien als onderzoeker, maar steeds meer als onderdeel van de groep. Dit heeft gevolgen voor het onderzoek en is in de laatste paragraaf van dit onderzoek toegelicht.

#### **3.2.4 Documentenanalyse**

De laatste methode die gehanteerd wordt betreft documentenanalyse. Verschillende powerpointpresentaties van de afdeling Continu Verbeteren zijn geanalyseerd om meer informatie te verkrijgen over de rol van Continu Verbeteren binnen verandertrajecten. Hierbij is gebruik gemaakt van verschillende interne presentaties over de visie, missie en aanpak binnen verandertrajecten van deze afdeling. Deze documenten zijn enkel toegankelijk voor consultants van Continu Verbeteren. Daarnaast zijn ook de verschillende presentaties tijdens de overleggen, het analyserapport 'Grip op ons proces' en de wekelijkse voortgangsrapportages geanalyseerd. Deze informatie geeft opeenvolgend inzicht in de formele organisatiestructuur, de resultaten van de afdeling Beheer en Verkoop en de voortgang van het verbetertraject. De informatie is gebruikt als achtergrondinformatie. De informatie vanuit de documentenanalyse, de interviews en observaties vormen gezamenlijk de data voor dit onderzoek. In de volgende paragraaf volgt een toelichting op coderen. Op deze wijze is alle data geordend.

#### **3.2.5 Coderen**

De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder. Elk interview is maximaal twee weken nadat het interview is afgenomen getranscribeerd. Een transcriptie is het letterlijk uitschrijven van de gesproken tekst in interviews. De transcripten zijn vervolgens geanalyseerd door middel van coderen.

*'Een code is een manier om heel beknopt te kunnen weergeven waar een bepaalde kwalitatieve data-eenheid betrekking op heeft'* (Van Thiel, 2010: 161). Op basis van de vragenlijst is een coderingsschema opgesteld. Vervolgens zijn twee transcripten van pilotleden gecodeerd. Hieruit bleek dat niet alle informatie gecodeerd kon worden aan de hand van het coderingsschema. Daarom zijn enkele codes toegevoegd. Vervolgens zijn weer twee transcripten van pilotleden gecodeerd en bleek dezelfde situatie te ontstaan. Het coderingsschema is hierdoor geleidelijk ontwikkeld en verfijnd gedurende de analyse (van Thiel, 2010: 163). Het uiteindelijke coderingsschema wijkt af van de codes die bij de eerste transcripten zijn gebruikt. Daarom zijn deze transcripten opnieuw geanalyseerd. Aan de hand van het coderingsschema dat is ontstaan vanuit de transcripten van de pilotleden zijn ook de overige transcripten geanalyseerd. Nadat alle transcripten waren gecodeerd is per code een bestand opgesteld met alle citaten die onder deze code vielen. Bij het doorlezen van deze bestanden kwamen verschillende verbanden naar voren. Dit heeft geresulteerd in drie thema's: het doel van de pilot, de taken en verantwoordelijkheden en vertrouwen. Voor elk thema is een apart document opgesteld met relevante citaten en eventueel aangevuld met observaties of informatie uit de documentenanalyse. Op basis van deze drie documenten is hoofdstuk vier geschreven. De onderzoeker is degene die deze besluiten neemt en bepaalt welke informatie gepresenteerd wordt. Om een zo objectief mogelijke scriptie te schrijven is rekening gehouden met verschillende kwaliteitscriteria. Dit is in de volgende paragraaf toegelicht.

### **3.3 Kwaliteitscriteria**

De rol van de onderzoeker is zowel van invloed tijdens de data-verzameling als de data-analyse. Tijdens de data-verzameling is gebruik gemaakt van methodetriangulatie. Waarom hier gebruik van gemaakt is volgt uit paragraaf 3.3.1. Daarop volgt een toelichting op de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek. De paragraaf sluit af met een reflectie op de uitvoering van dit onderzoek.

#### **3.3.1 Triangulatie**

Triangulatie is door Denzin omschreven als *'the combination of methodologies in the study of the same phenomenon'* (Jick, 1979:603). Een onderzoeker kan met triangulatie twee verschillende doelen nastreven.

Eenzijds kan triangulatie gebruikt worden als kruisvalidatie. Dit betekent dat de resultaten uit beide methoden met elkaar worden vergeleken om daarmee uit te sluiten dat de methode invloed heeft op de resultaten. Denzin noemt dit 'between methods' triangulatie (Jick, 1979: 603). Triangulatie kan anderzijds ook gebruikt worden om het fenomeen in zijn geheel te bestuderen. Triangulatie wordt vanuit deze zienswijze gebruikt om de variatie in de resultaten tussen de verschillende methoden inzichtelijk te maken. De eventueel onderbelichte resultaten vanuit een bepaalde methode worden wel belicht door de andere methode. Hierdoor verbreed de onderzoeker zijn blik en wordt zoveel mogelijk relevante informatie verzameld (Jick, 1979: 603).

In dit onderzoek wordt triangulatie gebruikt om zoveel mogelijk relevante informatie te verkrijgen. De documentenanalyse en observaties zijn beiden gebruikt als achtergrondinformatie voor het opstellen van de topiclijst en het doorvragen tijdens de interviews. Zoals eerder aangehaald leidt mijn aanwezigheid bij het team ook tot een band met de verschillende respondenten. Hierdoor is er een grotere kans dat respondenten in de interviews de onderzoeker meer informatie zal toevertrouwen. Dit verrijkt het onderzoek, maar heeft ook invloed op de betrouwbaarheid. In de volgende paragraaf komt dit aan de orde.

### **3.3.2 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie (Van Thiel, 2010: 57). Met consistentie wordt bedoeld op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van een topiclijst. Dit zorgt voor navolgbaarheid en herhaalbaarheid van het onderzoek. Daarnaast zorgt een topiclijst ook voor de consistentie van de vragen die gesteld worden aan de respondenten. De nauwkeurigheid is vooral van toepassing op de verschillende onderzoeksmethoden die worden gebruikt.

Bij de observaties kan de betrouwbaarheid beïnvloed worden door de subjectiviteit en selectiviteit van de observator. Om dit zoveel mogelijk te beperken zijn de observaties ook wekelijks voorgelegd en besproken met een consultant vanuit het Continu Verbetersteam. Zij is tevens de begeleider van dit onderzoek. Door de observaties met haar te bespreken wordt vanuit twee perspectieven gekeken naar de observaties wat de kans op subjectiviteit en selectiviteit reduceert. Zowel tijdens de analyse van de documenten als de observaties is er gebruik gemaakt van hetzelfde coderingsschema als de interviews. Het coderen van deze data liep gelijktijdig. Hierdoor kwam naar voren dat enkele thema's uit de analyse van de observaties niet duidelijk waren. Daarom zijn in de resterende interviews vragen gesteld over deze thema's. Deze thema's betreffen achtergrondinformatie over de vorige organisatieverandering en de context van het pilotteam. Naast betrouwbaarheid is validiteit ook een kwaliteitscriteria. Wat hieronder wordt verstaan en hoe ik dit heb toegepast staat beschreven in de volgende paragraaf.

### **3.3.3 Validiteit**

Binnen validiteit is er een onderscheid te maken in interne en externe validiteit. 'Met interne validiteit wordt de geldigheid van een onderzoek bedoeld' (Van Thiel, 2010: 58). Optimale interne validiteit is nagestreefd door tijdens het coderen en het schrijfproces de verschillende ideeën en hoofdstukken voor te leggen aan mijn begeleider binnen SNS Reaal. Zij heeft als insider kritisch meegekeken of mijn bevindingen overeenkomen met haar visie op de werkelijkheid. Dit zorgt ervoor dat citaten niet uit hun verband worden gehaald. Dit is een andere begeleider dan de eerste begeleider waarmee de observaties zijn getoetst. Dit komt omdat de eerste begeleider op dat moment niet meer betrokken was bij het project. Daarnaast heb ik als onderzoeker geprobeerd zo objectief mogelijk te blijven, ondanks de aanwezigheid en betrokkenheid in de organisatie (Van Thiel, 2010: 106). Ik heb geprobeerd een kokervisie te beperken, door gebruik te maken van methodetriangulatie. Zoals toegelicht in paragraaf 3.3.1 wordt op deze manier door middel van verschillende methoden zoveel mogelijk relevante informatie verzameld. Immers, wat iemand zegt komt niet altijd overeen met wat iemand doet. In meerdere interviews kwamen deze tegenstrijdigheden naar boven. Door dit terug te geven aan de respondent is geprobeerd om de sociaal wenselijke antwoorden te beperken. Dit wordt ondersteund door respondenten in hun natuurlijke omgeving te interviewen waarbij enige vorm van meeluisteren door andere collega's niet mogelijk was.

'Externe validiteit richt zich op de generaliseerbaarheid van het onderzoek'(Van Thiel, 2010: 58). Een representatieve selectie van respondenten is belangrijk voor de validiteit. Er is gekozen om de ervaringen van de pilotmedewerkers centraal te zetten, omdat zij degene zijn die de verandering moeten uitvoeren. Deze groep bestaat uit acht respondenten. Om een goed beeld te vormen van de ervaringen zijn ook alle directe betrokkenen geïnterviewd. Er is dus geen selectie aan te pas gekomen. De uitkomsten van het onderzoek zijn hierdoor representatief voor dit verbetertraject. Hoewel elke samenwerking anders verloopt, omdat het team uit andere individuen bestaat, kunnen de resultaten uit dit onderzoek gegeneraliseerd worden voor de gehele afdeling. Het pilotteam is namelijk een afspiegeling van de afdeling. Daarom zijn de aanbevelingen ook van meerwaarde als de rest van de afdeling na de zomer in teamverband en op een andere manier gaan werken.

### **3.3.4 Reflectie op het onderzoeksproces**

Een onderzoek loopt nooit precies zoals gepland. Tijdens een onderzoek moet een onderzoeker flexibel insprijngen op veranderende omstandigheden. Ondanks de veranderingen moet een onderzoeker er altijd voor zorgen dat de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd blijft. Daarom is het van belang om te reflecteren op het onderzoeksproces.

Deze paragraaf bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

## **Hoofdstuk 4 Bevindingen**

Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.



## Hoofdstuk 5      Analyse

Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

## Hoofdstuk 6      Conclusie

Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

## Literatuurlijst

- ANP (1 juli 2013). *Vertrouwen in banken verder afgenomen*. Geraadpleegd op 7 juli 2014 via: <http://www.nu.nl/economie/3514869/vertrouwen-in-banken-verder-afgenomen.html>
- ANP (3 juli 2013). *Onderhandse verkoop huis het beste voor iedereen*. Geraadpleegd op 7 juli 2014 via: <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/onderhandse-verkoop-huis-beste-voor-iedereen>.
- Brakel, E. van (9 april 2014). *Onder water hypotheke risico financiële stabiliteit*. Geraadpleegd op 15 juli 2014 via: <http://www.hypotheke-platform.nl/artikelen/onder-water-hypotheke-risico-financiële-stabiliteit/>.
- Brandsema, L. (8 april 2014). *Hypotheke onder water latent risico*. Geraadpleegd op 15 juli 2014 via: <http://amweb.nl/financiële-planning-724354/dnb-hypotheke-onder-water-latent-risico>.
- Boeije, H., 't Hart, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bureau Krediet Registratie (24 april 2014). *BKR Hypotheekbarometer: ruim 100.000 consumenten met een betalingsachterstand op de hypotheek*. Geraadpleegd op 14 juli 2014 via: <http://perskamer.bkr.nl/bkr-hypotheekbarometer-ruim-100000-consumenten-met-een-betalingsachterstand-op-de-hypotheek/>
- Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management*. London: Kogan Page.
- Consumentenbond (datum onbekend). *Huis onder water*. Geraadpleegd op 26 juni 2014 via: <http://www.consumentenbond.nl/test/geld-verzekering/wonen/hypotheke/extra/huis-onder-water/>
- Covi, L.M., Olson, J. S. & Rocco, C. (1998). A room for your own. What do we learn about support of teamwork form asseseive teams in dedicated project rooms. Tijdschrift onbekend.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7 (2). 191 – 207.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R.H. & Antonucci, Y. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50, 325-333.
- Grievies, J.(2010). *Organizational change: Themes & issues*. New York: Oxford University Press.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Jackson, B. & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. Los Angeles: Sage publications.
- Jacobs, T.O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K.E.Clark and M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*, pp. 281 – 295.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*. 24 (4). 602 – 611.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for cooperation and Teamwork. *Academy of Management*. Vol. 23, No. 3. 531-546.
- Jongeneelen, D. & Voss, R. (2002). *Topteams. Vijf voorwaarden om een succesvol team te bouwen*. Utrecht: Het Spectrum.
- Koster, M. & E. van Dijk (2013) Ethnographies of leadership: the convergence of diverging values. In: P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg & D.M. Hosking (eds) *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 220-237

- Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwork*. Amsterdam: Business Contact.
- NOS (21 maart 201). 1,4 miljoen huizen onder water. Geraadpleegd op 26 juni 2014 via: <http://nos.nl/artikel/626174-14-miljoen-huizen-onder-water.html>
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., Mc Grath, M.R. en St. Clair, L.S. (2012). *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rach, C.F., & Behling, O. (1984). Functionalsim: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: pergamon Press, pp. 45-62.
- Robbins, H. & Finley, M. (2001). *Waarom teams niet werken. Over de mythes, missers, mensen en mogelijkheden*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Rijksoverheid (1 februari 2013). *Nederlandse Staat nationaliseert SNS Reaal*. Geraadpleegd op 22 juni 2014 via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/02/01/nederlandse-staat-nationaliseert-sns-reaal.html>
- Schruijer, S.G.L. & Vansina, L.S. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. *Tijdschrift voor management en organisatie* (3/4), 206-218.
- Schwartz-Shea, P. & Yanow, D. (2012). *Interpretive research design: concepts and processes*. New York: Routledge.
- Smetsers, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid?* Geraadpleegd via: [http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/30069/30069%20 sameintee.pdf?sequence=1](http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/30069/30069%20sameintee.pdf?sequence=1).
- SNS Reaal (datum onbekend). *Wie zijn wij?* Geraadpleegd op 22 juni 2014 via: <http://www.snsreaal.nl/over-ons/wie-zijn-wij.html>
- SNS Reaal (datum onbekend). *Vacatures*. Geraadpleegd op 22 juni 2014 via: <http://www.snsreaal.nl/werken-bij/vacatures.html>
- SNS Reaal (19 mei 2014). *Pilotenlogboek*. Intern document. Vertrouwelijk.
- SNS Reaal (datum onbekend). *Manifest 'mens voor mens'*. Intern document via intranet SNS Reaal. Vertrouwelijk.
- SNS Reaal (datum onbekend). *Vraag en antwoord manifest*. Intern document via intranet SNS Reaal. Vertrouwelijk.
- Stoker, J. (2005) *Leiderschap veranderd*. Geraadpleegd via: <http://www.rijnland-weblog.nl/wp-content/uploads/2008/05/461-leiderschap-verandert-door-janka-stoker.pdf>
- Thiel, S. van, (2007). *Bestuurskundig Onderzoek: Een Methodologische Inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Visser, W. (1995). *Leren organiseren: samenwerken en managen in de non-profit sector*. Bussum: Coutinho.
- Vroemen, M. (1995). *Werken in teams: samen denken en doen*. Deventer: Kluwer.
- West, M.A. (2004). *Effective teamwork: practical lessons from Organizational Research*. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2003). Effectieve teams vormen. Een team leiden, in *Groepsvaardigheden, empowerment en delegeren, effectieve teams vormen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 146 – 155.



- Yukl, G. (1994). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice-Hall.