

Over organisatiegrenzen heen

Een kwalitatief onderzoek naar partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing

Strategisch Human Resource Management

Bestuurs- en organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

Organisatie : Achmea
Begeleider USBO : Prof. Dr. J.P.P.E.F. Boselie
Tweede beoordelaar : Dr. M. Veld
Auteur : R. Goedhart
Studentnummer : 5734711
Datum : 8 september 2016



Voorwoord

Toen mij een aantal weken geleden op een verjaardag werd gevraagd wat de belangrijkste inzichten zijn van mijn onderzoek, besepte ik pas echt hoeveel ik de afgelopen periode heb geleerd. Dit zit niet alleen op gebied van kennis over het onderwerp wat ik heb bestudeerd, maar zeker ook op persoonlijk vlak. De afgelopen periode was een proces van vallen en opstaan en snel weer verdergaan. Een proces van lezen, interviewen, schrijven, analyseren, discussiëren en bovendien steeds weer kritisch kijken naar het resultaat. Maar nu kan ik toch echt zeggen dat het moment daar is; na een periode van hard werken presenteer ik hierbij mijn afstudeeronderzoek ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management.

Ik wil allereerst Achmea bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik mijn dank uitspreken aan Jeroen Kamphuis voor de begeleiding die hij mij heeft geboden vanuit Achmea. Mijn dank gaat ook uit naar de respondenten die mee hebben gewerkt aan mijn onderzoek: de programmamanagers van Achmea, de deelnemers van de verschillende leiderschapsprogramma's en de externe leveranciers van de programma's. Deze scriptie had niet tot stand kunnen komen zonder jullie input en bereidheid om mee te werken.

Daarnaast hebben verschillende mensen in mijn omgeving bijgedragen aan het eindresultaat van deze scriptie. Allereerst wil ik Paul Boselie bedanken voor de waardevolle bijeenkomsten en gesprekken, na deze sessies had ik weer volle moed om door te gaan. De bijeenkomsten hebben mij telkens weer op nieuwe inzichten en ideeën gebracht. Ook wil ik mijn tweede begeleider Monique Veld bedanken voor haar scherpe feedback gedurende het onderzoeksproces.

Tot slot wil ik mijn vrienden, familie en in het bijzonder mijn vriend bedanken voor de steun en het vertrouwen in deze periode. Dank voor het meedenken, de afleiding en jullie eindeloze support.

Samenvatting

Aanleiding / Steeds meer organisaties besteden hun human resource activiteiten uit naar externe leveranciers buiten de organisatie (Glaiser, 2014). Meerdere dienstverleners worden gemakkelijk ingezet om aan de verschillende behoeften van organisaties te voldoen (Reichel & Lazarova, 2013). Het beheer van de relatie is complexer geworden gezien de verschillende behoeften van de uitbesteder en de externe leverancier bij het ontwikkelen en het onderhouden van de relatie (Ates, 2013; Lievens & Corte, 2008). Om de kwaliteit van de uitbesteding te versterken is het van belang dat de relatie tussen de externe leverancier en de uitbesteder meer functioneert als een partnerschap. Partnerschap kwaliteit bestaat wanneer de relatie haar beoogde functie dient en succesvol is in het verwezenlijken van de doelstellingen (Abdul-Halim, Ee, Ramayah, Ahmad, 2014). De kwaliteit van de relatie tussen uitbesteder en externe leverancier heeft invloed op het succes of falen van het outsourcing initiatief, oftewel het outsourcing succes (Chakrabarty, Whitten & Green, 2008) Vanuit het perspectief van de uitbesteder kan outsourcing succes omschreven worden als de mate van kwaliteit van de aangeboden diensten door de externe leverancier. Er is weinig onderzoek gedaan naar partnerschap kwaliteit specifiek in de outsourcing van HR-praktijken (Ee, Halim & Ramayah, 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). Dit onderzoek richt zich daarom op partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing bij de grootste verzekeringsgroep van Nederland, Achmea. Achmea besteedt verschillende leiderschapsprogramma's uit aan externe leveranciers, waarbij verscheidene outsourcing relaties zijn aangegaan. Daarbij vindt Achmea het belangrijk dat de uitbestede leiderschapsprogramma's aansluiten bij het door hen ontwikkelde leiderschapsmodel. Dit kan gezien worden als het outsourcing succes van Achmea. In deze context worden dan ook factoren van partnerschap kwaliteit geïdentificeerd die kunnen leiden tot het outsourcing succes van Achmea: de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel. De volgende hoofdvraag staat hierbij centraal:

“Welke factoren van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing spelen een rol in de afstemming tussen het leiderschapsmodel en de externe leiderschapsprogramma's van Achmea?”

Theoretisch kader | Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is allereerst ingegaan op de mogelijke vormen van HR-outsourcing en de motieven om HR-activiteiten uit te besteden. Vervolgens is er in kaart gebracht wat er tot nu toe bekend is over factoren van partnerschap kwaliteit die kunnen leiden tot outsourcing succes. Op basis van de literatuur konden de partnerschap kwaliteit factoren onderverdeeld worden in componenten en determinanten. Er zijn verschillende componenten uit de literatuur naar voren gekomen die deel uitmaken van partnerschap kwaliteit namelijk: vertrouwen, betrokkenheid, zakelijk inzicht, het delen van de voordelen en risico's en het ontbreken van conflict. Verschillende studies hebben een positieve relatie tussen partnerschap kwaliteit componenten en outsourcing succes gevonden (Grover et al., 1996 ; Lee & Kim 1999; Ren et al., 2010 ; Ee et al., 2013 ; Ates, 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). Er werd dan ook verwacht dat deze factoren deel uitmaken van een goede relatie tussen de uitbesteder en externe leverancier, hetgeen effect heeft op het outsourcing succes van Achmea. Daarnaast zijn er determinanten van partnerschap kwaliteit uit de literatuur naar voren gekomen namelijk: gezamenlijke actie, kwaliteit van de communicatie, het delen van informatie, wederzijdse afhankelijkheid, culturele overeenkomsten en steun van het topmanagement. Er werd verwacht dat deze determinanten een positieve invloed hebben op de relatie tussen de uitbesteder en de externe leverancier.

Methodische verantwoording | Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Het onderzoek heeft zich gericht op vijf uitbestede leiderschapsprogramma's van Achmea.

Er zijn interviews afgenomen met vier externe leveranciers van de leiderschapsprogramma's en drie interne programmamangers welke verantwoordelijk zijn voor de betreffende programma's. Tevens zijn er zeventien deelnemers van de leiderschapsprogramma's geïnterviewd om de daadwerkelijke afstemming van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel te onderzoeken. De interviews zijn uiteindelijk getranscribeerd en geanalyseerd in het analyseprogramma Nvivo.

Resultaten en conclusie / Uit de resultaten is gebleken dat zowel stimulerende als belemmerende relationele factoren een rol spelen in de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel. Een groot deel van de stimulerende relationele factoren komen overeen met de factoren uit de literatuur: vertrouwen, goede communicatie, samen ontwikkelen van het programma, betrokkenheid, het delen van relevante informatie, culturele overeenkomsten tussen beide partijen en het zakelijk inzicht in Achmea. Door het open karakter van de interviews zijn ook nieuwe factoren geïdentificeerd die niet in de literatuur naar voren komen. Transparantie en openheid, helderheid over de verwachtingen en tot slot de klik met de persoon waarmee samengewerkt wordt zijn relationele factoren die ook een rol spelen in de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel. Huidig onderzoek heeft daarnaast een theoretische bijdrage kunnen leveren door het identificeren van belemmerende relationele factoren die een rol spelen in de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel. In de literatuur naar partnerschap kwaliteit is namelijk geen onderzoek gedaan naar belemmerende relationele factoren. De volgende belemmerende relationele factoren spelen een rol in de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel: minder goede bereikbaarheid, onduidelijke taakverdeling, verwateren van contact, schaden van vertrouwen, onduidelijkheid bij de contractering, ontbreken van co-creatie en verschil in belangen. Tevens is onderzocht in hoeverre de leiderschapsprogramma's daadwerkelijk aansluiten op de kernelementen uit het leiderschapsmodel. De meeste programma's zijn voor een deel afgestemd op het leiderschapsmodel, niet alle kernelementen van het leiderschapsmodel worden vertegenwoordigd in de programma's.

Discussie / De discussie is gestart met een theoretische reflectie van het gebruikte raamwerk in het onderzoek. Vervolgens zijn de methodologische keuzes van het onderzoek bediscussieerd. Er is ingegaan op de betrokken actoren in het onderzoek, de manieren van dataverzameling en het open karakter van de interviews. Daarna zijn de resultaten van huidig onderzoek kritisch bekeken. De verworpen verwachtingen zijn nader bediscussieerd en er is gereflecteerd op de nieuw gevonden factoren van partnerschap kwaliteit in huidig onderzoek. De belangrijkste theoretische bijdrage van dit onderzoek zit hem voornamelijk in de inzichten betreffende de belemmerende relationele factoren in de relatie. Tevens is ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. Dit betreft de generaliseerbaarheid van de resultaten, de tijdsperiode waarin de meegenomen leiderschapsprogramma's zijn afgerond en het cross-sectionele onderzoeksdesign. De aanbevelingen voor toekomstig onderzoek richten zich op het hanteren van een longitudinaal ontwerp, het verder onderzoeken van het verband tussen de duur van de relatie en partnerschap kwaliteit en het onderzoeken van partnerschap kwaliteit in de uitbesteding van andere HR-activiteiten. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek is ingegaan op de praktische implicaties voor uitbesteders en externe leveranciers. Deze richten zich op het begrijpen van de partnerschap kwaliteit componenten voor de ontwikkeling van een goede relatie tussen de uitbesteder en de externe leverancier. Tot slot zijn aanbevelingen gedaan richting Achmea: het verbeteren van de tijdige communicatie bij één van de leiderschapsprogramma's, het nogmaals bekijken van de rol van het leiderschapsmodel in de programma's, meer aandacht besteden aan het klantgedreven aspect in de leiderschapsprogramma's en het expliciet maken van het leiderschapsmodel aan het begin van de programma's.

Inhoud

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding..... | 9 |
| 1.1 Aanleiding..... | 9 |
| 1.2 Onderzoeksorganisatie | 9 |
| 1.3 Probleemstelling..... | 11 |
| 1.3.1 Doelstelling | 11 |
| 1.3.2 Vraagstelling | 11 |
| 1.4 Relevantie..... | 12 |
| 1.4.1 Wetenschappelijke relevantie..... | 12 |
| 1.4.2 Praktische relevantie..... | 13 |
| 1.4.3 Maatschappelijke relevantie | 13 |
| 1.5 Leeswijzer | 14 |
| 2. Theoretisch Kader | 15 |
| 2.1 Outsourcing van HR-activiteiten..... | 15 |
| 2.1.1 Vormen van outsourcing | 16 |
| 2.1.2 Motieven voor outsourcing van HR-activiteiten | 17 |
| 2.2 Partnerschap kwaliteit | 18 |
| 2.2.1 Componenten partnerschap kwaliteit | 20 |
| 2.2.2 Determinanten van partnerschap kwaliteit | 21 |
| 2.3 Partnerschap kwaliteit en outsourcing succes | 23 |
| 2.4 Leiderschapsprogramma's..... | 24 |
| 2.4.1 Uitbestede leiderschapsprogramma's en leiderschapsmodel..... | 25 |
| 2.5 Conceptueel model en verwachtingen..... | 27 |
| 3. Methodische verantwoording | 28 |
| 3.1 Onderzoeksontwerp..... | 28 |
| 3.2 Kwalitatief onderzoek | 28 |
| 3.3 De literatuurstudie | 29 |
| 3.4 Dataverzameling..... | 29 |
| 3.4.1 Documentenanalyse..... | 29 |
| 3.4.2 Interviews | 29 |
| 3.5 Respondenten | 29 |
| 3.5.1 Selectie leiderschapsprogramma's | 29 |
| 3.5.2 Deelnemers leiderschapsprogramma's..... | 30 |
| 3.6 Topicijst en interviewproces | 32 |
| 3.6.1 Topicijst en interviewproces externe leveranciers | 32 |
| 3.6.2 Topicijst en interviewproces programmamanagers..... | 34 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.6.3 | Topiclijst en interviewproces deelnemers | 36 |
| 3.7 | Data-analyse | 37 |
| 3.8 | Kwaliteit van het onderzoek | 37 |
| 3.8.1 | Betrouwbaarheid..... | 37 |
| 3.8.2 | Validiteit | 38 |
| 3.8.3 | Geloofwaardigheid gegevens | 38 |
| 4. | Resultaten | 39 |
| 4.1 | Leiderschapsprogramma's..... | 39 |
| 4.1.1 | Leiderschapsprogramma A..... | 39 |
| 4.1.2 | Leiderschapsprogramma B | 40 |
| 4.1.3 | Leiderschapsprogramma C | 40 |
| 4.1.4 | Leiderschapsprogramma D..... | 41 |
| 4.1.5 | Leiderschapsprogramma E | 41 |
| 4.2 | Afstemming tussen Achmea en de externe partijen | 42 |
| 4.2.1 | Contact..... | 42 |
| 4.2.2 | Ontwikkeling programma's..... | 43 |
| 4.2.3 | Vertaling leiderschapsmodel naar programma | 43 |
| 4.3 | Stimulerende relationele factoren in de afstemming | 44 |
| 4.3.1 | Vertrouwen..... | 44 |
| 4.3.2 | Goede communicatie | 45 |
| 4.3.3 | Samen ontwikkelen | 45 |
| 4.3.4 | Betrokkenheid | 45 |
| 4.3.5 | Delen van relevante informatie | 46 |
| 4.3.6 | Culturele overeenkomsten tussen beide partijen | 46 |
| 4.3.7 | Zakelijk inzicht in Achmea | 47 |
| 4.3.8 | Transparantie en openheid..... | 47 |
| 4.3.9 | Helderheid verwachtingen en rollen..... | 47 |
| 4.3.10 | Klik met persoon | 48 |
| 4.4 | Belemmerende relationele factoren in de afstemming | 49 |
| 4.4.1 | Minder goede bereikbaarheid..... | 49 |
| 4.4.2 | Onduidelijke taakverdeling | 50 |
| 4.4.3 | Verwateren contact..... | 50 |
| 4.4.4 | Geschaad vertrouwen | 50 |
| 4.4.5 | Onduidelijkheid bij contractering..... | 50 |
| 4.4.6 | Ontbreken van co-creatie..... | 51 |
| 4.4.7 | Verschillende belangen | 51 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.5 | Vertaalslag leiderschapsmodel in leiderschapsprogramma's | 52 |
| 4.5.1 | Leiderschapsprogramma A..... | 52 |
| 4.5.2 | Leiderschapsprogramma B | 54 |
| 4.5.3 | Leiderschapsprogramma C | 56 |
| 4.5.4 | Leiderschapsprogramma D..... | 58 |
| 4.5.5 | Leiderschapsprogramma E | 59 |
| 5. | Conclusie..... | 62 |
| 5.1 | Deelvraag 1: | 62 |
| 5.2 | Deelvraag 2: | 63 |
| 5.3 | Deelvraag 3: | 65 |
| 5.4 | Beantwoording van de hoofdvraag..... | 66 |
| 6. | Discussie..... | 69 |
| 6.1 | Theoretische reflectie | 69 |
| 6.2 | Methodologische reflectie | 69 |
| 6.2.1 | Betrokken actoren..... | 69 |
| 6.2.2 | Dataverzameling en presentatie onderzoeksresultaten | 70 |
| 6.2.3 | Open vorm van vragen partnerschap kwaliteit | 70 |
| 6.3 | Reflectie op resultaten | 70 |
| 6.3.1 | Steun van het topmanagement..... | 70 |
| 6.3.2 | Wederzijdse afhankelijkheid | 71 |
| 6.3.3 | Gedeelde voordelen en risico's | 71 |
| 6.3.4 | Klik met persoon | 71 |
| 6.3.5 | Helderheid in verwachtingen en rollen..... | 72 |
| 6.3.6 | Openheid en transparantie | 72 |
| 6.3.7 | Outsourcing succes..... | 73 |
| 6.3.8 | Belemmerende factoren..... | 73 |
| 6.4 | Beperkingen onderzoek..... | 73 |
| 6.4.1 | Generaliseerbaarheid | 73 |
| 6.4.2 | Tijdperiode afronding leiderschapsprogramma's | 74 |
| 6.4.3 | Cross-sectioneel design | 74 |
| 6.5 | Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek | 74 |
| 6.5.1 | Longitudinaal ontwerp..... | 74 |
| 6.5.2 | Het verband tussen de duur van de relatie en partnerschap kwaliteit..... | 74 |
| 6.5.3 | Uitbesteding van andere HR-activiteiten..... | 75 |
| 6.6 | Praktische implicaties en aanbevelingen | 75 |
| 6.6.1 | Praktische implicaties uitbesteders en externe leveranciers | 75 |

| | |
|---|----|
| 6.6.2 Aanbevelingen Achmea..... | 76 |
| Literatuur..... | 78 |
| Bijlage A Topiclijst externe leveranciers | 82 |
| Bijlage B Topiclijst programmamanagers Achmea..... | 84 |
| Bijlage C Topiclijst telefonische interviews deelnemers | 86 |
| Bijlage D Codeboom..... | 87 |

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

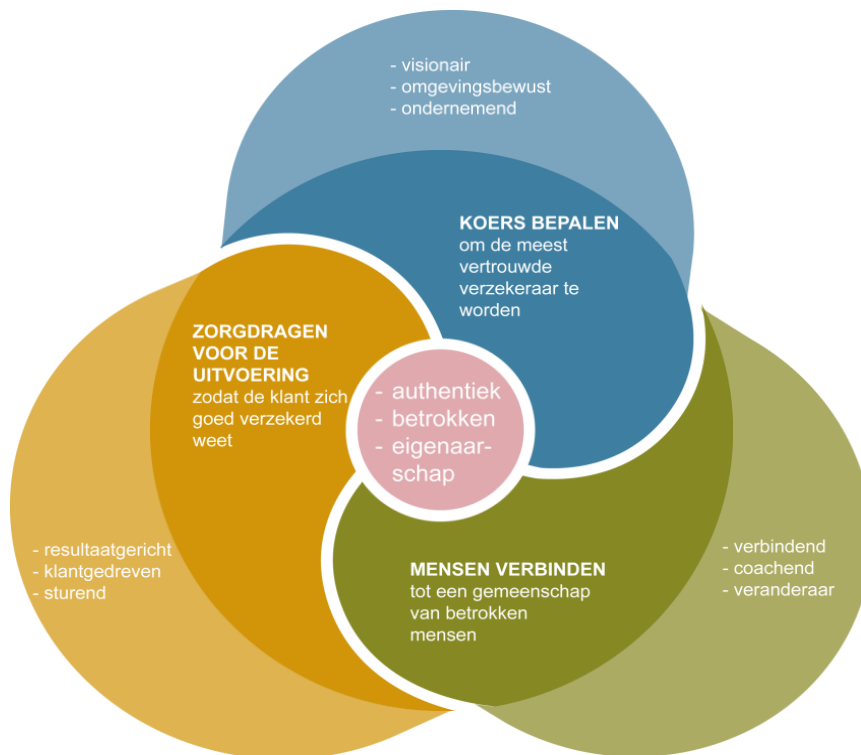
De laatste jaren besteden meer en meer organisaties human resource management activiteiten uit naar aannemers buiten de organisatie (Glaister, 2014). De groei in outsourcing, met name in de HR-outsourcing, is veroorzaakt door de blijvende inspanningen van organisaties om kosten te verlagen, om zich te concentreren op strategische kwesties en om de dienstverlening aan de medewerkers te verbeteren (Shih & Chiang, 2011). Hoewel HR-afdelingen in het verleden bekend stonden om het uitvoeren van administratief werk, zijn deze afdelingen nu steeds meer strategisch gericht om organisaties te ondersteunen in de verschillende uitdagingen waar een organisatie voor staat (Braun, Pull, Alewell, Störmer & Thommes, 2011). HR-outsourcing vindt plaats wanneer een organisatie gecontracteerd is met een HR-leverancier voor het verrichten van HR-activiteiten (Greer, Youngblood & Gray, 1999). De markt voor de HR-leveranciers van uitbestede diensten groeit snel. Gelijktijdig heeft HR-outsourcing zich ontwikkeld naar een situatie waarin niet één, maar meerdere dienstverleners gemakkelijk ingezet kunnen worden om aan de verschillende behoeften van organisaties te voldoen (Reichel & Lazarova, 2013). Het beheer van de relaties tussen de organisaties en dienstverleners is steeds complexer geworden. Beide partijen kunnen verschillende behoeften hebben bij het ontwikkelen en onderhouden van HR-outsourcing relaties (Lievens & Corte, 2008 ; Ates, 2013). De kwaliteit van de relatie tussen uitbesteder en externe leverancier heeft invloed op het succes of falen van het outsourcing initiatief (Chakrabarty, Whitten & Green, 2008). Voor een succesvolle relatie is het belangrijk dat er culturele overeenkomsten bestaan tussen de uitbesteder en de externe leverancier, beide partijen mogelijkheden hebben om strategische allianties te ontwikkelen en dat de externe leverancier bereid is om de filosofie van de organisatie te begrijpen en aan te nemen (Tapiero, 2006). Om de kwaliteit van de uitbesteding te versterken is het van belang dat de relatie tussen de externe leverancier en de uitbesteder meer functioneert als een partnerschap. Partnerschap kan gezien worden als een lange termijn relatie tussen de bedrijven om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Grover, Cheon & Teng, 1996). Ren, Ngai en Cho (2010) leggen bij partnerschap nadruk op gemeenschappelijke waarden tussen betrokken partijen. Partnerschap kwaliteit bestaat wanneer de relatie haar beoogde functie dient en succesvol is in het verwezenlijken van de doelstellingen (Abdul-Halim, Ee, Ramayah & Ahmad, 2014). Daardoor wordt partnerschap kwaliteit als een antecedent van outsourcing succes gezien. Vanuit het perspectief van de uitbesteder kan outsourcing succes gedefinieerd worden als: *'de mate van kwaliteit van de aangeboden diensten door de externe leverancier'* (Lee & Kim, 1999, p. 39). Uit onderzoek van Ates (2013) komt naar voren dat er sprake is van partnerschap kwaliteit als er wederzijds vertrouwen bestaat tussen de partijen, er zakelijk inzicht is tussen de partners, verantwoordelijkheden en risico's worden gedeeld, inzet wordt getoond in de continuïteit van de relatie en er geen conflicten zijn. Er is weinig onderzoek gedaan naar partnerschap kwaliteit specifiek in de outsourcing van HR-praktijken (Ee, Halim & Ramayah, 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). Dit onderzoek richt zich daarom op partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing bij de grootste verzekeringsgroep van Nederland, Achmea.

1.2 Onderzoeksorganisatie

Achmea is één van de grootste verzekeraars in Nederland en verzekert klanten voor zorg, schade en inkomen. De tendens naar uitbesteding van HR-activiteiten, zoals geschetst in de aanleiding, speelt ook bij Achmea. Achmea besteedt verschillende leiderschapsprogramma's uit aan externe partijen buiten de organisatie. Middels leiderschapsprogramma's wordt er gewerkt aan de capaciteiten van het management om te kunnen bewegen in leiderschapsrollen en leiderschapsprocessen. Er zijn vijftientig verschillende leiderschapsprogramma's met verscheidene thema's en criteria voor deelname.

Huidig onderzoek richt zich op vijf uitbestede leiderschapsprogramma's, welke door verschillende externe leveranciers worden verzorgd. De verschillende externe leveranciers waar mee gewerkt wordt, maken het interessant om binnen deze context onderzoek te verrichten naar partnerschap kwaliteit.

Achmea vindt het belangrijk dat de uitbestede leiderschapsprogramma's aansluiten bij het door hen ontwikkelde leiderschapsmodel. Het leiderschapsmodel vormt de basis voor leidinggevenden binnen Achmea en draagt bij aan het waarmaken van de gezamenlijke identiteit en ambities (Algemene informatie Achmea leiderschap PowerPoint presentatie, persoonlijke communicatie, 29 februari 2016). Zoals Gainey en Klaas (2003) benadrukken is het van belang dat externe leveranciers trainingen verzorgen die aansluiten bij de organisatiecultuur en het beleid van de organisatie. Dit is nodig om effectieve opleidingen tot stand te brengen. Het is een uitdaging om dit op de juiste manier af te stemmen. Het leiderschapsmodel van Achmea bestaat uit drie doelen voor leidinggevenden: koers bepalen, zorg dragen voor de uitvoering en mensen verbinden. Deze drie kernelementen vertalen zich in verschillende leiderschapscompetenties voor de leidinggevenden, zoals aangegeven in het onderstaande model. Het hart van het model laat de persoonskenmerken van leidinggevenden binnen Achmea zien: het persoonlijk leiderschap vanuit identiteit (Algemene informatie Achmea leiderschap PowerPoint presentatie, persoonlijke communicatie, 29 februari 2016).



Figuur 1: Leiderschapsmodel Achmea

De uitbesteding van de leiderschapsprogramma's is voor Achmea onder andere succesvol als deze programma's afgestemd zijn op het leiderschapsmodel. Vanuit het perspectief van de uitbesteder kan outsourcing succes gezien worden als de mate van kwaliteit van de aangeboden diensten door de dienstverlener (Lee & Kim, 1999). Voor Achmea is er onder andere sprake van hoge kwaliteit van dienstverlening wanneer de programma's afgestemd zijn op het leiderschapsmodel van Achmea. In deze context worden dan ook de factoren van partnerschap kwaliteit geïdentificeerd die kunnen leiden tot het outsourcing succes van Achmea: de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel.

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om factoren van partnerschap kwaliteit te verkennen in de context van HR-outsourcing, welke kunnen leiden tot outsourcing succes: de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel van Achmea. Door zowel de uitbesteder als externe leveranciers te laten reflecteren op de outsourcing relatie kunnen er (nieuwe) factoren van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing geïdentificeerd worden.

1.3.2 Vraagstelling

Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoofdvraag

“Welke factoren van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing spelen een rol in de afstemming tussen het leiderschapsmodel en de externe leiderschapsprogramma's van Achmea?”

De hoofdvraag bestaat uit verschillende elementen. In huidig onderzoek wordt gekeken naar factoren van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing. Dit zijn factoren in de outsourcing relatie tussen beide partijen waardoor de relatie haar beoogde functie dient en succesvol is in het verwezenlijken van de doelstellingen (Abdul-Halim et al., 2014). Hierin wordt bekeken welke factoren van partnerschap kwaliteit, oftewel factoren in de relatie, een rol spelen in de afstemming tussen het leiderschapsmodel en de externe leiderschapsprogramma's van Achmea. Bij de afstemming gaat het om het beoogde leiderschapsmodel van Achmea, zoals eerder gepresenteerd in paragraaf 1.2, en de leiderschapsprogramma's zoals ingevuld door externe partijen.

Theoretische deelvragen

De onderzoeksvraag zal beantwoord worden door theoretisch en empirisch onderzoek. In het theoretisch onderzoek zal antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder HR-outsourcing en partnerschap kwaliteit?
2. Wat zijn de componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit in de relatie tussen de uitbesteder en de leverancier?
3. Wat is de invloed van partnerschap kwaliteit op HR-outsourcing succes binnen organisaties?
4. Wat wordt verstaan onder een leiderschapsmodel en leiderschapsprogramma?

Empirische deelvragen

In het empirisch onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

1. Welke uitbestede leiderschapsprogramma's zijn er binnen Achmea?
2. Hoe verloopt de afstemming tussen Achmea en de verschillende externe partijen betreffende de leiderschapsprogramma's en wat zijn belemmerende dan wel stimulerende relationele factoren hierin?
3. In hoeverre is er, volgens externe leveranciers en deelnemers, een vertaalslag van het leiderschapsmodel terug te zien in de leiderschapsprogramma's van Achmea?

De eerste empirische deelvraag gaat in op de verschillende uitbestede leiderschapsprogramma's waar huidig onderzoek zich op richt. Er wordt bekeken wat er wordt behandeld in deze leiderschapsprogramma's. De tweede deelvraag richt zich op de afstemming tussen de uitbesteder en de externe leverancier. Dit gaat over hoe de afstemming rondom de leiderschapsprogramma's plaatsvindt tussen beide partijen. Er wordt bekeken welke belemmerende en stimulerende relationele factoren in deze afstemming een rol spelen. Tot slot wordt in deelvraag drie ingegaan op in hoeverre er daadwerkelijk een vertaalslag van het leiderschapsmodel terug te zien is in de leiderschapsprogramma's van Achmea. Dit wordt bekeken vanuit het perspectief van de externe leveranciers en van de deelnemers van de leiderschapsprogramma's.

1.4 Relevantie

Huidig onderzoek kent een wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie. Achtereenvolgens zullen de relevanties worden toegelicht.

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur wordt vooral vanuit economisch perspectief gekeken naar outsourcing. Een groot deel van de bestaande onderzoeken over HR-outsourcing hebben de kwaliteit van de relatie tussen de uitbesteder en de externe leverancier verwaarloosd (Kim & Chung, 2003 ; Sheehan & Cooper, 2011). Om nadruk te leggen op het belang van het beheren van de outsourcing relatie om succes te behalen, is het zaak om HR-outsourcing te bekijken vanuit het partnerschap perspectief. Partnerschap is geen nieuw concept en is al enige tijd verkend in de outsourcing van marketing en informatiesystemen (Raman, Chadee, Roxas, & Michailova, 2013). De bestaande literatuur over HR-outsourcing lijkt de relatie tussen partnerschap kwaliteit en outsourcing succes aan te nemen. In feite is er weinig onderzoek verricht naar partnerschap kwaliteit in specifiek de outsourcing van HR-activiteiten (Ee et al., 2013). In de geringe empirische studies rondom deze thematiek is er geen consensus over de componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit en de rol hiervan in HR-outsourcing succes binnen organisaties. Het is van belang dat er inzicht wordt verschaft in wat partnerschap kwaliteit betekent binnen HR-outsourcing en welke rol dit speelt in succesvolle HR-outsourcing (Ee et al., 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). Consistent met dit argument is dit onderzoek gericht op het verkennen van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing welke kunnen leiden tot outsourcing succes. De bestaande onderzoeken naar partnerschap kwaliteit binnen HR-outsourcing zijn toetsend en borduren voort op eerdere bevindingen van partnerschap in de outsourcing van marketing activiteiten en informatiesystemen. In bestaande onderzoeken naar partnerschap kwaliteit binnen HR-outsourcing wordt gebruik gemaakt van de schaal ontwikkeld door Lee en Kim (1999). Deze schaal is getest in Korea op het gebied van de outsourcing van informatiesystemen. Door middel van huidig kwalitatief onderzoek, waarin open gevraagd wordt naar partnerschap kwaliteit factoren in HR-outsourcing, kan er een bijdrage worden geleverd aan een verkenning van partnerschap kwaliteit in specifiek outsourcing van HR-activiteiten. Mogelijk kunnen nieuwe factoren van partnerschap kwaliteit geïdentificeerd worden. Tevens wordt partnerschap kwaliteit in bestaande onderzoeken vooral onderzocht vanuit de uitbesteder. In meerdere onderzoeken wordt aanbevolen ook de externe leveranciers te betrekken in studies naar partnerschap kwaliteit, dit kan zorgen voor een breder perspectief (Ates, 2013 ; Ee et al., 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). Huidig onderzoek levert hier een bijdrage aan door partnerschap kwaliteit vanuit het perspectief van de uitbesteder en van de externe leveranciers te bekijken. Tot slot richten bestaande onderzoeken naar partnerschap kwaliteit zich op stimulerende factoren die de relatie tussen de uitbesteder en de externe leverancier ten goede komen (Lee & Kim, 1999; Ren, Ngai & Cho, 2010 ; Ee et al., 2013 ; Ates, 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). Er is geen onderzoek gedaan naar belemmerende factoren in de relatie tussen beide partijen. Dit onderzoek biedt de mogelijkheid voor het verkennen van deze belemmerende factoren in de relatie.

Door ook de belemmerende factoren te onderzoeken in de relatie tussen beide partijen, tracht huidig onderzoek een theoretische bijdrage te leveren aan de literatuur rondom partnerschap kwaliteit.

1.4.2 Praktische relevantie

De inzichten van dit onderzoek zijn niet alleen wetenschappelijk relevant, maar ook van praktische waarde voor de onderzoeksorganisatie. Dit onderzoek is van toegevoegde waarde voor Achmea omdat er ingezoomd wordt op de rol van de externe leveranciers en de interne programmamanagers bij de leiderschapsprogramma's. Er wordt gekeken naar de afstemming van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel en welke partnerschap factoren hierin een rol spelen. Deze partnerschap factoren kan Achmea meenemen in de relatie met de huidige en wellicht toekomstige externe leveranciers. Want, zoals beargumenteerd in de inleiding, de relatie tussen beide partijen is van belang om uiteindelijk tot een goed leiderschapsprogramma te komen. Daarnaast is dit onderzoek van toegevoegde waarde voor Achmea omdat er middels dit onderzoek inzicht wordt verschaft in het daadwerkelijke outsourcing succes voor Achmea: in hoeverre de leiderschapsprogramma's afgestemd zijn op leiderschapsmodel. De wens is namelijk dat de leiderschapsprogramma's aansluiten bij het opgestelde leiderschapsmodel en de strategie en ambities van Achmea ondersteunen. Het is de bedoeling dat de externe leiderschapsprogramma's bijdragen aan de ambitie van Achmea om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden.

1.4.3 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft ook een maatschappelijke relevantie. Vandaag de dag wordt HR geconfronteerd met tegenstrijdige verwachtingen. Er wordt verwacht dat HR strategisch, flexibel, efficiënt en tevens klantgericht is. Er wordt vooral een sterke nadruk gelegd op een strategisch georiënteerd HRM waarbij ook flexibiliteit wordt gevraagd. Er moet voldoende flexibiliteit zijn op het niveau van het HR-beleid, op het niveau van de HR-praktijken die ontwikkeld worden en op het niveau van de dagelijkse operationele dienstverlening ten aanzien van de klanten (Wright & Snell, 1998). Om aan deze verwachtingen te voldoen dienen de nodige competenties aanwezig te zijn. Externe specialisten zijn door hun expertise in veel organisaties belangrijke partners geworden (Lepak, Bartol, Erhardt, 2005). Daarnaast kan men veronderstellen dat uitbesteding van HR-activiteiten tijd en ruimte vrijmaakt voor een meer strategische invulling van de HR-functie (Kakabadse & Kakabadse, 2002 ; Cooke, Shen & McBride, 2005). Maar ook aan de aanbodzijde van externe leveranciers zijn er belangrijke ontwikkelingen. De markt van leveranciers die HR-diensten aanbieden is sterk gegroeid. Steeds meer organisaties maken hier gebruik van en gaan daarbij verschillende outsourcing relaties aan (Ates, 2013). Huidig onderzoek levert een bijdrage aan wat deze tendens naar uitbesteding van HR-activiteiten betekent voor de relatie tussen de uitbesteder en externe leverancier.

Tevens vereist outsourcing ook weer eigen expertise in huis van de uitbesteder. Organisaties zijn genoodzaakt outsourcing activiteiten te managen. Anderzijds breiden de externe leveranciers ook uit. Waar voorheen *'one size fits all'* oplossingen werden aangeboden, verdiepen de leveranciers zich meer in de problematiek en behoeften van hun opdrachtgever. Outsourcing leidt dus zowel bij opdrachtgevers als leveranciers tot uitbreiding van de activiteiten die speciaal gericht zijn op outsourcing (Gainey & Klaas, 2003). Huidig onderzoek geeft inzicht in hoe beide partijen invulling geven aan de activiteiten die gepaard gaan met outsourcing.

Daarnaast vervagen de grenzen tussen organisaties en ontstaan er allerlei nieuwe vormen van samenwerking. Ook kernactiviteiten van organisaties worden uitbesteed aan externe leveranciers, zoals training en opleiding (Cooke et al., 2005). De HR-praktijken dienen echter wel aan te sluiten op de organisatiecultuur en beleid van de betreffende organisatie. De vraag is wat de implicaties zijn van het uitbesteden van organisatie specifieke praktijken en hoe er grip op deze activiteiten gehouden kan worden.

Er kunnen namelijk verschillende risico's kleven aan het uitbesteden van een kernactiviteit aan een andere organisatie (Gainey & Klaas, 2003). Huidig onderzoek geeft inzicht in hoe er mogelijk grip gehouden kan worden op uitbestede kernactiviteiten.

1.5 Leeswijzer

De structuur van deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader beschreven. De theoretische concepten, de relatie tussen deze concepten en verwachtingen op basis van de theorie komen in dit hoofdstuk aan bod. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de methode van huidig onderzoek. De methodologische keuzes die gemaakt zijn om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen te onderzoeken worden in dit hoofdstuk toegelicht. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van huidig onderzoek centraal. In dit hoofdstuk komen de bevindingen van het onderzoek aan bod. Op basis van deze bevindingen volgt in hoofdstuk 5 een conclusie. De deelvragen en de centrale onderzoeksvraag worden in dit hoofdstuk beantwoord. In hoofdstuk 6 staat de discussie centraal. In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de conclusies, theoretische en methodologische keuzes in dit onderzoek. In de bijlagen is een literatuurlijst, drie topiclijsten en een codeboom opgenomen.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk vindt een conceptualisering plaats van de belangrijkste kernconcepten in huidig onderzoek. Het theoretisch kader is opgebouwd aan de hand van de theoretische deelvragen. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de outsourcing van HR-activiteiten. In de subparagrafen komen de mogelijke vormen van outsourcing aan bod en de motieven om HR-activiteiten uit te besteden. In paragraaf 2.2 wordt het concept partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing nader toegelicht. In de subparagrafen wordt ingegaan op de factoren van partnerschap kwaliteit, toegespitst in componenten en determinanten. In paragraaf 2.3 komt het concept outsourcing succes aan bod en wordt de relatie tussen partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes binnen organisaties besproken. In paragraaf 2.4 wordt ingegaan op de definitie van een leiderschapsprogramma. In de subparagraaf wordt een koppeling gemaakt tussen uitbestede leiderschapsprogramma's en een leiderschapsmodel zoals opgesteld door een organisatie. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 2.5 afgesloten met de presentatie van het onderzoeksmodel en de bijbehorende verwachtingen.

2.1 Outsourcing van HR-activiteiten

Er bestaan tal van omschrijvingen van outsourcing. Gilley, McGee en Rasheed (2004) omschrijven outsourcing als de uitbesteding van alle of delen van een functie van een bedrijf naar een externe organisatie. Samenvattend wordt bij uitbesteding een externe organisatie ingezet voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Dit is een ruim begrip en laat ruimte over voor interpretatie. Lankford en Parsa (1999) omschrijven outsourcing als de aanschaf van producten of diensten van bronnen buiten de organisatie. Deze brede definities impliceren dat uitbesteding niet meer is dan het aanschaffen van een dienst of product bij een externe organisatie. Gilley en Rasheed (2000) stellen echter dat outsourcing meer is dan alleen een aankoopbeslissing. Outsourcing kan omschreven worden als het inhuren van externe leveranciers voor een waardecreërende activiteit die binnen de onderneming is uitgevoerd of uitgevoerd had kunnen worden. Het gaat om een strategische beslissing om afstand te doen van het intern uitvoeren van een bedrijfsactiviteit. Het proces van uitbesteding kent volgens Gilley en Rasheed (2000) twee vormen. De eerst variant betreft het vervangen van een interne activiteit door een externe activiteit. De activiteit wordt niet meer in eigen beheer uitgevoerd, maar er wordt over gegaan op uitbesteding. Bij de tweede variant wordt de activiteit ook door een externe organisatie uitgevoerd, echter zonder dat de organisatie de activiteiten in het verleden zelf heeft uitgevoerd (Gilley & Rasheed, 2000). Alleen de activiteiten die in het verleden binnen de organisatie werden uitgevoerd of zouden kunnen worden uitgevoerd, vallen onder de noemer van outsourcing (Doig, Ritter, Speckhals & Woolson, 2001). Outsourcing vertegenwoordigt de fundamentele beslissing om de activiteiten binnenshuis uit te voeren of over te gaan op uitbesteding (Gilley & Rasheed, 2000). Er kan pas van uitbesteding gesproken worden als er een 'make' of 'buy' beslissing voorafgaat waarbij zowel 'make' als 'buy' opties zijn. In definities van outsourcing specifiek gericht op HR-activiteiten, wordt de keuze om de activiteiten binnenshuis uit te voeren (*make*) of over te gaan op uitbesteding (*buy*) ook terug gezien. Greer, Youngblood en Gray (1999) spreken bij HR-outsourcing over het op regelmatige basis uitbesteden van HR-activiteiten naar externe leveranciers, die anders intern zouden worden uitgevoerd. In dit onderzoek wordt gegeven bovenstaande literatuur, HR-outsourcing als volgt gedefinieerd: *“het op regelmatige basis uitbesteden van HR-activiteiten aan externe leveranciers, welke eerder binnen de onderneming zijn uitgevoerd of uitgevoerd hadden kunnen worden.”*

Outsourcing vertegenwoordigt de fundamentele beslissing om activiteiten binnen de organisatie uit te voeren of over te gaan op uitbesteding. In huidig onderzoek wordt HR-outsourcing gedefinieerd als *“het op regelmatige basis uitbesteden van HR-activiteiten aan externe leveranciers, welke eerder binnen de onderneming zijn uitgevoerd of uitgevoerd hadden kunnen worden.”*

2.1.1 Vormen van outsourcing

Voor organisaties zijn er meerdere mogelijkheden om HR-beleid en HR-praktijken te ontwikkelen. Een mogelijkheid is de praktijken en het beleid binnen de organisatie te ontwikkelen, beheren en uitvoeren ofwel insourcing. De HR-afdeling heeft de verantwoordelijkheid voor het ontwerpen en de levering van de activiteit. Dit houdt bij opleidingsprogramma's in dat er gespecialiseerde medewerkers aangetrokken moeten worden met de juiste kennis. Deze kennis moet dan ook bijgehouden worden, ook als de vraag naar opleiding afneemt. Een andere mogelijkheid is het gebruik maken van de diensten van andere organisaties voor het leveren van de HR-praktijken ofwel outsourcing (Lepak & Snell, 1998). Outsourcing kan volgens Lepak, Bartol en Erhard (2005) twee vormen aannemen: deze van een strikt contractuele regeling of van een *partnership*. Contractuele regelingen worden veelal gebruikt voor specifieke taken die, al dan niet eenmalig, uitgevoerd worden en een korte tijdspanne kennen. Het gaat hier veelal om goed gedefinieerde taken waarover de leveranciers expertise hebben en voor een korte periode worden ingezet. Bij een *partnership* wordt de leverancier verantwoordelijk voor een bepaald domein over een langere periode. De samenwerking tussen beide partijen is hierbij van belang.

Door Gilley en Rasheed (2000) wordt een onderscheid gemaakt in outsourcing van kern- en niet kernactiviteiten. Deze auteurs onderscheiden twee vormen van outsourcing: '*peripheral outsourcing*' en '*core outsourcing*'. Bij de eerste vorm van outsourcing worden minder strategisch belangrijke activiteiten uitbesteed aan een externe leverancier. Dit zijn veelal ondersteunende activiteiten. Bij de tweede vorm van outsourcing worden activiteiten uitbesteed die belangrijk zijn voor het lange termijn succes van de onderneming, ofwel een kernactiviteit. Lepak et al. (2005) benadrukken dat gestandaardiseerde en routinematige activiteiten weinig bijdragen aan het onderscheidende vermogen van een organisatie. Wanneer deze kernactiviteiten uitbesteed worden kan dit voor kostenreductie en kwaliteitsverbetering zorgen. Deze praktijken voegen weinig waarde toe, zijn niet uniek van aard en er zijn volop mogelijkheden om deze activiteiten uit te besteden, hierdoor is er volgens de auteurs weinig stimulans voor de organisatie om deze taken binnenshuis uit te voeren. Transformationele activiteiten, welke betrekking hebben op de strategische bijdragen voor een organisatie, hebben daarentegen wel een onderscheidend vermogen. Volgens Lepak et al. (2005) zijn organisaties om deze reden eerder geneigd deze activiteiten binnenshuis uit te voeren. Daarin voegen de auteurs toe dat dit niet betekent dat deze activiteiten niet uitbesteed kunnen worden, maar dat de aard van deze activiteiten met zich mee brengt dat een uitbesteding kostbaar kan zijn en een verlies in kwaliteit met zich mee kan brengen. Of opleidingsprogramma's voor het management en het ontwikkelen hiervan als kernproces beschouwd kan worden, wordt door verschillende auteurs anders gezien. Er zijn diverse opvattingen over welke activiteiten wel of niet als kernactiviteiten gezien kunnen worden om hiermee te beslissen of deze voor uitbesteding in aanmerking komen. Gainey en Klaas (2003) stellen dat HR-outsourcing van oudsher gericht was op transactionele activiteiten die in de meeste organisaties geen kerncompetenties vertegenwoordigen. In toenemende mate wordt outsourcing ook ingezet voor activiteiten op het gebied van opleiding en ontwikkeling. De auteurs stellen dat delen van training en ontwikkeling sterk verband houdt met de inspanningen welke gedaan worden om concurrentievoordeel te behalen en te behouden (Gainey & Klaas, 2003). Opleidingsprogramma's voor het management zouden volgens deze auteurs dan ook binnenshuis ontwikkeld en uitgevoerd moeten worden. Susomrith en Brown (2013) zien training en ontwikkeling van het management als een transformationele activiteit dat zorgt voor lange termijn voordeel en een grote strategische waarde voor de organisatie. Dit sluit aan bij de visie van Gainey en Klaas (2003), deze HR-activiteiten kunnen volgens de auteurs beter binnenshuis ontwikkeld en uitgevoerd worden. Stroh en Treehuboff (2003) beschouwen HR-activiteiten als training en de ontwikkeling van personeel daarentegen niet als kernactiviteit van een onderneming. Volgens deze auteurs kunnen deze activiteiten dan ook uitbesteed worden aan externe leveranciers buiten de organisatie.

Lepak et al. (2005) benadrukken dat het van belang is dat er wordt gekeken naar het doel van de betreffende HR-praktijk in plaats van de activiteit op zichzelf, om zo inzicht te krijgen in de levering van HR-activiteiten. Of een HR-activiteit tot een kernactiviteit van de onderneming wordt gezien of niet, bepaald of de activiteit binnenshuis wordt uitgevoerd of uitbesteed wordt. Het is moeilijk te bepalen welke activiteit tot een kernactiviteit gerekend kan worden en welke niet. Volgens de auteurs komt dit doordat kernactiviteiten voor elke organisatie anders zijn. Per organisatie kan het verschillen welke activiteiten het beste binnenshuis ontwikkeld en uitgevoerd kunnen worden en welke activiteiten juist het beste uitbesteed kunnen worden.

Op basis van de literatuur kunnen er verschillende vormen van outsourcing onderscheiden worden. Volgens Lepak et al. (2005) kan outsourcing twee vormen aannemen: deze van een strikt contractuele regeling of van een *partnership*. Contractuele regelingen worden veelal gebruikt voor specifieke taken die, al dan niet eenmalig, uitgevoerd worden en een korte tijdsperiode kennen. Bij een *partnership* wordt de leverancier verantwoordelijk voor een bepaald domein over een langere periode. Door Gilley en Rasheed (2000) wordt een onderscheid gemaakt in outsourcing van kern- en niet kernactiviteiten. Vanuit de organisatie worden niet-kern activiteiten eerder uitbesteed. De activiteiten die wel een strategische bijdrage leveren aan de organisatie zullen eerder binnenshuis worden uitgevoerd. Er zijn verschillende opvattingen over welke activiteiten wel of niet als kernactiviteiten gezien kunnen worden om hiermee te beslissen of deze voor uitbesteding in aanmerking komen. Lepak et al. (2005) benadrukken dat de kernactiviteiten per organisatie kunnen verschillen, en het van belang is te kijken naar het doel van de betreffende HR-praktijk. De beslissing betreffende de uitbesteding kan dan voor iedere organisatie weer anders kan zijn.

2.1.2 Motieven voor outsourcing van HR-activiteiten

Er zijn verschillende beweegredenen om HR-activiteiten, zoals opleidingsprogramma's, uit te besteden. Organisaties kunnen gebruik maken van outsourcing om kosten te reduceren (Butler & Callahan, 2014). Door schaalvoordelen bij een leverancier te benutten en te onderhandelen over gunstigere tarieven bij afname kan kostenbesparing gerealiseerd worden (Klaas, 2003). Verschillende auteurs geven aan dat kostenbesparing de voornaamste reden voor organisaties is om over te gaan op uitbesteding van opleidingsprogramma's (Stroh & Treehuboff 2003 ; Gilley, Greer & Rasheed, 2004 ; Susomrith & Brown, 2013).

Een andere veelgenoemde drijfveer voor uitbesteding van HR-taken is de focus op de kernactiviteiten van de organisatie. Vanuit strategisch oogpunt kan uitbesteding er toe leiden dat men zich meer kan toespitsen op de kernactiviteiten binnen de organisatie (Kakabadse & Kakabadse, 2002 ; Cooke et al., 2005). Zoals beschreven in paragraaf 2.1.1 benadrukken diverse auteurs dat de kernactiviteiten binnen de organisatie het beste intern geleverd kunnen worden, en de activiteiten die niet tot de kern behoren beter uitbesteed kunnen worden (Gainey & Klaas 2003; Susomrith & Brown, 2013). Een strategisch voordeel is dan ook gelegen in de sterkere focus op de kern processen van de organisatie.

Daarnaast is een mogelijk motief voor HR-outsourcing de toegang tot gespecialiseerde kennis die intern, in de organisatie, niet aanwezig is (Galanaki & Papalexandris, 2005). Een beoogde kwaliteitsverbetering die hier mogelijk uit voort vloeit, kan ook een reden zijn voor outsourcing. Leveranciers leggen zich doorgaans toe op een beperkt aantal activiteiten, waardoor ze expertise hebben op de betreffende activiteiten (Shih & Chiang, 2011).

Een andere reden om gebruik te maken van HR-outsourcing hangt samen met het verhogen van het innoverend vermogen van een organisatie. Uitbesteding kan het innovatievermogen versterken (Gilley & Rasheed, 2000).

In het onderzoek van Gilley, Rasheed en Greer (2004) komt naar voren dat er een positieve relatie bestaat tussen uitbestede trainingsactiviteiten en de innovativiteit van de organisatie. Door uitbesteding kunnen organisaties toegang krijgen tot bepaalde expertise, zowel op het gebied van kennis als technologie. Het inzetten van externe expertise kan leiden tot een verhoogde kwaliteit, maar ook tot een verhoging van de innovativiteit van organisaties. Wanneer organisaties willen innoveren, kunnen zij enerzijds overgaan tot het zelf verzamelen van kennis, een andere mogelijkheid is de kennis inkopen bij een externe leverancier die de betreffende kennis in huis heeft.

Tevens kunnen organisaties gebruik maken van outsourcing om een betere controle te krijgen over de kosten. Het maakt bepaalde kosten meer voorspelbaar en daardoor ook gemakkelijker hanteerbaar. Door de contractuele relatie met de leverancier worden kosten ook vaak vooraf geschat en vastgelegd, wat leidt tot een betere kostenbeheersing (Davidson, 2005).

Tot slot kan de uitbesteding van HR-activiteiten leiden tot meer operationele flexibiliteit. In bepaalde periodes kan er meer of minder vraag zijn betreffende opleidingen. Door middel van uitbesteding kan er gereageerd worden op vraag schommelingen binnen de organisatie (Klass, Mc Clendon & Gainey, 2001 ; Cooke, Shen & McBride, 2005).

Motieven voor uitbesteding van HR-activiteiten:

- Kostenbesparing
- Focus op de kernactiviteiten van de organisatie
- Toegang tot kennis welke intern binnen de organisatie niet aanwezig is
- Het verhogen van het innoverend vermogen
- Betere controle over de kosten
- Meer operationele flexibiliteit

2.2 Partnerschap kwaliteit

In de vorige paragraaf zijn de mogelijke motieven voor de outsourcing van HR-activiteiten uiteengezet. Eerdere studies over HR-outsourcing focussen zich vooral op dit soort inzichten in de organisatorische motivatie voor outsourcing. Er is echter weinig aandacht voor de kwaliteit van de relatie tussen de uitbesteder en de externe leverancier (Kim & Chung, 2003 ; Sheehan & Cooper, 2011). De markt voor aanbieders van outsourcing diensten groeit snel. Tegelijkertijd wordt bij HR-outsourcing steeds vaker niet één, maar meerdere dienstverleners ingezet om aan de verschillende behoeften van de organisaties te voldoen (Reichel & Lazarova, 2013). Voor veel organisaties is het steeds complexer geworden om de relaties met externe leveranciers te managen. Beide partijen kunnen namelijk verschillende verlangens hebben bij het ontwikkelen en onderhouden van HR-outsourcing relaties (Ates, 2013). De kwaliteit van de relatie tussen de uitbesteder en leverancier en de kwaliteit is wel bepalend voor het succes of falen van de outsourcing activiteit (Chakrabarty, Whitten & Green, 2008). Om nadruk te leggen op het belang van het managen van de outsourcing relatie voor succes, is het belangrijk HR-outsourcing niet alleen te bekijken vanuit het economische perspectief, maar ook vanuit het partnerschap perspectief (Reichel & Lazarova 2013).

Partnerschap kan gezien worden als een lange termijn relatie tussen bedrijven om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Grover, Cheon & Teng, 1996). Ren et al. (2010) leggen bij partnerschap nadruk op gemeenschappelijke waarden tussen betrokken partijen. Partnerschap stelt twee organisaties in staat om belangrijke organisatie doelstellingen te behalen en concurrentievoordeel op te bouwen (Ates, 2013). Kwaliteit wordt in deze context door Lee en Kim (1999) als volgt gezien: doet de product of dienst wat het moet doen, en voldoet het aan de verwachtingen.

Als dit toegepast wordt op partnerschap, kan partnerschap kwaliteit worden uitgedrukt in hoeverre de uitkomsten van de partnerschap overeenkomt met de verwachtingen van de uitbesteder (Lee & Kim, 1999). Partnerschap kwaliteit bestaat wanneer de relatie haar beoogde functie dient en succesvol is in het verwezenlijken van de doelstellingen (Abdul-Halim, Ee, Ramayah, 2014). Daardoor wordt partnerschap kwaliteit als een antecedent van outsourcing succes gezien. Bij partnerschap kwaliteit gaat het om factoren in de relatie tussen beide partijen, waardoor de doelstellingen van het outsourcing project behaald kunnen worden. Lee en Kim (1999) stellen dat partnerschap eigen factoren heeft om kwaliteit te vertegenwoordigen. Het gaat om kenmerken in de relatie zoals vertrouwen, zakelijk inzicht en betrokkenheid. Partnerschap kwaliteit kan bijvoorbeeld ervaren worden als er vertrouwen en betrokkenheid is in de relatie tussen de uitbesteder en externe leverancier. Diverse onderzoekers hebben gepubliceerd over de kenmerken van partnerschap kwaliteit, deze worden in paragraaf 2.2.1 uiteengezet.

Het is van belang op te merken dat hoge partnerschap kwaliteit een noodzakelijke voorwaarde kan zijn voor outsourcing, maar geen voldoende voorwaarde (Lee & Kim, 1999). Bijvoorbeeld als het hoofddoel van een outsourcing project kostenreductie is, maar de outsourcing leverancier hier niet aan kan voldoen, zal het outsourcing project mislukken, ongeacht de partnerschap kwaliteit tussen de uitbesteder en leverancier.

Naast de organisatorische motieven voor HR-outsourcing is er in onderzoek weinig aandacht voor de kwaliteit van de relatie tussen uitbesteder en externe leverancier (Kim & Chung, 2003 ; Sheehan & Cooper, 2011). De markt voor externe aanbieders groeit snel, en er wordt steeds vaker niet één maar meerdere dienstverleners ingezet om aan de behoeften van organisaties te voldoen (Reichel & Lazarova, 2013). Het onderhouden van deze relaties wordt steeds complexer (Ates, 2013), echter is de kwaliteit van de relatie wel bepalend voor het slagen van het outsourcing initiatief (Chakrabarty, Whitten & Green, 2008). Om nadruk te leggen op het belang van het managen van de outsourcing relatie voor succes, is het belangrijk HR-outsourcing niet alleen te bekijken vanuit het economische perspectief, maar ook vanuit het partnerschap perspectief. Partnerschap kwaliteit bestaat wanneer de relatie haar beoogde functie dient en succesvol is in het verwezenlijken van de doelstellingen (Abdul-Halim, Ee, Ramayah, 2014). Daardoor wordt partnerschap kwaliteit als een antecedent van outsourcing succes gezien. Bij partnerschap kwaliteit gaat het om factoren in de relatie tussen beide partijen, waardoor de doelstellingen van het outsourcing project behaald kunnen worden. Lee en Kim (1999) stellen dat partnerschap eigen factoren heeft om kwaliteit te vertegenwoordigen. Deze componenten worden in de volgende paragraaf toegelicht.

2.2.1 Componenten partnerschap kwaliteit

Zoals aangegeven in de vorige paragraaf heeft partnerschap eigen factoren om kwaliteit te vertegenwoordigen (Lee & Kim, 1999). Verschillende auteurs identificeren factoren welke deel uitmaken van partnerschap kwaliteit.

Het eerste component van partnerschap kwaliteit is volgens verschillende auteurs *vertrouwen* (Lee & Kim, 1999 ; Abdul-Halim et al., 2014 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013). Dit wordt door Lee en Kim (1999) gezien als de mate van vertrouwen en bereidheid tussen de partners. Wanneer sprake is van een partnerschap, is het zaak dat de relatie wordt gehandhaafd. Dit vergt een vorm van lange termijn relatie gebaseerd op vertrouwen. Beide partijen moeten vertrouwen hebben in elkaar om acties te ondernemen die zullen resulteren in positieve resultaten voor de organisaties (Lee & Kim, 1999, Swar et al., 2012). Vertrouwen is de basis van een partnerschap relatie en verhoogt de continuïteit van de relatie (Chu & Wang, 2012 ; Lee, 2001).

Daarnaast wordt *betrokkenheid* gezien als een component van partnerschap kwaliteit door verschillende auteurs (Lee & Kim, 1999 ; Abdul-Halim et al., 2014 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013). Dit wordt omschreven als het opvolgen van gemaakte beloftes en continuïteit tussen partners (Lee en Kim, 1999). De relaties moeten een zekere mate van oprechtheid en beloftes bevatten. Chu en Wang (2012) benadrukken dat betrokkenheid een cruciale rol speelt in de ontwikkeling van een lange termijn relatie en bij het bevorderen van een uitwisseling relatie.

Een ander component van partnerschap kwaliteit betreft *zakelijk inzicht* (Lee & Kim, 1999 ; Abdul-Halim et al., 2014 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013). Hieronder wordt het begrijpen van gedrag, doelstellingen en beleid tussen partners verstaan (Lee & Kim, 1999). Beide partijen dienen elkaar begrijpen in termen van zakelijke doelen en procedures (Chu & Wang, 2012 ; Lee, 2001). Srinivasan, Mukherjee en Gaur (2011) geven hierbij aan dat het van belang is dat beide partijen de business processen, doelen en beleid van de organisaties kennen en begrijpen voor een goede kwaliteit van de relatie.

De vierde component van partnerschap kwaliteit betreft het *delen van de voordelen en risico's* die voortkomen uit het outsourcing project (Lee & Kim, 1999 ; Ates 2013). Hieronder wordt een collectieve verantwoordelijkheid verstaan van de voordelen en risico's (Lee & Kim, 1999). Partnerschap kwaliteit bestaat wanneer de partners de risico's en voordelen van het project delen. Uit het onderzoek van Lahiri en Kedia (2011) komt ook naar voren dat een goede kwaliteit van de relatie gebaseerd is op het delen van risico's die voortvloeien uit het project en het gezamenlijk oplossen hiervan.

Tot slot wordt *conflict* geïdentificeerd als component van partnerschap kwaliteit, conflict wordt gezien als de mate van onverenigbaarheid tussen activiteiten en doelen tussen de partners (Lee & Kim, 1999). Het ontbreken van conflict maakt deel uit van partnerschap kwaliteit (Lee & kim, 1999 ; Ates, 2013). Leonidou, Barnes en Talias (2006) stellen dat conflict een negatieve rol speelt in de relatie, en dat het ontbreken hiervan deel uitmaakt van de kwaliteit van de relatie.

Ates (2013) heeft onderzoek gedaan naar partnerschap kwaliteit in de outsourcing van HR-functies in Turkse organisaties. Uit de correlatie analyse van de partnerschap kwaliteit componenten kwam naar voren dat er sprake is van partnerschap kwaliteit als er wederzijds vertrouwen bestaat tussen de partijen, er zakelijk inzicht is tussen de partners, verantwoordelijkheden en risico's worden gedeeld, betrokkenheid wordt getoond in de continuïteit van de relatie en er geen conflicten zijn. Uit het onderzoek blijkt dat deze componenten leiden tot een verhoging van de partnerschap kwaliteit wat vervolgens zorgt voor een toename van outsourcing succes (Ates, 2013). In het onderzoek van Abdul-Halim et al. (2014) wordt onder andere de relatie tussen partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes onderzocht. Deze auteurs nemen de partnerschap kwaliteit componenten vertrouwen, zakelijk inzicht en betrokkenheid mee in het onderzoek.

Uit het empirisch onderzoek van Lee & Kim (1999) komt ook naar voren dat er sprake is van partnerschap kwaliteit als er wederzijds vertrouwen bestaat tussen de partijen, er zakelijk inzicht is tussen de partners, verantwoordelijkheden en risico's worden gedeeld, betrokkenheid wordt getoond in de continuïteit van de relatie en er geen conflicten zijn.

| Component | Definitie |
|--|--|
| Vertrouwen | Mate van vertrouwen en bereidheid tussen partners |
| Betrokkenheid | Het opvolgen van gemaakte beloftes en continuïteit tussen partners |
| Zakelijk inzicht | Het begrijpen van gedrag, doelstellingen en beleid tussen partners |
| Het delen van voordelen en risico's | Collectieve verantwoordelijkheid van de voordelen en risico's |
| Conflict (-) | De mate van onverenigbaarheid tussen activiteiten en doelen tussen de partners |

Tabel 1: Componenten partnerschap kwaliteit

Naast de componenten van partnerschap worden ook de determinanten van partnerschap kwaliteit geïdentificeerd. Partnerschap kwaliteit, waarvan wordt aangenomen als het hoofdcomponent in outsourcing succes, wordt beïnvloed door partnerschap kwaliteit determinanten.

2.2.2 Determinanten van partnerschap kwaliteit

Afgezien van partnerschap kwaliteit componenten worden de determinanten van partnerschap kwaliteit ook geïdentificeerd. Partnerschap kwaliteit wordt beïnvloed door partnerschap kwaliteit determinanten (Ates, 2013).

Uit verschillende onderzoeken is *gezamenlijke actie* als determinant van partnerschap kwaliteit naar voren gekomen (Grover et al., 1996 ; Lee & Kim 1999 ; Ates, 2013). Gezamenlijke actie wordt gezien als de vervlechting van organisatorische grenzen (Lee & Kim, 1999). Er vindt een integratie van activiteiten plaats zoals de lange termijn planning van het project, het product design en het ontwerp van de kwaliteitscontrole. Hierdoor kan een gemeenschappelijk doel tussen de partners worden gecreëerd. Als er meer gezamenlijke actie is tussen de partners in de outsourcing relatie, zijn de organisaties effectievere partners in de relatie.

De *kwaliteit van de communicatie* wordt ook geschaard onder een determinant van partnerschap kwaliteit. De kwaliteit van de communicatie betreft de mate van nauwkeurigheid, tijdigheid en geloofwaardigheid van het communicatieproces tussen partners (Ates, 2013). Effectieve communicatie tussen de partners is van essentieel belang om de beoogde doelstellingen te behalen. Intensieve communicatie leidt tot beter geïnformeerde partijen, wat op hun beurt zorgt voor meer vertrouwen in de relatie en bereidheid om de relatie voort te zetten (Lee & Kim, 1999 ; Swar et al., 2012). Communicatie draagt volgens Ee et al. (2013) ook bij aan de partnerschap kwaliteit tussen organisaties. In verschillende onderzoeken is er een positieve relatie gevonden tussen de kwaliteit van de communicatie en partnerschap kwaliteit (Lee & Kim, 1999 ; Ates, 2013 ; Ee et al., 2013 ; Srinivisan et al. 2011).

Het frequent *delen van relevante informatie* tussen partners zorgt voor betere relaties. Het delen van informatie betreft de mate waarin de kritieke of bedrijfseigen informatie wordt gedeeld met de partner (Ates, 2013). Het delen van belangrijke informatie en het op de hoogte zijn van wat er speelt in de organisatie zorgt voor een meer effectieve relatie tussen de partners. Meer frequente en relevante informatie uitwisselen zorgt voor een nauwere samenwerking (Lee & Kim, 1999).

In verschillende onderzoeken is er ook een positieve relatie gevonden tussen het delen van informatie en partnerschap kwaliteit (Lee & Kim 1999 ; Ren, Ngai & Cho, 2010; Ates, 2013; Lahiri & Kedia 2011).

Naast het delen van relevante informatie wordt *wederzijdse afhankelijkheid* gezien als determinant van partnerschap kwaliteit. Wederzijdse afhankelijkheid betreft de mate van afhankelijkheid tussen organisaties voor het volbrengen van de activiteit. Wanneer beide partners voordelen van de samenwerking hebben, ontstaat er een wederzijdse afhankelijkheid (Ates, 2013). De wederzijdse afhankelijkheid tussen de partners neemt toe wanneer de relevantie van de uitbesteding hoog is, wanneer beide partijen hun partner als het beste alternatief beschouwen en wanneer er weinig andere alternatieven zijn voor een samenwerking met andere organisaties (Lee & Kim, 1999). Hoe hoger de wederzijdse afhankelijkheid, hoe hoger de kwaliteit van het partnerschap. Er is een positieve relatie gevonden tussen wederzijdse afhankelijkheid en partnerschap kwaliteit (Lee & Kim 1999 ; Ates, 2013).

Culturele overeenkomsten tussen beide partijen wordt ook geïdentificeerd als determinant van partnerschap kwaliteit. Culturele overeenkomsten betreft de mate van overeenstemming tussen gedeelde waarden en overtuigingen van de partners (Ates, 2013). Deze gedeelde waarden en overtuigingen helpen de partners om de processen en gedragsnormen van de andere organisatie te begrijpen (Lee & Kim, 1999). Wanneer er gelijkaardige organisatieculturen bestaan tussen de uitbesteder en de externe leverancier zijn de partijen meer bereid om elkaar te vertrouwen. Als de partijen geen vergelijkbare organisatiecultuur hebben, kan de relatie uiteenlopende waarden bevatten die het moeilijk maken om elkaar te vertrouwen. Dit kan voor verstoring zorgen in de relatie (Tapiero, 2006 ; Ates, 2013). Wanneer er een culturele fit tussen beide partijen, zal de kwaliteit van de partnerschap beter zijn. Er is een positieve relatie gevonden tussen culturele overeenkomsten en partnerschap kwaliteit (Lee & Kim, 1999 ; Ates, 2013 ; Lahiri & Kedia, 2011).

Tot slot wordt *steun van het topmanagement* gezien als determinant van partnerschap kwaliteit. De steun van het topmanagement wordt gezien als het inzicht van topmanagers in de specifieke voordelen van de samenwerking tussen partners (Lee & Kim, 1999). Steun van het topmanagement wordt beschouwd als een voorwaarde voor elke succesvolle outsourcing partnerschap (Chu & Wang, 2012 ; Ates, 2013). Het topmanagement dient een goed begrip te hebben van de specifieke voordelen van de samenwerking. Steun van het topmanagement is een belangrijke en kritieke factor om succes in de relatie krijgen en te behouden. Er is dan ook een positieve relatie gevonden tussen de steun van het topmanagement en partnerschap kwaliteit (Lee & Kim, 1999 ; Ren et al., 2010 ; Ates, 2013).

Niet alle onderzoeken maken onderscheid tussen componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing. In de literatuur wordt ook aangegeven dat er studies met betrekking tot partnerschap kwaliteit zijn die dit onderscheid niet maken (Ates, 2013). In deze onderzoeken wordt partnerschap kwaliteit vertegenwoordigd door een aantal factoren, dit zijn dan een aantal van de eerder geïdentificeerde componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit. De studies van Abdul-Halim et al. (2014) en Ee et al. (2013) onderzoeken bijvoorbeeld de relatie tussen partnerschap kwaliteit en outsourcing succes. Beide onderzoeken richten zich op de volgende partnerschap kwaliteit variabelen: zakelijk inzicht, vertrouwen, betrokkenheid, communicatie en steun van het topmanagement. Er wordt door deze auteurs geen onderscheid gemaakt tussen componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit. In de partnerschap kwaliteit variabelen welke gebruikt worden in deze onderzoeken komen een aantal eerder geïdentificeerde componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit terug.

| Determinant | Definitie |
|---------------------------------------|--|
| Gezamenlijke actie | De vervlechting van organisatorische grenzen |
| Kwaliteit van de communicatie | De mate van nauwkeurigheid, tijdigheid en geloofwaardigheid van het communicatieproces tussen partners |
| Delen van relevante informatie | De mate waarin de kritieke of bedrijfseigen informatie wordt gedeeld met de partner |
| Wederzijdse afhankelijkheid | De mate van afhankelijkheid tussen organisaties voor het volbrengen van de activiteit |
| Culturele overeenkomsten | De mate van overeenstemming tussen gedeelde waarden en overtuigingen van de partners |
| Steun van het topmanagement | Het inzicht van topmanagers in de specifieke voordelen van de samenwerking tussen partners |

Tabel 2: Determinanten partnerschap kwaliteit

2.3 Partnerschap kwaliteit en outsourcing succes

Succesvolle samenwerking maakt het mogelijk om organisatorische doelstellingen van beide partijen te behalen en een competitief voordeel te bereiken (Khong, 2005). Om deze voordelen van partnerschap te krijgen, is het van belang dat beide partijen een goede relatie onderhouden. Vanuit dit oogpunt wordt verwacht dat een hogere kwaliteit van partnerschap zal leiden tot succesvolle outsourcing. Outsourcing succes kan gezien worden als de mate waarin de eisen van de uitbesteder en de resultaten van de outsourcing op elkaar aansluiten (Lee & Kim, 1999). Outsourcing succes kan bekeken worden vanuit het business perspectief en het perspectief van de gebruiker (Lee & Kim 1999; Swar et al., 2012). Outsourcing succes bestaat uit de realisatie van strategische, economische en technologische voordelen, ofwel het business perspectief. In huidig onderzoek staat outsourcing succes vanuit het gebruiker perspectief centraal. Vanuit het perspectief van de uitbesteder kan outsourcing succes gedefinieerd worden als: *'de mate van kwaliteit van de aangeboden diensten door de externe leverancier'* (Lee & Kim, 1999, p. 39). Om bijvoorbeeld te outsourcen vanuit een economisch voordeel als kostenbesparing, zonder een analyse van de kwaliteit van de dienstverlening, leidt vaak tot hogere kosten en een lagere tevredenheid van de gebruiker. Daarom is het van belang om een analyse van de kwaliteit van de dienstverlening uit te voeren alvorens het opbouwen van een intensieve relatie. Verschillende studies hebben een positieve relatie tussen partnerschap kwaliteit en outsourcing succes gevonden (Grover et al., 1996 ; Lee & Kim 1999; Ren et al., 2010 ; Ee et al., 2013 ; Ates, 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014) . In de studie van Ates (2013) komt naar voren dat de partnerschap kwaliteit componenten (vertrouwen, zakelijk inzicht, gedeelde voordelen en risico's, het ontbreken van conflict en betrokkenheid), die een rol spelen bij het vaststellen van een hoogwaardige partnerschap, een positief effect hebben op outsourcing succes van organisaties. Zowel op het business perspectief, als het gebruiker perspectief. Wanneer partners werken aan de kwaliteit van partnerschap in de outsourcing van HR-functies, zal er strategische, economische en technologische voordelen ontstaan. Het onderzoek van Lee en Kim (1999) sluit hier op aan en vindt een positief effect van voorgaande partnerschap kwaliteit componenten op outsourcing succes van organisaties. De kwaliteit van de outsourcing relatie toont een sterke positieve relatie met zowel het gebruiker als het business perspectief. De studie van Abdul-Halim et al. (2014) onderzoekt de relatie tussen partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes. In dit onderzoek wordt zakelijk inzicht, vertrouwen, betrokkenheid, communicatie en steun van het topmanagement meegenomen als partnerschap kwaliteit factoren. De auteurs vinden een significante relatie tussen de partnerschap kwaliteit componenten zakelijk inzicht, vertrouwen, en communicatie en outsourcing succes.

Het gemeten outsourcing succes bevat elementen vanuit het gebruiker perspectief en het business perspectief. Het onderzoek van Ee et al. (2013) sluit hier op aan. In deze studie wordt ook een significante relatie gevonden tussen de partnerschap kwaliteit componenten zakelijk inzicht, vertrouwen, en communicatie en outsourcing succes. Ren et al. (2010) hebben onderzoek gedaan naar partnerschap kwaliteit in Chinese organisaties. Deze auteurs vinden ook een significante relatie tussen de partnerschap kwaliteit componenten vertrouwen, zakelijk inzicht, gedeelde voordelen en risico's, het ontbreken van conflict en betrokkenheid en outsourcing succes. Outsourcing succes wordt in deze studie geoperationaliseerd in strategisch, economisch en technologisch outsourcing succes. In de studie van Grover et al. (1996) wordt de relatie tussen de partnerschap kwaliteit componenten communicatie, vertrouwen en outsourcing succes onderzocht. Het onderzoek vindt een significante relatie tussen partnerschap kwaliteit en outsourcing succes. Outsourcing succes wordt in dit onderzoek gemeten vanuit het gebruiker perspectief en het business perspectief.

Outsourcing succes kan gezien worden als de mate waarin de eisen van de uitbesteder en de resultaten van de outsourcing op elkaar aansluiten (Lee & Kim, 1999). Outsourcing succes kan bekeken worden vanuit het business perspectief en het perspectief van de gebruiker (Lee & Kim 1999; Swar et al. 2012). In huidig onderzoek staat outsourcing succes vanuit het gebruiker perspectief centraal. Dit betreft de mate van kwaliteit van de aangeboden diensten welke door de externe leverancier wordt verzorgd (Lee & Kim, 1999). Verschillende studies hebben een positieve relatie tussen partnerschap kwaliteit en outsourcing succes gevonden (Grover et al., 1996 ; Lee & Kim 1999; Ren et al., 2010 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013 ; Abdul-Halim et al., 2013)

2.4 Leiderschapsprogramma's

Zoals eerder beschreven is er voor Achmea onder andere sprake van een hoge kwaliteit van de aangeboden diensten, oftewel outsourcing succes, als de uitbestede leiderschapsprogramma's afgestemd zijn op het leiderschapsmodel van Achmea. Het is dan ook van belang dat er meer duidelijkheid wordt verschaft over leiderschapsprogramma's, een leiderschapsmodel opgesteld vanuit een organisatie en de afstemming tussen beide. In deze paragraaf wordt ingegaan op de behoefte van leiderschapsprogramma's binnen organisaties en wordt een definitie gegeven van een leiderschapsprogramma. In subparagraaf 2.4.1 wordt een koppeling gemaakt tussen uitbestede leiderschapsprogramma's en een leiderschapsmodel zoals opgesteld door een organisatie.

Toenemende globalisering en dynamische omgevingen bemoedigen organisaties om innovatief te zijn, in reactie op het verschijnen van continue verschillende bedreigingen en kansen. Het is noodzakelijk om producten en services te blijven verbeteren (Donate, Peña & Sánchez de Pablo, 2015). Het vermogen van een organisatie om te innoveren en de concurrentiepositie te versterken hangt af van het intellectueel kapitaal (Subramaniam & Youndt, 2005 ; Khalique, Isa & Shaari, 2013). Om in deze toenemende behoefte aan innovatie te voorzien is het ontwikkelen van vaardigheden bij managers vereist. Het is van belang dat managers in staat zijn om leiding te geven aan veranderprocessen binnen organisaties als gevolg van veranderingen in de omgeving (DeChurch, Hiller, Murase, Doty & Salas, 2010). Het proces waarin de capaciteiten van medewerkers worden vergroot om zich te kunnen bewegen in leiderschapsrollen en leiderschapsprocessen wordt ook wel leiderschapsontwikkeling genoemd (Day, 2001). Organisaties maken veelvuldig gebruik van leiderschapspraktijken voor high potentials sinds het belang van deze praktijken op grote schaal is erkend door zowel de wetenschap als de praktijk (Khoreva, 2016).

Praktijken op het gebied van leiderschapsontwikkeling komen tot uiting in opleidingen en trainingen/programma's en verbeteren het menselijk kapitaal door middel van de ontwikkeling van kennis, vaardigheden, talenten en potentie (Harris, McMahon & Wright, 2012). Deze praktijken worden gekenmerkt door de nadruk op het ontwikkelen van capaciteiten van medewerkers voor het uitvoeren van leidinggevende functies, nu en in de toekomst (Björkman & Mäkelä, 2013). Naast menselijk kapitaal is er bij leiderschapsontwikkeling ook aandacht voor sociaal kapitaal (Augusto Felício, Couto & Caiado, 2014; Day, 2001). Hierbij staat het versterken van onderlinge relaties centraal, waarbij samenwerking en uitwisseling van ervaringen de waarde van de organisatie vergroot. Door de sterke onderlinge relaties en het wederzijdse vertrouwen en respect worden verplichtingen in de vorm van onderlinge verbintenissen belangrijker. Aan de hand van bovenstaande literatuur kan een leiderschapsprogramma gezien worden als een leiderschapspraktijk op het gebied van leiderschapsontwikkeling waar gewerkt wordt aan het verbeteren van het menselijk en sociaal kapitaal.

Het ontwikkelen van het human capital van medewerkers brengt een aantal voordelen mee. De prestaties van desbetreffende medewerkers verbeteren (Aguinis & Krueger, 2009). Op bedrijfsniveau zijn er ook voordelen verbonden aan het trainingen van medewerkers. Door het vergroten van het human capital van de medewerkers, kan de concurrentiepositie van een bedrijf worden verbeterd (Khalique, Isa & Shaari, 2013 ; Chami-Malaeb & Garavan, 2013). Daarnaast komt naar voren dat training ook de effectiviteit en de winstgevendheid van een organisatie kan vergroten (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón & Sanz-Valle, 2003). Tevens kan het trainen van medewerkers ook voordelen met zich mee brengen voor de samenleving. Training kan ervoor zorgen dat de kwaliteit van de beroepsbevolking verhoogd wordt, dit levert een belangrijke bijdrage aan het verhogen van de nationale economische groei (Aguinis & Krueger, 2009).

Aan hand van bovenstaande literatuur kan een leiderschapsprogramma gezien worden als een leiderschapspraktijk op het gebied van leiderschapsontwikkeling waar gewerkt wordt aan het verbeteren van het menselijk en sociaal kapitaal. Bij human capital staat het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en capaciteiten centraal. Bij sociaal kapitaal krijgt het versterken van onderlinge relaties de aandacht, waarbij samenwerking en uitwisseling van ervaringen de waarde van de organisatie vergroot (Day, 2001). Het ontwikkelen van het human capital van medewerkers brengt diverse voordelen met zich mee: verbetering van de prestaties van de medewerkers (Aguinis & Krueger, 2009), verbetering van de concurrentiepositie van de organisatie (Khalique, Isa & Shaari, 2013 ; Chami-Malaeb & Garavan, 2013), de effectiviteit en winstgevendheid van de organisatie kan vergroot worden (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón & Sanz-Valle, 2003) en tot slot kan training ervoor zorgen dat de kwaliteit van de beroepsbevolking vergroot wordt (Aguinis & Krueger, 2009).

2.4.1 Uitbestede leiderschapsprogramma's en leiderschapsmodel

Naast de groeiende trend in de richting van de uitbesteding van transactionele activiteiten, worden ook steeds vaker activiteiten uitbesteed welke gekoppeld zijn aan de strategische vraagstukken binnen het bedrijf. Het is van belang dat de training en ontwikkelingsactiviteiten afgestemd worden op de specifieke behoeften van de organisatie. De training dient aan te sluiten op de cultuur en strategie van de uitbestedende organisatie (Gainey & Klaas, 2003). Het leiderschapsmodel van Achmea is een voorbeeld van een vertegenwoordiging van de cultuur en strategie van de organisatie, waarop het uitbestede programma afgestemd dient te worden. Opleiding en ontwikkeling is ontworpen om intellectueel kapitaal te ontwikkelen, hiermee wordt beoogd om kerncompetenties van organisaties te ontwikkelen (Barney, 1995). Echter ontstaan kerncompetenties door middel van een sociaal complex proces binnen organisaties (Prahalad & Hamel, 2006).

Uitbestede opleidingsprogramma's zouden kunnen interfereren met dit strategische belangrijke en complexe proces. Het leren en ontwikkelen binnen dit proces kan sneller gaan wanneer alle partijen deel uit maken van de organisatie (Gainey & Klaas, 2003). Tevens kan het uitbesteden van opleidingen het risico met zich mee brengen dat concurrerende ondernemingen de opleiding imiteren. Voorgaande risico's kunnen mogelijk beheersbaar blijven als de training is afgestemd op de cultuur, strategie en management systemen van de klant. Het maatwerk programma kan dan moeilijker geïmiteerd worden door andere ondernemingen (Barney, 1995). Tevens kunnen opleiding en ontwikkelingsprogramma's die afgestemd zijn op de unieke behoeften van een bedrijf de potentie hebben om middelen te ontwikkelen die kunnen zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel (Gainey & Klaas, 2003).

Of de uitbestede leiderschapsprogramma's daadwerkelijk zijn afgestemd op de cultuur en strategie van de uitbesteder kan verschillend worden ervaren. HR-praktijken kunnen namelijk tot verschillende reacties leiden doordat mensen en groepen kunnen verschillen in hun percepties. Er kunnen verschillen ontstaan tussen HR-beleid dat door het hoger management is beoogd, de daadwerkelijke uitvoering en de perceptie van de medewerkers over de betreffende praktijken (Wright & Nishii, 2013; Purcell & Hutchinson, 2007). Wright en Nishii (2013) stellen dat het beoogd beleid (*intended practices*) zich richt op maatregelen vanuit het hoger management met de gedachte dat dit leidt tot het gewenste gedrag bij medewerkers. Geïmplementeerd beleid (*actual practices*) is het beleid wat uiteindelijk in de praktijk is ingezet, wat in dit geval het leiderschapsprogramma betreft dat verzorgd wordt door de externe leverancier. Door verschillende factoren kan het beoogde beleid verschillen van het geïmplementeerde beleid. Knies (2012) benadrukt dat de term *actual practices* zich voordoet als objectief. In feite wordt op dit niveau aandacht geschonken aan de perceptie van degene die de praktijk verzorgd. Na het geïmplementeerde beleid komen de HR-activiteiten terecht bij de individuele medewerker, deze kunnen verschillend ontvangen en geïnterpreteerd worden door medewerkers. Kortom: HR-praktijken kunnen verschillend ervaren worden (Wright & Nishii, 2013). Er kunnen verschillen zijn in het beoogde en geïmplementeerde leiderschapsprogramma en de uiteindelijke percepties van de deelnemers over het programma. Het beoogde leiderschapsprogramma is een programma dat aansluit op het leiderschapsmodel. Het geïmplementeerde programma betreft het programma zoals verzorgd door de externe leverancier. Het gepercipieerde programma is het programma dat ervaren en beoordeeld wordt door de medewerkers.

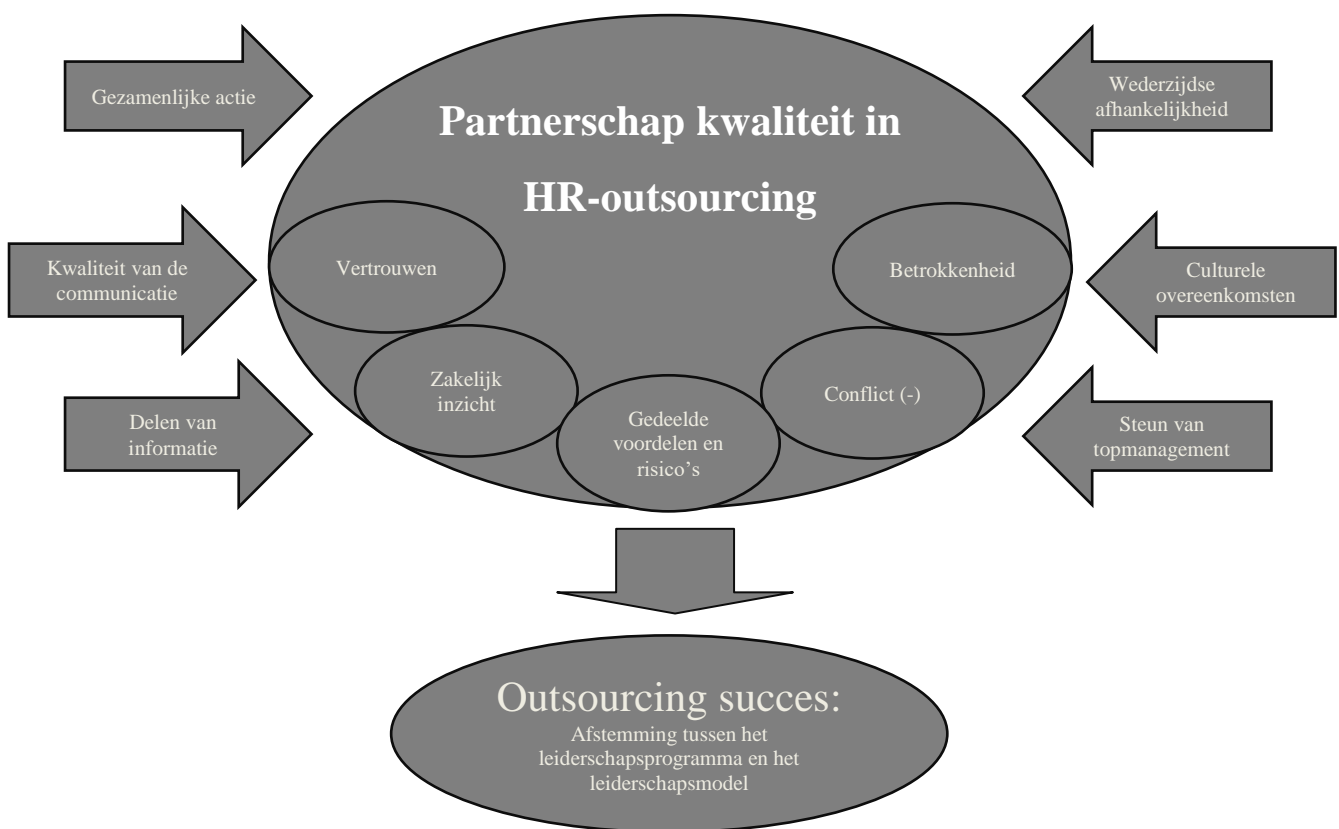
Steeds vaker worden activiteiten uitbesteed welke gekoppeld zijn aan de strategische vraagstukken binnen het bedrijf. Leiderschapsontwikkeling is hier een voorbeeld van. Het is van belang dat de training en ontwikkelingsactiviteiten afgestemd worden op de specifieke behoeften van de organisatie. De training dient aan te sluiten op de cultuur en strategie van de uitbestedende organisatie (Gainey & Klaas, 2003). Het leiderschapsmodel van Achmea is een voorbeeld van een vertegenwoordiging van de cultuur en strategie van de organisatie, waarop het uitbestede programma afgestemd dient te worden. Wanneer het leiderschapsprogramma afgestemd is op de cultuur en strategie van de organisatie, kunnen deze programma's de potentie hebben om middelen te ontwikkelen die kunnen zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel (Gainey & Klaas). Daarnaast kan het maatwerk programma dan moeilijk geïmiteerd worden (Barney, 1995). Of de uitbestede leiderschapsprogramma's daadwerkelijk zijn afgestemd op de cultuur en strategie van de uitbesteder kan verschillend worden ervaren door de externe leverancier van het programma en de deelnemers.

2.5 Conceptueel model en verwachtingen

Aan de hand van het bovenstaande theoretisch kader wordt in figuur 2 het conceptueel model weergegeven. Het conceptueel model is geen theoretisch model, maar eerder een raamwerk dat dient als kader voor verder onderzoek. Het raamwerk is gebaseerd op verschillende wetenschappelijke inzichten en bestaande empirische studies.

Uit onderzoek is gebleken dat er sprake is van partnerschap kwaliteit, oftewel een goede relatie, wanneer er sprake is van vertrouwen, zakelijk inzicht, gedeelde voordelen en risico's, betrokkenheid en het ontbreken van conflict. Uit onderzoek blijkt dat deze componenten leiden tot een verhoging van de partnerschap kwaliteit wat vervolgens zorgt voor een toename van outsourcing succes. De verwachting is dat de verschillende partnerschap kwaliteit componenten vertrouwen, zakelijk inzicht, gedeelde voordelen en risico's, het ontbreken van conflict en betrokkenheid onderdeel uitmaken van een goede relatie tussen de uitbesteder en externe leverancier, hetgeen effect heeft op het outsourcing succes. Het outsourcing succes betreft de afstemming tussen de externe leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel van Achmea.

Uit onderzoek komt naar voren dat partnerschap kwaliteit componenten beïnvloed worden door gezamenlijke actie, kwaliteit van de communicatie, het delen van informatie, wederzijdse afhankelijkheid, culturele overeenkomsten en steun van het topmanagement. Er wordt dan ook verwacht dat de partnerschap kwaliteit determinanten gezamenlijke actie, kwaliteit van de communicatie, het delen van informatie, wederzijdse afhankelijkheid, culturele overeenkomsten en steun van het topmanagement een positieve invloed hebben op de relatie tussen de uitbesteder en de externe leverancier.



Figuur 2: Conceptueel model

3. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk staat de methode van onderzoek centraal. Er wordt ingegaan op hoe het onderzoek is uitgevoerd, waarbij een zo duidelijk mogelijk beeld wordt geschetst van de keuzes die gemaakt zijn in het onderzoek. In paragraaf 3.1 wordt gestart met de verantwoording voor het onderzoekontwerp, waarna in paragraaf 3.2 de kwalitatieve onderzoeksbenadering nader wordt besproken. In paragraaf 3.3 komt de positie van de literatuurstudie aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 ingegaan op de dataverzameling in het onderzoek. In paragraaf 3.5 wordt de selectie van de respondenten in huidig onderzoek toegelicht. Daarna wordt in paragraaf 3.6 aandacht besteed aan de topiclijst en het interviewproces met de respondenten. In paragraaf 3.7 wordt ingegaan op wijze waarop de analyse van de interviews heeft plaatsgevonden, waarna in paragraaf 3.8 wordt afgesloten met een bespreking over de kwaliteit van huidig onderzoek.

3.1 Onderzoeksontwerp

De centrale onderzoeksvraag in huidig onderzoek luidt: *“Welke factoren van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing spelen een rol in de afstemming tussen het leiderschapsmodel en de externe leiderschapsprogramma’s van Achmea?”*. Het onderzoekontwerp dient afgestemd te zijn op de onderzoeksvraag van het onderzoek (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De centrale onderzoeksvraag in huidig onderzoek is exploratief van aard met als doel factoren van partnerschap kwaliteit te ontdekken die een rol spelen in outsourcing succes. Bij exploratie staat de ontwikkeling van begrippen, hypothesen of een theorie voorop (Boeije et al., 2009). Explorerend onderzoek is passend als er weinig kennis aanwezig is, zoals in fundamenteel wetenschappelijk onderzoek, of als er voor praktijkproblemen nog geen of onvoldoende praktische oplossingen bestaan (Boeije et al., 2009). In het theoretisch kader zijn verschillende onderzoeken gepresenteerd rondom partnerschap kwaliteit, echter wordt benadrukt dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing. De bestaande onderzoeken zijn niet doorslaggevend en een verdere ontwikkeling van begrippen is van belang. Daarom wordt in huidig onderzoek ook ruimte gegeven voor het achterhalen van nieuwe factoren van partnerschap kwaliteit. Juist om tot een verdere ontwikkeling van begrippen te komen is het waardevol te bekijken hoe mensen betekenis geven aan de context. Een kwalitatieve onderzoeksbenadering geeft de onderzoeker de kans om het onderzoeksveld op flexibele wijze te verkennen en gedetailleerd in te gaan op de beschrijvingen van de respondenten.

3.2 Kwalitatief onderzoek

Boeije et al. (2009) omschrijven kwalitatief onderzoek als een paraplubegrip waaronder verschillende tradities en stromingen vallen met elk hun eigen wetenschapsfilosofische benadering en manieren om het onderzoek uit te voeren. Deze auteurs stellen daarbij dat zij allemaal tot doel hebben om gedragingen, ervaringen, belevingen, en ‘producten’ van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren. Het begrijpen van gedragingen, ervaringen en belevingen noemt men de interpretatieve benadering (Boeije et al., 2009). Er is in huidig onderzoek gekozen voor de interpretatieve kwalitatieve benadering om verschillende redenen. Allereerst is partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing weinig onderzocht en biedt kwalitatief onderzoek de kans om het veld verder te verkennen. Daarnaast is de keuze voor kwalitatief onderzoek gemaakt gezien de contextuele focus van het onderzoek. Partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes wordt bevraagd vanuit een unieke context. De context van huidig onderzoek betreft de uitbesteding van de leiderschapsprogramma’s van Achmea. Verschillende factoren vanuit de specifieke omgeving kunnen van invloed zijn op de partnerschap kwaliteit tussen de uitbesteder en externe leveranciers. Kwalitatief onderzoek kan verschillende betekenissen achterhalen en tegemoet komen aan deze specifieke aspecten (Boeije et al., 2009).

Tevens biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om nader in te gaan op de interacties tussen de partijen en hoe de partnerschap kwaliteit factoren zich naast elkaar verhouden (Boeije et al., 2009). Tot slot kan de relatie tussen de uitbesteder en externe leverancier een gevoelig onderwerp zijn. Een kwalitatief onderzoek geeft de ruimte om door te vragen en in te spelen op mogelijke sociaal wenselijke antwoorden (Boeije et al., 2009).

3.3 De literatuurstudie

Huidig onderzoek is gestart met een literatuurstudie om de uitbesteding van leiderschapsprogramma's, partnerschap kwaliteit en outsourcing succes nader te onderzoeken. De literatuurstudie is belangrijk voor het opstellen van een onderzoeksopzet. Literatuuronderzoek plaatst het onderzoek in een disciplinair kader, zorgt voor aansluiting bij actuele discussies en geeft de mogelijkheid aan de onderzoeker om zich te oriënteren op het vakgebied en het onderwerp (Boeije et al., 2009). De literatuurstudie in huidig onderzoek is gebruikt als verkenning van het onderwerp, als leidraad voor de analyse van de resultaten en als reflectie van de resultaten. Tevens is de literatuur gebruikt voor de vorming van de topiclijsten. Bovendien is de doelstelling van het onderzoek afgestemd op de eerdere studies over partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing om zo bij te kunnen dragen aan de wetenschap.

3.4 Dataverzameling

De onderzoeksgegevens zijn verzameld door middel van documentenanalyse en interviews. In deze paragraaf wordt dit nader toegelicht.

3.4.1 Documentenanalyse

Aan het begin van het onderzoek heeft er dataverzameling plaats gevonden op basis van documentenanalyse. Diverse documenten zijn bestudeerd omtrent de uitbesteding van leiderschapsprogramma's door Achmea en de specifieke inhoud van leiderschapsprogramma's. Gedurende het onderzoeksproces zijn er regelmatig documenten bestudeerd over de specifieke inhoud van de leiderschapsprogramma's ter voorbereiding van de interviews. Door het bestuderen van diverse documenten is er een helder beeld gevormd van de context waar het onderzoek zich in bevindt.

3.4.2 Interviews

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn verscheidene interviews afgenomen. Het onderzoek heeft zich gericht op vijf uitbestede leiderschapsprogramma's. Er zijn interviews afgenomen met vier externe leveranciers van de leiderschapsprogramma's, drie interne programmamanagers welke verantwoordelijk zijn voor de betreffende programma's en zeventien deelnemers van de leiderschapsprogramma's. In de volgende sectie wordt nader ingegaan op de respondenten van het onderzoek en de selectie van de respondenten.

3.5 Respondenten

3.5.1 Selectie leiderschapsprogramma's

Allereerst is er een selectie gemaakt van de uitbestede leiderschapsprogramma's die meegenomen worden in huidig onderzoek. De onderzoeker heeft een doelgerichte steekproef getrokken ten aanzien van de relevante kenmerken voor dit onderzoek. Met een doelgerichte selectie wordt gepoogd verschillende uitingsvormen in een bepaald verschijnsel accuraat te presenteren (Boeije et al., 2009). De onderzoeker probeert hierbij variatie te vinden. De variatie geldt in huidig onderzoek voor het aantal jaren dat het leiderschapsprogramma gegeven wordt en er dus een relatie bestaat tussen de externe leverancier en de uitbesteder. De duur van de samenwerking tussen de uitbesteder en externe leverancier kan namelijk van invloed zijn op de relatie tussen beide partijen (Lee & Kim, 1999).

Gezien het tijdbestek van het onderzoek zijn uiteindelijk vijf uitbestede leiderschapsprogramma's geselecteerd van de vijftientig programma's. In onderstaande tabel is de variatie weergegeven van de leiderschapsprogramma's die meegenomen zijn in huidig onderzoek.

| Leiderschapsprogramma | Aantal jaren dat het programma wordt gegeven |
|--------------------------------|--|
| Leiderschapsprogramma A | 1 jaar |
| Leiderschapsprogramma B | 1 jaar |
| Leiderschapsprogramma C | 3 jaar |
| Leiderschapsprogramma D | 2 jaar |
| Leiderschapsprogramma E | 1 jaar |

Tabel 3: Aantal jaren dat de leiderschapsprogramma's worden gegeven

De vijf leiderschapsprogramma's worden verzorgd door vier externe leveranciers. Eén leverancier verzorgt twee leiderschapsprogramma's. Deze externe leveranciers geven de leiderschapsprogramma's en zijn tevens contactpersoon voor Achmea. Vanuit Achmea zijn er drie programmamanagers verantwoordelijk voor deze programma's en tevens contactpersoon. De geselecteerde externe leveranciers zijn voor deelname aan het onderzoek allereerst benaderd middels een e-mail. Hierin werd kort het doel van het onderzoek uitgelegd en aangegeven dat de onderzoeker op korte termijn contact zou gaan zoeken voor het inplannen van een interview. De externe leveranciers zijn vervolgens telefonisch benaderd voor het inplannen van het interview. Alle geselecteerde externe leveranciers hebben meegewerkt aan het onderzoek. De interne programmamanagers zijn via de mail of telefonisch benaderd voor deelname aan het onderzoek. Alle geselecteerde interne programmamanagers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Er zijn in totaal zeven interviews afgenomen met de externe leveranciers en de interne programmamanagers vanuit Achmea die verbonden zijn aan de geselecteerde leiderschapsprogramma's.

3.5.2 Deelnemers leiderschapsprogramma's

Bij het opzetten van het onderzoeksplan voor huidig onderzoek werd allereerst bepaald dat de deelnemers van de leiderschapsprogramma's middels focusgroepen geïnterviewd zouden worden. Het voordeel hiervan is dat de ervaringen van verschillende deelnemers meegenomen kunnen worden en dat de participanten kunnen reageren op elkaar en kunnen discussiëren (Boeije et al., 2009). Vanuit de geselecteerde leiderschapsprogramma's is een lijst verkregen met de deelnemers van de leiderschapsprogramma's. Het was noodzakelijk om per programma een lijst met deelnemers te ontvangen welke het leiderschapsprogramma onlangs hadden gevolgd. Deze deelnemers kunnen immers het programma zich nog goed heugen. Alle deelnemers van de laatste lichting van de geselecteerde leiderschapsprogramma's zijn benaderd om een datum te plannen voor deze sessie middels datumprikker.nl. Gezien de drukke bezetting van de managers en de verschillende locaties bleek het niet haalbaar meerdere personen op één locatie bij elkaar te krijgen. Een groepsconversatie via Skype bleek ook niet haalbaar gezien de drukke agenda's van de managers. Door de onderzoeker is toen naar een oplossing gezocht om op een andere manier de data te kunnen verzamelen. In de volgende sectie wordt omschreven hoe de dataverzameling uiteindelijk heeft plaats gevonden.

Het bleek niet mogelijk om focusgroepen te organiseren. Gezien de drukke agenda's van de leidinggevenden en de verschillende locaties waar zij werkzaam zijn is gekozen voor het afnemen van telefonische interviews. Vanuit de meeste recente deelnemerslijsten is een doelgerichte steekproef door de onderzoeker getrokken, er zijn gerichte eenheden geselecteerd die bepaalde kenmerken presenteren (Boeije et al., 2009).

Er is naar variatie gezocht in de divisies waar de betreffende deelnemers werkzaam zijn. Er is geselecteerd op divisie omdat er uit eerdere gesprekken met Achmea naar voren is gekomen dat gezien verschillende fusies de cultuur en werkwijze per divisie kan verschillen. Deze deelnemers kunnen vanuit de eigen cultuur en werkwijze verschillend aankijken tegen het betreffende leiderschapsprogramma. Door te selecteren op deze variatie kunnen er betere gegevens worden verzameld (Boeije et al., 2009).

De geselecteerde leiderschapsprogramma's worden op verschillende momenten gestart en hebben een verschillend tijdsplan. Hierdoor verschilt het per programma wanneer de geïnterviewde deelnemers de betreffende leiderschapsgang gevolgd hebben. De deelnemers zijn telefonisch benaderd door de onderzoeker met de vraag of ze deel wilden nemen aan het onderzoek. Vervolgens werd gelijk een afspraak ingepland. Er zijn per leiderschapsprogramma drie of vier deelnemers geïnterviewd. In onderstaande tabel wordt een overzicht weergegeven van de tijdsperiode dat het programma is afgerond op het moment van interviewen, het aantal geïnterviewde deelnemers per programma en de bedrijfsonderdelen waar de betreffende deelnemers werkzaam zijn.

| Leiderschapsprogramma | Tijdsperiode dat het programma is afgerond op het moment van interviewen | Aantal deelnemers geïnterviewd | Divisies waar de deelnemers werkzaam zijn |
|--------------------------------|--|--------------------------------|--|
| Leiderschapsprogramma A | Afrondende fase | Drie deelnemers | Achmea Reinsurance, Centraal Beheer, Divisie Schade & Inkomen |
| Leiderschapsprogramma B | Afrondende fase | Drie deelnemers | Oudedagsvoorziening, Financiën, Zilveren Kruis |
| Leiderschapsprogramma C | Circa zes maanden | Drie deelnemers | Divisie Schade & Inkomen, Oudedagsvoorziening, Zilveren Kruis |
| Leiderschapsprogramma D | Circa vier maanden | Vier deelnemers | Divisie Zorg & Gezondheid, Divisie Schade & Inkomen, Finance, Divisie Schade & Inkomen |
| Leiderschapsprogramma E | Drie dagen | Vier deelnemers | HR, Oudedagsvoorziening, Divisie Schade & inkomen, Risk Management |

Tabel 4: Tijdsperiode afronding leiderschapsprogramma's

3.6 Topiclijst en interviewproces

3.6.1 Topiclijst en interviewproces externe leveranciers

De interviews met de externe leveranciers zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst. De interviews met de externe leveranciers waren semigestructureerd van aard. Dit zorgde voor een structuur in het interview, waarbij ook de ruimte is voor de inbreng van de respondenten. Deze vorm van interviewen heeft een open karakter en een beperkte richting, waarbij de respondenten ook zelf onderwerpen bespreekbaar konden maken (Boeije et al., 2009). De topiclijst voor de externe leveranciers bestaat uit drie thema's (tabel 5), onder deze grotere thema's vallen de topics die afgeleid zijn van de theorie. Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat partnerschap kwaliteit tussen beide partijen zich afspeelt rondom een outsourcing project. Het is van belang inzicht te krijgen in dit outsourcing project (Reichel & Lazarova, 2013). Dit komt naar voren in thema 1 waarbij de context wordt geschetst van de uitbestede HR-praktijk waarin beide partijen de samenwerking aangaan en succes willen behalen. In thema 2 staat het daadwerkelijke HR-outsourcing succes centraal, wat in de literatuur gezien wordt als de uitkomst van goede partnerschap kwaliteit (Lee & Kim, 1999). Bij Achmea betreft HR-outsourcing succes de afstemming tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel. Daartoe is eerst open gevraagd naar de leiderschapscompetenties die ontwikkeld worden in de training, om vervolgens specifiek in te gaan op de kernelementen van het leiderschapsmodel. Tevens komt uit de literatuur naar voren dat verschillende partnerschap kwaliteit factoren invloed hebben op outsourcing succes (Lee & Kim, 1999 ; Abdul-Halim et al., 2014 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013). In thema 3 worden daarom vragen gesteld voor het identificeren van partnerschap kwaliteit factoren die kunnen bijdragen of een belemmering kunnen vormen voor HR-outsourcing succes. De topics onder dit thema zijn nadrukkelijk verbonden met de partnerschap kwaliteit factoren uit het conceptueel model. Hierbij is bewust gekozen voor het starten met open vragen om partnerschap kwaliteit factoren te ontrafelen, met zo min mogelijke sturing van de onderzoeker. Hierdoor kwamen de belangrijkste factoren voor de respondenten naar boven en was het mogelijk om nieuwe factoren van partnerschap kwaliteit te identificeren. De stimulerende factoren uit de literatuur zijn bij deze open vragen als topics gebruikt om op door te vragen en aanvullende vragen te stellen waar nodig. Echter is wel zo veel mogelijk gebleven bij het open karakter van de interviews, en is doorgevraagd en verduidelijking gevraagd op factoren uit de literatuur die in lijn lagen met het interview. Het doel is namelijk om in huidig exploratief onderzoek de belangrijkste factoren te ontdekken die bij de respondenten spelen, en niet om zoals in kwantitatief onderzoek de factoren uit het conceptueel model te toetsen (Boeije et al., 2009). In onderstaande tabel zijn de thema's weergegeven met daarbij een voorbeeldvraag. De gehele topiclijst van de interviews met de externe leveranciers is bijgevoegd in bijlage A.

| Thema's | Voorbeeldvragen |
|--|---|
| 1.HR-outsourcing praktijk op het gebied van leiderschapsontwikkeling | “Kunt u iets vertellen over het leiderschapsprogramma dat door u wordt verzorgd?” |
| 2.HR-outsourcing succes <i>Kwaliteit van aangeboden diensten: de afstemming tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea</i> | Open vraag: Welke leiderschapscompetenties worden ontwikkeld in de training? |

| | |
|--|---|
| | <p>Doorvragen: “In hoeverre komen de leiderschapscompetenties visionair, omgevingsbewust en ondernemend (kernelement ‘koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden’ in het leiderschapsmodel) terug in de training?”</p> |
| <p>3.Partnerschap kwaliteit factoren die kunnen bijdragen of een belemmering kunnen vormen voor HR-outsourcing succes</p> <p>Stimulerende relationele factoren</p> <p>Belemmerende relationele factoren</p> | <p>Open vragen: “Hoe zou u de relatie met Achmea omschrijven?” “Hoe verloopt de afstemming van het leiderschapsprogramma met Achmea?” “Wat zijn belangrijke relationele factoren in de afstemming met Achmea, die een rol kunnen spelen in de aansluiting tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?”</p> <p>Topics om op door te vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen (Mate van vertrouwen en bereidheid tussen partners) • Zakelijk inzicht (Begrijpen van gedrag, doelstellingen en beleid tussen partners) • Gedeelde voordelen en risico's (Collectieve verantwoordelijkheid van de voordelen en risico's) • Conflict (De mate van onverenigbaarheid tussen activiteiten en doelen tussen de partners) • Betrokkenheid (Het opvolgen van gemaakte beloftes en continuïteit tussen partners) • Gezamenlijke actie (Vervlechting van organisatorische grenzen, ondernemen van gezamenlijke activiteiten) • Kwaliteit van de communicatie (De nauwkeurigheid en geloofwaardigheid van de communicatieproces tussen partners) • Het delen van informatie (Mate waarin belangrijke informatie wordt meegedeeld aan de partners) • Wederzijdse afhankelijkheid (Mate van afhankelijkheid tussen organisaties voor het volbrengen van de activiteit) • Culturele overeenkomsten (Mate van overeenstemming tussen gedeelde waarden en overtuigingen partners) • Steun van het topmanagement (Inzicht van topmanagers in de specifieke voordelen van de samenwerking tussen partners) <p>“Wat zijn belemmerende relationele factoren voor u in de afstemming met Achmea, die een rol kunnen spelen in de aansluiting tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?”</p> |

Tabel 5: Thema's met voorbeeldvragen externe leveranciers

Voorafgaand aan de interviews werd een korte introductie gehouden. In de introductie stelde de onderzoeker zich kort voor. Daarnaast kwam het doel van het onderzoek, vertrouwelijkheid, toestemming voor het opnemen en de tijdsplanning ter sprake. Tot slot werd gevraagd of er nog onduidelijkheden voor de respondent waren. Alle interviews met de externe leveranciers zijn opgenomen met een voice recorder. Dit zorgde ervoor dat de onderzoeker aandachtig kon luisteren naar de respondent en de verkregen informatie letterlijk kon worden uitgetypt. De interviews met de externe leveranciers duurden gemiddeld 1 uur en 7 minuten. De interviews werden op locatie van Achmea afgenomen of op locatie van de externe leverancier. Eén externe leverancier verzorgt twee programma's, hier is in het interview eerst ingegaan op de drie thema's met betrekking tot het eerste leiderschapsprogramma. Daarna zijn de thema's aan bod gekomen voor het tweede programma. Er zijn als het ware twee aparte interviews afgenomen. Aan het einde van de interviews werd een korte samenvatting gegeven van de belangrijkste aspecten van het interview, om bij de respondent te checken of de onderzoeker de informatie goed begrepen had. Tot slot werd er ingegaan op de terugkoppeling van het onderzoek en een mogelijkheid voor het stellen van vragen geboden.

3.6.2 Topiclijst en interviewproces programmamanagers

In de interviews met de programmanagers vanuit Achmea stonden twee thema's centraal: de HR-outsourcing praktijk op het gebied van leiderschapsontwikkeling en de partnerschap kwaliteit factoren die kunnen bijdragen of een belemmering kunnen vormen voor HR-outsourcing succes. De interviews met de externe leveranciers waren net als de interviews met de externe leveranciers semigestructureerd van aard. Het eerste thema is tot stand gekomen doordat er in de literatuurstudie naar voren kwam dat partnerschap kwaliteit tussen beide partijen zich afspeelt rondom een outsourcing project. Het is van belang hier inzicht in te krijgen (Reichel & Lazarova, 2013). In dit thema wordt de context geschetst van de betreffende uitbestede HR-praktijk waarin beide partijen de samenwerking aangaan en outsourcing succes willen behalen. In de literatuur zijn verschillende partnerschap kwaliteit factoren geïdentificeerd die invloed hebben op outsourcing succes (Lee & Kim, 1999 ; Abdul-Halim et al., 2014 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013). Het tweede thema gaat dan ook in op partnerschap kwaliteit factoren die kunnen bijdragen of een belemmering kunnen vormen voor HR-outsourcing succes. De topics onder dit thema zijn nadrukkelijk verbonden met de partnerschap kwaliteit factoren uit het conceptueel model (figuur 2). Voorgaande twee thema's zijn ook aan bod gekomen in de interviews met de externe leveranciers, maar worden in deze interviews belicht vanuit het perspectief van de uitbesteder. Verschillende bestaande onderzoeken geven namelijk aan dat het aan te bevelen is om zowel de uitbesteder als de externe leverancier te betrekken in onderzoek naar partnerschap kwaliteit, dit kan zorgen voor een breder perspectief (Ates, 2013 ; Ee et al. 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). De vragen bij het thema partnerschap kwaliteit factoren zijn nagenoeg hetzelfde als de vragen bij dit thema in de interviews met de externe leveranciers. Door deze structuur kan de informatie van beide partijen vergeleken worden. Om partnerschap kwaliteit factoren te identificeren zijn allereerst open vragen gesteld over de relatie, de factoren uit de literatuur werden gebruikt om op door te vragen wanneer nodig. Aangezien de programmamanagers meerdere programma's begeleiden, was het niet mogelijk in te gaan op partnerschap kwaliteit per programma. Daarom is dit in het algemeen gevraagd waarbij een aanvullende vraag aan bod is gekomen of er overeenkomsten en verschillen zijn per leverancier. In onderstaande tabel zijn de hoofdtokens weergegeven met daarbij een voorbeeldvraag. De gehele topiclijst van de interviews met de programmamanagers is bijgevoegd in bijlage B.

| Thema's | Voorbeeldvragen |
|---|---|
| 1. HR-outsourcing praktijk op het gebied van leiderschapsontwikkeling | “Kunt u iets vertellen over de programma’s die u begeleidt?” |
| <p data-bbox="185 320 762 427">2. Partnerschap kwaliteit factoren die kunnen bijdragen of een belemmering kunnen vormen voor HR-outsourcing succes</p> <p data-bbox="185 741 612 775">Stimulerende relationele factoren</p> <p data-bbox="185 1787 632 1821">Belemmerende relationele factoren</p> | <p data-bbox="788 320 1380 678"> Open vragen: “Kunt u iets vertellen over de relaties die u heeft met externe leveranciers omtrent de leiderschapsprogramma’s?” “Hoe verloopt de afstemming van het programma met de leveranciers?” “Wat zijn belangrijke relationele factoren in de afstemming met de externe leveranciers, die een rol kunnen spelen in de aansluiting van het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?” </p> <p data-bbox="788 712 1126 745">Topics om op door te vragen:</p> <ul data-bbox="839 748 1385 1760" style="list-style-type: none"> • Vertrouwen (Mate van vertrouwen en bereidheid tussen partners) • Zakelijk inzicht (Begrijpen van gedrag, doelstellingen en beleid tussen partners) • Gedeelde voordelen en risico’s (Collectieve verantwoordelijkheid van de voordelen en risico’s) • Conflict (De mate van onverenigbaarheid tussen activiteiten en doelen tussen de partners) • Betrokkenheid (Het opvolgen van gemaakte beloftes en continuïteit tussen partners) • Gezamenlijke actie (Vervlechting van organisatorische grenzen, ondernemen van gezamenlijke activiteiten) • Kwaliteit van de communicatie (De nauwkeurigheid en geloofwaardigheid van de communicatieproces tussen partners) • Het delen van informatie (Mate waarin belangrijke informatie wordt meegedeeld aan de partners) • Wederzijdse afhankelijkheid (Mate van afhankelijkheid tussen organisaties voor het volbrengen van de activiteit) • Culturele overeenkomsten (Mate van overeenstemming tussen gedeelde waarden en overtuigingen partners) • Steun van het topmanagement (Inzicht van topmanagers in de specifieke voordelen van de samenwerking tussen partners) <p data-bbox="788 1794 1380 1955"> “Wat zijn belemmerende relationele factoren voor u in de afstemming met de externe leveranciers, die een rol kunnen spelen in de aansluiting tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?” </p> |

Tabel 6: Thema's met voorbeeldvragen programmamanagers

In deze interviews werd ook een introductie en afsluiting gegeven zoals beschreven in de interviews met de externe leveranciers. Alle interviews met de programmamanagers zijn opgenomen met een voice recorder. Dit zorgde ervoor dat de onderzoeker aandachtig kon luisteren naar de respondent en de verkregen informatie letterlijk kon worden uitgetypt. De interviews met de programmamanagers zijn afgenomen op locatie bij Achmea en duurden gemiddeld 34 minuten.

3.6.3 Topiclijst en interviewproces deelnemers

In de interviews met de deelnemers van de leiderschapsprogramma's stond één hoofdthema centraal namelijk HR-outsourcing succes. Met dit thema werd gepoogd te achterhalen in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van outsourcing succes wat in het conceptueel model geschetst wordt als uitkomst van een goede partnerschap kwaliteit. Dit thema is ook aan bod gekomen in de interviews met de externe leveranciers, echter is in het theoretisch kader naar voren gekomen dat HR-outsourcing succes door de verzorger van de training en degene die de praktijk ondergaan verschillend ervaren kan worden (Wright en Nishii, 2013). Daarom wordt ook het perspectief van de deelnemers belicht. Gezien het leiderschapsmodel van Achmea en de kernelementen daarin, was het duidelijk voor de onderzoeker wat er in de interviews gevraagd diende te worden. De interviews waren gestructureerd van aard. De inhoud van de vragen, de manier waarop deze gesteld werden en de volgorde waarin de vragen gesteld werden stonden vast (Boeije et al., 2009). Op deze manier is een zo sterk mogelijke richting meegegeven aan het interview en kadering gegeven bij het analyseren van de interviews. De vragen over de mate van aansluiting van het leiderschapsmodel en de leiderschapsprogramma's kunnen op deze manier gemakkelijker vergeleken worden (Boeije et al., 2009). Tevens is gekozen voor een gestructureerde en compacte vragenlijst gezien de tijd die de drukbezette managers hadden voor het interview. De gestructureerde interviews zijn telefonisch afgenomen. Allereerst zijn er open vragen gesteld over de kennis en vaardigheden die de deelnemers hebben opgedaan na het volgen van het programma, navolgend op de literatuur over leiderschapsprogramma's (Harris et al., 2012). Vervolgens is ingegaan op de specifieke elementen van het leiderschapsmodel van Achmea en in hoeverre de deelnemers deze elementen hebben teruggezien.

| Thema | Voorbeeldvragen |
|--|--|
| 1.HR-outsourcing succes <i>Kwaliteit van aangeboden diensten: de afstemming tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea</i> | “Welke kennis heeft u opgedaan na het volgen van het programma en hoe uit dit zich in uw dagelijks werk (concrete voorbeelden)?” “Één van de kernelementen van het leiderschapsmodel van Achmea is koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden. Hierbij staan de leiderschapscompetenties visionair, omgevingsbewust en ondernemend centraal. In hoeverre heeft u dit teruggezien in het programma en kunt u hierbij concrete voorbeelden noemen?” |

Tabel 7: Hoofdttopics met voorbeeldvragen deelnemers

Bij elke interviewvraag is gevraagd naar concrete voorbeelden. Dit vergroot de kans dat wat speelt voor de respondent duidelijk naar voren komt en zorgt tevens voor bewijsvoering en toelichting. Tevens kan de onderzoeker bepalen of de vraag goed begrepen is en of er antwoord wordt gegeven op de vraag. Het interview werd gestart met dezelfde introductie en afsluiting als in de interviews met de externe leveranciers en de programmamanagers. De gehele topiclijst van de interviews met de deelnemers is bijgevoegd in bijlage C.

Alle interviews met de deelnemers zijn opgenomen met een voice recorder zodat de onderzoeker aandachtig kon luisteren naar de respondent en de verkregen informatie letterlijk uitgetypt kon worden. De interviews duurden gemiddeld 20 minuten.

3.7 Data-analyse

De interviews met de externe leveranciers, programmanagers en deelnemers zijn na het afnemen zo snel mogelijk uitgetypt in Microsoft Word. Vervolgens zijn de transcripten ingeladen in het programma Nvivo 11 om de data te analyseren. Er is gestart met het zorgvuldig doorlezen van de transcripten. Daarbij is allereerst gebruik gemaakt van open codering. Hierin is bepaald welke fragmenten uit het transcript relevant zijn voor huidig onderzoek, waar een bijbehorende code aan werd gegeven (Boeije et al., 2009). De fragmenten die over hetzelfde aspect gaan, kregen dezelfde code. In deze fase van codering is zo dicht mogelijk bij de bewoording van de respondent gebleven. Na het open coderen van een aantal interviews is overgegaan op axiaal coderen. In deze fase wordt door de onderzoeker vanuit de codes naar gegevens geredeneerd (Boeije et al., 2009). De onderzoeker heeft in deze fase gekeken of de ontwikkelde codes de verzamelde gegevens voldoende dekken. Er is kritisch gekeken naar de codes van de fragmenten en of deze fragmenten juist gecodeerd waren, en waar nodig codes samengevoegd of veranderd. Tevens zijn hoofdcodes en subcodes onderscheiden en gekoppeld aan relevante begrippen uit de literatuur. Zo zijn bijvoorbeeld de antwoorden op de stimulerende factoren in de relatie ondergebracht in codes zoals “culturele overeenkomsten”, “het delen van relevante informatie” en “betrokkenheid”. Echter is er in het onderzoek ook ruimte voor het identificeren van stimulerende en belemmerende factoren in de relatie die niet in de literatuur naar voren zijn gekomen. Naast deze codes uit de theorie zijn ook codes opgesteld uit de empirie, zoals “klik met persoon”, “transparantie en openheid” en “helderheid verwachtingen en rollen”. Na een aantal interviews zowel open als axiaal gecodeerd te hebben, werden nieuwe transcripten in Nvivo 11 ingeladen om de data weer op deze manier te analyseren. Nadat alle interviews de twee fasen van open en axiaal coderen hadden doorlopen, kwam de laatste fase aan het bod: het selectief coderen. Er werd gekeken naar de verdere structuur van de hoofdcodes en subcodes en de relaties tussen de hoofdcodes. De voorgaande fasen resulteerde in een codeboom met verschillende hoofdcodes en subcodes. De codeboom is bijgevoegd in bijlage D.

3.8 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van huidig onderzoek wordt besproken in termen van interne en externe betrouwbaarheid, interne en externe validiteit en tot slot de geloofwaardigheid van de verkregen gegevens.

3.8.1 Betrouwbaarheid

In klassieke termen heeft betrouwbaarheid te maken met de nauwkeurigheid en consistentie van het meetinstrument. Bij herhaling van het onderzoek zouden dezelfde resultaten naar voren moeten komen (Boeije et al., 2009). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe betrouwbaarheid. De interne betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek heeft te maken met de rol en objectiviteit van de onderzoeker (Mortelmans, 2013). De objectiviteit van de onderzoeker kan een belangrijke rol spelen bij het afnemen van het interview en het coderen van de verkregen data. Door de onderzoeker is geprobeerd een onafhankelijke rol aan te nemen in het onderzoek en niet gekleurd te zijn met betrekking tot het onderwerp. De onderzoeker was zelf niet werkzaam bij Achmea.

Hierdoor was het gemakkelijker om afstand te bewaren van de organisatie en zo objectief mogelijk te zijn. Daarnaast is geprobeerd objectief te zijn bij de codering van de resultaten. De onderzoeker heeft op een systematische wijze de gegevens geanalyseerd wat bijdraagt aan de interne betrouwbaarheid van het onderzoek. Echter is de codering niet nogmaals uitgevoerd door een andere onderzoeker waardoor niet bekend is of door een andere onderzoeker dezelfde codes opgesteld zouden zijn.

De externe betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek heeft te maken met de repliceerbaarheid van het onderzoek (Mortelmans, 2013). In kwalitatief onderzoek is het lastiger om het onderzoek op precies dezelfde wijze uit te laten voeren. Het kwalitatieve onderzoek is namelijk uitgevoerd in een specifieke context, waarin niet één sociale werkelijkheid bestaat. De onderzoeker heeft geprobeerd het onderzoeksproces zo duidelijk mogelijk te omschrijven om de externe betrouwbaarheid te waarborgen. Daarnaast zijn de interviews opgenomen en getranscribeerd. Dit geeft andere onderzoekers de mogelijkheid om inzicht te krijgen in het onderzoeksproces en de data. Het onderzoek zou op deze manier nogmaals uitgevoerd kunnen worden.

3.8.2 Validiteit

Interne validiteit gaat in klassieke termen over of de onderzoeker heeft gemeten wat hij wilde meten (Boeije et al. 2009). Vanuit huidig kwalitatief onderzoek kan gezegd worden dat aan de interne validiteit gedacht is door de semigestructureerde en gestructureerde aard van de interviews, waardoor er een structuur was in de interviews met de respondenten. Tevens zijn de theoretische concepten meegenomen in de vorming van de topiclijst. Om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te beperken zijn interviews met externe leveranciers en programmamanagers zo veel mogelijk afgenomen in afgesloten ruimtes. De relatie tussen twee partijen kan namelijk een gevoelig onderwerp zijn. De externe validiteit wordt door Boeije et al. (2009) gezien als de generaliseerbaarheid van de resultaten naar de grotere populatie. Dit is in kwalitatief onderzoek lastig te behalen gezien de unieke context in deze vorm van onderzoek en de steekproeven die relatief klein zijn.

3.8.3 Geloofwaardigheid gegevens

Lincoln & Guba (1985, in Golafshani, 2003) noemen een aantal criteria waaraan kwalitatief onderzoek dient te voldoen. De '*credibility*' oftewel de geloofwaardigheid van de verkregen gegevens wordt onder andere genoemd als belangrijke kwaliteitscriteria. Dit ligt in lijn met interne validiteit zoals beschreven door Boeije et al. (2009). Om de geloofwaardigheid van de verkregen data van huidig onderzoek te vergroten is gebruikt gemaakt van triangulatie, het onderzoeksresultaat wordt krachtiger wanneer het van verschillende kanten bekeken wordt. In huidig onderzoek zijn verschillende groepen geïnterviewd betreffende partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes, namelijk interne programmamanagers van Achmea, externe leveranciers en deelnemers van de uitbestede leiderschapsprogramma's. Daarnaast is er in huidig onderzoek gebruik gemaakt van documentenanalyse over de betreffende leiderschapsprogramma's. Door verschillende respondenten groepen te interviewen en op verschillende manieren data te verzamelen is een bijdrage geleverd aan de geloofwaardigheid van de verkregen gegevens (Lincoln & Guba, 1985 in Golafshani, 2003).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van huidig onderzoek centraal. De resultaten worden hoofdzakelijk gepresenteerd aan de hand van de hoofdthema's, deze zijn terug te vinden in tabel 5 in de methodische verantwoording. De thema's zijn gebaseerd op de input van open vragen en topics die direct gerelateerd zijn aan het conceptueel model. Door de open vraagstelling in deze thema's is ook extra informatie verkregen die niet direct gerelateerd is aan het conceptueel model, maar wel waardevol is voor huidig onderzoek. Allereerst wordt ingegaan op een contextuele beschrijving van de uitbestede leiderschapsprogramma's, aansluitend op het eerste hoofdthema en empirische deelvraag 1. Vervolgens wordt ingegaan op het tweede hoofdthema waarin de stimulerende en belemmerende factoren in de relatie tussen beide partijen aan bod komen. Dit is in navolging van empirische deelvraag 2. Dit thema is zowel aan bod gekomen in de interviews met de externe leveranciers als met de interne programmamanagers. Tot slot komt het derde hoofdthema ter sprake namelijk, het HR-outsourcing succes. Er wordt ingegaan op in hoeverre er een vertaalslag terug te zien is van het leiderschapsmodel in de leiderschapsprogramma's van Achmea, aansluitend op empirische deelvraag 3. Zowel de perceptie van de externe leveranciers als de perceptie van de deelnemers worden weergegeven.

4.1 Leiderschapsprogramma's

In de onderstaande subparagrafen worden de vijf verschillende uitbestede leiderschapsprogramma's omschreven.

4.1.1 Leiderschapsprogramma A

Leiderschapsprogramma A is een programma voor managers werkzaam in een senior managementfunctie. Het doel van het programma is dat deze managers zich ontwikkelen in voor hun relevante thema's. Het programma start met een kick-off waar de opbouw van het programma wordt toegelicht en kennis wordt gemaakt met collega deelnemers. Vervolgens vindt een ontwikkelassessment plaats. In het ontwikkelassessment wordt een beeld gevormd over de kwaliteiten van de betreffende manager, de ontwikkelpunten en de activiteiten die ondernomen kunnen worden om aan de ontwikkeling te werken. Daarna wordt gestart met drie verschillende lijnen. Er is een lijn met verdiepingsbijeenkomsten waarin specifieke thema's centraal staan. Daarnaast is er een lijn met skill-labs, waarin groepjes van vier deelnemers eigen casuïstiek inbrengen en oefenen met een acteur. De derde lijn betreft de intervisiebijeenkomsten. Hierin staat uitwisseling van situaties tussen collega's centraal waardoor de deelnemers geïnspireerd raken en van elkaar leren. Deze lijnen vinden gelijktijdig plaats. Op verzoek is tevens coaching beschikbaar. In deze sessies kan de deelnemer een persoonlijke vraag inbrengen. Het programma wordt afgesloten met een bijeenkomst waarin door de deelnemers wordt gedemonstreerd wat zij de afgelopen maanden hebben geleerd. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“En dan sluiten we af na ruim een half jaar, bijna driekwart jaar, met een waagstuk bijeenkomst. En wat we daar doen is dat we de deelnemers uitdagen om niet zozeer te vertellen over wat ze geleerd hebben, maar te laten zien wat ze geleerd hebben. Ze moeten zeg maar datgene wat ze op gepikt hebben of geleerd hebben illustreren.” (Externe leverancier 4)

Leiderschapsprogramma A is een leiderschapsgang voor managers die werken in een senior management functie. Er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de managers door verdiepingsbijeenkomsten op bepaalde thema's, oefeningen met een acteur, intervisiebijeenkomsten met collega's en coaching.

4.1.2 Leiderschapsprogramma B

Leiderschapsprogramma B is een programma voor managers die leidinggeven aan vakspecialisten. Het volgende citaat illustreert de doelgroep van het programma:

“Een aantal, dus de doelgroep, is inderdaad echt leiders van experts, vakspecialisten, vakinhoudelijke mensen. Dus dat zijn veelal tot nu toe mensen met een financiële achtergrond. Dus accountants moet je aan denken, een IT-groep is er ook wel, een leider van een IT-groep.” (Externe leverancier 2)

Er nemen managers deel aan het programma die meewerkend voorman zijn, maar ook managers die alleen leidinggevend taken hebben. Het programma heeft meerdere doelen. Zo dienen de deelnemers zichzelf beter leren kennen als leider, en wordt er geoefend met het coachen van een team en het kunnen waarmaken van een veranderuitdaging. Het programma start met een intake in de groep waarin de leerdoelen van de deelnemers worden geformuleerd. In de leergang staat een eigen gekozen veranderproject van de betreffende deelnemer centraal. Na deze eerste dag vindt nog een intake plaats met het team van de betreffende deelnemer waarin dit veranderproject besproken wordt. Daarna wordt gestart met module 1 en 2 van het programma waarin kennis en vaardigheden worden opgedaan om dit veranderproject te kunnen behalen. In de eerste module wordt toegewerkt naar het kunnen opbouwen van een lerend team dat eigenaarschap neemt voor resultaten en gezamenlijke verandering kan vormgeven. De tweede module gaat in op wat een verandering vraagt van een leider en van een team en individuen daarin. Daarnaast worden tussendoor verschillende intervisiebijeenkomsten georganiseerd waarin het veranderproject en de persoonlijke leervragen centraal staan. Voor de verbinding met de werkpraktijk wordt er samengewerkt met een ‘maatje’ waarin elkaars werkplek wordt bezocht en komt de trainer op de werkvloer voor een team-coaching sessie. Het programma wordt afgesloten met een dag waarin het geleerde gepresenteerd wordt aan de trainer en de collega deelnemers.

Leiderschapsprogramma B is bestemd voor managers die leidinggeven aan vakspecialisten. In het programma worden verschillende modules aangereikt met betrekking tot het coachen van het team en het waarmaken van een veranderuitdaging.

4.1.3 Leiderschapsprogramma C

Leiderschapsprogramma C is een programma voor nieuwe leidinggevendenden binnen Achmea. Het programma is bestemd voor managers die nieuw in dienst treden bij Achmea, maar ook voor medewerkers binnen Achmea die zijn doorgegroeid naar een leidinggevende functie. Het doel van het programma is nieuwe leidinggevendenden van Achmea te ondersteunen om de rol als leidinggevende goed in te kunnen vullen. Het programma start in de eerste module met het onderzoek naar de eigenheid in het leiderschap van de deelnemer. Daarbij wordt een onderzoeksvraag geformuleerd over het persoonlijke leiderschap. In de tweede module staat het voeren van ‘moedige gesprekken’ centraal. Aan de hand van een zelfingebrachte praktijkcasus wordt geoefend met het aangaan van moeilijke gesprekken. Het volgende citaat geeft een voorbeeld van hoe zo een gesprek verloopt:

“Dan hebben we ’s middags een acteur, en die acteur die reageert op wat hij bij jou oploopt. Dus die speelt niet, maar die, als jij bijvoorbeeld suggestief wordt zegt hij tegen jou, wat wil je nou zeggen, zeg is echt wat je denkt. Heel confronterend, hij reageert direct op wat jij doet.” (Externe leverancier 1).

De laatste module staat in het teken van de context van Achmea. Er wordt informatie verschaft over meerdere actuele thema's binnen Achmea zoals Klant Belang Centraal & SENS.

Leiderschapsprogramma C is een leiderschapsprogramma voor nieuwe leidinggevenden binnen Achmea. Nieuwe leidinggevenden worden middels thema's over de eigenheid van leiderschap, het voeren van moedige gesprekken en de context van Achmea ondersteund om de rol als leidinggevende goed te kunnen vervullen.

4.1.4 Leiderschapsprogramma D

Leiderschapsprogramma D is een programma voor medewerkers met enige jaren ervaring als leidinggevende of ervaring in leidinggeven als inhoudelijk deskundige. De deelnemers van het programma worden geselecteerd om deel te mogen nemen aan het programma. Het doel van het programma is om deze junior leidinggevenden voor te bereiden op een eventuele senior managementfunctie. De eerste module in dit programma staat in het teken van kennismaken. Daarna wordt in de tweede module een aantal leerdoelen opgesteld en aandacht geschonken aan het effectief geven en ontvangen van feedback. In de derde module staat visie, vakmanschap en plekbeseft centraal. Hierin wordt onder andere de visie van de organisatie gekoppeld aan de visie van de deelnemer. In module vier wordt ingegaan op het nemen van leiding en initiatief. Er worden handvatten aangereikt middels ervaringsoefeningen. Vervolgens wordt in module vijf ingegaan op het vergroten van impact, hierbij wordt inzicht verkregen in hoe de deelnemers invloed kunnen uitoefenen. Module zes bouwt voort op de vorige module en leert de deelnemers het eens anders te doen dan ze gewend zijn. Tot slot wordt in module zeven aandacht geschonken aan hoe de deelnemers het geleerde vast kunnen houden. Naast de modules voeren de deelnemers ook een opdracht uit voor Achmea. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Het is een programma waarbij je niet alleen bij ons wat doet, maar ook bij Achmea een opdracht. Een strategie opdracht, een nieuwe productontwikkeling. (...) Zo worden de young talents ook gechallenged om iets op te leveren voor de organisatie.” (Externe leverancier 3)

Leiderschapsprogramma D is een programma voor junior leidinggevenden met potentie om in de toekomst een senior management functie te vervullen. De managers ontwikkelen zich in thema's zoals visie, vakmanschap, plekbeseft, het nemen van de leiding en het uitvoeren van een strategieopdracht.

4.1.5 Leiderschapsprogramma E

Leiderschapsprogramma E is één keer eerder verzorgd als pilot om te bekijken of het programma goed aansluit op de behoeften van leidinggevenden. De eendaagse training is bedoeld om een aantal basis gespreksvaardigheden te onderhouden die cruciaal is voor het effectief functioneren als leidinggevende. Bij de pilot bestond de groep uit teamleiders. De training start met een kennismaking, waarna direct feedback wordt gegeven aan elkaar. Er wordt dan gelijk geoefend met feedback geven en ontvangen. Daarna volgt een inleiding in de theorie en worden verschillende oefeningen gedaan ter voorbereiding van het rollenspel. Als basis voor de gespreksvoering met medewerkers wordt in de training gewerkt met een cirkelmodel over stappen in gespreksvoering. Tot slot vindt er een rollenspel met een acteur plaats, waarin een eigen casus wordt ingebracht. Het volgende citaat geeft een voorbeeld van hoe het rollenspel kan verlopen:

“In de pilot was het erg interessant dat er mensen kwamen met een casus waarbij diegene zijn of haar medewerker wilde confronteren. Ter plekke kwam diegene er dan achter oh ik heb nog nooit een gesprek gevoerd. Ik ben niet transparant geweest, ik heb nog nooit feedback gegeven en nu ga ik hem confronteren?” (Externe leverancier 2)

Leiderschapsprogramma E is een training voor teamleiders en is bedoeld om de basis gespreksvaardigheden te onderhouden. Als basis in de training wordt gewerkt met een cirkelmodel over stappen in gespreksvoering.

Slotconclusie leiderschapsprogramma's

Uit bovenstaande informatie betreffende de programma's kan geconcludeerd worden dat er verschillende externe leiderschapsprogramma's bestaan. Er is één leiderschapsmodel vanuit Achmea, maar vele leiderschapsprogramma's die hier op afgestemd dienen te worden.

4.2 Afstemming tussen Achmea en de externe partijen

Het tweede hoofdthema dat aan bod kwam in de topiclijst van de externe leveranciers en de programmamanagers van Achmea, is de relatie tussen beide partijen omtrent de leiderschapsprogramma's. Allereerst zijn er open vragen gesteld omtrent de afstemming en samenwerking tussen beide partijen. Op basis van deze open vragen vindt in deze paragraaf een verkenning plaats van de afstemming tussen beide partijen. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 en 4.4 ingegaan op de stimulerende en belemmerende relationele factoren in deze afstemming, waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan factoren uit het conceptueel model. Op basis van de informatie verkregen uit de open vragen, kon de afstemming tussen Achmea en de externe partijen worden onderverdeeld in drie categorieën:

- Contact
- Ontwikkeling programma
- Vertaling leiderschapsmodel naar programma

4.2.1 Contact

Contact tussen de externe leveranciers en programmamanagers is een onderdeel van de afstemming die plaatsvindt tussen de partijen. Het merendeel van de externe leveranciers en programmamanagers onderstreept het belang van structureel contact. Bij vier van de vijf leiderschapsprogramma's is er volgens de externe leveranciers regelmatig contact met de programmamanager. Het volgende citaat illustreert het structurele contact tussen de externe leverancier en de programmamanager:

“Na elke bijeenkomst evalueer ik met haar telefonisch en dan voor de volgende bijeenkomst hebben we weer contact van, goh wat gaan we sturen, wat was de huiswerkopdracht. Dus we hebben eigenlijk rondom elke interventie even contact. Ervoor en erna.” (Externe leverancier 2)

Bij deze vier leiderschapsprogramma's is er contact tussen beide partijen om het programma te evalueren. Daarnaast wordt bij één programma genoemd dat er contact is aangezien de programmamanager ook een bepaald onderdeel in de training geeft. Verder is er contact tussen beide partijen over de voorbereiding van het programma en praktische zaken. Bij één leiderschapsprogramma is er alleen contact wanneer dit nodig is.

De externe leverancier geeft aan dat het programma goed loopt en er daarom ook minder contact is. Vanuit alle drie de programmamanagers van Achmea wordt benadrukt dat er regelmatig contact is met de externe leveranciers en dat het belangrijk wordt gevonden om structureel polshoogte te nemen om te kijken hoe het gaat. Door één van deze programmanagers wordt aangegeven dat er daarbij wel verschillen zijn per programma. Programma's die meerdere keren zijn gegeven, zijn meer gestandaardiseerd. Er is dan volgens de programmamanager minder contact nodig tussen beide partijen.

4.2.2 Ontwikkeling programma's

De ontwikkeling van de vijf programma's gebeurt volgens alle externe leveranciers in co-creatie. Daarbij wordt samen nagedacht en gespord over de inhoud van het programma. Het volgende citaat laat zien hoe dit bij één van de programma's verloopt:

“En toen hebben we eigenlijk gewoon met z'n drieën dit programma ontwikkeld. Dus dat is heel erg iets wat we samen gemaakt hebben. Dus wij hadden het niet zonder hen kunnen doen. En zij niet zonder ons daarin. (...) We hebben samen gekeken dus naar een aantal bijeenkomsten, welke thema's moet het dan over gaan, hoe gaan we zo'n startbijeenkomst vormgeven (...).” (Externe leverancier 4)

Alle externe leveranciers geven aan dat bij de ontwikkeling van het programma de behoeften en wensen van Achmea meegenomen worden, waarna de externe leverancier een voorstel maakt voor de invulling van het programma. Hierbij komt naar voren dat het programma continu bekeken wordt en gaandeweg ook weer aangepast wordt. Door alle programmamanagers wordt genoemd dat ze bij het ontwikkelen van de leiderschapsprogramma's werken in co-creatie en dat dit naar hun idee ook zo wordt gedaan. Bij alle programmamanagers en twee externe leveranciers komt ter sprake dat er geen leverancier-klant relatie wordt ervaren, maar een gelijkwaardig partnerschap.

4.2.3 Vertaling leiderschapsmodel naar programma

De afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel van Achmea is in de interviews met de programmamanagers aan bod gekomen. Alle drie de programmanagers introduceren het leiderschapsmodel bij de externe leverancier en geven uitleg over de betekenis van het leiderschapsmodel. Er zijn verschillen per programmamanager hoe er tegen het leiderschapsmodel wordt aangekeken. Eén van de drie programmamanagers ziet het leiderschapsmodel als basis en leidraad van de programma's. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Het is eigenlijk het vertrekpunt. Dus het leiderschapsmodel geeft eigenlijk aan wat de componenten zijn die wij bij de leidinggevendenden van binnen Achmea belangrijk vinden. (...) Dus dat betekent dat wij (...) in de designing en het ontwerp van de programma's, deze altijd op tafel hebben liggen of aan de muur.” (Programmamanager 3)

Een andere programmamanager ziet het leiderschapsmodel als context met informatie over wat er wordt gedaan binnen Achmea en wat belangrijk wordt gevonden. Dit context model kan dan helpen om de leervraag binnen het programma vast te stellen. De derde programmamanager geeft aan dat het leiderschapsmodel laat zien waar Achmea naar toe wil. De uitdagingen die managers ervaren worden dan gekaderd in het leiderschapsmodel.

Er is regelmatig contact tussen Achmea en de externe partijen betreffende de leiderschapsprogramma's. Bij het leiderschapsprogramma welke langer loopt is er minder contact tussen beide partijen. Alle leiderschapsprogramma's zijn samen ontwikkeld, in zogenoemde co-creatie. Hierdoor wordt de relatie tussen beide partijen gelijkwaardig ervaren. De programmamanagers maken de externe leveranciers bekend met het leiderschapsmodel van Achmea, waardoor het programma afgestemd kan worden op dit model.

4.3 Stimulerende relationele factoren in de afstemming

Uit de interviews zijn verschillende stimulerende relationele factoren naar voren gekomen omtrent de afstemming tussen de partijen die een rol spelen in de uiteindelijke aansluiting van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel. Binnen deze stimulerende factoren komen nadrukkelijk factoren (topics) uit het conceptueel model terug. Naast factoren uit de literatuur die naar voren zijn gekomen als stimulerende relationele factoren, zijn er door de open vraagstelling ook vernieuwende factoren naar voren gekomen. Er wordt gestart met de zeven stimulerende relationele factoren die ook in de literatuur naar voren komen. Vervolgens worden de drie vernieuwende stimulerende factoren behandeld die naar aanleiding van de open vraagstelling zijn geïdentificeerd.

Factoren uit de literatuur:

- Vertrouwen;
- Goede communicatie;
- Samen ontwikkelen;
- Betrokkenheid;
- Delen van relevante informatie;
- Culturele overeenkomsten tussen beide partijen;
- Zakelijk inzicht in Achmea.

Vernieuwende factoren:

- Transparantie en openheid;
- Helderheid verwachtingen en rollen;
- Klik met persoon.

In het eerder gepresenteerde conceptueel model is een onderscheid gemaakt tussen componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit. De componenten maken onderdeel uit van een goede relatie tussen beide partijen en de determinanten hebben een positieve invloed op de partnerschap kwaliteit. Op basis van de verkregen data is het niet mogelijk om een onderscheid te maken tussen componenten en determinanten van partnerschap kwaliteit. Er zijn echter wel verschillende stimulerende factoren in de relatie geïdentificeerd. De geïdentificeerde stimulerende factoren in de relatie worden hieronder toegelicht.

4.3.1 Vertrouwen

De eerste, belangrijke, relationele factor in de afstemming is vertrouwen. Vertrouwen werd door alle externe leveranciers en programmamanagers genoemd als belangrijke factor. Naast dat deze factor door alle respondenten werd benoemd, is het opvallend dat vertrouwen bij alle externe leveranciers en alle programmamanagers als eerste werd genoemd. Het volgende citaat licht de stimulerende factor vertrouwen nader toe:

“Nou wat ik denk wat heel erg helpt is dat in het ontwerpen van zo 'n programma, maar ook in het begeleiden, dat er veel vertrouwen is wederzijds. Dus dat helpt heel erg.” (Externe leverancier 4)

Vertrouwen wordt door de respondenten gezien als het geloof in elkaar dat beide partijen eerlijk zijn en dat de taken goed volbracht worden. Vertrouwen zorgt voor een goede basis in de relatie. De factor ‘vertrouwen’ komt overeen met de betekenis van het partnerschap kwaliteit component vertrouwen in het conceptueel model.

4.3.2 Goede communicatie

Uit de interviews blijkt dat goede communicatie tussen beide partijen van belang is. Door drie van de vier externe leveranciers werd goede communicatie genoemd als stimulerende relationele factor in de afstemming. Goede communicatie houdt voor deze externe leveranciers in dat er voldoende en op een goede manier contact is. Het volgende citaat laat zien hoe een externe leverancier de goede communicatie ervaart:

“We weten elkaar te vinden dus we kunnen elkaar altijd even bellen van ‘hee hoe is het gegaan’ of ‘joh hoe zit het daarmee’ of ..., ik ervaar daar totaal 0.0 drempel.” (Externe leverancier 2)

Maar niet alleen bij de externe leveranciers kwam goede communicatie ter sprake. Door twee van de drie programmanagers werd goede communicatie genoemd als stimulerende factor in de afstemming. Hierbij werd benoemd dat het volgens hen belangrijk en wenselijk is dat de externe leverancier tijdig de programmamanager opzoekt. Eén programmamanager ligt dit nader toe en geeft daarbij aan dat dit bij de externe leveranciers er wel eens bij in kan schieten. De factor ‘goede communicatie’ komt overeen met de factor kwaliteit van communicatie in het conceptueel model.

4.3.3 Samen ontwikkelen

Het samen ontwikkelen van het programma waarin ruimte wordt gegeven aan de inbreng van beide partijen wordt door twee externe leveranciers genoemd als stimulerende relationele factor in de afstemming. Maar ook door de programmanagers wordt dit gezien als een stimulerende factor. Alle drie de programmanagers geven aan dat samen bouwen aan het programma en werken in co-creatie van groot belang is in de afstemming tussen beide partijen. Het volgende citaat illustreert dit:

“Ik hou ook heel erg van co-creatie. Gewoon echt werkelijk samen gaan bedenken. En dan moet je ook je eigen idee je eigen belang los kunnen laten. En dat is ook hoe ik die relatie zie met allemaal eigenlijk en ook wel zo ervaar.” (Programmamanager 3)

Het werken in co-creatie komt overeen met de factor ‘gezamenlijke actie’ in het conceptueel model van huidig onderzoek.

4.3.4 Betrokkenheid

In een samenwerking is het belangrijk dat de partners op elkaar kunnen rekenen. Betrokkenheid wordt door drie van de vier externe leveranciers genoemd als stimulerende relationele factor in de afstemming. Eén externe leverancier geeft aan dat het belangrijk is dat partners op elkaar kunnen rekenen en beloftes worden waargemaakt. Twee externe leveranciers noemen een voorbeeld waarbij de betrokkenheid van de programmamanager bij het leiderschapsprogramma wordt geïllustreerd.

Deze voorbeelden gaan over de betrokkenheid van de programmamanager bij het ontwerp van het programma en tijdens het programma. Het volgende citaat illustreert de betrokkenheid van een programmamanager tijdens het programma:

“Dus heel vaak laat ze haar gezicht even zien. En overleg ik met haar, ik bedoel één iemand is totaal niet aangehaakt in het programma nou dan hebben we het daar over van hoe. Gaan we achter hem aan, gaan we niet achter hem aan, nou daar stemmen we op af dus dat vind ik heel prettig. Heel betrokken.” (Externe leverancier 2)

Bij één van de drie programmamanagers komt betrokkenheid ook ter sprake. Hierbij wordt genoemd dat het van belang is dat de externe leveranciers leveren wat er is afgesproken en beloftes worden waargemaakt. De stimulerende relationele factor ‘betrokkenheid’ komt overeen met de factor betrokkenheid in het conceptueel model.

4.3.5 Delen van relevante informatie

In de afstemming tussen partners is het van belang dat relevante informatie wordt gedeeld. Het delen van relevante informatie omtrent de organisatie en de ontwikkelingen binnen de organisatie wordt door twee van de vier externe leveranciers benoemd als stimulerende relationele factor in de afstemming. Het volgende citaat licht dit verder toe:

“En ook wel het grotere kader dus zij houdt mij ook op de hoogte van wat speelt er nu bij Achmea, wat speelt er nu bij de academy, wat is het grotere kader daar en hoe hangen wij daarin. Dat vind ik ook prettig.” (Externe leverancier 2)

Deze externe leveranciers benoemen daarnaast dat deze ontwikkelingen van belang kunnen zijn voor de invulling van het leiderschapsprogramma. Door één van de drie programmamanagers wordt het delen van relevante informatie genoemd als stimulerende relationele factor in de afstemming. Hierin wordt genoemd dat relevante informatie over wat er in training gebeurt ook moet worden gedeeld met Achmea. ‘Het delen van relevante informatie’ komt ook terug in het conceptueel model van huidig onderzoek.

4.3.6 Culturele overeenkomsten tussen beide partijen

De overeenstemming van gedeelde waarden en overtuigingen speelt een rol in de afstemming tussen beide partijen. Dit kwam ter sprake bij één van de vier externe leveranciers. Daarbij werd aangegeven dat het van belang is dat de aanpak van het leiderschapsprogramma en de onderliggende visie van de trainer aansluit bij Achmea. Door één van de drie programmamanagers werd ook genoemd dat er overeenstemming dient te zijn tussen de overtuigingen van beide partijen. Het volgende citaat licht dit verder toe:

“Ze moeten dus ook flexibel kunnen werken met Achmea als bedrijf, je moet wel voelen dat ze vanuit dezelfde kernwaarden komen en dezelfde mensvisie ook hebben.” (Programmamanager 1)

De overeenstemming van gedeelde waarden en overtuigingen komt overeen met de factor ‘culturele overeenkomsten’ in het conceptueel model van huidig onderzoek.

4.3.7 Zakelijk inzicht in Achmea

Een thema dat aan bod komt als stimulerende relationele factor betreft het zakelijk inzicht waar Achmea voor staat. Dit thema kwam één keer naar voren in een interview met een programmamanager. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Dat ze ook bereid zijn om te willen investeren om Achmea als bedrijf te willen leren kennen. Want als we zo een instituut kiezen moeten ze zich ook zeg maar wel kunnen identificeren met Achmea als bedrijf en niet denken ik doe de trainingen met ABN AMRO hetzelfde als bij Achmea. Want Achmea is een commercieel bedrijf, maar niet een beursgenoteerd bedrijf, het is een coöperatief bedrijf. Zo een instituut moet ook snappen wat een cultuur is binnen een coöperatief bedrijf, dat is echt anders.” (Programmamanager 1)

De respondent gaf aan dat het van belang is dat de externe leverancier begrijpt waar Achmea voor staat, zodat het programma goed afgestemd kan worden op Achmea. Het begrijpen waar Achmea voor staat als organisatie komt overeen met de factor ‘zakelijk inzicht’ in het conceptueel model.

4.3.8 Transparantie en openheid

Tevens werd door de respondenten gesproken over transparantie en openheid in de relatie. Drie van de vier leveranciers noemde transparantie en openheid als stimulerende relationele factor in de afstemming. De respondenten gaven hierbij voorbeelden waaruit blijkt dat het transparant en open durven zijn naar elkaar belangrijk is, waarbij beide partijen elkaar aan kunnen spreken. Het volgende citaat laat dit zien:

“Ja openheid (...). En als iemand ontevreden is krijg ik dat te horen? Of krijg ik achteraf te horen ik heb er nog is over nagedacht, ik ben toch niet zo tevreden over het programma (...). Daar zou ik ook echt op afknappen. Ik heb met de programmamanager aan het begin ook besproken hoe willen wij het samen doen, tijdens het programma. Ja ik wil partnerschap en tuurlijk als ik het niet goed doe, of je vindt dat je iets tekort komt of als iets niet snel genoeg gaat of whatever, laat het me weten.” (Externe leverancier 3)

Niet alleen bij de externe leveranciers komt transparantie en openheid ter sprake. Twee van de drie programmamanagers gaven ook aan dat transparantie en openheid erg belangrijk voor hen is in de afstemming. Transparantie en openheid zorgt dat er op een fijne manier samengewerkt wordt, dit komt het eindproduct ten goede. Voor beide programmamanagers is openheid en transparantie een voorwaarde in de relatie met de externe leverancier. Het volgende citaat illustreert dit:

“Ja, openheid, transparantie, alles op tafel. En dat kan je niet eisen, maar ik eis het wel. Dat is iets wat ik aan begin ook vertel en tussendoor ook wel regelmatig toets, ik wil echt alles op tafel. (...) Waar je mij echt mee overheen krijgt dat je me achteraf vertelt dat je iets niet leuk vindt.” (Programmamanager 3)

‘Transparantie en openheid’ werd door de respondenten zelf ter sprake gebracht. Deze factor komt in het conceptueel model van huidig onderzoek niet terug.

4.3.9 Helderheid verwachtingen en rollen

In de samenwerking tussen twee partners is het van belang dat helder is wat de verwachtingen zijn van elkaar. Helderheid in verwachtingen en rollen binnen de samenwerking is een stimulerende factor welke door één van de vier externe leveranciers ter sprake werd gesteld. Hierbij benoemde de externe leverancier dat Achmea het grotere geheel bewaakt en dat de trainer ervoor zorgt dat de deelnemers een goed programma doorlopen.

Duidelijkheid over de verwachtingen kwam ook ter sprake bij twee van de drie programmamanagers. Door hen werd aangegeven dat het van belang is dat er duidelijkheid wordt verschaft over wat de verwachtingen zijn van elkaar. Door één programmamanager werd dit ook gekoppeld aan de cultuur van Achmea. Vanuit de werkwijze en cultuur van Achmea kunnen zaken vanzelfsprekend zijn wat voor een externe leverancier niet vanzelfsprekend hoeft te zijn. Het is dan van belang dat er duidelijkheid wordt verschaft over de verwachtingen. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“En dus heel expliciet maken wat je van elkaar verwacht, dat is heel belangrijk. Ik merk ook omdat wij in een bepaalde cultuur zitten, bijvoorbeeld (...) de kwaliteit van communicatie, daar vinden wij wat van binnen Achmea. Als dat dan niet duidelijk is naar de leverancier toe, dan hebben ze geen idee. Daarin ook heel helder zijn, onze communicatielijnen zien er zo en zo uit. Ik wil ook dat je dat zo en zo gaat doen.” (Programmamanager 2)

‘Helderheid in verwachtingen en rollen’ is door de externe leverancier en programmamanagers zelf aangedragen. Deze factor komt niet terug in het conceptueel model van huidig onderzoek.

4.3.10 Klik met persoon

Er is een nauwe samenwerking tussen de externe leveranciers en programmamanagers. Door één van de vier externe leveranciers werd aangegeven dat het belangrijk dat er een klik is met diegene waarmee samengewerkt wordt. Niet alleen bij de externe leveranciers kwam dit aan bod. Twee programmanagers gaven ook aan dat zij met de trainer van het programma goed moeten kunnen opschieten. Op deze manier kan er fijn worden samengewerkt en een goed product worden neergezet. Het volgende citaat gaat hier verder op in:

“En voor mijzelf de trainer, daar moet ik goed mee op kunnen schieten, ik vind het wel heel leuk om met verschillende typen mensen te werken, maar het moet wel zo zijn dat de trainer zelf ook leert en wil leren. Dit helpt voor het neerzetten van een goed product” (Programmamanager 1)

Deze programmamanager vindt het belangrijk dat de trainer zelf ook leert en wil leren. De andere programmanager voelt een klik als er met passie en bevoegenheid wordt gewerkt. De klik met de persoon waarmee samengewerkt wordt is ter sprake gebracht door de respondenten en komt niet in het conceptueel model van huidig onderzoek terug.

Er zijn verschillende stimulerende factoren in de relatie naar voren gekomen. Vertrouwen is een relationele factor die volgens de externe leveranciers en programmamanagers van zeer groot belang is in de afstemming. Naast vertrouwen is het zaak dat er goede communicatie is tussen de partijen. Dit houdt in dat er voldoende en op een goede manier contact is. Tevens wordt het samen ontwikkelen van het programma gezien als belangrijke factor. Hierbij wordt ruimte gegeven aan beide partijen om mee te denken over de invulling van het programma. Daarnaast is het wenselijk dat partners op elkaar kunnen rekenen en dat er sprake is van betrokkenheid. Beloftes worden dan door beide partijen waargemaakt. Maar ook het delen van relevante informatie wordt als cruciaal gezien. Het is belangrijk dat beide partijen op de hoogte worden gehouden omtrent relevante ontwikkelingen. Ook is het van belang dat er gedeelde waarden en overtuigingen bestaan tussen beide partijen. Beide partijen begrijpen elkaar dan en liggen op één lijn in de samenwerking. Een andere belangrijke factor betreft het zakelijk inzicht waar de organisatie van de uitbesteder voor staat. Op deze manier kan het leiderschapsprogramma ook goed afgestemd worden op de kenmerken van de organisatie. Naast deze stimulerende factoren die ook naar voren gekomen zijn in de literatuur, zijn er ook vernieuwende factoren geïdentificeerd. Door de respondenten werd aangegeven dat transparantie en openheid een voorwaarde is in de relatie en de afstemming tussen beide partijen. In de samenwerking tussen twee partners is het daarnaast van belang dat er helder is wat de verwachtingen zijn van elkaar. Tot slot speelt de klik met de persoon waarmee samengewerkt wordt ook een rol. Als beide partijen goed met elkaar overweg kunnen werken dit stimulerend.

4.4 Belemmerende relationele factoren in de afstemming

Naast stimulerende factoren zijn er ook belemmerende relationele factoren in de afstemming tussen beide partijen naar voren gekomen. In de literatuur is geen onderzoek gedaan naar belemmerende factoren in de relatie, dit betekent echter niet dat deze factoren er niet zijn. Door de open vraagstelling in huidig onderzoek, is opzoek gegaan naar belemmerende relationele factoren die een rol spelen in de afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel. Op basis van de data-analyse konden de volgende belemmerende factoren worden geïdentificeerd:

- Minder goede bereikbaarheid;
- Onduidelijke taakverdeling;
- Verwateren van contact;
- Vertrouwen geschaad;
- Onduidelijkheid bij contractering;
- Ontbreken van co-creatie;
- Verschillende belangen.

Deze factoren worden in de volgende subparagrafen toegelicht.

4.4.1 Minder goede bereikbaarheid

Minder goede bereikbaarheid zorgt ervoor dat er niet overlegd kan worden wanneer nodig. Twee van de drie programmamanagers noemden minder goede bereikbaarheid als belemmerende factor in de afstemming. Het volgende citaat illustreert dit:

“Nou... Tijd. Als ze geen tijd hebben om goed met je te overleggen bijvoorbeeld of om iets in te zetten. Dan zijn ze dus slecht bereikbaar en dat is wel belemmerend.”
(Programmanager 1)

De andere programmamanager gaf aan dat een minder goede bereikbaarheid belemmerend is, omdat er soms sprake is van dringende zaken waarop gelijk gereageerd moet worden. Bij de externe leveranciers is het thema minder goede bereikbaarheid niet aan bod gekomen als belemmerende factor.

4.4.2 Onduidelijke taakverdeling

Niet alleen minder goede bereikbaarheid, maar ook een onduidelijke taakverdeling kan een belemmering vormen in de afstemming tussen beide partijen. Eén van de vier externe leveranciers gaf aan dat wanneer niet helder is wie verantwoordelijk is voor een bepaalde taak, dit belemmerend kan zijn. De partijen werken dan langs elkaar heen. Naast de externe leverancier gaf ook één van de drie programmamanagers aan dat een onduidelijke taakverdeling belemmerend kan zijn in de afstemming. Het volgende citaat ondersteunt dat:

“Ja. En wat ook kan belemmeren in een samenwerking is ja onduidelijkheid wie doet wat, dit zorgt ervoor dat je steeds langs elkaar heen gaat.” (Programmamanager 2)

4.4.3 Verwateren contact

Over het algemeen is er veel contact tussen beide partijen. Eén van de vier externe leveranciers geeft aan dat een belemmerende factor zou kunnen zijn dat het contact tussen de partijen verwatert. Vanwege de drukte en het ervan uitgaan dat het programma loopt kan het verwateren van contact een belemmerende factor worden. Het volgende citaat licht dit toe:

“Wat een gevaar kan zijn dat we het allemaal heel druk hebben, dat we daardoor, misschien wel door de drukte teveel uit gaan van dat (...) loopt wel.” (Externe leverancier 1)

De externe leveranciers geeft daarbij aan dat dit vervolgens wel ten koste gaan van de samenwerking en de kwaliteit van het programma.

4.4.4 Geschaad vertrouwen

Het schaden van vertrouwen komt als thema terug in het interview met een programmanager. Wanneer er afspraken worden gemaakt, maar deze niet worden nagekomen kan het vertrouwen geschaad worden. Dit kan dan een belemmering vormen voor de samenwerking. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Vertrouwen geschaad ofzo, ja dat je echt dingen drie keer vraagt, en dat doen we niet op die manier. Beetje trapjes, belonen van goed gedrag en als er dingen worden laten zien die niet goed zijn dan ga je feedback geven en er vervolgens consequenties er aan verbinden. En dat gebeurt ook, soms stoppen we met programma's en leveranciers dat doen we ook.” (Programmamanager 3)

De programmanager voegt hieraan toe dat het ontbreken van vertrouwen tussen de partijen in kan gaan staan. Dit komt de samenwerking niet ten goede.

4.4.5 Onduidelijkheid bij contractering

Een ander thema wat aan bod komt bij het interview met één van de programmamanagers is de onduidelijkheid aan het begin van het traject, bij de contractering. Wanneer de contractering niet duidelijk is geweest, kan dit een belemmerende factor in de afstemming worden. Het volgende citaat laat dit zien:

“Uh, ja, onduidelijkheid aan het begin. Dus van de contractering, als die niet goed is dan is het niet goed. (...) Dan zijn er geen duidelijke afspraken gemaakt over de inhoud van het programma tijdens de contractering. En dat moet er meteen uit, zo een angel, anders dan belemmert dat echt de samenwerking.” (Programmamanager 2)

De programmamanager voegt daaraan toe dat het programma door deze onduidelijkheid een andere vorm kan krijgen dan gewenst. De respondent geeft hierbij aan dat het dan wel van belang is om dit gelijk aan te pakken, zodat de samenwerking kan worden voortgezet.

4.4.6 Ontbreken van co-creatie

Al eerder is naar voren gekomen dat er door de partijen wordt gewerkt in co-creatie. Eén van de drie programmamanagers gaf aan dat het ontbreken van co-creatie een belemmerende factor is in de afstemming. Het is namelijk van belang dat het programma maatwerk is en dan ook afgestemd wordt op de organisatie. Het volgende citaat laat zien hoe de betreffende programmamanager denkt over co-creatie:

“Nee, niet anders dan dat het echt allemaal om co-... ik werk in co-creatie, wat maatwerk is. Wat elke keer weer doorontwikkeld moet worden. Dat is echt het fundament. Dat maakt het beter. Als dit ontbreekt is dat wel belemmerend.” (Programmamanager 1)

4.4.7 Verschillende belangen

Bij de samenwerking tussen de partijen kunnen verschillende belangen zijn. Verschil in belangen wordt door één van de drie programmanagers ook genoemd als belemmerende factor in de afstemming. De programmamanager doelt dan op verschil in belangen betreffende de inhoud van het programma. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Belangen, het kan spannend worden als we aan de Achmea kant bepaalde ideeën hebben over een programma en langzaam een andere kant op manoeuvreren, in doelstellingen of zoiets. Dan kan er spanning ontstaan dan is het belangrijk dat je een partij hebt die daar goed op aansluit.” (Programmamanager 3)

Het is volgens de programmamanager van belang dat beide partijen de eigen belangen waar nodig aan de kant kunnen zetten, om samen tot een goed eindproduct te komen.

Er zijn verschillende belemmerende relationele factoren in de afstemming naar voren gekomen. Minder goede bereikbaarheid wordt ervaren als een belemmerende factor in de afstemming. Daarnaast kunnen er onduidelijkheden zijn in de taakverdeling. Dit kan belemmerend zijn, beide partijen werken dan namelijk langs elkaar heen. Tevens kan het contact verwateren wanneer het programma goed loopt en als beide partijen druk zijn. Maar ook het vertrouwen kan geschaad worden in de samenwerking wanneer bepaalde afspraken niet worden nagekomen, dit zorgt voor een belemmering in de afstemming. Daarnaast kan er onduidelijkheid zijn bij de contractering van het programma, dit kan problemen veroorzaken. Al eerder is ter sprake gekomen dat co-creatie voor beide partijen van groot belang is, het ontbreken van co-creatie wordt dan ook benoemd als belemmering. Tot slot kunnen verschil in belangen tussen beide partijen een belemmering vormen.

4.5 Vertaalslag leiderschapsmodel in leiderschapsprogramma's

Het volgende hoofdthema in de topiclijsten van de externe leveranciers en deelnemers van de programma's betreft de aansluiting van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel van Achmea, oftewel het HR-outsourcing succes. In deze paragraaf zal per programma ingegaan worden op de drie kernelementen uit het leiderschapsmodel en in hoeverre deze elementen terugkomen in de programma's. Onder elk kernelement worden de bijbehorende leiderschapscompetenties besproken.

4.5.1 Leiderschapsprogramma A

Bij leiderschapsprogramma A waren de verwachtingen met betrekking tot het programma vanuit de deelnemers verschillend; zo hoopte een deelnemer meer concrete handvatten te krijgen rondom leiderschap op senior managementniveau, en een andere deelnemer gaf aan meer inzicht te willen krijgen in het toekomstige profiel van leiders binnen Achmea. Twee van de drie deelnemers gaven aan dat ze vooral vaardigheden hebben opgedaan na het volgen van het programma, minder kennis. De vaardigheden die zijn opgedaan verschillen per deelnemer. Bij twee van de drie deelnemers komt naar voren dat het persoonlijke leerdoel uiteindelijk voor een groot deel bepaalt wat er is geleerd. Het volgende citaat illustreert dit:

“Dus ik heb veel persoonlijke vraagstukken opgepakt en dat heeft me echt geholpen, ik heb veel geleerd en daarin vaardigheden opgedaan. Er waren eigenlijk maar drie verdieping sessies, en de rest waren skills les, intervisie en coaching waarbij je echt je eigen vraagstukken in kon brengen. Waarbij je echt de eigen regie had over je persoonlijk leerdoel, hoe je die ontwikkelt.” (Deelnemer 11)

De volgende geleerde vaardigheden zijn door de drie deelnemers genoemd: resultaatgerichtheid in gesprekstechnieken, medewerkers motiveren wanneer de motivatie ontbreekt, vaardigheden op het gebied van coachend leiderschap, omgaan met hiërarchie en tot slot reflecteren op het eigen gedrag en gedrag van anderen.

Kernelement 'koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden'

Bij het kernelement 'koers bepalen' staan de leiderschapscompetenties visionair, omgevingsbewust en ondernemend centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma A gaf aan dat de vraagstukken die de deelnemers binnen het programma inbrengen op het gebied van koers bepaling zitten. Koers bepalen zit verweven in de opdrachten die de deelnemers doen in hun werk en komt dan ook impliciet terug in de vraagstukken die worden ingebracht tijdens het programma. Alle drie de deelnemers gaven aan dat 'visionair zijn' beperkt aan bod is gekomen. Eén van deze deelnemers gaf daarbij aan juist meer helderheid te willen krijgen wat de koers van Achmea is. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Dit is dus degene die ik heel beperkt heb terug gezien. En dit is ook degene wat ik van te voren eigenlijk zei he, wat ik had gehoopt. (...) Kijk het enige hoe het er in zit, we hebben allemaal gesprekken gehad met de raad van bestuur, dan heb je het over dit soort dingen. Dan vraag je aan hen hoe doe je dat.(..) Ik had verwacht dat er meer inhoud zou zijn, helderheid van dit is de kant die we opgaan met Achmea.” (Deelnemer 3)

De competentie 'omgevingsbewust' is volgens twee deelnemers niet expliciet naar voren gekomen. Volgens de andere deelnemer kwam dit wel terug in de verdieping sessies. De competentie 'ondernemend' werd door één van de drie deelnemers niet terug gezien. Twee deelnemers gaven aan dat de competentie 'ondernemend' terugkomt in de rol die de deelnemers zelf oppakt in het programma, zoals bij het inbrengen van casussen.

Kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’

Bij het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ staan de leiderschapscompetenties ‘verbindend’, ‘coachend’ en ‘veranderaar’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma A gaf aan dat het element ‘mensen verbinden’ terugkomt in de casussen waar deelnemers mee bezig zijn. In de verdiepingssessie op het gebied van teamontwikkeling komt het verbinden van mensen en het coachen ook naar voren. Het optreden als veranderaar komt volgens de externe leverancier sterk naar voren in de workshop over defensieve routines. Alle drie de deelnemers gaven aan het kernelement ‘verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ nadrukkelijk terug te hebben gezien. Eén deelnemer gaf aan dit terug te hebben gezien in de kennissessies over het verbinden van teams. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Die hebben we echt veel teruggezien. Die hebben we teruggezien in kennissessie als het gaat om hoe formeer je een groep. Al die processen, hoe kan je als leider zorgen dat je echt een team krijgt en dat je dat verbindt en dat weer kunt verbinden aan je doelen. Hoe doe je dat en waar moet je rekening mee houden.” (Deelnemer 3)

De andere twee deelnemers gaven aan dat het verbindende en het coachende element terugkwam in de theorie die aangereikt is en in de oefeningen gedurende het programma. Het element ‘veranderaar’ kwam volgens de deelnemers terug in de casussen die besproken zijn en de stimulans vanuit het programma om dingen anders te doen.

Kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’

Bij het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ staan de leiderschapscompetenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma A gaf aan dat deze leiderschapscompetenties niet letterlijk worden behandeld, omdat de deelnemers hier al dagelijks mee bezig zijn. De competentie resultaatgerichtheid werd door twee van de drie deelnemers niet expliciet teruggezien in het programma, een van de deelnemers gaf aan dit wel terug te hebben gezien in de casussen die ingebracht zijn in het programma. De leiderschapscompetentie klantgedrevenheid werd door alle drie de deelnemers niet teruggezien in het programma. Een deelnemer gaf hierbij aan dat dit jammer is, aangezien volgens deze deelnemer Achmea en ook het programma te veel naar binnen is gericht. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Dat klantgedreven vind ik zelf iets minder sterk in het programma terugkomen. Dat vind ik wel een eyeopener, want ik zit in een finance kolom, en ik vind het soms jammer dat we zo intern gericht zijn en minder naar buiten. (...)Ook in de casuïstiek niet direct, het was vooral je eigen leiderschap, team, medewerker of omgang met directeuren, dus heel intern gericht.”(Deelnemer 11)

Twee van de drie deelnemers gaven aan dat de leiderschapscompetentie ‘sturend’ terugkomt in zowel de gesprekken met de raad van bestuur als in de ingebrachte casussen. Eén van de deelnemers gaf aan sturend in de training niet terug te hebben gezien.

Aanwezigheid leiderschapsmodel in training

Door twee van de drie deelnemers werd aangegeven dat het letterlijke leiderschapsmodel in de training niet aan bod is gekomen. Bij de oefeningen en sessies binnen het programma is niet aangegeven op welk element van het leiderschapsmodel dit deel van het programma zich richt.

Eén deelnemer gaf aan dat aan het begin van het programma het model wel is toegelicht, maar dat het gedurende het programma niet meer aan bod is gekomen.

Bij leiderschapsprogramma A wordt door de externe leverancier het kernelement ‘koers bepalen’ teruggezien, echter de meerderheid van de deelnemers ziet dit beperkt terug. Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ wordt door zowel de externe als de deelnemers teruggezien. Het element ‘zorg dragen voor de uitvoering’ wordt door de externe leveranciers en de deelnemers beperkt teruggezien.

4.5.2 Leiderschapsprogramma B

Bij leiderschapsprogramma B waren de verwachtingen over het programma vanuit de deelnemers redelijk eenduidig. De deelnemers gaven aan meer te weten willen komen over aspecten binnen het leidinggeven. Alle drie de deelnemers hadden kennis opgedaan over de omgang met het team waaraan leiding wordt gegeven. Hierin werd aangegeven dat er kennis is opgedaan over de communicatie met het team, de fases waarin teams zich kunnen bevinden, maar ook het bewaken van grenzen voor het team. De vaardigheden die zijn opgedaan gedurende het programma zijn volgens de drie deelnemers communicatieve vaardigheden. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Hoe je iets doet, hoe je overkomt, dat heeft ook wel met communicatieve vaardigheden te maken. Hoe reageer je op iemand, stel ik krijg van mailtjes wil je dit even voor mij doen, dan kan ik als ik druk ben hier helemaal niet op zitten te wachten en een beetje bot reageren. Maar dat kan je ook op een andere manier doen (...) (Deelnemer 16)

Kernelement ‘koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden’

Bij het kernelement ‘koers bepalen’ staan de leiderschapscompetenties ‘visionair’, ‘omgevingsbewust’ en ‘ondernemend’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma B gaf aan dat de competentie ‘omgevingsbewust’ terugkomt in het programma. Het omgevingsbewustzijn komt terug in het programma door te bekijken waar het team staat in relatie tot de grotere strategische doelen. De competentie ‘visionair’ komt terug in het bekijken waar de deelnemer heen wilt met het team gekoppeld aan het ontwikkelen van een visie. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Misschien wel aardig, in het modelletje wat ik gebruik zit een leiderspet. Hier gaat het over de visionair bril eigenlijk, dus de leider echt, daar wil ik heen. Dus gericht op lange termijn dus de toekomst. En hier zitten we meer in het nu, korte termijn (...) En met deze korte termijn pet op komen ze veelal binnen. Gewoon de dag daagse dingen wegregelen van, een beetje de blauwe dingen. (...) En wat ik doe is meer de visionaire bril opzetten en ze daar ook in gaan profileren” (Externe leverancier 1)

Ondernemerschap komt volgens de externe leverancier niet specifiek in dit programma terug. In het programma houdt men zich niet bezig met de markt of de klant. Twee van de drie deelnemers gaven aan dat de competentie ‘visionair’ terugkomt in het programma door te kijken welke richting de deelnemer op gaat met het team. Eén deelnemer gaf aan ‘visionair’ niet terug te hebben gezien in het programma. Het omgevingsbewustzijn wordt teruggezien door alle drie de deelnemers, er werd genoemd dat dit terug komt in de leiderschapspetten en de casussen die zijn ingebracht. Tot slot wordt de competentie ‘ondernemend’ door de deelnemers niet nadrukkelijk teruggezien, wel vanuit de casussen die zijn ingebracht en in de intervisiebijeenkomst.

Kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’

Bij het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ staan de leiderschapscompetenties ‘verbindend’, ‘coachend’ en ‘veranderaar’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma B gaf aan dat mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen het belangrijkste element is in het programma. De externe leverancier gaf tevens aan dat in het programma hiermee voortdurend wordt geoefend, zowel met collega deelnemers als in de praktijk met het eigen team. De oefeningen gaan namelijk over het in beweging krijgen van een team en een eenheid maken in het team. Alle drie de deelnemers ondersteunen dit en gaven aan dat het kernelement ‘mensen verbinden’ nadrukkelijk terugkwam in het programma. Er werd door alle drie de deelnemers genoemd dat de competenties ‘verbindend’, ‘coachend’ en ‘veranderaar’ terugkomt in de verschillende leiderschapspetten die behandeld zijn gedurende het programma. Het volgende citaat gaat hier verder op in:

“Heel erg terug gekomen, wij hebben bijvoorbeeld heel veel over gehad welke soorten leiders je hebt. Je hebt leiders die autoritair zijn en leiders die ondersteunend zijn en nog een paar van die petten. Hoe verbind je nou het team met de rest van de organisatie, daar hebben we veel over gesproken. Coachend en veranderaar zijn twee leiderschapspetten dus die zijn veel teruggekomen.” (Deelnemer 16)

Kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’

Bij het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ staan de leiderschapscompetenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ centraal. De externe leverancier van programma B gaf hierbij aan dat de competenties ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ niet centraal staan in het programma. De competentie ‘resultaatgericht’ daarentegen wel. De externe leverancier gaf aan dat gedurende het programma naar voren komt wat de deelnemer wil bereiken met het team. Daarnaast komt resultaatgerichtheid volgens de externe leverancier terug in de eigen leerdoelen die de deelnemers opstellen. Twee van de drie deelnemers gaven aan de competenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ niet direct terug te hebben gezien. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Niet direct, indirect zit dat overal doorheen. Alleen al omdat je dat doet met mensen die ook bij Achmea werken, die hebben dat wel op hun netvlies staan. Dus dat komt dan wel ter sprake. Maar niet dat dat echt onderdelen zijn van de training.” (Deelnemer 10)

Eén van de drie deelnemers gaf aan de competenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ wel terug te hebben gezien. Dit heeft de deelnemer teruggezien in de oefeningen met de gesprekken met het team. Daarin komt naar voren hoe het team aangestuurd kan worden en hoe het resultaat behaald kan worden.

Aanwezigheid leiderschapsmodel in training

Door alle drie de deelnemers werd aangegeven dat het letterlijke leiderschapsmodel in de training niet aan bod is gekomen. Daarnaast werd aangegeven dat in de oefeningen en sessies binnen het programma niet besproken is op welk element van het leiderschapsmodel dit deel van het programma zich richt.

Bij leiderschapsprogramma B wordt het kernelement ‘koers bepalen’ door de externe leveranciers en deelnemers deels teruggezien. Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ wordt door zowel de externe leverancier als de deelnemers teruggezien. Het element ‘zorg dragen voor de uitvoering’ wordt door externe leveranciers deels teruggezien, en door de deelnemers niet teruggezien.

4.5.3 Leiderschapsprogramma C

Bij leiderschapsprogramma C waren de verwachtingen over het programma vanuit de deelnemers verschillend. Een deelnemer gaf aan in het programma meer te willen leren over de omgang met deelnemers en daarbij wat Achmea verwacht van leidinggevend. Een andere deelnemer gaf aan meer ervaringen te willen delen over hoe leidinggevend met bepaalde zaken omgaan. Weer en andere deelnemer hoopte te leren wat de eigen persoonlijke leiderschapsstijl is en waar dan de valkuilen zitten. De kennis die de deelnemers hebben opgedaan na het volgen van het programma is verschillend. Er werd genoemd door deelnemers dat er kennis is opgedaan omtrent het persoonlijke leerdoel van een deelnemer waar de grens ligt, kennis over hoe een moedig gesprek gevoerd kan worden met medewerkers en tot slot zelfkennis, waar de kwaliteiten liggen van de betreffende persoon. Volgende citaat licht dit nader toe:

“Die zat hem voornamelijk in jezelf leren kennen en kijken waar je kwaliteiten zitten en ook wel wat er gebeurt als het even spannend wordt. Het is wel een tweedaagse waar je best wel wordt geconfronteerd met eigen gedrag.” (Deelnemer 8)

De vaardigheden die zijn opgedaan gedurende het programma zijn volgens de deelnemers het spiegelbeeld van eigen gedrag en coachingsvaardigheden.

Kernelement ‘koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden’

Bij het kernelement ‘koers bepalen’ staan de leiderschapscompetenties ‘visionair’, ‘omgevingsbewust’ en ‘ondernemend’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma C gaf aan dat het ondernemend zijn sterk aanwezig is in het programma, omdat het leiderschapsprogramma gaat over het zijn van jezelf. Daarnaast gaat het programma volgens de externe leveranciers ook over visionair zijn. In het programma wordt benadrukt dat het voor leidinggevend van belang is een eigen visie te ontwikkelen, in plaats van te erg te focussen op wat de organisatie van hen verwacht. Twee van de drie deelnemers gaven aan de competenties ‘visionair’, ‘omgevingsbewust’ en ‘ondernemend’ niet terug te hebben gezien in het programma en geven daarbij aan dat dit ze dit wel hadden verwacht. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Nou heel hard nadenken. Wat ik al zei die eerste twee dagen gingen puur terug naar wat voor persoon ben je zelf en niet zo zeer, wat ik wel had verwacht, wat moet je nou hebben als leider binnen Achmea. (...) Het visionair, omgevingsbewust en ondernemen is dan dus ook niet aan bod gekomen.” (Deelnemer 5)

Een ander deelnemer gaf aan dat het visionair zijn wel terug is gekomen aan het einde van het programma waar op de koers van Achmea wordt ingegaan. De competenties ‘omgevingsbewust’ en ‘ondernemend’ werd door deze deelnemer niet terug gezien omdat de eerste dagen vooral gaan over de persoon zelf.

Kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’

Bij het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ staan de leiderschapscompetenties ‘verbindend’, ‘coachend’ en ‘veranderaar’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma C gaf aan dat deze onderwerpen grofweg verdeeld zijn in de tweede module binnen het programma. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“De tweede gaat meer over verbinding met anderen, in het moedige gesprek gaat het ook over dat je in verbinding kunt blijven ook als het moeilijk wordt. Daar komen vaak casussen aan bod over mensen die moeilijk in beweging te krijgen zijn, hoe krijg je die in beweging. Daar zit ook het coachende element, ik denk dat al die aspecten die je noemt wel geraakt worden hierin.” (Externe leverancier 1)

Door één van de drie deelnemers werd aangegeven dat de competenties ‘coachend’, ‘verbindend’ en ‘veranderaar’ niet terug te hebben gezien in het leiderschapsprogramma, omdat het vooral ging over de dilemma’s waar de deelnemers zelf tegen aan lopen. Door twee andere deelnemers wordt één aspect hiervan wel teruggezien. De competentie ‘coachend’ wordt teruggezien in de oefening over het moedige gesprek en het coachen van elkaar op persoonlijke vraagstukken. De competenties ‘verbindend’ en ‘veranderaar’ worden door deze twee deelnemers ook niet teruggezien.

Kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’

Bij het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ staan de leiderschapscompetenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ centraal. De externe leverancier gaf aan dat het klantgedreven aspect in de laatste module aan bod komt, waarin door verschillende partijen binnen Achmea toelichting wordt gegeven. Resultaatgerichtheid komt volgens de externe leverancier minder aan bod. De competentie ‘sturend’ komt volgens de externe leverancier ook minder terug, het programma is niet gericht op het sturen van medewerkers. Alle drie de deelnemers van de programma’s gaven aan dat de competenties ‘sturend’ en ‘klantgedreven’ niet in het programma terugkomen. Het aspect resultaatgerichtheid werd door twee deelnemers van het programma niet teruggezien. Een deelnemer gaf aan dat dit niet sterk naar voren kwam, maar wel aan bod is gekomen tijdens de laatste module vanuit Achmea. Het volgende citaat illustreert dit:

“Ik vind niet dat het programma daar op inzoomt los van de dag dat je echt specifiek ingaat op het resultaat van Achmea en van de programma’s en hoe kan je daar aan bijdragen.” (Deelnemer 8)

Aanwezigheid leiderschapsmodel in training

Door twee deelnemers werd aangegeven dat het letterlijke leiderschapsmodel aan het begin van het programma aan bod is gekomen. Eén deelnemer gaf daarbij aan dat hier ook steeds op terug werd gegrepen om te bekijken wat de sterke punten zijn van de deelnemer en waar de deelnemer zich nog in kan verbeteren.

Bij leiderschapsprogramma C wordt het kernelement ‘koers bepalen’ door externe leverancier teruggezien, echter door de deelnemers wordt dit element niet teruggezien. Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ wordt door de externe leverancier teruggezien, en door de deelnemers deels teruggezien. Het element ‘zorg dragen voor de uitvoering’ wordt door zowel de externe leverancier als de deelnemers beperkt teruggezien.

4.5.4 Leiderschapsprogramma D

Bij leiderschapsprogramma D waren de verwachtingen van de deelnemers over het programma verschillend. Drie van de vier deelnemers gaven aan dat ze verwacht hadden door het programma meer te leren over leidinggeven. Daarnaast werd door twee deelnemers verwacht dat het programma zou helpen bij het netwerken en het verbreden van contacten. Tot slot werd door één deelnemer genoemd dat het programma wellicht zou kunnen helpen bij het realiseren van een volgende carrièrestap binnen Achmea. De kennis en vaardigheden die de deelnemers hebben opgedaan na het volgen van het programma is uiteenlopend. Er werd door de vier deelnemers aangegeven dat er veel geleerd is op het gebied van persoonsontwikkeling van leiderschap, de lijnen uitzetten in een team, opkomen voor jezelf, het geven van feedback, omgaan met weerstand, coachingsvaardigheden, het meenemen van stakeholders en jezelf durven zijn. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“De belangrijkste denk ik jezelf durven te zijn, vanuit authentieke rol dingen oppakken en niet laten tegenhouden door verwachtingen en hoe iedereen het verwacht en doet. Dat vind ik wel een grote meerwaarde, authenticiteit staat voor mij wel aan de basis van leiderschap.”(Deelnemer 9)

Kernelement ‘koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden’

Bij het kernelement ‘koers bepalen’ staan de leiderschapscompetenties ‘visionair’, ‘omgevingsbewust’ en ‘ondernemend’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma D gaf aan dat leiderschapscompetenties ‘visionair’, ‘ondernemend’ en ‘omgevingsbewust’ terugkomen in de groepsopdracht. De deelnemers zien deze leiderschapscompetenties ook terug in het programma. De competentie ‘omgevingsbewust’ wordt door alle vier de deelnemers teruggezien in het programma, voornamelijk in de groepsopdracht. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Ik denk dat omgevingsbewust, ja dat heeft voor mij een prominente plek gekregen. Dat zijn de lessen die het meeste relevant zijn geweest. Dit zat wel in de groepsopdracht.”(Deelnemer 1)

Door alle vier de deelnemers wordt de competentie ‘visionair’ ook teruggezien. Dit wordt voornamelijk teruggezien in de groepsopdracht. Daarnaast wordt de competentie ‘visionair’ teruggezien in het programma door de gesprekken over hoe leiderschap zou moeten zijn en de gesprekken over de ontwikkelingen in het werk en in leiderschap. De competentie ‘ondernemend’ wordt door alle vier de deelnemers ook teruggezien in het programma. Dit komt voornamelijk terug in de groepsopdracht. Daarnaast wordt de competentie ‘ondernemend’ teruggezien doordat de invulling van het programma ook door de deelnemers bepaald kon worden.

Kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’

Bij het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ staan de leiderschapscompetenties ‘verbindend’, ‘coachend’ en ‘veranderaar’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma D gaf aan dat deze drie leiderschapscompetenties aan bod komen in het programma. Het programma gaat volgens de externe leverancier over de verbinding met jezelf en met anderen, waarmee ook veel wordt geoefend. Het volgende citaat licht dit nader toe:

“Ja dat komt zeker terug. Ja dat is dus, het gaat dus ook over hoe maak ik contact met mezelf en met anderen. Daar begint het feest als het gaat over ben ik verbindend. Als ik niet met mezelf in verbinding ben, hoe kan ik dan met anderen in verbinding zijn. Daar hebben we veel oefeningen voor.”(Externe leverancier 3)

Tevens wordt ingegaan op feedback geven en ontvangen, wat volgens de externe leverancier noodzakelijk is wanneer je iemand wil kunnen coachen. Het programma is gericht om in verbinding elkaar verder te helpen in de ontwikkeling waarin feedback teruggeven ook noodzakelijk is. De leiderschapscompetentie ‘verbindend’ wordt door drie van de vier deelnemers teruggezien in het leiderschapsprogramma. Dit element wordt door de deelnemers vooral teruggezien in de verbinding met collega deelnemers binnen het programma. De competentie ‘coachend’ wordt door alle vier de deelnemers teruggezien, voornamelijk in de intervisiebijeenkomsten. Tot slot hebben de vier deelnemers de leiderschapscompetentie ‘veranderaar’ weinig teruggezien.

Kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’

Bij het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd’ weet staan de leiderschapscompetenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma D gaf aan dat deze leiderschapscompetenties niet expliciet naar voren komen in het programma, maar dat deelnemers hier zelf wel al mee bezig zijn. Resultaatgericht zijn is volgens drie van de vier deelnemers niet prominent aanwezig geweest. Resultaatgerichtheid is wel teruggezien in de groepsopdracht en de resultaatgerichtheid vanuit de eigen ontwikkeling van de deelnemers. Drie van de vier deelnemers gaven aan de competentie ‘sturend’ impliciet terug te hebben gezien, voornamelijk het sturend zijn in de eigen ontwikkeling. Tot slot werd door alle vier de deelnemers aangegeven dat het programma zich niet richt op het klantgedreven aspect, echter werd door drie deelnemers aangegeven dat dit wel zelf is ingevuld tijdens de groepsopdracht. Het volgende citaat illustreert dit:

“Klantgedreven heb ik in het programma niet echt terug gezien, maar wel in de opdracht. Ook al verschilt het wel qua opdracht, wij hebben de opdracht heel klantgericht ingericht en dat werd goedgekeurd dus in dat opzicht zat het er wel in, maar niet aangereikt.”
(Deelnemer 9)

Aanwezigheid leiderschapsmodel in training

Door alle vier de deelnemers werd aangegeven dat het letterlijke leiderschapsmodel aan het begin van het programma aan bod is gekomen en is toegelicht. Er werd door deze vier deelnemers aangegeven dat er daarna niet meer teruggepakt werd op dit model.

Bij leiderschapsprogramma D wordt het kernelement ‘koers bepalen’ door de externe leverancier en deelnemers teruggezien. Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ wordt ook door zowel de externe leverancier als de deelnemers teruggezien. ‘Zorg dragen voor de uitvoering’ wordt door externe leveranciers en deelnemers niet teruggezien.

4.5.5 Leiderschapsprogramma E

Bij leiderschapsprogramma E waren de verwachtingen over het programma vanuit de deelnemers eenduidig. De deelnemers gaven aan dat de verwachting was zich te ontwikkelen in gespreksvaardigheden. Daarin kwamen verscheidende leerdoelen in gespreksvaardigheden naar voren. Het volgende citaat geeft een voorbeeld van een leerdoel:

“Voor mijzelf had ik twee aspecten opgeschreven waarmee ik wilde oefenen. Eerste is dat ik af en toe in gesprekken een aanname doe over hoe iets over komt bij de ontvanger van de boodschap, maar dat ik dat soms moet toetsen. Tweede wat ik wilde oefenen is om meer samen te vatten. Daar heb ik zeker mee kunnen oefenen.” (Deelnemer 14)

De deelnemers hebben verscheidene kennis en vaardigheden opgedaan na het volgen van het programma. Door drie van de vier deelnemers werd aangegeven inzicht te hebben gekregen in het effect van hun communicatie op anderen. Daarnaast komt aan bod dat de deelnemers vaardigheden hebben ontwikkeld in het geven en ontvangen van feedback en gesprekstechnieken.

Kernelement ‘koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden’

Bij het kernelement ‘koers bepalen’ staan de leiderschapscompetenties ‘visionair’, ‘omgevingsbewust’ en ‘ondernemend’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma E gaf aan dat visionair zijn in het programma in het klein terug komt. Het volgende citaat illustreert dit:

“Visionair ja in het licht wat hebben wij te doen als organisatie, hoe pak jij jezelf daarin en hoe beweeg jij je daarin en hoe heb je daar in te ontwikkelen. Dat is natuurlijk een vorm van visionair. Nee, maar wel in het klein.” (Externe leverancier 2)

Omgevingsbewustzijn komt aan bod doordat de deelnemer zich in ieder geval bewust moet zijn van het grotere kader. Volgens de externe leverancier wordt dan niet aan omgevingsbewust zijn gewerkt, maar heeft de deelnemer het wel nodig. Tot slot komt de leiderschapscompetentie ‘ondernemend’ niet terug in het programma, aldus de externe leverancier. Door de vier deelnemers werd aangegeven dat de competentie ‘visionair’ in het programma niet expliciet aan bod komt. Twee van de vier deelnemers gaven daarbij aan dat het programma wel heeft bijgedragen aan het overbrengen van een visie in een gesprek. De competentie ‘omgevingsbewust’ wordt door twee van de vier deelnemers teruggezien in het programma. Zo werd ingegaan op gesprekstechnieken die gebruikt kunnen worden om mensen mee te krijgen. De vier deelnemers zien tot slot de leiderschapscompetentie ‘ondernemend’ niet terug in het programma.

Kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’

Bij het kernelement mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen staan de leiderschapscompetenties ‘verbindend’, ‘coachend’ en ‘veranderaar’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma E gaf aan dat de competentie ‘verbindend’ terugkomt in de verbinding die de deelnemer maakt in het programma met zichzelf en met de ander. De competentie ‘coachend’ wordt teruggezien in het programma doordat de deelnemers in de gesprekken die worden geoefend bezig zijn met coachen. Tot slot komt de leiderschapscompetentie ‘veranderaar’ op een klein niveau terug, omdat er wel een gedragsverandering bewerkstelligd kan worden. Het onderstaat citaat licht dit nader toe:

“Ja op klein niveau, ja op schaal van het veranderen van gedrag in mensen. Gedragsverandering, maar echt nee het is geen groot change traject ofzo.” (Externe leverancier 2)

Alle vier de deelnemers gaven aan de competenties ‘verbindend’ en ‘coachend’ sterk in het programma terug te hebben gezien. De leiderschapscompetentie ‘veranderaar’ wordt door alle vier de deelnemers niet teruggezien in het programma.

Kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’

Bij het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ staan de leiderschapscompetenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ centraal. De externe leverancier van leiderschapsprogramma E gaf aan dat resultaatgerichtheid aan bod komt tijdens het programma. In het voeren van de gesprekken komt dit terug, er moet namelijk tijdens het gesprek wel een bepaald resultaat behaald worden.

De competenties ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ staan volgens de externe leverancier van het programma niet centraal in de training. Drie van de vier deelnemers gaven aan dat de competenties ‘resultaatgericht’, ‘klantgedreven’ en ‘sturend’ niet expliciet naar voren zijn gekomen in het programma. Het volgende citaat ondersteunt dit:

“Daar hebben we het niet over gehad. Nee, de focus lag echt op hoe voer je het gesprek met de medewerker. Met name op de medewerker, hoe doe je dat.” (Deelnemer 12)

Eén deelnemer gaf aan deze leiderschapscompetenties wel indirect terug te hebben gezien. Het gesprek waar het in de training om draait gaat over resultaat en staat uiteindelijk ten dienste van de klant. Dit geeft volgens deze deelnemer bagage om aan deze leiderschapscompetenties invulling te geven.

Aanwezigheid leiderschapsmodel in training

Door twee van de drie deelnemers werd aangegeven dat het letterlijke leiderschapsmodel in de training niet aan bod is gekomen. Eén van de drie deelnemers gaf aan dat er is besproken wat de positie van de training is ten opzichte van het leiderschapsmodel. Er werd door alle drie de deelnemers aangegeven dat er tijdens het programma geen koppeling plaatsvindt van de behandelde thema’s naar het leiderschapsmodel.

Bij leiderschapsprogramma E wordt het kernelement koers bepalen door de externe leverancier en deelnemers deels teruggezien. Het kernelement mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen wordt door zowel externe leverancier als deelnemers teruggezien. Zorg dragen voor de uitvoering wordt door externe leverancier deels terug gezien en door de deelnemers niet teruggezien.

Slotconclusie vertaalslag leiderschapsmodel in programma’s

Uit bovenstaande informatie over de programma’s kan geconcludeerd worden dat de meeste programma’s voor een deel zijn afgestemd op het leiderschapsmodel. Niet alle kernelementen van het leiderschapsmodel worden vertegenwoordigd in de programma’s. De vertaalslag van het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ is het meest teruggezien in de programma’s. Het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ wordt het minst teruggezien in de programma’s. Tevens is het opmerkelijk dat externe leveranciers en deelnemers veelal verschillende percepties hebben over het terug zien van bepaalde elementen van het leiderschapsmodel in de leiderschapsprogramma’s.

5. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om factoren van partnerschap kwaliteit te verkennen in de context van HR-outsourcing, welke kunnen leiden tot outsourcing succes. Outsourcing succes betreft in de context van huidig onderzoek de aansluiting van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel. Om dit doel te behalen zijn interviews afgenomen met externe leveranciers, programmamanagers binnen Achmea en met deelnemers van de leiderschapsprogramma's. In deze sectie worden de drie empirische deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. Tevens wordt een koppeling gemaakt tussen de verwachtingen in het theoretisch kader en de bevindingen uit de interviews. In paragraaf 5.1, 5.2 en 5.3 worden de drie deelvragen behandeld om vervolgens in paragraaf 5.4 tot een beantwoording van de hoofdvraag te komen.

5.1 Deelvraag 1: *Welke uitbestede leiderschapsprogramma's zijn er binnen Achmea?*

Huidig onderzoek richt zich op vijf uitbestede leiderschapsprogramma's van Achmea. Deze programma's worden verzorgd door vier verschillende externe leveranciers. In het theoretisch kader is uiteengezet dat leiderschapsprogramma's aandacht hebben voor menselijk kapitaal en sociaal kapitaal. Navolgend op Day (2001) kan er gesteld worden dat in deze uitbestede leiderschapsprogramma's aandacht is voor menselijk kapitaal door middel van het ontwikkelen van kennis, vaardigheden, talenten en potentie. Daarnaast is er in deze leiderschapstrainingen aandacht voor sociaal kapitaal waarbij er wordt samengewerkt en ervaringen worden uitgewisseld (Day, 2001 ; Augusto et al., 2014). Daarbij kan geconcludeerd worden dat de leiderschapsprogramma's verschillen van inhoud en verschillende doelen en doelgroepen hebben.

Zo is leiderschapsprogramma A een programma voor managers werkzaam in een senior management functie. Dit programma richt zich op de ontwikkeling van de manager op gebieden die voor deze managers van belang zijn. In het programma wordt gewerkt met een ontwikkelasement om een beeld te vormen over de kwaliteit en ontwikkelpunten van de betreffende manager. Daarna vinden er verdiepingsbijeenkomsten, skill-labs en intervisiebijeenkomsten plaats. Tevens is er op verzoek coaching beschikbaar.

Leiderschapsprogramma B richt zich weer op een andere groep, namelijk managers die leiding geven aan vakspecialisten. Het programma heeft meerdere doelen. Allereerst dat de deelnemers zichzelf beter leren kennen als leider. Daarnaast dat de deelnemers een team kunnen coachen en faciliteren. Tot slot wordt er geoefend met het waarmaken van een veranderuitdaging. Het eigen gekozen verandertraject van de deelnemer staat centraal in het programma. Door verschillende bijeenkomsten worden kennis en vaardigheden opgedaan om dit veranderproject te kunnen behalen. Daarnaast worden intervisiebijeenkomsten georganiseerd waarin het veranderproject en persoonlijke leervragen centraal staan.

Leiderschapsprogramma C is ook weer een geheel ander programma voor een andere doelgroep. Dit programma richt zich op nieuwe leidinggevendenden binnen Achmea. Het doel van het programma is nieuwe leidinggevendenden van Achmea te ondersteunen zodat zij de rol als leidinggevende goed in kunnen vullen. In het programma wordt ingegaan op de eigenheid in het leiderschap van de deelnemer en worden moedige gesprekken gevoerd. Daarnaast wordt informatie gegeven omtrent belangrijk thema's binnen Achmea.

Leiderschapsprogramma D is juist een programma voor medewerkers met enige jaren ervaring als leidinggevende of ervaring in leidinggeven als inhoudelijke deskundige. Bij dit programma worden de deelnemers geselecteerd om deel te mogen nemen aan het programma. Het doel van het programma is om deze junior leidinggevendenden voor te bereiden op een senior managementfunctie. In de modules binnen het programma komen verschillende thema's aan bod zoals het geven en ontvangen van feedback, het koppelen van de visie van de deelnemers aan de organisatie,

vakmanschap, plekbesef en het vergroten van impact. Naast deze onderwerpen voeren de deelnemers van het programma een strategieopdracht uit voor Achmea.

Leiderschapsprogramma E is weer een eendaagse korte training en is bedoeld om een aantal basis gespreksvaardigheden te onderhouden die cruciaal zijn voor het effectief functioneren als leidinggevende. Bij de pilot bestond de groep voornamelijk uit teamleiders. Gedurende de dag volgt er theorie en verschillende oefeningen ter voorbereiding aan een rollenspel met een acteur. In dit rollenspel wordt een gesprek gevoerd naar aanleiding van een door de deelnemer ingebrachte casus.

Voorgaande informatie over de leiderschapsprogramma's laat zien dat er meerdere verschillende externe leiderschapsprogramma's bestaan, waarbij samengewerkt wordt met verscheidene leveranciers. Voor de verdere afstemming betekent dit dat er één leiderschapsmodel vanuit Achmea is, maar vele leiderschapsprogramma's die hier op afgestemd dienen te worden.

5.2 Deelvraag 2: Hoe verloopt de afstemming tussen Achmea en de verschillende externe partijen betreffende de leiderschapsprogramma's en wat zijn belemmerende dan wel stimulerende factoren hierin?

Er is een nauwe samenwerking en afstemming tussen de partijen omtrent de leiderschapsprogramma's. Bij vier van de vijf leiderschapsprogramma's is er regelmatig contact tussen de partijen over het leiderschapsprogramma. Dit contact gaat over de evaluatie van het programma, de voorbereiding van het programma, praktische zaken rondom het programma en de rol van de programmamanager in de training. Het ontwikkelen van de leiderschapsprogramma's gebeurt in co-creatie. Volgens de externe leveranciers en de programmamanagers wordt er samen nagedacht en gespard over de inhoud van het programma. De programma's worden gaandeweg continu opnieuw bekeken en aangepast waar nodig. In de afstemming tussen beide partijen wordt dan ook een gelijkwaardige partnerschap ervaren. De afstemming tussen de leiderschapsprogramma's en het leiderschapsmodel vindt plaats door het leiderschapsmodel te introduceren bij de externe leverancier van het programma. Er kan echter geconcludeerd worden dat er verschillen zitten in hoe het model gebruikt wordt in de afstemming met de leveranciers. Eén van de drie programmamanagers ziet het leiderschapsmodel als basis en leidraad van het programma, deze dient dan ook terug te komen in de opbouw van het programma. Een andere programmamanager ziet het leiderschapsmodel als context met informatie wat kan helpen om de leervraag binnen het programma vast te stellen. De derde programmamanager geeft aan dat het leiderschapsmodel laat zien waar Achmea naar toe wilt. Hierin wordt met de externe leverancier bekeken op welke gebieden managers knelpunten ervaren. De uitdagingen die managers ervaren worden dan gekaderd in het leiderschapsmodel. In het theoretisch kader is uiteengezet dat partnerschap gezien kan worden als een lange termijn relatie tussen bedrijven om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Grover, Cheon & Teng, 1996). Partnerschap stelt twee organisaties in staat om belangrijke organisatie doelstellingen te behalen en concurrentievoordeel op te bouwen (Ates, 2013). Gezien voorgaande conclusies over de afstemming tussen beide partijen omtrent de leiderschapsprogramma's kan geconcludeerd worden dat de partijen nauw samenwerken in partnerschap om de organisatiedoelstellingen te behalen.

Stimulerende relationele factoren

In het theoretisch kader zijn op basis van de literatuur over partnerschap verschillende verwachtingen opgesteld over stimulerende relationele factoren in de afstemming. Uit de resultaten van huidig onderzoek komt naar voren dat *vertrouwen* een belangrijke factor is in de relatie tussen de uitbesteder en de externe leverancier. Deze factor speelt een rol in HR-outsourcing succes. Dit resultaat is in overeenstemming met eerdere onderzoeken (Lee & Kim, 1999 ; Abdul-Halim et al., 2014 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013). Vertrouwen in de relatie is een belangrijk onderdeel voor de kwaliteit van samenwerking van het begin van de relatie tot het eind.

Vertrouwen tussen beide partijen is een voorwaarde om een goed leiderschapsprogramma neer te kunnen zetten. De bevindingen in huidig onderzoek laten ook zien dat *zakelijk inzicht* een belangrijke factor is in de outsourcing relatie. Het succes van de relatie en het leiderschapsprogramma is mede afhankelijk van het vermogen van de outsourcing partner om de bedrijfsvoering van de andere partij te begrijpen en te ondersteunen. De eerder opgestelde verwachting is hiermee bevestigd. *Goede communicatie* is in huidig onderzoek naar voren gekomen als een activiteit van zeer belangrijke waarde die de informatiestroom tussen de verschillende partijen tijdens verschillende fasen mogelijk maakt. Voldoende en op een goede manier contact is noodzakelijk voor het ontwikkelen van een goed leiderschapsprogramma, en vervolgens de kwaliteit van het programma op peil te houden. Dit is in overeenstemming met de eerste opgestelde verwachting in het theoretisch kader. *Betrokkenheid* werd in de literatuur geïdentificeerd als een cruciale factor voor het ontwikkelen van een lange termijn relatie en het bevorderen van een uitwisseling relatie. Dit komt het outsourcing project ten goede. Huidig onderzoek laat zien dat betrokkenheid belangrijk is zodat de gemaakte beloftes worden nagekomen, en de relatie kan voortbestaan. Hierdoor kan er een goed programma worden neergezet. Dit is in overeenstemming met de eerder opgestelde verwachtingen. Tevens werd de verwachting bevestigd over het *frequent delen van relevante informatie* tussen partners. Het delen van relevante informatie en het op de hoogte zijn van wat er speelt in de organisaties zorgt volgens huidig onderzoek voor een betere relatie tussen de partners. Dit zorgt tevens ook voor een programma die goed afgestemd is op de cultuur en strategie van de uitbesteder. *Gezamenlijke actie* werd in het literatuuronderzoek geïdentificeerd als belangrijke factor in de relatie, en wordt gezien als de vervlechting van organisatorische grenzen. Er vindt dan een integratie van activiteiten plaats zoals de lange termijn planning van het project, het product design of het ontwerp van de kwaliteitscontrole. In huidig onderzoek is als stimulerende factor het werken in co-creatie gevonden. Dit kan geschaard worden onder gezamenlijke actie, hierdoor wordt namelijk een gemeenschappelijk doel tussen de partners gecreëerd. Daarmee is de verwachting aangenomen dat gezamenlijke actie een rol speelt in een goede relatie tussen partners en vervolgens bijdraagt aan een goed leiderschapsprogramma. Ook werd er verwacht dat *culturele overeenkomsten* een belangrijke stimulerende factor is in de relatie, wat vervolgens bijdraagt aan outsourcing succes. Als de partijen geen vergelijkbare organisatiecultuur hebben, kan de relatie uiteenlopende waarden bevatten wat kan zorgen voor verstoring in de relatie. In huidig onderzoek is naar voren gekomen dat gedeelde waarden en overtuigingen tussen partners van belang zijn in de samenwerking. Tevens zorgt dit voor een goede aansluiting van het leiderschapsprogramma op de waarden van Achmea. De verwachting is aangenomen dat culturele overeenkomsten een belangrijke factor is in de relatie, en bijdraagt aan HR-outsourcing succes. Tot slot werd er verwacht dat de factoren *wederzijdse afhankelijkheid, het ontbreken van conflict, gedeelde voordelen en risico's en steun van het topmanagement* belangrijke stimulerende factoren zijn in de relatie tussen de partijen, en bijdragen aan outsourcing succes. Deze factoren zijn niet naar voren gekomen als stimulerende relationele factoren die bijdragen aan HR-outsourcing succes. Deze verwachtingen zijn dan ook niet bevestigd en worden nader bediscussieerd in hoofdstuk 6, de discussie. Daarnaast zijn er nieuwe relationele factoren aan het licht gesteld die een rol spelen in HR-outsourcing succes, namelijk *transparantie en openheid, helderheid over de verwachtingen en rollen en de klik met de persoon* waarmee samengewerkt wordt. Deze factoren worden ook nader bediscussieerd in de discussie.

Belemmerende relationele factoren

In de theorie over partnerschap kwaliteit is geen onderzoek gedaan naar belemmerende relationele factoren in de afstemming die een rol kunnen spelen in HR-outsourcing succes. Op basis van de data kan worden geconcludeerd dat er verscheidene belemmerende factoren een rol spelen in de afstemming, hiermee levert huidige studie een theoretische bijdrage.

Minder goede bereikbaarheid van de outsourcing partner wordt gezien als hinderend. Dit zorgt er namelijk voor dat er niet overlegd kan worden wanneer nodig. Daarnaast kunnen er *onduidelijkheden in de taakverdeling* zijn. Dit werkt belemmerend, beide partijen werken dan langs elkaar heen en dit komt de samenwerking en de kwaliteit van het leiderschapsprogramma niet ten goede. Daarnaast kan door de drukte en de lange samenwerking het *contact verwateren*, dit verwateren van contact door drukte kan een belemmering vormen voor de relatie en de kwaliteit van het programma. Maar ook wanneer het *vertrouwen geschaad* is kan dit hinderend werken, de partijen kunnen dan niet meer op een goede manier samenwerken. Ook is naar voren gekomen dat wanneer er aan het begin van het traject *onduidelijkheden bij de contractering* zijn over de inhoud van het programma, dit vervolgens een belemmering kan vormen in de samenwerking tussen de partijen. Door deze onduidelijkheid kan het programma een andere vorm krijgen dan gewenst. Tevens is in huidig onderzoek naar voren gekomen dat de partijen graag werken in co-creatie. Het *ontbreken van co-creatie* bij de ontwikkeling van het programma wordt dan ook gezien als een belemmerende factor. De programma's dienen namelijk maatwerk te zijn en continue doorontwikkeld te worden. Tot slot kunnen er verschillende belangen zijn in de samenwerking. *Verschil in belangen* kan een belemmering vormen in de samenwerking. Er kunnen dan namelijk spanningen ontstaan tussen beide partijen. Het is belangrijk dat de partijen de eigen belangen waar nodig aan de kant kunnen zetten, om samen tot een goed eindproduct te komen. Alleen de belemmerende factoren minder goede bereikbaarheid en onduidelijke taakverdeling werden meerdere keren benoemd. De rest van de factoren werden één keer genoemd, dit laat zien dat er geen duidelijke eensgezindheid is over de belemmerende relationele factoren in de afstemming.

5.3 Deelvraag 3: In hoeverre is er, volgens externe leveranciers en deelnemers, een vertaalslag van het leiderschapsmodel terug te zien in de leiderschapsprogramma's van Achmea?

Op basis van de interviews met externe leveranciers en deelnemers is naar voren gekomen in hoeverre de kernelementen en bijbehorende competenties van het leiderschapsmodel terug komen in de leiderschapsprogramma's van Achmea. Dit kan gezien worden als de mate van kwaliteit van de aangeboden diensten welke door de externe leverancier wordt verzorgd, oftewel outsourcing succes (Lee & Kim, 1999). Er kan geconcludeerd worden dat externe leveranciers en deelnemers verschillende percepties hebben over het terug zien van bepaalde elementen in de leiderschapsprogramma's. Dit is in navolging van het model Wright en Nishii (2013). Zoals besproken in het theoretisch kader kunnen er verschillen zijn in hoe de externe leverancier het programma verzorgd en de uiteindelijke percepties van de deelnemers over het programma. Dit blijkt bij het merendeel van de programma's ook het geval.

Bij leiderschapsprogramma A wordt door de externe leverancier aangegeven dat het kernelement 'koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden' terug komt in het programma. De meerderheid van de deelnemers geeft daarentegen aan de bijbehorende leiderschapscompetenties van dit kernelement niet teruggezien te hebben. Het kernelement 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen' wordt door zowel de externe leverancier, als de deelnemers duidelijk terug gezien. Tot slot wordt het kernelement 'zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet' door zowel de externe leverancier als de deelnemer beperkt terug gezien in het programma.

Bij leiderschapsprogramma B wordt door de externe leverancier en deelnemers aangegeven dat het kernelement 'koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden' deels terug te vinden is in het programma. Het kernelement 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen' wordt door zowel de externe leverancier als de deelnemers nadrukkelijk terug gezien in het programma.

Het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ wordt door de externe leverancier deels terug gezien. De meerderheid van de deelnemers ziet dit kernelement niet terug in het programma.

Bij leiderschapsprogramma C wordt door de externe leverancier aangegeven dat het kernelement ‘koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden’ terug komt in het programma. De meerderheid van de deelnemers geeft daarentegen aan dat dit niet terug komt in het programma. Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ wordt door de externe leverancier terug gezien in het programma. De meerderheid van de deelnemers ziet dit kernelement deels terug. Het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ komt volgens de externe leverancier en de deelnemers beperkt terug in het programma.

Bij leiderschapsprogramma D komt het kernelement ‘koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden’ volgens de externe leverancier en de deelnemers terug in het programma. Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ wordt door de externe leverancier en de deelnemers ook terug gezien in het programma. Het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ komt volgens de externe leverancier en deelnemers niet expliciet naar voren in het programma.

Bij leiderschapsprogramma E wordt door de externe leverancier en deelnemers aangegeven dat het kernelement ‘koers bepalen om de meeste vertrouwde verzekeraar te worden’ deels in het programma zit. Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ wordt door externe leverancier en deelnemers terug gezien in het programma. Het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ wordt door de externe leverancier deels teruggezien in het programma. De deelnemers zien dit kernelement daarentegen niet terug in het programma.

Het kernelement ‘mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen’ is het meest teruggezien in de programma’s. Het kernelement ‘zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet’ wordt het minst teruggezien in de programma’s. In de meerderheid van de programma’s wordt volgens de deelnemers niet gepresenteerd wat het leiderschapsmodel inhoudt en vindt er geen terugkoppeling plaats van de oefeningen naar het leiderschapsmodel. Desalniettemin zijn er leiderschapscompetenties uit het leiderschapsmodel die (impliciet) terug worden gezien in de programma’s. Uit voorgaande informatie kan geconcludeerd worden dat de meeste programma’s voor een deel zijn afgestemd op het leiderschapsmodel, echter worden niet alle kernelementen van het leiderschapsmodel vertegenwoordigd in de programma’s. Dit laat zien dat er verbetering behaald kan worden in de afstemming tussen het leiderschapsmodel en de externe leiderschapsprogramma’s.

5.4 Beantwoording van de hoofdvraag

In de inleiding is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Welke factoren van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing spelen een rol in de afstemming tussen het leiderschapsmodel en de externe leiderschapsprogramma’s van Achmea?”

Huidig onderzoek heeft zich gericht op de HR-outsourcing van vijf leiderschapsprogramma’s. De vijf leiderschapsprogramma’s worden door vier externe leveranciers verzorgd. Vanuit Achmea worden deze leiderschapsprogramma’s door drie verschillende programmamanagers begeleid. De programma’s verschillen van inhoud en hebben daarnaast verschillende doelen en doelgroepen. Er is één leiderschapsmodel vanuit Achmea, maar vele leiderschapsprogramma’s die hier op afgestemd dienen te worden.

Er is bij het merendeel van de programma's sprake van partnerschap tussen de uitbesteder en de externe partijen. Bij vier van de vijf programma's is er regelmatig contact tussen beide partijen over het leiderschapsprogramma. Bij één programma is er alleen contact wanneer dit echt nodig is. Alle programma's worden samen ontwikkeld in co-creatie en het leiderschapsmodel wordt geïntroduceerd en gebruikt in de samenwerking met de externe leverancier. Er zijn tien partnerschap kwaliteit factoren geïdentificeerd in de samenwerking tussen de partners. Deze factoren spelen een rol in de uiteindelijke aansluiting van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel oftewel het outsourcing succes van Achmea. De factoren worden toegelicht in de volgorde hoe vaak ze zijn benoemd als belangrijke factor.

De eerste belangrijke factor is *vertrouwen*, dit werd als eerste genoemd door alle programmamanagers als externe leveranciers. De factor vertrouwen komt naar voren als belangrijke basis voor een goede samenwerking. In het ontwerpen van het programma is het van belang dat deze factor aanwezig is, wanneer dit ontbreekt lijkt een goede samenwerking en het ontwerpen van een goed programma onmogelijk. Ook kwam regelmatig, aansluitend op de factor vertrouwen, aan bod dat *transparantie en openheid* tussen de partijen van belang is. Hierbij wordt bedoeld eerlijk en open durven te zijn naar elkaar en elkaar hierop kunnen aanspreken. Transparantie en openheid is dan ook een voorwaarde voor een goede samenwerking en het ontwerpen van een programma dat aansluit op het leiderschapsmodel. Daarnaast is *goede communicatie* ter sprake gesteld als belangrijke factor. Goede communicatie is naar voren gekomen als een activiteit van zeer belangrijke waarde die de informatiestroom tussen de verschillende partijen in verschillende fasen mogelijk maakt. Voldoende en op een goede manier contact hebben is noodzakelijk om het programma op een juiste manier te ontwerpen en af te stemmen op het leiderschapsmodel. Tevens kan door goede en regelmatige communicatie de kwaliteit van het programma op een juist niveau gehouden worden. Naast goede communicatie is het van belang dat er sprake is van *betrokkenheid* waarbij de partijen op elkaar kunnen rekenen. De betrokkenheid van het beide partijen bij het programma komt naar voren als een belangrijke factor voor een goed leiderschapsprogramma waarbij er wordt geleverd wat er is afgesproken. Tevens is het van belang dat *relevante informatie* wordt gedeeld omtrent de organisatie en de ontwikkelingen binnen de organisatie. Dit zorgt voor een betere relatie tussen beide partijen en kan van belang zijn voor de afstemming van het leiderschapsprogramma op de cultuur en strategie van Achmea. *Helderheid over verwachtingen en rollen* is daarnaast ook naar voren gekomen als belangrijke factor. Deze duidelijkheid zorgt ervoor dat het leiderschapsprogramma goed verloopt. Daarnaast geeft het uitspreken van verwachtingen en rollen voor de externe leverancier handvatten over bepaalde zaken die voor de externe leverancier niet vanzelfsprekend hoeven te zijn. Zoals bijvoorbeeld de verwachting hoe de leverancier met de deelnemers van een programma dient te communiceren. De uitbesteder kan namelijk bepaalde standaarden hebben hoe er gewerkt en gecommuniceerd wordt binnen de organisatie. Daarnaast is de *klik met de persoon* waarmee samengewerkt wordt van belang. Wanneer deze klik aanwezig is draagt dit bij aan een goede samenwerking, dit levert vervolgens een bijdrage aan een kwalitatief goed leiderschapsprogramma. Desalniettemin is het van belang dat de waarden en overtuigingen van beide partijen overeen komen, oftewel dat er *culturele overeenkomsten* tussen beide partijen bestaan. De aanpak van het leiderschapsprogramma en de onderliggende visie van de trainer dienen aan te sluiten op de waarden van Achmea. Dit draagt bij aan een goed programma dat aansluit op de waarden van Achmea. Het *samen ontwikkelen* van het programma waarin ruimte wordt gegeven aan de inbreng van beide partijen zorgt daarnaast ook voor een goed programma. Beide partijen bouwen aan het programma waardoor het programma op een goede manier afgestemd kan worden. Tot slot is het van belang dat er *zakelijk inzicht* is in waar de uitbesteder voor staat.

Het succes van de relatie en het leiderschapsprogramma is mede afhankelijk van het vermogen van de outsourcing partner om de bedrijfsvoering van de andere partij te begrijpen en te ondersteunen. Wanneer dit inzicht aanwezig is, kan het programma ook beter worden afgestemd op de uitbestedende organisatie.

Tevens zijn er belemmerende factoren geïdentificeerd die een rol spelen in de aansluiting van het leiderschapsprogramma op het leiderschapsmodel. Wanneer de partijen *minder goed bereikbaar zijn*, kan dat een belemmering vormen. Er kan dan niet overlegd worden wanneer nodig. Daarnaast kunnen er *onduidelijkheden in de taakverdeling* zijn, beide partijen werken langs elkaar heen en dit komt de kwaliteit van het programma niet ten goede. Ook kan door de drukte en de lange samenwerking het *contact verwateren*. Het programma loopt dan gedurende deze tijd door, zonder enig contact over de voortgang van het programma. Dit komt het programma niet ten goede. Maar ook wanneer het *vertrouwen geschaad* is tussen beide partijen, kan dit een belemmering vormen. De basis om een goed programma te bouwen is er dan niet meer. Daarnaast is er naar voren gekomen dat wanneer er *onduidelijkheden zijn bij de contractering*, aan het begin van een traject, dit belemmerend is voor de samenwerking en de kwaliteit van het leiderschapsprogramma. Tevens is het een belemmering als er *niet gewerkt wordt in co-creatie*. De programma's dienen maatwerk te zijn en continue doorontwikkeld te worden om zo een goed leiderschapsprogramma neer te zetten. Tot slot kunnen er *verschil in belangen* zijn in de samenwerking, er kunnen dan spanningen ontstaan in de relatie. Dit kan ten koste gaan van het programma.

In hoeverre de leiderschapsprogramma's daadwerkelijk afgestemd zijn op het leiderschapsmodel van Achmea wordt door zowel externe leveranciers als deelnemers bij de meerderheid van de programma's verschillend gezien. Dit laat zien dat de aansluiting van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel, het outsourcing succes, verschillend ervaren kan worden. De meeste programma's zijn voor een deel afgestemd op het leiderschapsmodel. Bij leiderschapsprogramma A wordt door de deelnemers alleen één van de drie kernelementen teruggezien van het leiderschapsmodel: het element 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen'. Bij leiderschapsprogramma B worden twee van de drie kernelementen terug gezien door de deelnemers: 'koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden' en 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen'. Bij leiderschapsprogramma C wordt één van de drie kernelementen door de deelnemers voor een deel teruggezien: 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen'. Bij leiderschapsprogramma D worden twee van drie kernelementen teruggezien door de deelnemers: het kernelement 'koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden' en 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen'. Bij leiderschapsprogramma E worden ook twee kernelementen teruggezien door de deelnemers: het kernelement 'koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden' en het kernelement 'mensen verbinden'. Er zijn verschillen in de programma's in hoeverre deze afgestemd zijn op het leiderschapsmodel. Het is lastig om een eenduidige verklaring te geven voor deze verschillen omdat verscheidene factoren een rol spelen. Omwille van de hoofdvraag wordt in deze paragraaf niet ingegaan op een mogelijke verklaring voor de verschillen tussen de programma's. In de discussie wordt hier verder invulling aan gegeven.

6. Discussie

In het voorgaande hoofdstuk is een overzicht gegeven van de verschillende deelconclusies, waarna de hoofdvraag beantwoord is. In dit hoofdstuk worden een aantal discussiepunten aangedragen naar aanleiding van huidig onderzoek. In paragraaf 6.1 wordt gestart met een theoretische reflectie ten aanzien van het gebruikte raamwerk in dit onderzoek. In paragraaf 6.2 worden de resultaten van het onderzoek nader bediscussieerd in het licht van eerdere onderzoeken. Vervolgens wordt in paragraaf 6.3 gereflecteerd op de methodologische keuzes in het onderzoek. Daaropvolgend komen een aantal beperkingen van het onderzoek aan bod in paragraaf 6.4 en worden aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek in paragraaf 6.5. Tot slot zullen de praktische implicaties van dit onderzoek ter sprake komen. In paragraaf 6.6 worden aanbevelingen gepresenteerd voor organisaties die HR-activiteiten uitbesteden en in paragraaf 6.7 komen aanbevelingen aan bod specifiek gericht op de onderzoeksorganisatie waar huidig onderzoek is verricht.

6.1 Theoretische reflectie

Er ontstaan vandaag de dag steeds meer vormen van samenwerkingsrelaties die over organisatiegrenzen heen gaan. Strategische allianties, partnerships en joint ventures zijn voorbeelden van interorganisationele samenwerkingsverbanden (Schruijer & Vansina, 2007). Het uitbesteden van leiderschapsprogramma's naar externe leveranciers, zoals in huidig onderzoek, is hier een voorbeeld van. Door de vervaging van grenzen tussen organisaties is het van belang om verder te kijken dan alleen naar theorieën die gebruikt worden in het HRM-vakgebied. In huidig onderzoek is gebruik gemaakt van een raamwerk over partnerschap kwaliteit. Het model is nog relatief weinig gebruikt in HRM-onderzoeken, maar is al langer verkend in de outsourcing van marketing activiteiten en organisatiesystemen (Raman et al., 2013). Het gebruikte raamwerk maakt het mogelijk om vraagstukken die over organisatiegrenzen heen gaan te bestuderen. Vanuit een HRM-perspectief kunnen organisaties overgaan op outsourcing van HR-activiteiten, echter merkt de theorie over partnerschap op dat het van zeer groot belang is hoe er wordt samengewerkt tussen uitbesteder en externe leverancier. Een goede relatie en afstemming tussen beide partijen is essentieel om de outsourcing van HR-activiteiten tot een succes te maken (Grover et al. 1996 ; Lee & Kim 1999; Ren et al. 2010 ; Ee et al. 2013 ; Ates 2013 ; Abdul-Halim et al. 2014). Huidig onderzoek laat zien dat het gebruikte raamwerk waardevol is voor het bestuderen van vraagstukken die over organisatiegrenzen heen gaan, ook al is het gebruik van dit raamwerk nog relatief 'nieuw' in het HRM-veld. In algemene zin voor theorie in HRM-onderzoek kan dit betekenen dat er mogelijk nog meer theorieën of inzichten zijn buiten het vakgebied HRM, die gebruikt kunnen worden om juist de vraagstukken die over organisatiegrenzen heen gaan te bestuderen. Wellicht vragen thema's die over organisatiegrenzen heen gaan ook om een bredere kijk vanuit verschillende discipline perspectieven.

6.2 Methodologische reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op belangrijke stappen in het onderzoekproces en de impact van de keuzes op het onderzoek.

6.2.1 Betrokken actoren

In eerdere studies is partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes voornamelijk vanuit het perspectief van de uitbesteder onderzocht. In meerdere onderzoeken wordt aanbevolen ook de externe leveranciers te betrekken in studies naar partnerschap kwaliteit, dit kan zorgen voor een breder perspectief (Ates, 2013 ; Ee et al. 2013 ; Abdul-Halim et al., 2014). In huidig onderzoek is partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes vanuit verschillende perspectieven bekeken.

Meerdere betrokken actoren in partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes zijn meegenomen: de uitbesteder, de externe leverancier van de activiteit en de deelnemers van de betreffende activiteit.

Het is een praktische uitdaging geweest om deze verschillende actoren te koppelen en te kunnen interviewen. In dit onderzoek is het betrekken van verschillende actoren echter wel betekenisvol gebleken, het gaf inzicht in partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes vanuit verschillende perspectieven en rollen.

6.2.2 Dataverzameling en presentatie onderzoeksresultaten

In huidig onderzoek is data op verschillende manieren verzameld. Er heeft documentenanalyse plaatsgevonden en er zijn verscheidene semigestructureerde en gestructureerde interviews afgenomen. Documenten over de uitbestede leiderschapsprogramma's en de HR-strategie van Achmea zijn bestudeerd. Dit gaf de onderzoeker een beeld van de context. Tevens zijn de documenten gebruikt om te verifiëren wat respondenten hebben gezegd. De verschillende soorten interviews met verscheidene actoren hebben bijgedragen aan de rijkheid van informatie omtrent het onderwerp. De verschillende vormen van dataverzameling hebben ervoor gezorgd dat bij het analyseren de verscheidende gegevens gekoppeld moesten worden, dit was een uitdaging voor de onderzoeker. Echter hebben de verschillende vormen van dataverzameling wel bijgedragen aan het begrip van de context en de geloofwaardigheid van de verkregen gegevens. Na de dataverzameling en de data-analyse zijn de resultaten gepresenteerd aan de hand van de hoofdthema's uit de topiclijsten. Deze hoofdthema's bestonden uit thematische open vragen en topics uit de literatuur. De hoofdthema's waren leidend voor de presentatie van de onderzoeksresultaten, waardoor ook extra informatie is gepresenteerd die niet direct gerelateerd is aan het conceptueel model. Deze resultaten waren echter wel waardevol voor het onderzoek en hebben daarom ook een plek gekregen in het resultaten hoofdstuk, naast de topics uit de literatuur. De presentatie van de onderzoeksresultaten aan de hand van hoofdthema's is gebruikt als methodiek om de rijkheid van empirische data te gebruiken.

6.2.3 Open vorm van vragen partnerschap kwaliteit

De onderzoeker heeft ervoor gekozen om in de interviews met de programmamanagers en externe leveranciers een open vorm van vragen met betrekking tot partnerschap kwaliteit te hanteren. Er werden allereerst open vragen gesteld met als doel de belangrijkste en mogelijke nieuwe factoren te kunnen identificeren. De verschillende factoren van partnerschap kwaliteit uit de literatuur werden gebruikt om op door te vragen en verduidelijking te vragen op een bepaalde factor. Er werd echter wel zoveel mogelijk doorgevraagd op factoren in de literatuur die in lijn lagen met het interview. De onderzoeker wilde namelijk zo min mogelijk sturing geven, en de belangrijkste factoren ontdekken die spelen bij de respondenten. De onderzoeker heeft de keuze gemaakt voor een open vorm van vragen, omdat kwalitatief onderzoek zich leent voor het achterhalen van de percepties van de respondenten en het identificeren van nieuwe factoren. Dit kan van toegevoegde waarde zijn omdat er nog weinig onderzoek verricht is naar partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing. Opmerkelijk is dat de respondenten het merendeel van de factoren van partnerschap kwaliteit uit zichzelf naar voren hebben gebracht, waardoor er gemakkelijk doorgevraagd kon worden. Door de open insteek van de interviews zijn er tevens verschillende nieuwe factoren van partnerschap kwaliteit geïdentificeerd die waardevol kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

6.3 Reflectie op resultaten

In deze sectie worden de resultaten van huidig onderzoek nader bediscussieerd in het licht van eerdere onderzoeken. Dit wordt besproken aan de hand van de verworpen verwachtingen en nieuwe inzichten in huidig onderzoek.

6.3.1 Steun van het topmanagement

Er werd verwacht dat de steun van het topmanagement een stimulerende factor zou zijn in de relatie tussen de externe leverancier en de uitbesteder.

In huidig onderzoek is ‘de steun van het topmanagement’ als stimulerende factor in de relatie niet naar voren gekomen. Dit is niet in overeenstemming met de eerder opgestelde verwachtingen. Het ontbreken van de factor ‘steun van het topmanagement’ kan mogelijk verklaard worden doordat HR-professionals in staat zijn om de outsourcing relatie op een goede manier te beheren, zonder hulp van het topmanagement. De verantwoordelijkheid voor het beheren van de outsourcing relatie wordt namelijk steeds vaker in handen gelegd van bepaalde werknemers binnen een organisatie (Gainey & Klaas, 2003). De programmamangers in huidig onderzoek zijn hiervoor aangenomen, de taken voor het onderhouden voor de relatie zijn naar hen gedelegeerd. Deze werknemers zijn verantwoordelijk voor het realiseren van een succesvolle uitbesteding.

6.3.2 Wederzijdse afhankelijkheid

Wederzijdse afhankelijkheid is, tegen verwachting in, in huidig onderzoek niet naar voren gekomen als belangrijke factor in de relatie. Uit de literatuur komt naar voren dat wederzijdse afhankelijkheid een cruciale rol speelt in de relatie als er weinig andere alternatieven zijn voor samenwerking met andere organisaties (Lee & Kim, 1999). Beide partijen zijn dan in hoge mate afhankelijk van elkaar, dit zou de relatie ten goede komen. In het onderzoek van Ates (2013) komt wederzijdse afhankelijkheid naar voren als belangrijke factor in de relatie. Dit kan verklaard worden doordat er in de economische crisis voor uitbesteders weinig klanten waren. De relaties moesten goed onderhouden worden om het beperkte aantal klant te houden, er was een hoge mate van afhankelijkheid. In huidig onderzoek zijn beide partijen wellicht in mindere mate afhankelijk van elkaar. Organisaties besteden in deze tijd namelijk steeds vaker HR-activiteiten uit naar externe leveranciers en de markt van aanbieders groeit ook. Er wordt door Achmea samengewerkt met meerdere externe leveranciers en de externe leveranciers hebben ook meerdere klanten op de markt aan wie de betreffende diensten worden aangeboden. Dit kan verklaren waarom wederzijdse afhankelijkheid niet naar voren is gekomen als een belangrijke factor in de relatie.

6.3.3 Gedeelde voordelen en risico's

Gedeelde voordelen en risico's is in tegenstelling tot andere kwantitatieve onderzoeken niet geïdentificeerd als belangrijke factor in de relatie. Ates (2013) benadrukt dat in traditionele outsourcing sprake is van een commercieel contract tussen de uitbesteder en externe leverancier. Hier is een beperkte rol weggelegd voor de externe leverancier, dit komt door de omvang van het contract en de aard van de dienst. Steeds meer samenwerkingsvormen worden echter getypeerd als een partnerschap, deze relaties fungeren als een strategische samenwerking (Ee et al., 2013). In deze samenwerkingsvorm wordt niet alleen voor eigen voordeel gegaan maar ook voor het realiseren van gemeenschappelijke doelen. De voordelen en risico's van het outsourcing project worden dan gedeeld. In dit onderzoek is het outsourcing succes vanuit de perspectief van de uitbesteder onderzocht, oftewel de mate van kwaliteit van de diensten die door de externe leverancier wordt verzorgd (Lee & Kim, 1999). Mogelijk worden de voordelen en risico's tussen beide partijen wel gedeeld, maar is dit voor de respondenten geen belangrijke factor in de relatie die kan bijdragen aan het outsourcing succes vanuit het perspectief van de uitbesteder. In het onderzoek van Lee & Kim (1999) is namelijk ook een sterkere relatie gevonden tussen de factor ‘gedeelde voordelen en risico's’ en outsourcing succes vanuit het business perspectief, dan tussen de factor ‘gedeelde voordelen en risico's’ en outsourcing succes vanuit het perspectief van de uitbesteder.

6.3.4 Klik met persoon

Goede klik met de persoon waarmee samengewerkt wordt is in huidig onderzoek als stimulerende factor in de relatie naar voren gekomen. Dit is een vernieuwende factor die in onderzoek naar partnerschap kwaliteit niet eerder geïdentificeerd is.

Uit dit onderzoek blijkt dat de relatie niet alleen gaat over eerder genoemde voorwaarden, maar dat de relatie ook afhangt van de persoon waarmee wordt samengewerkt. De bevroegde partijen in dit onderzoek werken nauw samen, dit kan verklaren waarom dit voor hen een belangrijke rol speelt. In andere onderzoeken naar partnerschap kwaliteit worden verschillende relaties meegenomen waarin nauw en minder nauw wordt samengewerkt. Wellicht speelt de klik met de persoon waarmee samengewerkt wordt geen rol in relaties waarin minder nauw wordt samengewerkt. Kern en Willcocks (2002) hebben onderzoek gedaan naar het verkennen van relaties in de outsourcing van informatietechnologie. Door deze auteurs wordt gebruik gemaakt van een interactie model waarin wordt erkent dat partijen van een outsourcing project worden geconfronteerd met een complex patroon van interacties tussen en binnen organisaties. In het onderzoek wordt onder andere het interactie proces onderzocht tussen de externe leverancier en de uitbesteder, middels kwalitatief onderzoek. Uit het onderzoek komt naar voren dat het van essentieel belang is met wie er samen wordt gewerkt en of deze partijen elkaar kunnen vinden in de samenwerking. In de partnerschap kwaliteit literatuur wordt de klik met persoon niet geïdentificeerd als belangrijke factor. Het onderzoek van Kern en Willcocks (2002) richt zich specifieker op het interactie proces tussen beide partijen, en daarin komt wel naar voren dat met wie er wordt samengewerkt van invloed is op de uiteindelijke relatie. Voor toekomstig onderzoek op het gebied van partnerschap kwaliteit impliceert dit dat het interessant kan zijn om te bekijken of de klik met de persoon waarmee wordt samengewerkt, ook invloed heeft op de kwaliteit van de partnerschap en HR-outsourcing succes.

6.3.5 Helderheid in verwachtingen en rollen

Tevens is helderheid in verwachtingen en rollen als nieuwe factor van partnerschap kwaliteit geïdentificeerd. In huidig onderzoek komt naar voren dat het helder krijgen van de verwachtingen van belang is. Deze duidelijkheid zorgt ervoor dat het leiderschapsprogramma goed verloopt en levert een bijdrage aan de kwaliteit van de relatie. Daarnaast geeft het uitspreken van verwachtingen en rollen voor de externe leverancier handvatten over bepaalde zaken die voor de externe leverancier niet vanzelfsprekend hoeven te zijn. Zoals bijvoorbeeld de verwachting hoe de externe leverancier met de deelnemers van het leiderschapsprogramma's dient te communiceren, aangezien de uitbesteder bepaalde standaarden heeft hoe er gewerkt en gecommuniceerd wordt binnen de organisatie. In andere onderzoeken naar partnerschap kwaliteit is deze factor niet meegenomen. Er wordt vanuit de literatuur over het outsourcen van HR-activiteiten wel door verschillende auteurs benadrukt dat het van belang is dat aan het begin van het outsourcing project verwachtingen en rollen worden geëxpliciteerd (Greer et al., 1999, Cooke et al. 2005). De vraag is of deze helderheid in verwachtingen en rollen daadwerkelijk zorgt voor een goede relatie tussen beide partijen, en leidt tot outsourcing succes. Dit kan interessant zijn om verder te onderzoeken in vervolgonderzoek naar partnerschap kwaliteit.

6.3.6 Openheid en transparantie

Openheid en transparantie is geïdentificeerd als belangrijke factor in de relatie, dit wordt niet teruggezien in eerdere onderzoeken naar partnerschap kwaliteit. Wel wordt in eerdere onderzoeken vertrouwen geïdentificeerd als belangrijke factor, en daarin aangegeven dat vertrouwen resulteert in openheid tussen partners (Tian, Lai & Daniel, 2008 ; Abdul-Halim et al., 2014). In huidig onderzoek is openheid en transparantie geïdentificeerd als stimulerende factor in de relatie, dit wordt wel door het merendeel van de respondenten aangedragen nadat vertrouwen genoemd is als een belangrijke factor. Terwijl in andere onderzoeken openheid en transparantie wordt gezien als uitkomst van vertrouwen, wordt dit in huidig onderzoek geïdentificeerd als losstaande belangrijke factor in de relatie. Het kan interessant zijn om nader te onderzoeken of openheid en transparantie gezien kan worden als een factor van partnerschap kwaliteit.

6.3.7 Outsourcing succes

Outsourcing succes kan bekeken worden vanuit het business perspectief en het gebruiker perspectief (Lee & Kim, 1999). HR-outsourcing succes is in dit onderzoek bekeken vanuit het perspectief van de gebruiker. Hierin wordt de mate van kwaliteit van aangeboden diensten bekeken. In dit onderzoek komt naar voren dat de mate van kwaliteit van aangeboden diensten vanuit de externe leverancier en de deelnemers van de programma's verschillend ervaren worden. Vanuit het model van Wright & Nishii (2013) kan dit ook verklaard worden. HR-praktijken kunnen namelijk tot verschillende reacties leiden doordat mensen en groepen kunnen verschillen in hun percepties. Er kunnen verschillen ontstaan tussen HR-beleid dat door het hoger management van Achmea is beoogd, de daadwerkelijke uitvoering van de programma's door de externe leverancier en de perceptie van de medewerkers over de betreffende praktijken. In andere onderzoeken wordt HR-outsourcing succes alleen gemeten vanuit het perspectief van degene die het outsourcing project begeleidt. Er wordt echter geen rekening gehouden met hoe andere actoren de activiteit ervaren, zoals de daadwerkelijke afnemers van de diensten, denk aan de deelnemers van de leiderschapsprogramma's. Dit impliceert voor vervolgonderzoek dat het interessant zou kunnen zijn om outsourcing succes vanuit het gebruiker perspectief, in het licht van verschillende actoren te bekijken.

6.3.8 Belemmerende factoren

In bestaande onderzoeken naar partnerschap kwaliteit is geen onderzoek gedaan naar belemmerende factoren in de relatie. Huidig onderzoek heeft een theoretische bijdrage kunnen leveren door het identificeren van deze factoren. Dit impliceert dat er niet alleen maar factoren zijn die partnerschap kwaliteit vertegenwoordigen of positief beïnvloeden, maar ook factoren die een negatief invloed hebben op partnerschap kwaliteit en uiteindelijk het outsourcing succes. Zo kan minder goede bereikbaarheid een belemmering vormen in de relatie en uiteindelijk een negatieve invloed hebben op het outsourcing succes. Er kan dan niet overlegd worden wanneer nodig. Daarnaast kunnen er onduidelijkheden in de taakverdeling zijn, beide partijen werken langs elkaar heen en dit komt de relatie en de kwaliteit van het outsourcing project niet ten goede. Ook kan door de drukte en de lange samenwerking het contact verwateren. Het project loopt gedurende deze tijd door, zonder enig contact over de voortgang. Dit komt de relatie en kwaliteit van het outsourcing project niet ten goede. Maar ook wanneer het vertrouwen geschaad is tussen beide partijen, kan dit een belemmering vormen. De basis voor een goede samenwerking is er dan niet meer. Daarnaast is er naar voren gekomen dat wanneer er onduidelijkheden zijn bij de contractering, aan het begin van een traject, dit belemmerend is voor de samenwerking en de kwaliteit van het outsourcing project. Tot slot kunnen er verschil in belangen zijn in de samenwerking, er kunnen dan spanningen ontstaan in de relatie. Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit van het outsourcing project. Voorgaande inzichten betreffende belemmerende factoren in de relatie kunnen dan ook interessant zijn voor vervolgonderzoek naar partnerschap kwaliteit.

6.4 Beperkingen onderzoek

Hoewel deze studie waardevolle resultaten kent, heeft het onderzoek ook een aantal beperkingen. In deze sectie worden drie beperkingen van het onderzoek uitgelicht.

6.4.1 Generaliseerbaarheid

Allereerst is huidig onderzoek uitgevoerd onder zeven externe leveranciers en programmamanagers, en zeventien deelnemers van de uitbestede HR-activiteit. Hoewel het onderzoek uit wordt gevoerd en bekeken wordt vanuit verschillende perspectieven namelijk de uitbesteder, de externe leverancier en deelnemers van de activiteit, moeten uitspraken over generaliseerbaarheid met voorzichtigheid bekeken worden (Boeije et al., 2009).

De resultaten uit deze studie kunnen echter wel gebruikt worden in andere onderzoeken. In andere studies kan in het licht van huidige bevindingen partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes verder onderzocht worden.

6.4.2 Tijdsperiode afronding leiderschapsprogramma's

In het onderzoek zijn vijf uitbestede leiderschapsprogramma's geselecteerd. Naast externe leveranciers en de programmamanagers, zijn ook deelnemers van de programma's geïnterviewd. De geselecteerde leiderschapsprogramma's worden op verschillende momenten gestart en hebben een verschillend tijdsplan. Hierdoor verschilt het per programma wanneer de geïnterviewde deelnemers de betreffende leiderschapsgang gevolgd hebben. Er is gestreefd naar een respondentengroep per programma die het programma onlangs gevolgd hadden. Echter waren sommige programma's onlangs afgerond of in de afrondende fase, en een aantal programma's waren langer geleden afgerond. Een beperking hiervan kan zijn dat de betreffende deelnemers die het programma langer geleden hebben gevolgd, zich minder goed kunnen heugen wat er aan bod is gekomen in de leiderschapsgang. Het beantwoorden van vragen op basis van het geheugen is minder betrouwbaar (Boeije et al., 2009). Echter konden de geïnterviewden die het programma langer geleden gevolgd hadden wel meer vertellen over de toepassing van het leiderschapsprogramma in de praktijk.

6.4.3 Cross-sectioneel design

Tevens is het onderzoek een momentopname waarin geen rekening kan worden gehouden met een feedback effect van partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes in de tijd. Huidig onderzoek kan geen inzicht verschaffen in hoe de outsourcing relaties zich verder ontwikkelen en of dezelfde partnerschap kwaliteit factoren spelen over een aantal maanden of jaren. Er is namelijk gebruik gemaakt van een cross-sectioneel onderzoeksontwerp, waarbij de data op een moment in de tijd is verzameld (Boeije et al., 2009). Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat de relaties in verloop van tijd kunnen veranderen, dit kan door het cross-sectionele onderzoeksontwerp niet worden meegenomen. Doordat er een beperkte periode beschikbaar was voor huidig onderzoek, behoorde longitudinaal onderzoek niet tot de mogelijkheden.

6.5 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

In deze sectie worden drie aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek, gebaseerd op de bevindingen in de resultaten, conclusie en discussie.

6.5.1 Longitudinaal ontwerp

Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek kan zijn om een longitudinaal ontwerp te hanteren. Deze aanbeveling komt voort uit het feit dat huidig onderzoek een momentopname is. Hierdoor kan geen rekening gehouden worden met veranderingen in de relatie gedurende de tijd en het effect daarvan op outsourcing succes. Een longitudinaal onderzoek kan op een aantal specifieke momenten herhaald worden (Boeije et al., 2009). Op deze manier kan er meer inzicht verkregen worden in de veranderende relaties en context en de gevolgen daarvan voor outsourcing succes. Outsourcing succes van de leiderschapsprogramma's kan dan gemeten worden door het gedrag van leidinggevendenden door de tijd heen te meten. Door de individuen langere tijd te volgen, kan de doorwerking van het leiderschapsprogramma naar concreet gedrag gemeten worden.

6.5.2 Het verband tussen de duur van de relatie en partnerschap kwaliteit

Daarnaast kan het interessant zijn om te bekijken wat de duur van de relatie betekent voor de kwaliteit van de relatie tussen beide partijen en het outsourcing succes. In huidig onderzoek zijn verschillende programma's en outsourcing relaties meegenomen. In de methode is aangegeven dat er is geselecteerd op de duur van de relatie.

Uit de resultaten van huidig onderzoek is naar voren gekomen dat er minder contact is tussen beide partijen bij het programma die het langst loopt, en waar dus een lange relatie bestaat. Ook werd door een van de programmanagers aangegeven dat wanneer er lang wordt samengewerkt, er minder contact is tussen beide partijen. Daarnaast komt in de resultaten naar voren dat dit leiderschapsprogramma die het langst loopt, in minder mate aansluit op het leiderschapsmodel. Het zou kunnen zijn dat er een verband is tussen de duur van de relatie en partnerschap kwaliteit. In eerdere kwantitatieve onderzoeken is nog geen consensus over de leeftijd van de relatie en de invloed hiervan op partnerschap kwaliteit en HR-outsourcing succes. In het onderzoek van Ates (2013) komt naar voren dat de duur van de relatie geen invloed heeft op partnerschap kwaliteit. Het onderzoek van Lee & Kim (1999) laat zien dat de duur van de relatie een significant negatief effect heeft op de kwaliteit van partnerschap. Voor toekomstig onderzoek kan het interessant zijn om nader te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen de duur van de samenwerking en partnerschap kwaliteit.

6.5.3 Uitbesteding van andere HR-activiteiten

Huidig onderzoek heeft zich gericht op de uitbesteding van een specifieke HR-activiteit namelijk leiderschapsprogramma's. Door verschillende auteurs wordt dit gezien als een kernactiviteit van een organisatie (Gainey & Klaas, 2003 ; Susomrith & Brown, 2013). In andere kwantitatieve onderzoeken omtrent partnerschap kwaliteit worden verscheidene organisaties meegenomen die verschillende HR-activiteiten uitbesteden. Er is verder geen onderzoek gedaan naar een bepaald type HR-activiteit dat uitbesteed wordt en partnerschap kwaliteit. In huidig onderzoek komt naar voren dat bij het merendeel van de programma's er regelmatig contact is en dat er in co-creatie gewerkt wordt. De leiderschapsprogramma's zijn namelijk van grote strategische waarde voor de organisatie. Mogelijk is de samenwerking anders bij activiteiten die geen competitief voordeel opleveren, zoals de uitbesteding van de personeelsadministratie. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om partnerschap kwaliteit te onderzoeken in een andere context, namelijk de uitbesteding van andere HR-activiteiten dan leiderschapsprogramma's.

6.6 Praktische implicaties en aanbevelingen

In deze sectie wordt ingegaan op de praktische implicaties van de bevindingen in huidig onderzoek. Allereerst worden praktische implicaties gedaan voor uitbesteder en externe leveranciers van HR-activiteiten. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan richting de onderzoeksorganisatie van dit onderzoek: Achmea.

6.6.1 Praktische implicaties uitbesteders en externe leveranciers

Uit deze studie kunnen een aantal implicaties voor de praktijk worden gedaan. In toenemende mate wordt outsourcing ook ingezet voor activiteiten op het gebied van opleiding en ontwikkeling. Verschillende auteurs betogen dat training en ontwikkeling sterk verband houdt met de inspanningen welke gedaan worden om concurrentievoordeel te behalen en te behouden (Gainey & Klaas 2003 ; Susomrith & Brown 2013). Zowel training en opleiding en leiderschap zijn thema's die strategisch van belang zijn. Als deze thema's zo cruciaal zijn voor organisaties, kan de vraag gesteld worden of deze activiteiten dan wel uitbesteed moeten worden. Als organisaties ervoor kiezen om cruciale activiteiten uit te besteden, is het belangrijk dat er een goede relatie bestaat tussen beide partijen en er sprake is van een partnerschap. Voor zowel uitbesteder als externe leverancier is het van belang om de componenten van partnerschap kwaliteit te begrijpen voor de ontwikkeling van een goede relatie. Deze relatie is namelijk cruciaal voor een succesvolle uitbesteding.

Vertrouwen heeft een sterke impact op de relatie, dit komt zowel uit huidig onderzoek als eerdere onderzoeken (Lee & Kim, 1999 ; Abdul-Halim et al., 2014 ; Ee et al., 2013 ; Ates 2013).

Dit suggereert dat vertrouwen gebruikt kan worden als basis voor de relatie tussen partners. Vertrouwen kan dan ook een belangrijke eigenschap zijn die organisaties zoeken wanneer een keuze wordt gemaakt om samen te gaan werken met een bepaalde externe leverancier. Organisaties die al een bestaande relatie hebben voor het outsourcen van activiteiten kunnen het vertrouwensniveau verbeteren door activiteiten te integreren, zoals de uitwisseling van informatie over lange termijn plannen en het delen van kennis. Deze activiteiten kunnen het vertrouwen verbeteren en de samenwerking naar een hoger niveau tillen.

Naast vertrouwen is het van belang dat organisaties ook begrijpen dat er een open en frequente communicatie nodig is tussen de uitbesteder en de externe leverancier. Dit vergemakkelijkt de onderhandelingen, de overdracht van informatie en lost mogelijke conflicten in de relatie op. Het zou daarom goed zijn als er consequent aandacht wordt besteed aan de goede en tijdige communicatie tussen de partijen.

Deze studie impliceert daarnaast ook dat het belangrijk is dat beide partijen de zakelijke missies van elkaar begrijpen. Hierdoor wordt begrip gevormd van de taken en verantwoordelijkheden van de partner en de organisatie van de partner. Zo kan beter aangesloten worden op de behoeften van beide partijen en de relatie beter afgestemd worden. Dit kan worden bereikt door bij aanvang van de uitbesteding de tijd te nemen om elkaar als organisatie beter te leren kennen en elkaar mee te nemen in de belangrijke ontwikkelingen van de organisatie.

Wanneer een activiteit wordt uitbesteed is het verder ook van belang dat er gezamenlijk wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de activiteit. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat het werken in co-creatie van zeer groot belang is om een goed leiderschapsprogramma te ontwikkelen. Dit zorgt ervoor dat het product beter is afgestemd op de behoeften van de uitbesteder, en ook aansluit bij de organisatiecultuur en de ontwikkelingen van de organisatie. Door samen het programma te ontwikkelen kan vanuit de visie van de externe leverancier en uitbesteder belangrijke punten worden ingebracht om vervolgens het outsourcing project naar een hoger niveau te tillen.

Tot slot is in huidig onderzoek en andere onderzoeken naar voren gekomen dat het van belang is dat er frequent relevante informatie wordt gedeeld tussen de partners. Het delen van relevante informatie en het op de hoogte zijn van wat er speelt in de organisaties zorgt voor een betere relatie tussen de partners. Dit kan ervoor zorgen dat de activiteit ook aansluiting houdt met de ontwikkelingen en doelen van de uitbesteder. Want zoals in huidig onderzoek is gebleken is het van belang dat externe leveranciers activiteiten, zoals trainingen, verzorgen die aansluiten bij de organisatiecultuur en het beleid van de uitbestede organisatie.

6.6.2 Aanbevelingen Achmea

Bovenstaande praktische implicaties voor de uitbesteders en externe leveranciers richten zich vooral op de relatie tussen de uitbesteder en externe leverancier, en zijn dan ook interessant voor Achmea en andere organisaties. Daarnaast wordt in deze paragraaf nog een aantal aanvullende aanbevelingen gedaan specifiek voor Achmea.

In huidig onderzoek zijn verschillende leiderschapsprogramma's meegenomen. Hierbij is bekeken welke relationele factoren een rol spelen in de aansluiting van de leiderschapsprogramma's op het leiderschapsmodel. Vervolgens is ook bekeken in hoeverre de programma's daadwerkelijk aansluiten op het leiderschapsmodel. Uit het onderzoek komt naar voren dat de aansluiting op het leiderschapsmodel verschilt per programma. Het is echter moeilijk te verklaren waar de verschillen in aansluiting op het leiderschapsmodel vandaan komen vanwege de verschillende factoren die een rol spelen. Uit de data kwam naar voren dat veel partnerschap kwaliteit factoren aanwezig zijn in de relatie tussen Achmea en de externe partijen. Bij het merendeel van de programma's wordt nauw samengewerkt. Er is echter wel naar voren gekomen dat er minder structureel contact is met de externe leverancier van leiderschapsprogramma C.

Dit programma loopt al enige tijd, waardoor er volgens beide partijen minder contact nodig is. Tevens is uit de data gebleken dat dit programma beperkt aansluit op het leiderschapsmodel. Er wordt aanbevolen om consequent aandacht te blijven besteden aan tijdige communicatie omtrent dit programma en andere programma's die langer lopen. Voldoende en op een goede manier contact is namelijk noodzakelijk gebleken voor de afstemming van het programma op het leiderschapsmodel en de ontwikkelingen binnen Achmea. Tevens kan door goede en regelmatige communicatie de kwaliteit van het programma op een juist niveau gehouden worden.

Daarnaast is in het onderzoek naar voren gekomen dat de programmamanagers de rol van het leiderschapsmodel verschillend zien. Het leiderschapsmodel wordt gezien als basis en leidraad van het programma, maar door andere programmamanagers wordt het model gezien als context met informatie om de leervraag vast te stellen of om te bekijken op welke gebieden managers knelpunten ervaren. Ook komt uit het onderzoek naar voren dat het leiderschapsmodel door het open karakter verschillend geïnterpreteerd kan worden. Er wordt aanbevolen nogmaals te bekijken welke rol het leiderschapsmodel in hoort te nemen in het programma en hoe het model geïnterpreteerd dient te worden. Zo kan er toegewerkt worden naar een eenduidige manier van werken met het leiderschapsmodel.

In huidig onderzoek is bekeken in hoeverre de vijf leiderschapsprogramma's aansluiten op het leiderschapsmodel van Achmea. Hierin stonden de drie kernelementen in het leiderschapsprogramma centraal: 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen', 'zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet' en 'koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden'. Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat het merendeel van de programma's zich richt op het mensen verbinden, en dat het klantgedreven aspect minder terug komt in de programma's. Deelnemers hebben ook aangegeven dit te missen en in de programma's maar aandacht te willen zien voor de klant van Achmea. Het leiderschapsmodel van Achmea onderstreept ook het belang van de klant. Er wordt dan ook aanbevolen om meer aandacht te besteden aan het klantgedreven aspect in de leiderschapsprogramma's.

Tot slot is uit het onderzoek gekomen dat de deelnemers onderdelen van het leiderschapsmodel vaak niet expliciet terug zagen komen in het programma, maar impliciet wel terug konden herkennen. Uit de data bleek dat in de meerderheid van de programma's niet aan bod komt wat het leiderschapsmodel inhoudt. Daarnaast vindt er geen terugkoppeling plaats van de oefeningen binnen het programma naar het leiderschapsmodel. Er hebben respondenten aangegeven dat een koppeling van een bepaalde activiteit naar het leiderschapsmodel duidelijkheid kan bieden. Dit zorgt ervoor dat de activiteit in het grotere geheel van Achmea geplaatst kan worden. Daarnaast is door respondenten aangegeven dat er in de programma's niet altijd duidelijk was wat Achmea verwacht van hun leidinggevenden. Gezien deze bevindingen wordt aanbevolen het leiderschapsmodel aan het begin van de leiderschapsprogramma's te presenteren, ter ondersteuning van waar Achmea naar toe wil. Vervolgens kunnen de oefeningen in de training weer teruggekoppeld worden naar het model. Dit kan bij de deelnemers zorgen voor bewustwording wat de bepaalde activiteit bijdraagt aan de koers van Achmea.

Tot slot

Dit onderzoek heeft laten zien dat een goede relatie tussen de uitbesteder en externe leverancier essentieel is voor het bereiken van succesvolle outsourcing. Huidig onderzoek heeft zowel een belangrijke bijdrage geleverd voor de praktijk als voor de wetenschap door het verder invullen van de leemte op het gebied van partnerschap kwaliteit in HR-outsourcing.

Literatuur

- Abdul-Halim, H., Ee, E., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2014). Human Resource Outsourcing Success. *SAGE Open*, 4(3), 2158244014545475.
- Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 53.
- Aguinis, H., & Kruiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Ates, M. F. (2013). The effect of partnership quality on outsourcing success in human resources functions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), 705.
- Augusto Felício, J., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Björkman, I., & Mäkelä, K. (2013). Are you willing to do what it takes to become a senior global leader? Explaining the willingness to undertake challenging leadership development activities. *European Journal of International Management*, 7(5), 570-586
- Boeije, H., Hart, H. 't & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom.
- Braun, I., Pull, K., Alewell, D., Störmer, S., & Thommes, K. (2011). HR outsourcing and service quality: theoretical framework and empirical evidence. *Personnel Review*, 40(3), 364-382.
- Butler, M. G., & Callahan, C. M. (2014). Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions. *Journal of Business Research*, 67(2), 218-224.
- Chakrabarty, S., Whitten, D., & Green, K. (2008). Understanding service quality and relationship quality in IS outsourcing: Client orientation & promotion, project management effectiveness, and the task-technology-structure fit. *Journal of Computer Information Systems*, 48(2), 1-15.
- Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062.
- Chu, Z., & Wang, Q. (2012). Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 78-96.
- Cooke, F. L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Davidson, G. K. (2005). Emerging trends and early lessons in public-sector HR outsourcing. *Employment relations today*, 31(4), 31-37.
- Day, D. (2001). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.

- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity?. *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Doig, S. J., Ritter, R. C., Speckhals, K., & Woolson, D. (2001). Has outsourcing gone too far?. *The McKinsey Quarterly*, 25-25.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26
- Ee, E., Halim, H. A., & Ramayah, T. (2013). HR outsourcing success: Does partnership quality variables matter?. *Journal of Business Economics and Management*, 14(4), 664-676.
- Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207-229.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of business research*, 57(3), 232-240.
- Gilley, K. M., McGee, J. E., & Rasheed, A. A. (2004). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 117.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.
- Glaister, A. J. (2014). HR outsourcing: the impact on HR role, competency development and relationships. *Human resource management journal*, 24(2), 211-226.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *The Academy of Management Executive*, 13(3), 85-96.
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Harris, C. M., McMahan, G. C., & Wright, P. M. (2012). Talent and time together: The impact of human capital and overlapping tenure on unit performance. *Personnel Review*, 41(4), 408-427.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing:: Contrasting USA and Europe. *European management journal*, 20(2), 189-198.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3-19.
- Khalique, M., Isa, A. H. M., & Shaari, J. A. N. B. (2013). Predicting the impact of intellectual capital management on the performance of SMEs in electronics industry in Kuching, Sarawak. *IUP Journal of Knowledge Management*, 11(4), 53

- Khong, K. (2005). The perceived impact of successful outsourcing on customer service management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5), 402-411.
- Khoreva, V. (2016). Leadership development practices as drivers of employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2).
- Kim, S., & Chung, Y. S. (2003). Critical success factors for IS outsourcing implementation from an interorganizational relationship perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 43(4), 81-90.
- Klaas, B. S. (2003). Professional employer organizations and their role in small and medium enterprises: the impact of HR outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 43-61.
- Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human resource management*, 40(2), 125-138.
- Knies, E. (2012), 'Meer waarde Voor en Door medewerkers: Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement,' proefschrift, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Lahiri, S., & Kedia, B. L. (2011). Determining quality of business-to-business relationships: A study of Indian IT-enabled service providers. *European Management Journal*, 29(1), 11-24
- Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
- Leonidou, L. C., Barnes, B. R. and Talias, M. A. (2006) Exporter-importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management* 35, 576-588.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human resource management review*, 15(2), 139-159.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human resource management review*, 8(3), 215-234.
- Lievens, F., & Corte, W. D. (2008). Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing. *Human Resource Management*, 47(3), 559-579.
- Mortelmans, D. (2013) *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.

- Raman, R., Chadee, D., Roxas, B., & Michailova, S. (2013). Effects of partnership quality, talent management, and global mindset on performance of offshore IT service providers in India. *Journal of International Management*, 19(4), 333-346.
- Reichel, A., & Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52(6), 923-946.
- Ren, S. J. F., Ngai, E. W. T., & Cho, V. (2010). Examining the determinants of outsourcing partnership quality in Chinese small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 48(2), 453-475.
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, Theorie en praktijk. *Management en Organisatie, jaargang, 61*, 203-218.
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: The impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
- Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 163-180.
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., & Gaur, A. S. (2011). Buyer– supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29, 260-271.
- Stroh, L. K., & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: When—and when not—to go outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 19-28.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Susomrith, P., & Brown, A. (2013). Motivations for HR outsourcing in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 704-720.
- Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 457-475.
- Tapiero, C. S. (2006). Strategic quality assurance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(1), 29-35.
- Tian, Y., Lai, F., & Daniel, F. (2008). An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: empirical evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 346-367.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013), Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis', in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley: 97-110.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772

Bijlage A Topiclijst externe leveranciers

1. Introductie

- Welkom, fijn dat u hier bent
- Voorstellen, afstuderen aan master Strategisch HRM aan de UU
- Doel van het onderzoek
- Vertrouwelijkheid
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Tijdsplanning, hoeveel tijd heeft u beschikbaar?
- Vragen/onzekerheden, heeft u vragen tot nu toe?

2. Kennismaking

- Kunt u beknopt iets over uw huidige functie vertellen?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen 5 jaar voor uw huidige functie en uw organisatie?

3. Leiderschapsprogramma

- Kunt u iets vertellen over het leiderschapsprogramma [het betreffende leiderschapsprogramma] dat door u wordt verzorgd?
 - Inhoud leiderschapsprogramma
 - Doelstellingen leiderschapsprogramma
 - Doelgroep leiderschapsprogramma

4. Leiderschapsprogramma en aansluiting leiderschapsmodel

- Welke leiderschapscompetenties worden ontwikkeld in de training?
- In hoeverre komen de leiderschapscompetenties visionair, omgevingsbewust en ondernemend (kernelement 'koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden' in het leiderschapsmodel) terug in de training?
 - Voorbeeld(en)?
- In hoeverre komen de leiderschapscompetenties verbindend, coachend en veranderaar (kernelement 'mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen' in het leiderschapsmodel) terug in de training?
 - Voorbeeld(en)?
- In hoeverre komen de leiderschapscompetenties resultaatgericht, klantgedreven en sturend (kernelement 'zorgdragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet' in het leiderschapsmodel) terug in de training?
 - Voorbeeld(en)?

5. Proces afstemming externe leveranciers en Achmea

- Hou zou u de relatie met Achmea omschrijven?
- Hoe verloopt de afstemming van het leiderschapsprogramma met Achmea ?
 - Vooraf het traject
 - Start van het traject
 - Tijdens het traject
 - Bij de afronding van het traject
 - Evaluatie/na traject

- Wat zijn belangrijke relationele factoren in de afstemming met Achmea, die een rol kunnen spelen in aansluiting tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?
 - Vertrouwen
 - Zakelijk inzicht (begrijpen van gedrag, doelstellingen en beleid tussen partners)
 - Gedeelde voordelen en risico's (collectieve verantwoordelijkheid van de voordelen en risico's)
 - Conflict (de mate van onverenigbaarheid tussen activiteiten en doelen tussen de partners)
 - Betrokkenheid (het opvolgen van gemaakte beloftes en continuïteit tussen partners)
 - Gezamenlijke actie (vervlechting van organisatorische grenzen, ondernemen van gezamenlijke activiteiten)
 - Kwaliteit van de communicatie (de nauwkeurigheid en geloofwaardigheid van de communicatieproces tussen partners)
 - Het delen van informatie (mate waarin belangrijke informatie wordt meegedeeld aan de partner)
 - Wederzijdse afhankelijkheid (mate van afhankelijkheid tussen organisaties voor het volbrengen van de activiteit)
 - Culturele overeenkomsten (mate van overeenstemming tussen gedeelde waarden en overtuigingen tussen partners)
 - Steun van het topmanagement
- Wat zijn belemmerende relationele factoren voor u in de afstemming met Achmea, die een rol kunnen spelen in de aansluiting tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?

6. Afsluiting

- Korte samenvatting geven van belangrijkste aspecten van het interview
- Benoemen terugkoppeling onderzoek
- Mogelijkheid tot vragen

Bijlage B Topiclijst programmamanagers Achmea

1. Introductie

- Welkom, fijn dat u hier bent
- Voorstellen, afstuderen aan master Strategisch HRM aan de UU
- Doel van het onderzoek,
- Vertrouwelijkheid
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Tijdsplanning, hoeveel tijd heeft u beschikbaar?
- Vragen/onzekerheden, heeft u vragen tot nu toe?

2. Kennismaking

- Kunt u beknopt iets over uw huidige functie vertellen?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen 5 jaar voor uw huidige functie en Achmea?

3. Leiderschapsprogramma's

- Kunt u iets vertellen over de programma's die u begeleidt?
 - Aantal programma's
 - Thema's
 - Doelgroep

4. Proces afstemming met externe leverancier

- Kunt u iets vertellen over de relaties die u heeft met externe leveranciers omtrent de leiderschapsprogramma's?
 - Hoe ervaart u deze relaties?
 - Zitten hier grote overeenkomsten/verschillen in per externe leverancier?
- Hoe verloopt de afstemming met de leveranciers omtrent de leiderschapsprogramma's?
 - Start van het traject
 - Tijdens het traject
 - Afronding van het traject
 - Evaluatie/natraject
 - Zitten hier grote overeenkomsten/verschillen in per externe leverancier?
- Wat zijn belangrijke relationele factoren in de afstemming met Achmea, die een rol kunnen spelen in de uiteindelijke aansluiting van het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?
 - Vertrouwen
 - Zakelijk inzicht (begrijpen van gedrag, doelstellingen en beleid tussen partners)
 - Gedeelde voordelen en risico's (collectieve verantwoordelijkheid van de voordelen en risico's)
 - Conflict (de mate van onverenigbaarheid tussen activiteiten en doelen tussen de partners)
 - Betrokkenheid (het opvolgen van gemaakte beloftes en continuïteit tussen partners)
 - Gezamenlijke actie (vervlechting van organisatorische grenzen, ondernemen van gezamenlijke activiteiten)
 - Kwaliteit van de communicatie (de nauwkeurigheid en geloofwaardigheid van de communicatieproces tussen partners)

- Het delen van informatie (mate waarin belangrijke informatie wordt meegedeeld aan de partner)
- Wederzijdse afhankelijkheid (mate van afhankelijkheid tussen organisaties voor het volbrengen van de activiteit)
- Culturele overeenkomsten (mate van overeenstemming tussen gedeelde waarden en overtuigingen tussen partners)
- Steun van het topmanagement
- Zitten hier verschillen/overeenkomsten in per externe leverancier?
- Wat zijn belemmerende factoren voor u in de relatie met de externe leveranciers , die een rol kunnen spelen in afstemming tussen het leiderschapsprogramma en het leiderschapsmodel van Achmea?
 - Zitten hier verschillen/overeenkomsten in per externe leverancier?

5. Afsluiting

- Korte samenvatting geven van belangrijkste aspecten van het interview
- Heeft u nog iets gemist in het interview?
- Benoemen terugkoppeling onderzoek
- Mogelijkheid tot vragen

Bijlage C Topiclijst telefonische interviews deelnemers

1. Introductie

- Fijn dat u tijd heeft kunnen vrijmaken
- Voorstellen: afstuderen aan master Strategisch HRM aan de UU
- Doel van het onderzoek
- Vertrouwelijkheid
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Tijdsplanning, het interview zal maximaal 30 minuten duren
- Vragen/onduidelijkheden, heeft u vragen tot nu toe?

2. Kennismaking

- Kunt u beknopt iets vertellen over uw huidige functie?

3. Leiderschapsprogramma en aansluiting leiderschapsmodel

- Wat hoopte u voorafgaand aan het programma te leren en mee te kunnen nemen in uw dagelijks werk?
- Welke kennis heeft u opgedaan na het volgen van het programma en hoe uit dit zich in uw dagelijks werk (concrete voorbeelden)?
- Welke vaardigheden heeft u opgedaan na het volgen van het programma en hoe uit dit zich in uw dagelijks werk (concrete voorbeelden)?
- Bent u bekend met het leiderschapsmodel van Achmea en de kernelementen hierin? Zo ja, wat zijn volgens u belangrijke speerpunten in het model?
- Één van de kernelementen van het leiderschapsmodel van Achmea is koers bepalen om de meest vertrouwde verzekeraar te worden. Hierbij staan de leiderschapscompetenties visionair, omgevingsbewust en ondernemend centraal. In hoeverre heeft u dit teruggezien in het programma en kunt u hierbij concrete voorbeelden noemen?
- Een ander kernelement van het leiderschapsmodel van Achmea is mensen verbinden tot een gemeenschap van betrokken mensen. Hierbij staan de leiderschapscompetenties verbindend, coachend en veranderaar centraal. In hoeverre heeft u dit teruggezien in het programma en kunt u concrete voorbeelden noemen?
- Het laatste kernelement van het leiderschapsmodel van Achmea is zorg dragen voor de uitvoering zodat de klant zich goed verzekerd weet. Hierbij staan de leiderschapscompetenties resultaatgericht, klantgedreven en sturend centraal. In hoeverre heeft u dit teruggezien in het programma en kunt u concrete voorbeelden noemen?
- Zijn er nog aandachtspunten waar we het nog niet over hebben gehad, die u graag kwijt wilt over het programma?

4. Afsluiting

- Korte samenvatting geven van belangrijkste aspecten van het interview
- Benoemen terugkoppeling onderzoek
- Mogelijkheid tot vragen

Bijlage D Codeboom

- ❖ **HR-outsourcing praktijk leiderschapsprogramma A,B,C,D**
 - Inhoud
 - Doelstellingen
 - Doelgroep
- ❖ **Afstemming leiderschapsprogramma's**
 - Contact
 - Ontwikkeling programma
 - Vertaling leiderschapsmodel naar programma
- ❖ **Stimulerende relationele factoren in de afstemming**
 - Vertrouwen
 - Transparantie en openheid
 - Goede communicatie
 - Samen ontwikkelen
 - Betrokkenheid
 - Delen van relevante informatie
 - Helderheid verwachtingen en rollen
 - Klik met persoon
 - Culturele overeenkomsten tussen beide partijen
 - Zakelijk inzicht in Achmea
- ❖ **Belemmerende relationele factoren in de afstemming**
 - Minder goede bereikbaarheid
 - Onduidelijke taakverdeling
 - Verwateren van contact
 - Vertrouwen geschaad
 - Onduidelijkheid bij contractering
 - Ontbreken van co-creatie
 - Verschillende belangen
- ❖ **HR-outsourcing succes: leiderschapsprogramma A,B,C,D,E**
 - Visie externe leveranciers
 - Inhoud programma
 - Doelgroep programma
 - Doelstellingen programma
 - Aanwezigheid kernelement 'Koers bepalen'
 - Aanwezigheid kernelement 'Mensen verbinden'
 - Aanwezigheid kernelement 'Zorg dragen voor de uitvoering'
 - Visie deelnemers
 - Verwachtingen van het programma
 - Geleerde kennis
 - Opedane vaardigheden
 - Aanwezigheid leiderschapsmodel in programma
 - Aanwezigheid kernelement 'Koers bepalen'
 - Aanwezigheid kernelement 'Mensen verbinden'
 - Aanwezigheid kernelement 'Zorg dragen voor de uitvoering'