

De bouwstenen voor een veerkrachtig team in de informatiesamenleving

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR
GROEPSEIGENSCHAPPEN BIJ
WONINGCORPORATIE MOOILAND

DOOR:
ROOS FLEUREN





Universiteit Utrecht

Masterscriptie

Nijmegen, augustus 2020

Student:	Roos Fleuren
Studentnummer:	6900437
Studie:	Master Organisaties, Verandering en Management
Opleidingsinstituut:	Utrechtse School voor Bestuur,- en Organisationswetenschap
Universiteit:	Universiteit Utrecht
Onderzoeksorganisatie:	Woningcorporatie Mooiland
Begeleider USBO:	dr. Arnold Wilts
Tweede lezer:	dr. Maikel Waardenburg
Begeleider Mooiland:	Elly Pansier

Voorwoord

Beste lezer,

Het zal u niet ontgaan zijn; het was een rare periode om een afstudeeronderzoek te schrijven. Gelukkig had ik mij aangemeld voor de master Organisaties, Verandering en Management, waarbij het hele jaar al gezien kon worden als een persoonlijk experiment. Mijn medestudiegenoten en ik werden getriggerd om zelf te ondervinden hoe het is als de kaders niet zo duidelijk zijn. Wie had kunnen voorspellen dat dit nog maar de voorbereiding was op de nabije werkelijkheid waarin we ons nu bevinden; de coronacrisis.

Het afstudeerproces wordt al vrij solistisch ingestoken, maar deze crisis voegde daar nog een extra dimensie aan toe. Gelukkig zat ik al bij een organisatie waarbij ik me vanaf het eerste moment heb thuis gevoeld; woningcorporatie Mooiland. Ik voel mezelf bevoorrecht dat ik een scriptie heb mogen schrijven in een sector waar toch wel echt mijn hart ligt. De organisatie heeft mij de ruimte gegeven om zelf een eigen invulling te geven aan hun onderzoeksvraag. Daarnaast hebben de respondenten mij – ondanks de thuiswerksituatie – geholpen waar nodig. Nu, in juni 2020, is het proces bijna ten einde.

Ik wil graag mijn respondenten van de afdeling Wonen bedanken voor hun vertrouwen, gezelligheid en bovenal hun tijd. Mijn stagebegeleidster Elly voor het vertrouwen, de positieve feedback en inspiratie met betrekking tot het onderwerp. Mijn scriptiebegeleider Arnold Wilts voor de inzichten, interesse en nieuwe energie. Mijn familie en vrienden voor hun aanmoediging en afleiding. Hoewel grotendeels op afstand, heb ik me geen moment alleen gevoeld.

Rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen!

Roos Fleuren

Juli, 2020

Nijmegen

Samenvatting

De wereld verandert continue. Verandering kan dan ook meer als regel dan als uitzondering worden gezien. In het sociaal maatschappelijke veld in Nederland moeten verschillende afwegingen worden gemaakt wat prioriteit heeft; milieu, economie, zorg of ICT. Een woningcorporatie bevindt zich tussen deze velden in; zij moeten hun huizen duurzamer maken, huizen betaalbaar houden en daarnaast nog zorg dragen voor hun huurders op diverse manieren. Een van deze corporaties is Woningcorporatie Mooiland. Om te voldoen aan deze eisen kiest deze organisatie ervoor om bezit af te stoten en daarmee te krimpen. Deze krimp heeft niet alleen betrekking op het bezit, maar ook op het personeel van de organisatie. Organisatiekrimp in de hedendaagse informatiesamenleving brengt diverse uitdagingen met zich mee. Hoewel dit onvermijdelijk is, is het voor zowel het management als het personeel prettig als mensen mee kunnen of willen bewegen. Dit onderzoek richt zich op de mate van veerkracht binnen teams, of anders gedefinieerd: 'Welke elementen zorgen ervoor dat teams terug kunnen veren naar een optimale staat na een verandering in een maatschappelijke onderneming?'

Deze elementen worden onderzocht aan de hand de elementen van een netwerkorganisatie. Deze komen grotendeels overeen met de elementen die Morgan (2013) noemt over team veerkracht, echter voegt hij daar het lerend vermogen aan toe. Om erachter te komen welke elementen belangrijk zijn voor de veerkracht is de Delphi-methode gebruikt. Dit houdt in dat een groep experts is samengesteld welke cyclisch zijn geïnterviewd en waarbij er ruimte is voor tussentijdse feedback en teruglegging. Dit maakt het onderzoek valide.

Uit de bevindingen blijkt dat bepaalde elementen van een netwerkorganisatie zoals het nakomen van aangegane verplichtingen en een altruïstische houding bevorderlijk zijn voor het terug veren naar de status quo na het doorstaan van een uitdaging. Anderzijds blijkt men het erover eens dat 'veranderangst' de mate van veerkracht belemmert. Naast elementen waar consensus over is, blijkt dat er in sommige contexten ook andere elementen van belang zijn met betrekking tot team resilience. Zo kunnen te veel horizontale netwerken of 'eilandjes' de organisatie gaan tegenwerken. Wanneer dit het geval is, belemmert het de veerkracht van het team. Anderzijds, wanneer deze beperkt aanwezig zijn, kan het de productiviteit verhogen.

Op basis van de bevindingen zijn een aantal aanbevelingen voor organisaties in verandering en specifiek voor Mooiland beschreven. Deze aanbevelingen hebben betrekking op het van belang van bewustwording en wederzijds begrip voor elkaar, diversiteit, beoordelingscriteria en waardering.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding van dit onderzoek	7
1.2 Probleem-, doel, - en vraagstelling	8
1.3 Onderzoeksbenadering	11
1.4 Leeswijzer	11
2 Conceptueel kader	12
2.1 Veranderende samenleving	12
2.2 Netwerkorganisaties	12
2.3 Samenwerking & de rol van identiteit	15
2.4 Teams als netwerkorganisaties	15
2.5 Resilience	16
2.6 Four-factor-model van Morgan	17
2.7 Three-Perspective-View	18
3. Methoden	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Onderzoeksmethoden	21
3.3 Kwaliteitscriteria en de rol van de onderzoeker	23
4. Bevindingen	26
4.1 Structuur: Hiërarchie vs. Zelfstandigheid	26
4.2 Relaties: Diversiteit vs. Eenheid	27
4.3 Samenwerking: Met elkaar of voor elkaar?	29
4.4 Lerend vermogen: Dynamisch vs. Statisch	30
4.5 Samenvatting	32
5. Analyse	33
5.1 Het integratieperspectief: 'We doen het voor de huurder'	33
5.2 Het differentiatieperspectief: 'Dit hoort gewoon bij het werk'	34
5.3 Het gefragmenteerde perspectief: 'Samen en toch alleen?'	35
5.4 Samenvatting	36
6. Discussie & conclusie	37
6.1 Conclusie	37
6.2 Theoretische implicaties	38
6.3 Invloed methodologische keuzes	39
6.4 Vervolgonderzoek	40
7. Aanbevelingen	41
7.1 Het belang van bewustwording en wederzijds begrip	41

7.2	Ga op zoek naar diversiteit binnen het team	41
7.3	Het belang van beoordeling en waardering	42
7.4	Samenvatting	42
	Bibliografie	44
	Bijlage 1: Operationalisatieschema's (o.b.v. Morgan, 2013)	48
	Bijlage 2: Topiclijst interview 1	52
	Bijlage 3: Topiclijst interview 2	54
	Bijlage 4: Codeboom	56

1. Inleiding

Dit onderzoeksverslag gaat over een veranderproces op afdeling Wonen van woningcorporatie Mooiland. Mooiland is volop in beweging door verschillende maatschappelijke, economische en sociale ontwikkelingen in de directe omgeving. Deze ontwikkelingen zijn de aanleiding voor veranderingen binnen de interne organisatie. In deze inleiding wordt de externe context waarin de organisatie zich bevindt geschetst (paragraaf 1.1). Vervolgens worden de probleem-, doel-, - en vraagstelling toelichting in paragraaf 1.2. Daarna wordt de relevantie van het onderzoek geëxpliciteerd (paragraaf 1.3) en de onderzoeksbenadering besproken (paragraaf 1.4). Tot slot beschrijft paragraaf 1.5 de leeswijzer voor de rest van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding van dit onderzoek

Dit onderzoek gaat over woningcorporaties, ook wel woningbouwcorporaties, woningstichtingen of woningbouwverenigingen genoemd. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen met diverse actoren. Door vele veranderingen in de wereld van woningbouw worden de medewerkers ook met regelmaat geconfronteerd met veranderingen. Dit onderzoek focust zich op de veerkracht van deze medewerkers met de nadruk op het teamverband waarin zij opereren in een maatschappelijk ondernemend veld.

Veranderende externe omgeving

"Leefbaarheid gaat achteruit in de armste wijken (NU.nl, 2018)", "Meer geld nodig om woningen CO2 neutraal te maken", "Doelstelling bouw sociale huur woningen komt in gevaar(NU.nl, 2019)". Kranten en internet staan vol diverse artikelen over maatschappelijke doelstellingen die niet behaald lijken te worden, mits er iets verandert. Vele organisaties zijn daarom bezig met reorganisaties, efficiëntieslagen en innovatieprogramma's. Dit zijn reacties op de veranderende behoeften van de samenleving op het gebied van economie, sociaal en milieu. Organisatieverandering is daarmee een constante factor geworden in het organisatieleven (Bablola, 2013). Stil staan lijkt niet langer een optie, men moet altijd in beweging blijven om voortbestaan te garanderen.

Actuele ontwikkelingen in de wereld van woningcorporaties

Woningcorporaties zijn ook volop in beweging. Woningcorporaties hebben als kerntaak: "... het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan mensen met een laag inkomen of aan mensen die om andere redenen moeilijk passende huisvesting kunnen vinden"(Rijksoverheid, 2015). Naast het huisvesten van mensen met een smalle beurs, hebben zij ook nog een andere maatschappelijke opdracht. Zij dragen ook zorg voor het realiseren van leefbare buurten, wijken, dorpen en steden. Dit doen zij niet alleen maar met verschillende partnerorganisaties zoals de gemeenten, zorginstellingen en politie. Hoewel dit vanzelfsprekend klinkt, is dit helaas niet het geval. Er is momenteel een woningnood van 315.000 woningen (RTLnieuws, 2020), mensen wonen vaker alleen (Algemeen dagblad, 25 januari 2020), moeten de woningen duurzamer en hebben woningcorporaties te maken met het bedienen van nieuwe klanten zoals senioren die langer thuis blijven wonen en statushouders (Mooiland, 2018). Woningcorporaties bevinden zich midden in het web tussen het publieke, politieke en sociale speelveld. In 2015 is de Woningwet herzien en zijn er veel ingrijpende aanpassingen gedaan: Zo is de Autoriteit Woningcorporaties opgericht, moeten gemeenten, huurders en partnerorganisaties afspraken maken en is het systeem van passend toewijzen ingevoerd. De Autoriteit Woningcorporaties houdt financieel toezicht en mag sancties opleggen wanneer dit nodig wordt geacht(Rijksoverheid, 2015). De gemeenten en partnerorganisaties leggen afspraken vast in de lokale woonvisie(Rijksoverheid, 2019). De woningcorporaties bevinden zich dus gelijktijdig in een web van regels maar dienen zich ook flexibel aan te passen naar de continue veranderingen binnen de samenleving.

1.2 Probleem-, doel, - en vraagstelling

Probleemstelling: Krimpende organisatie

Een van deze woningcorporaties is Mooiland. Mooiland bestaat sinds 2008 en is voortgekomen uit een fusie tussen Woonmaatschappij Maasland en Stichting Vitalis. Woonmaatschappij Maasland zat geconcentreerd in Noord-Brabant en had zo'n 15.000 verhuurbare wooneenheden (vhe). Stichting Vitalis focuste toentertijd met name op senioren en had zo'n 12.000 verhuurbare wooneenheden. Vitalis was versnipperd over heel Nederland, en had woningen in zo'n 100 gemeenten. Dit is de reden dat Mooiland tegenwoordig nog steeds verspreid zit door heel Nederland. In 2016 heeft Mooiland besloten een andere strategie te gaan gebruiken omdat zij vinden dat ze met deze strategie hun kerntaak het beste kunnen uitvoeren. Ze gaan bezit – welke niet in de kernregio (Noordoost Brabant, Gennep, BAAN-regio (Breda, Apeldoorn, Arnhem-Nijmegen) valt – verkopen. Bij voorkeur aan andere woningcorporaties. Het gaat daarbij om 7000-8000 woningen die worden afgestoten. Hierdoor groeit het aantal liquide middelen. Door de stichtingsvorm mag er geen winst worden verdeeld onder derden. Daarom is ervoor gekozen om het geld in drie bestedingsdoelen te stoppen: het werkgebied (beschikbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid van woningen), uitbreiden in de BAAN-regio en wanneer er middelen over zijn, het ondersteunen van andere woningcorporaties. Mooiland is dus volop in beweging.

Om de organisatie te laten aansluiten bij de krimp, is het doel om van 280 naar 210 medewerkers te gaan. Dit is een krimp van 25% in de gehele organisatie. Dit is gelijk aan het percentage van het aantal huizen wat Mooiland gaat afstoten. In 61 van de 127 gemeenten hadden zij minder dan 50 woningen in 2018 (Mooiland, 2018). In deze 61 gemeenten hebben zij besloten om het bezit te verkopen. Zij hebben de focus op het kerngebied gelegd en willen daar de kernwaarden realiseren. Deze kernwaarden zijn: elke dag iets beter, gezond verstand, helder en attent. Op deze manier kunnen ze thuis geven. Dit betekent wel dat zij ook gaan krimpen in het personeelsbestand.

Voor Mooiland betekent dit het volgende: Zij gaan van vijf teams (Beheer servicegebieden, dagelijks onderhoud, klantenservice, verhuur en wonen/wijken) naar drie samengevoegde teams. De afdelingen beheer servicegebieden en wonen/wijken en de teams verhuur en klantcontact worden samengevoegd. De teams kennen nu allemaal nog een andere werkwijze. Het ene team werkt hiërarchisch, waar het andere team al meer zelforganiserend is (Meulensteen, 2018). Het vereist dus creativiteit en sociale innovatie om de samengevoegde teams op één lijn te krijgen met betrekking tot de werkwijze zodat zij optimaal kunnen functioneren.

Van de medewerkers wordt dus gevraagd om zich aan te passen aan de nieuwe situatie en de zelf er ook de voordelen en/of uitdagingen van te zien. Hierbij komt dan het concept 'resilience' (vrij vertaald in het Nederlands: veerkracht) naar boven. Veerkracht wordt door de van Dale omschreven als: "kracht van lichaam en geest om zich snel te herstellen". Hoewel veerkracht vaak als iets van het individu wordt beschouwd, kan een team binnen een organisatie ook veerkrachtig zijn. Dit wordt binnen de literatuur 'team resilience' genoemd. Uit een onderzoek van West (et al, 2009) blijkt dat resilience belangrijk is voor teams. Hij stelt dat teams 'which display the ability to either thrive under high liability situations, improvise and adapt to significant change or stress, or simply recover from a negative experience are less likely to experience the potentially damaging effects of threatening (p.254)'.
(p.254)

Probleemanalyse

De medewerkers die op de afdeling Wonen werken, worden gereorganiseerd. Ze gaan van vijf naar drie teams. Dit betekent dat werkzaamheden deels gaan overlopen en dat men weer in een nieuwe groepsdynamiek terecht komt. De managers van de drie afdelingen, krijgen een grotere span of control als gevolg van de reorganisatie. Medewerkers zullen dus wat zelfstandiger te werk moeten gaan. Het management wil deze maatregelen doorvoeren en tegelijkertijd achteruitgang van prestaties voorkomen. De organisatie kijkt op dit moment of de span of control voor de managers op dit

moment niet te groot is. Echter heeft deze verandering wederom betrekking op de medewerkers van de desbetreffende teams. Hiervoor lijkt nog te weinig oog vanuit het management. De vraag rijst of zij wel klaar zijn voor nog een verandering of anders geformuleerd: 'Zijn ze veerkrachtig genoeg?' Op deze vraag focust dit onderzoek.

Doelstelling

Ik onderscheid drie doelen in dit onderzoek; een persoonlijk, intellectueel en een praktisch doel. Op persoonlijk gebied wil ik graag mijn eigen ervaring met betrekking tot veerkracht verenigen met die van een organisatie. Het fascineert me waarom de een wel zich weet los te maken van de keten en de ander niet of met andere woorden; waarom de een zich makkelijk kan neerleggen bij een organisatieverandering en de ander jaren later nog nostalgisch terugkijkt naar het verleden. Ik hoop met dit onderzoek hier zelf meer inzicht in te krijgen. Wanneer duidelijk is welke factoren dit beïnvloeden kan erop worden geanticipeerd. Dit heeft hopelijk het resultaat dat men – waaronder ikzelf – ook op de langere termijn nog altijd veel werkplezier ervaart waarbij een verandering niet wordt gezien als iets negatiefs, maar als een uitdaging.

Het intellectuele doel is dat ik de onderliggende betekenissen en netwerkstructuren bloot wil leggen die ten grondslag liggen aan het functioneren van de teams van afdeling Wonen. Dit doe ik door de context waarin de teams opereren grondig te ontleden. Ik wil de sociale werkelijkheid begrijpen en zo verschijnselen inzichtelijk maken binnen hun specifieke context. Ik wil dit doen door een kwalitatief goed en methodologisch correct uitgevoerd kwalitatief onderzoek neer te zetten. Dit doe ik met de intentie om een eerste stap te zetten naar de ontwikkeling van een theorie over team resilience in een maatschappelijke onderneming.

Het praktische doel van dit onderzoek is om in kaart brengen hoe de geconstrueerde werkelijkheid van de teams van afdeling Wonen met betrekking tot veerkracht eruitziet. Concreter, de teams moeten inzicht krijgen in de betekenissen die worden gegeven aan de veerkracht van hun teams om op die manier zelf handvaten te ontwikkelen hoe zij dit kunnen verbeteren. De inzichten van dit onderzoek brengen hopelijk bewustzijn over de eigen invloed die medewerkers hebben met betrekking tot veerkracht en daarmee op de reacties met betrekking tot verandering. Gelijktijdig bieden deze inzichten het management een inkijk in wat de veranderbereidheid van het personeel is om mee te gaan met een reorganisatie om zodoende op langere termijn het voortbestaan van de organisatie te garanderen.

Ik wil Mooiland een stevig onderzoek bieden waarop in toekomstig beleid kan worden voortgebouwd. Wel is het zo dat ik slechts een deel van de teams zal spreken, van de volledige werkelijkheid in kaart brengen is geen sprake. Dit onderzoek biedt een inkijk in de relevante groepseigenschappen welke belangrijk kunnen zijn voor team resilience in een maatschappelijke onderneming. Ik zal een aantal aanbevelingen presenteren. Mooi zou het zijn als Mooiland naar aanleiding van mijn inzichten zelf tot concrete acties kan komen.

Centrale vraag en deelvragen

Aan de hand van een klein verkennend onderzoek (door observaties en verkennende gesprekken) binnen de organisatie, bleek dat het voornamelijk de wens is van het management om de teams samen te voegen vanwege de teruglopende werkzaamheden op afdeling Wonen. Wanneer deze samengevoegd worden is de wens om deze zelf-organiserend te laten werken gezien de voordelen van deze sturingsvorm. De teams moeten dus meer op eigen benen komen te staan, ook als het gaat om weerbaarheid of veerkracht. Binnen de wetenschappelijke literatuur is er al veel geschreven over veerkracht (of resilience). De specifieke aandacht voor team resilience is de loop van de jaren toegenomen. Uit het onderzoek van West (et al., 2009) blijkt dat 83% van de respondenten een team als een sleutelconcept ziet voor de organisatie. Teams hebben daarmee een grote rol binnen een organisatie. Een team wat veerkrachtig is, zal minder last hebben van schommelingen in de veranderende maatschappij. Daardoor blijft de productiviteit onaangetaast. Dit is niet alleen belangrijk voor organisaties, maar ook voor

het algehele functioneren van de hedendaagse samenleving welke steeds meer onderhevig is aan (digitale) netwerken. Dan rijst de vraag:

“Hoe beïnvloeden de elementen van een netwerkorganisatie de mate van team resilience in een maatschappelijke onderneming?”

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van verschillende deelvragen:

1) Welke rol speelt de structuur van een groep bij de mate van team resilience?

Organisaties spelen een grote rol bij het creëren en veranderen van risico's voor de maatschappij (Gephart et al., 2009). Een organisatie is een multi-level fenomeen wat inhoudt dat het bestaat uit een individueel (micro), team (meso) en organisatorisch (macro) niveau. Een team bevindt zich dus in een spanningsveld welke wordt beïnvloed door individuele percepties en organisatorische kaders. In welke positie een team zich bevindt, hangt af van de structuur die de organisatie hanteert. Tegenwoordig wordt er steeds meer bewogen richting een netwerkstructuur waar wederzijdse afhankelijkheid een grotere rol speelt dan bij het klassieke, hiërarchische model. Dit zet de verhoudingen binnen een organisatie – en daarmee een team – op scherp. Hoe daarmee wordt omgegaan kan mogelijk invloed hebben op veerkracht van teams. In hoeverre dit wordt ervaren valt niet uit literatuur te achterhalen; de perceptie hiervan wordt gekleurd door de mensen in de organisatie. Om antwoord te kunnen geven op een vraag van deze aard is ervaring en een kritisch beoordelingsvermogen van medewerkers nodig.

2) Welke rol speelt de wijze van samenstelling van een groep bij de mate van team resilience?

Er is geen organisatie of team zonder de menselijke invulling ervan door middel van interacties met elkaar. Het feit dat dit centraal staat, maakt het een sociaal construct. Een sociaal construct is onderhevig aan veranderingen. Deze veranderingen hebben een weerslag op zowel de externe, - als interne factoren en daarmee de onderlinge relaties die gevormd zijn tussen verschillende teamleden. Deze veranderingen kunnen worden gedefinieerd in het licht van risk-management. De relaties tussen instituties en organisaties over het creëren, duiden, interpreteren en voorkomen van deze risico's en het herstellen ervan moet volgens verder worden uitgewerkt aldus Gephart (et al., 2009). Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het voorkomen en herstellen van deze risico's op teamniveau in de vorm van team resilience. Om een beeld te krijgen hoe medewerkers omgaan met deze risico's die betrekking hebben op de onderlinge relaties, is een enkelvoudig beeld niet genoeg gezien de complexiteit van een netwerk. Daarvoor is een kritische, veelvoudige reflectie nodig.

3) Welke rol speelt de mate van samenwerking van een groep bij de mate van team resilience?

We werken en leven steeds meer op afstand van mekaar. De opkomst van de ICT en de grotere rol voor de dienstverleningssector faciliteren dat dit ook kan. Echter zorgt dit ook voor atomisering en daarmee individualisering van het werk en van mekaar. Desondanks kunnen individuele doelen niet bereikt worden zonder daarbij anderen te betrekken. Men heeft elkaar dus wel nodig. Een bepaalde mate van samenwerking is dus noodzakelijk om doelen te behalen. Echter kan deze spanning tussen individualisering en samenwerking voor spanningen zorgen wanneer er onduidelijkheid is over de belangen. Welke belangen er precies spelen valt niet volledig uit documenten of literatuur te behalen. Wederom speelt de complexiteit van een netwerk hier een rol in. Omdat iedereen zich in meerdere relaties – en daarmee – meerdere netwerken bevindt, is een kritische analyse van een specifieke casus (zoals deze bij Mooiland) nodig.

Bovenstaande afwegingen en kennisgaten maken het onderzoek wetenschappelijk relevant. Daarnaast is het voorbestaan van - in dit geval - een woningcorporatie, voor vele mensen van wezenlijk belang. Het hebben van een huis is een eerste levensbehoefte en het ontbreken ervan kan leiden tot diverse sociale en gezondheidsrisico's (Scharer et al., 1990). Daarmee is het onderzoek ook maatschappelijk relevant.

1.3 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek is gebaseerd op kwalitatief onderzoek in de vorm van een casestudy. Hiermee wordt bedoeld dat er mensen en hun gedrag in een natuurlijke habitat worden bestudeerd (Richards, 2014; Vennix, 2011). Het gaat hierbij om een groot aantal variabelen van een beperkt aantal onderzoekseenheden (Vennix, 2011). Er worden verschillende onderzoeksmethoden gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden, namelijk:

- Literatuuronderzoek: Er wordt een literatuuronderzoek gepleegd dat 'sensitizing concepts' analyseert. Deze geven een eerste richting aan het onderzoek. Volgens Vennix (2011, p.98) "kenmerkt kwalitatief onderzoek zich door een ontwikkeld theoretisch kader: een los geheel van globale begrippen dat in de loop van het onderzoek wordt uitgewerkt".
- Documentenanalyse: De documenten worden beschouwd als bestaande data. Deze kan worden gebruikt om de context van de organisatie te schetsen. Hierbij kan gedacht worden aan jaarverslagen, krantenartikelen en nieuwsbrieven.
- Delphi-methode: Het doel van Delphi methode is om een consensus te creëren met betrekking tot een bepaald concept (Okoli & Pawlowski, 2004). De Delphi methode houdt in dat er een panel wordt gecreëerd van experts. Uit onderzoek blijkt dat een groep van 13 personen het meest ideaal is. De experts die meedoen, weten niet van elkaar dat ze mee doen; dit om te voorkomen dat de antwoorden worden gekleurd omdat men bang is voor de mening van anderen. Deze personen wordt systematisch gevraagd om digitaal antwoord te geven op vragen. De antwoorden van deze vragen worden teruggelegd in de volgende ronde, wat de toevoegde waarde is ten opzichte van 'standaard' interviews. Dit biedt niet alleen ruimte tot nuancering maar maakt de opgehaalde data ook robuuster. Hierdoor ontstaat een meer valide onderzoek. Het gebruik van de Delphimethodiek draagt dus bij aan het intellectuele doel van dit onderzoek. Daarnaast ontstaat er door de filtering van antwoorden een steeds concreter beeld van mogelijkheden die kunnen leiden tot een tool of aanbevelingen die de organisatie kan gebruiken om de organisatiekrimp zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Door deze drie methoden te gebruiken ontstaat er bronnentriangulatie waardoor verdieping mogelijk is in het onderzoek. Tezamen vormt er een voortdurende afwisseling tussen theorie, waarneming en analyse welke leidt tot een iteratief proces.

1.4 Leeswijzer

Tot slot de leeswijzer. In hoofdstuk 2 worden de concepten die leidend zijn geweest in dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt in hoofdstuk de methodologische verantwoording beschreven. Daarna wordt aandacht besteed aan de bevindingen van het onderzoek in hoofdstuk 4. Daaropvolgend wordt in hoofdstuk 5 de analyse gemaakt van de bevindingen. In hoofdstuk 6 worden er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en worden de limitaties van het onderzoek beschreven. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 7, worden de aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek besproken.

2 Conceptueel kader

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de theoretische concepten die van belang zijn geweest tijdens dit onderzoek. In paragraaf 2.1 ga ik in op de veranderende samenleving waarbij er nieuwe risico's en onzekerheden ontstaan. Paragraaf 2.2 beschrijft de connecties die tezamen een netwerkorganisaties vormen. Vervolgens wordt de rol van samenwerking bij deze connecties toegelicht in paragraaf 2.3. Daarna bespreek ik in paragraaf 2.4 hoe een sociaal netwerk om kan gaan met nieuwe risico's en welk onderliggend proces daaraan ten grondslag ligt. Deze paragraaf wordt afgesloten met het team resilience model van Morgan (2013). Tot slot wordt in paragraaf 2.5 het Three-perspective-view van Martin (2002) beschreven. Deze theoretische lens wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de belangrijke elementen voor een veerkrachtig team in een maatschappelijke onderneming.

2.1 Veranderende samenleving

Hoewel de term organiseren uitgaat van een bepaalde stabiliteit, blijkt dat dit niet altijd het geval is. Je zou kunnen stellen dat er een gevoel van crisis aan het ontstaan is rondom het concept 'organiseren'. In de vroege moderne tijd draaide de samenleving op het efficiënt produceren van goederen. Of iets efficiënt is, werkt berekend aan de hand van indicatoren die als duidelijk, meetbaar en berekenbaar werden beschouwd. Gezien het een proces was, wat om goederen draaide kende het een bepaalde voorspelbaarheid (Gephart et al., 2009; Lee et al., 2003; Lupton, 1999; Tversky & Kahneman, 1974). Deze voorspelbaarheid is met de opkomst van de ICT afgenomen. De ICT en daarbij behorende informatiesamenleving maakt het mogelijk om processen te versnellen waardoor het onmogelijk is om te voorspellen wat er op lange termijn gaat gebeuren, zoals dit wel kon in de industriële samenleving. Tegenwoordig produceren we niet meer enkel 'tastbare' goederen, maar produceren we met name diensten. De focus op dienstverlening brengt ook een andere rol mee voor het individu. Het is niet enkel meer in schakel in het productieproces, maar creëert de dienst voor de klant. De toegevoegde waarde voor een organisatie zit dus niet langer in een product, maar in de mens. Hierdoor ontstaat een wederzijdse afhankelijkheid die nieuw is ten opzichte van de industriële samenleving. De organisatie moet de medewerker wat bieden (zoals kansen en trainingen) en de medewerker biedt zijn of haar diensten aan. Er is dus sprake van een ruilrelatie. Organisaties gaan daarom op zoek naar mensen met talent. Talent is 'een bovengemiddelde begaafdheid op een taakelement, waarmee een medewerker toegevoegde waarde in het werk kan bieden' (Schoemaker, 2004, p.38). De wederzijdse afhankelijkheid tussen het individu en de organisatie beïnvloedt ook de gezagsrelatie tussen werknemers en werkgevers. Van oudsher zijn werkgevers op gewend om aan te sturen op beheersing, terwijl de hedendaagse samenleving vraagt om betrokkenheid. Hierdoor ontstaat een spanningsveld binnen de organisatie.

Samengevat kan gesteld worden dat de opkomst van de ICT, de dienstverlening en de rol van het individu, leiden tot nieuwe onzekerheden bij organisaties en daarmee verschillende risico's. Organisaties zoeken een weg om hiermee om te gaan en hun productiviteit en daarmee bestaansrecht te behouden. Ditzelfde geldt ook voor teams. Veerkracht kan een manier zijn om met deze onzekerheden en risico's om te gaan. Alvorens verder in te gaan op veerkracht, wordt er eerst aandacht besteed aan de factoren uit welke een team wordt opgebouwd. Dit wordt gedaan in het licht van de netwerktheorieën. Hoe netwerkorganisaties zich verhouden tot team resilience en welke factoren daaronder liggen wordt beschreven in paragraaf 2.2.

2.2 Netwerkorganisaties

Tezamen met de opkomst van de ICT en dienstverlening ontstond ook een nieuwe organisatievorm; de netwerkorganisatie (Castells, 2000; Schoemaker, 2004). Schoemaker (2004, p.8) stelt dat er een onderscheid te maken is tussen twee soorten netwerken: 'het netwerk als vorm van organiseren en het netwerk als band tussen mensen'.

Netwerk als organisatievorm

In de klassieke manier van organiseren waren de top-downstructuren dominant. Door de opkomst van ICT is het mogelijk om zelfstandig te werken. Dit wordt ook wel 'atomisering van het werk' genoemd (Schoemaker, 2004). De ICT zorgt voor verbintenissen tussen deze zelfstandig werkende mensen, waardoor zij een netwerk vormen. Dit is terug te zien in dienstverlenende werkprocessen, zeker daar waar met teams gewerkt wordt, komt de dienst in netwerken tot stand (Schoemaker, 2004, p.9). Deze mate van zelfstandigheid, geeft meer ruimte om het werk zelf te reguleren. De onderlinge afhankelijkheid van het werk neemt af. Hoewel de beweging naar deze vorm van werken zich nog steeds uitbreidt, is de hiërarchische manier van werken ook tegenwoordig nog veel terug te vinden. Volgens Schoemaker (2004) bevinden veel organisaties zich in een spagaat tussen de klassieke – en netwerkvorm. In de literatuur wordt hierover gesproken als hybride organisaties. Dit leidt tot verschillende dilemma wanneer het gaat over het managen van organisaties. Organisaties zijn op zoek naar flexibiliteit. Echter hoeft deze niet altijd uit netwerken te komen (Volberda, 1996). Het gaat niet alleen om de organisatievorm, maar ook over de besturing van het werken (control vs. commitment) dat passend is (Ouchi, 1981; Schoemaker, 2003). Het gaat dus om de structuur die wordt aangebracht in het netwerk.

Ta's (2007) artikel gaat in op het concept sociale netwerken waarbij de focus ligt op sociaal kapitaal en structuren in een sociale ondernemende omgeving. Hij typeert een netwerk als een 'connection', welke wordt gevormd door verschillende elementen die tezamen een netwerk vormen. De elementen zijn de leden of 'members' van het netwerk en hebben te maken met onderlinge (in)directe relaties (Ta, 2007, p.224). Hij maakt in zijn artikel onderscheid tussen het fysieke netwerk en het sociale netwerk. Het fysieke netwerk bestaat uit verbindingen zoals wegen, gebouwen en communicatielijnen. Het sociale netwerk daarentegen focust zich op de relaties tussen mensen die samen informatie delen. Beide netwerken zijn complementair aan elkaar; men heeft een telefoonverbinding nodig om met zijn of haar collega's in contact te treden bijvoorbeeld. Een netwerk zijn er in alle soorten en maten (Lazega et al., 1995); sommige zijn ongestructureerd, andere juist gestructureerd. Hoe groter het netwerk, des te groter het voordeel van een structuur, aldus Ta (2007, p. 225). Wanneer een netwerk gestructureerd is, is er een interne rolverdeling. Iemand kan dan dus ook de rol van leider op zich nemen. Deze persoon heeft invloed over anderen en doet de representatie buiten het netwerk. Het ontstaan van deze structuur kan leiden tot een identiteit voor het sociale netwerk. Wanneer netwerken gestructureerd zijn, kunnen ze ook weer een formele of informele structuur kennen. Bij een formele structuur is er sprake van een geautoriseerde leider welke de bevoegdheid heeft om beslissingen te nemen. Bij een informele structuur gaat het meer om de persoonlijkheid van de leider. Ta (2007) brengt een formele structuur in verband met een organisatie en zelfs – in een later stadium – met een institutie. Met een structuur komen ook bepaalde verwachtingen, regels, normen en waarden ofwel een cultuur. De leden van het netwerk spreken samen af welke verplichtingen zij naar elkaar toe hebben. Ta (2007, p. 229) maakt onderscheid in vier verschillende verplichtingen; contractuele verplichtingen, gebruikelijke verplichtingen, weloverwogen verplichtingen en liefdadigheidsverplichtingen. Men gaat een bepaalde verplichting aan omdat hij verwacht dat hij hiervoor iets terug zal krijgen: 'All the members of a group accept an obligation to respect the rights of the other members in return for respect from others. (Ta, 2007, p.229)'.

Tot slot kan een netwerk niet zonder communicatie. Zoals beschreven gaat het binnen de sociale netwerken om het delen van kennis met elkaar door middel van relaties. Deze relaties worden gelegd door communicatie. Tegenwoordig communiceren we niet alleen meer face-to-face met elkaar, maar communiceren we ook meer op afstand. Geografie is daarom een belangrijk aspect van de structuur van een netwerk (Ta, 2007, p. 227). Op bepaalde punten, 'hubs', concentreert zich een hoge mate van connecties samen. Deze hubs dienen als 'consolidation centres and distribution centres for

the traffic over the network (Ta, 2007, p. 226-227).’ De hubs staan ook weer in verband met andere hubs welke op hun beurt veel informatie verwerken. Dit wordt configuratie van netwerken genoemd. In het artikel worden twee vormen van configuratie genoemd; een Web configuratie en een Hub configuratie (zie figuur 2). Bij een Web configuratie staat iedereen direct met elkaar in verbinding terwijl bij een Hub iedereen indirect verbonden is.

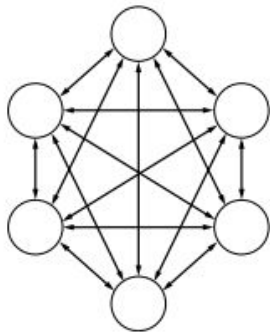


Figure 1. A Web

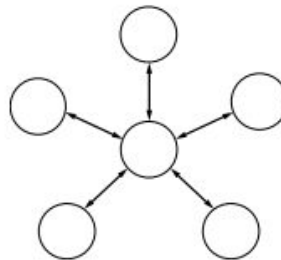


Figure 2. A Hub

Figuur 1 Netwerkconfiguraties (Ta, 2007, p.227)

Netwerken als band tussen mensen

De aandacht voor de mens in de organisatie neemt steeds meer toe. Het gaat niet alleen om de structuur van een organisatie, maar ook de menselijke relaties onderling die deze verbindingen gebruiken. De relaties die men onderhoudt zijn van belang om te functioneren als organisatie. Deze vormen alleen een netwerk wanneer ze onderhouden worden. Gezien het feit dat we steeds meer op afstand van mekaar werken is het belangrijk om hier oog voor te hebben. Ta (2007, p.228) stelt dat hiervoor twee zaken van belang zijn; het gemak van de communicatie welke gefaciliteerd wordt door dezelfde taal, dezelfde cultuur en effectieve communicatiemiddelen en de mate van vertrouwen.

De cultuur waarover Ta (2007) spreekt is breed gedefinieerd. Cultuur ontstaat niet van de ene op de andere dag. Het is een proces van groepsleren. Daarbij komen, volgens Schein & Schein (2016) twee issues naar boven: het effectief functioneren bij zijn/haar omgeving (external adaptation) én het effectief functioneren als groep (internal integration). Na het leerproces ontstaan verschillende opvattingen over de cultuur. Schein maakt onderscheid in verschillende lagen van deze cultuur: artifacten, beliefs & values en onderliggende assumpties (Schein & Schein, 2016). Het hebben van dezelfde cultuur voorkomt misverstanden die worden veroorzaakt door een andere interpretatie van de basiswaarden en normen (Ta, 2007). Gezien de afstand – en de daarbij behorende ruis – is het van belang dat men weet welke waarden en normen er worden behartigd.

Het andere aspect wat Ta (2007) noemt is de mate van vertrouwen. Hij omschrijft vertrouwen als ‘confident and warranted belief that the other party will honour their obligations’. Het gaat in deze definitie niet alleen om het houden aan de verplichtingen die men aangaat, maar ook om het managen van verwachtingen. Ta (2007) onderscheidt twee soorten vertrouwen; naive trust en warranted trust. Bij de eerste vorm gaat het om de misplaatste verwachting dat iemand zijn verplichtingen nakomt, waar het bij de tweede een terechte verwachting is. Vertrouwen in bijvoorbeeld een leider of manager is van belang omdat ze dan sneller verandering zullen accepteren steunen. Mayer & Davis (1999) stellen dat mensen of organisaties de volgende competenties moet hebben om betrouwbaar gevonden te worden: eerlijkheid, vaardigheden, rechtvaardigheid, welwillendheid en openheid. Hoewel deze indicatoren een richtlijn geven over wie of wat betrouwbaar is, gaat het voornamelijk om de perceptie van mensen (Ta, 2007). Wanneer iemand niet betrouwbaar oogt, doet dat wel degelijk afbraak aan de betrouwbaarheid. Wanneer dit het geval is, wordt de verandering geremd. Vertrouwen wordt vaak gezien als iets wederkerend; jij doet iets voor mij, ik doe iets voor jou. Echter hoeft dit niet altijd zo te zijn.

Het aspect wat Ta (2007) onbelicht laat gezien de rationele invalshoek van zijn artikel is dat mensen ook gevoel hebben en daardoor beïnvloed worden. Ze kunnen niet altijd de rationele keuze maken over zaken. Daarbij hebben ze soms hulp of ondersteuning nodig. Dit kan zich uiten op verschillende manieren; emotionele steun, voelbare steun, informatieve steun en respect naar elkaar (Morgan, 2013). Bovenstaande factoren tezamen komen terug in de definitie van social capital van Cohen & Prusak (2001, p.4):

'Social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding, and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible' (Cohen en Prusak, 2001, p. 4).

Samengevat kunnen netwerken dus gezien worden als fysieke of sociale verbindingen tussen verschillende mensen waartussen gecommuniceerd wordt. De onderlinge communicatie en de onderliggende cultuur zijn van belang om van een groep een netwerk of team te maken. De structuur en relaties (in de vorm van sociaal kapitaal) zijn dus complementair aan elkaar binnen de netwerktheorie. Aangezien teams vrijblijvend zijn, maar ook doelen en taken hebben moeten ze ook kunnen samenwerken. Waarom dit essentieel is en door welke factoren dit beïnvloed wordt, komt in paragraaf 2.3 naar voren.

2.3 Samenwerking & de rol van identiteit

Zoals beschreven in de inleiding wordt de maatschappij steeds meer geatomiseerd; werken vanaf afstand wordt steeds gemakkelijker en langzaam wordt er ook steeds meer gebruik van gemaakt. Uit de netwerkstructuren – zoals eerder beschreven – blijkt wel dat iedereen wel met elkaar verbonden blijft. Een geheel individualistisch leven is niet mogelijk (Bandura, 2000). Keuzes die gemaakt worden zullen altijd gekleurd worden door de context waarin we ons begeven en deze vallen niet altijd direct te controleren. Mensen moeten dus samenwerken om tot hun eigen doelen te komen. Dit wordt 'collective efficacy' genoemd. Het is te kortzichtig om te denken dat groepsleden die talent hebben, ook samen een talentvolle groep zullen zijn. Er is een kans dat ze niet goed samenwerken en daarom niet succesvol zullen zijn. Er moet een groepsgevoel heersen om deze vaardigheid te beheersen. Bandura (2000, p.75) zegt hierover: "People's shared beliefs in their collective power to produce desired results are a key ingredient to collective efficacy". Deze 'shared beliefs' kunnen zich uiten in een gedeelde visie of verwachtingen van elkaar en ten opzichte van het issue.

Dit heeft alles te maken met de identiteit van de groep. Identiteit maakt dat een individu zich aangetrokken voelt tot een bepaalde groep. Vanuit de social identity theory blijkt dat men op zoek gaat naar een groep die op hem of haar lijkt. Daarmee is de kans groot dat die groep dezelfde belangen behartigt als het individu. Een organisatie kan ook een identiteit hebben. Albert & Whetten (2004) noemen drie ankerpunten voor het definiëren van organisatie-identiteit, namelijk: Wat als centraal voor de organisatie wordt gezien door leden, het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere organisaties en het duurzame fenomeen wat verleden, heden en toekomst met elkaar verbindt. Dit is belangrijk om 'sense of belonging' te creëren met de organisatie en de overige leden (Schoemaker, 2004). Het laatste punt, duurzaamheid, is wellicht het belangrijkste punt wat gemaakt wordt. Albert & Whetten (2004) doelen daarmee op constante kern die zich tamelijk langzaam aanpast aan de nieuwe behoeften van organisatieleden. Het feit dat het kan veranderen, betekent ook dat organisatie-identiteit een sociaal construct is. Hoe duidelijker gedefinieerd, hoe duidelijker waar de organisatie voor staat. Dit kan tot uitdrukking komen in het opstellen van doelen, een visie of strategie.

Samengevat vormt identiteit de brug tussen de structuren en de relaties van een (netwerk)organisatie. Een vorm waar structuren, relaties en samenwerking een rol spelen is het vormen van een team. Hoe teams zich verhouden tot netwerkorganisaties wordt beschreven in de volgende paragraaf.

2.4 Teams als netwerkorganisaties

Teams worden in relatie gebracht met verschillende sociale bezigheden zoals het werk of op de sportvereniging. Binnen dit onderzoek wordt er gefocust op de teams binnen het werkveld. Maar wat onderscheidt een team van een groep? Katzenbach & Smith (1993) stellen dat het verschil tussen een groep en een team te maken heeft met het doel dat gesteld wordt. Bij een team moet volgens hen sprake zijn van een 'demanding performance challenge'. De structuur van elk team is anders; het kan variëren in het aantal leden, het doel dat zij behartigt, aan wie zij rapporteert en welke vaardigheden er nodig zijn om bij het team te horen (Katzenbach & Smith, 1993). Cobb (2011) voegt daar identiteit, interacties en een gezamenlijke mindset aan toe. Katzenbach & Smith (1993) kijken veelal vanuit een taakgericht perspectief – wat ook passend is bij de tijd waarin hun stuk geschreven is – en Cobb (2011) focust zich meer op de individuele of persoonlijke kenmerken aan toe. Een team is daarmee onderdeel van een organisatie, maar wordt ook beïnvloed door individuele aspecten.

Naast de structuur van een team, kan er ook nog onderscheid gemaakt worden in de sturingsvorm. In lijn met het Scientific Management was de sturingsvorm hiërarchisch. Tegenwoordig wordt zelforganisatie of zelfsturing meer geïmplementeerd. Door het zelf organiserende karakter van de sturingsvorm, zijn medewerkers meer verantwoordelijk voor de eigen werkzaamheden. Hierdoor zijn ze meer gemotiveerd om goede resultaten te bereiken (Hodges, 2016). Volgens Parker (2003) geven teams de voorkeur aan samenwerking, empowerment en teamwerk boven het individualisme, machtsgebruik en autonomie.

Samengevat zijn structuur, relaties en samenwerking terug te vinden in teams net als in een netwerkorganisatie. Aangezien een netwerkorganisatie wordt gezien als de hedendaagse organisatievorm, groeit het inzetten van teams binnen organisaties mee. Echter rijst de vraag hoe je deze vorm van organiseren duurzaam in kan zetten. De uitkomst is ligt in resilience; daarop wordt verder ingegaan in paragraaf 2.5.

2.5 Resilience

De veranderende samenleving zoals beschreven in paragraaf 2.1 zorgt ervoor dat de samenleving continue onderhevig is aan nieuwe risico's. In dit onderzoek wordt resilience (vrij vertaald als veerkracht) daarom gedefinieerd in het licht van het risk-management.

Veerkracht en risico management hebben veel gemeen met elkaar; Beide hebben een holistisch raamwerk waarmee ze systemen en interactie beoordelen(1); Ze benadrukken de capaciteiten om gevaren en storingen te beheersen (2); Ze helpen om opties te ontdekken voor het omgaan met onzekerheid, verrassingen en veranderingen (3) en ze zijn proactief (4) (Berkes, 2007; Obrist et al., 2010).

Hoewel ze beide veel gemeen hebben, verschillen beide begrippen toch van elkaar. Wanneer de definitie van Gulick et al. (1937; Masten, 2001; Rutter, 1999) gevolgd wordt, zien we de samenhang tussen beide begrippen: "Resilience is a two-dimensional construct defined by the constellations of exposure to adversity and the manifestation of successful adaptation in the face of that risk". Binnen deze definitie zijn twee zaken van belang; het feit dat resilience een construct is en daarmee gemaakt door mensen en ten tweede dat het gaat om aanpassingsvermogen. Beide elementen kunnen we terugvinden in de literatuur over organisatiecultuur.

Wanneer er gepraat wordt over (organisatie)cultuur, gaat het vaak over 'wat' er gedaan wordt. Terwijl juist deze vraag het beladen aspect van dit begrip achterwege laat. Het gaat niet zo zeer om wát er gedaan wordt, maar wáárom. Wanneer er een organisatieverandering wordt doorgevoerd, worden de verschillende lagen van de huidige cultuur mogelijk op de proef gesteld. Dit kan leiden tot weerstand. Het punt wat Lucy (et al., 2018) maakt is dat er bij het onderzoeken van resilience of het implementeren van veranderingen, rekening gehouden moet worden met alle lagen van de cultuur. Anders zal de verandering uiteindelijk niet het beoogde effect hebben.

Veerkracht kan dus gezien worden als een antwoord op risico's of onzekere situaties waar organisatieleden zelf invloed op kunnen uitoefenen. Maar hoe gaat dit in zijn werk voor teams? Dat wordt besproken in de volgende paragraaf.

Een veerkrachtig team?

Verschillende auteurs (Blatt, 2009; Gittel et al., 2006; Lengnick-Hall et al., 2011; Norris et al., 2008) hebben geschreven over veerkracht op het groepsniveau de afgelopen twintig jaar. Hierbij is een kern ontstaan welke met name bestaat uit psychologische factoren zoals relaties en effectieve samenwerking door middel van vertrouwen, cohesie, creativiteit, samenwerking en relaties (West et al., 2009).

Volgens West et al. (2009, p.253) is team resilience een vaardigheid om terug te komen van falen, tegenvallers, conflicten en elke andere bedreiging van het welzijn van een team. Alliger (et al., 2015) hanteert in zijn onderzoek een meer specifieke definitie. In zijn onderzoek naar teams hanteert hij de volgende definitie: '... team resilience as the capacity of a team to withstand and overcome stressors in a manner that enables sustained performance; it helps teams handle and bounce back from challenges that can endanger their cohesiveness and performance (p.177)'. Hoewel beide definities een grote lading dekken rondom de definiëring, onderscheid Morgan et al. (2013) zich door het een dynamisch proces te noemen. Juist dit aspect is naar mijn mening van belang en is ook passend bij de sociologische culturele achtergrond van het concept. Hij omschrijft team resilience als '**... a dynamic, psychosocial process which protects a group of individuals from the potential negative effect of stressors they collectively encounter (p.552)**'.

Het proces wat hieronder hangt is leren. Leren in de organisatorische context is breed omschreven in diverse disciplines. Leren is van groot belang voor organisaties die willen blijven bestaan in de steeds veranderende context. Kennis die men vandaag de dag op doet, verouderd sneller dan bijvoorbeeld 20 jaar geleden door de opkomst van de ICT en dienstverlening. Het verder ontwikkelen van kennis op basis van interne en externe vraagstukken is daarom van belang. Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat organisatie, mensen, kennis en technologie ondersteund worden en vol energie zitten. Garvin (1993) noemt dit ook wel de 'pilaren' van een lerende organisatie. Niet geheel verrassend zijn er diverse elementen te ontdekken die ook in een netwerkstructuur; denk aan de vorm van structuur, de gezamenlijke doelen en communicatie. Ik kies er daarom voor om met name het menselijke gedeelte verder uit te diepen, hoe wel dit niet volledig los staat van de andere bovengenoemde elementen.

Mensen in een lerende organisatie moeten 'reflective practitioners' zijn, dit houdt in dat zij hun eigen sterktes en zwaktes kennen en over bepaalde tools, methoden, manieren en kennis hebben over management en leren zowel op het individuele, - als op het collectieve gebied (Garvin, 1993, p.60). Met deze tools, kennis en methoden gaan zij op zoek naar aanvulling op hun kennis in een steeds veranderende omgeving. Eigenschappen als nieuwsgierigheid, verstand, samenwerking en leergierig zijn daarom te associëren met de 'reflective practitioners'. Deze 'reflective practitioners' functioneren optimaal in een omgeving van vertrouwen en veiligheid. Logischerwijs worden zij ondermijnt wanneer er geen vertrouwelijke of veilige omgeving is. Het samenwerken in teams kan deze omgeving faciliteren. Dit betekent overigens niet dat er alleen maar positiviteit moet heersen. Elkaar feedback geven of een discussie voeren is ook een belangrijk element voor een lerende organisatie. Echter moet dit kunnen in een omgeving waar er een veilig werkklimaat heerst, anders worden er conflicten gecreëerd die het leren in de weg staan. Dit werkklimaat wordt gefaciliteerd door de leden van de organisatie wat tot uiting komt in een organisatiestrategie. Hierin moet worden opgenomen dat er ruimte en tijd is voor het ontwikkelen van het individu, maar ook voor het collectief (Garvin, 1993, p.60).

Bij een veerkrachtig team staat dus het lerend vermogen centraal. Het lerend vermogen maakt van een team, een veerkrachtig team. Een auteur die de elementen van team resilience aan die van een netwerkorganisatie koppelt is Morgan. Zijn four-factor-model wordt als leidraad gebruikt in dit onderzoek en wordt verder besproken in paragraaf 2.6.

2.6 Four-factor-model van Morgan

In deze paragraaf wordt het vier factoren model van Morgan (2013) besproken. Morgan's explorerende model is gebaseerd op teams uit de topsportwereld. Aan de hand van een inductief onderzoek over betekenisgeving omtrent het concept 'team resilience' heeft Morgan (2013) vorm gegeven aan dit concept. Er is voor gekozen om dit model te gebruiken vanwege de aanwezigheid van diverse elementen die verband houden met een team en met resilience zoals beschreven in de voorgaande paragrafen van hoofdstuk 2. Morgan volgt daarmee de suggestie van Egeland et al. (1993). Uit dat onderzoek blijkt dat er aandacht moet zijn voor zowel het individu als voor de omgeving waarin het individu verkeerd. Deze omgeving verandert continue door de interacties met anderen. Het is daarmee een dynamisch proces en sluit aan bij de complexiteit van een netwerkorganisatie.

Daarnaast is er nog geen model in uit de maatschappelijke onderneming. Om het model bruikbaar te maken voor een maatschappelijke onderneming zijn de hoofdelementen (lees: group structure, social capital, collective efficacy en mastery approaches) en de 'high order' thema's behouden. De 'high order' thema's zijn meer abstract en staan meer open voor interpretatie naar een ander onderzoeksveld. De 'low order' thema's wijzen direct naar de sportwereld en zijn daarom aangepast. In bijlage 1 is de operationalisering van de begrippen uit het onderzoek te vinden. De operationele definities komen uit de gebruikte literatuur van hoofdstuk 2.



2.7 Three-Perspective-View

In deze laatste paragraaf bespreek ik het Three-Perspective-View van Martin (2002). Hoewel het four-factor-model van Morgan (2013) inzichten geeft in de benodigdheden van team resilience, dient er ook een theoretische lens te zijn van waaruit het model wordt bekeken. In dit onderzoek wordt hiervoor het Three-Perspective-View van Joanne Martin (2002) gebruikt. Martin heeft deze zienswijze ontwikkeld om cultuur binnen een organisatie te analyseren. Zoals eerder besproken is cultuur een gelaagd fenomeen en dient daarom vanuit verschillende perspectieven bestudeerd te worden. Hoewel het integreren van verschillende perspectieven complexer is dan een enkelvoudig perspectief, is het wel waardevoller (Martin, 2002). Daarnaast focust Martin zich ook op de groep die minder macht heeft in de organisatie. Zij zegt daarover: ""When research includes the subjective experiences that mainstream organizational research has underemphasized, that research shakes loose our preconceptions, expands the categories we use to think about organizations, and offers new alternatives for action" (Martin, 2002 p. 11). Dit onderzoek is gebaseerd op de operationele afdelingen van de organisatie en liggen daarmee in lijn met de stelling van Martin (2002).

Martin voegt drie verschillende perspectieven samen in haar Three-Perspective-View, namelijk: het integratie, - differentiatie,- en fragmentatieperspectief. Het integratieperspectief focust zich op de consensus binnen de organisatie (Martin, 2002). Consensus wordt gecreëerd door de overeenkomende interpretaties van de gehele organisatie. Volgens Martin (2002) omschrijft deze vorm van cultuur als een 'solid monolith'; daarmee wordt bedoeld dat het gezien kan worden als een ankerpunt van de organisatie. Ook al kijkt men vanuit een andere invalshoek, dan zullen zij nog hetzelfde zien. Critici stellen echter dat dit perspectief in de veranderende samenleving niet meer

houdbaar is. De continue veranderingen stellen waarden als harmonie en homogeniteit op de proef wat kan leiden tot conflicten en ambiguïteit. Martin (2002) bespreekt daarom ook het differentiatieperspectief.

Het differentiatieperspectief lijkt haaks te staan op het integratieperspectief aangezien het niet draait om consensus, maar om tegenstrijdigheden. Echter kan er wel sprake zijn van consensus, maar dan op het niveau van subculturen. Centraal binnen dit perspectief staat ambiguïteit. Een organisatie bestaat uit verschillende subculturen. Binnen deze subculturen heerst geen ambiguïteit, maar er kan wel ambiguïteit optreden tussen de verschillende subculturen. Het differentiatieperspectief ziet dit als onontkoombaar en zelfs wenselijk (Martin, 2002). Naar verwachting wordt dit perspectief leidend aangezien er verschillende teams bestudeerd worden, welke ook onderling weer bestaan uit verschillende subculturen.

Tot slot het fragmentatieperspectief. Het fragmentatieperspectief houdt rekening met de context van situaties en de veelzijdigheid aan reacties op deze context. Daarmee doet ze erop dat niet iedereen altijd betrokken is bij een bepaald issue. Martin (2002) legt dit uit aan de hand van gloeilampen;

“Imagine that individuals in a culture are each assigned a light bulb. When an issue becomes salient (perhaps because a new policy had been introduced or the environment of the collectively has changed), some light bulbs will turn on, signalling who is actively involved (both approving and disapproving) in this issue. At the same time, other light bulbs will remain off, signalling that these individuals are indifferent to or unaware of this particular issue. Another issue would turn on a different set of light bulbs. From a distance, patterns of light would appear and disappear in a constant flux, with no pattern repeated twice.” (p. 105)

Door bovenstaande perspectieven te combineren hoop ik een beeld te krijgen van de ervaren groepsprocessen om zo in beeld te krijgen welke van deze factoren belangrijk zijn voor een veerkrachtige opstelling binnen een maatschappelijke onderneming.

Het Three-Perspective-view als analysemethode

Zoals beschreven in de vorige paragraaf wordt het Three-Perspective-View gebruikt als analysemethode om naar het model van Morgan (2013) te kijken. Het Three-Perspective-View sluit aan op de een van de gebruikte dataverzamelmethode; de Delphi methode. De Delphimethode gaat net zoals het integratieperspectief van Martin (2002) op zoek naar consensus. Hetgeen waar consensus over is, zijn de leidende elementen voor het beïnvloeden van de team resilience in een maatschappelijke onderneming. Echter is het van belang om ook te kijken naar de elementen waar dissensus over is of naar situaties die in een bepaalde context van belang zijn. Wanneer dit allemaal wordt meegenomen ontstaan er naar verwachting waardevolle inzichten over de elementen van team resilience in een maatschappelijke onderneming.

3. Methoden

In dit hoofdstuk bespreek en verantwoord ik de gekozen onderzoeksstrategie en methoden. In paragraaf 3.1 ga ik in op de wetenschapsfilosofische positie die ik als onderzoeker wil innemen. In paragraaf 3.2 bespreek ik de methoden die ik wil gaan gebruiken en licht ik toe hoe ik dit wil doen. Tenslotte bespreek ik in paragraaf 3.3 de kwaliteit van het onderzoek aan de hand van kwaliteitscriteria en reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die ik gevolgd heb is kwalitatief, interpretatief en inductief. In deze paragraaf zal ik toelichten waarom ik voor deze benadering heb gekozen en op welke manier de concepten bijdragen aan het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag.

Interpretatief

De interpretatieve benadering gaat er vanuit dat dezelfde situatie, handeling of verandering verschillende betekenissen hebben voor verschillende mensen (Bartunek, 1984; Boeije, 2010). Binnen dit onderzoek ga wil ik door middel van verschillende methoden de respondenten leren begrijpen in de context waarin zij zich begeven. Door middel van het verhaal van respondenten wil ik de situatie verklaren met behulp van begrippen en categorieën uit de wetenschappelijke literatuur. Het doel hiervan is om tot een theoretische dekking te komen voor het onderzochte verschijnsel. Binnen deze opvatting ligt er een belangrijke rol voor de onderzoeker. De onderzoeker interpreteert en 'vertaald' de boodschap van respondenten om zo tot verklaringen te komen. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is het daarom van belang om te reflecteren op de rol van onderzoeker en de activiteiten van deze onderzoeker (Boeije, 2010).

Kwalitatief

Kwalitatief onderzoek wordt volgens Marshall & Rossman (1991) gezien als een studie in de empirische wereld vanuit het perspectief van de onderzochte personen. Het doel van deze studie is om een proces van het beter proberen te begrijpen van de complexiteit van de menselijke ervaring (Marshall & Rossman, 1991; Vennix, 2011). Kwalitatief onderzoek is daarom geschikt om de veranderingen binnen teams te onderzoeken. Deze vorm van onderzoek geeft meer vrijheid aan de onderzoeker met betrekking tot onderzoeksmethoden dan kwantitatief onderzoek geeft. De flexibiliteit van het onderzoek en de ruimte voor de individuele ervaring zorgt ervoor dat de onderzoeker zich open kan stellen voor de verschillende talen die worden gesproken binnen een organisatie.

Inductief

Het feit dat er nog niet veel literatuur beschikbaar is over het vergroten van team resilience door teams zelf, ligt nadruk van dit onderzoek op de inductieve onderzoeksmethode. Volgens Masi & Blaikie (1995) moeten de volgende stappen ondernomen worden om kennis te verwerven volgens inductie: alle feiten moeten worden geobserveerd zonder op voorhand een selectie van de (on)belangrijke zaken te maken. Vervolgens moeten deze worden geanalyseerd, vergeleken en geclassificeerd. Vervolgens kunnen de eerste conclusies getrokken worden. Deze conclusies moeten verder worden getest. Hoewel erop voorhand geen selectie heeft plaatsgevonden met betrekking tot de factoren die belangrijk zijn voor team resilience, is er op voorhand wel gekozen voor een duidelijke afbakening met betrekking tot de onderzoekseenheid. De krimp zal het meest voelbaar zijn op de afdeling Wonen en daarom wordt het onderzoek beperkt tot deze afdeling.

3.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf bespreek ik de methoden die gebruikt zijn om data te verzamelen. Dit is gedaan door middel van een documentenanalyse over de organisatie, de aangepaste Delphi-methode, het gebruik van een topiclijst en de selectie van de respondenten. Tot slot zal er een paragraaf besteed worden aan de data-analyse.

Documenten

Aangezien ik vanaf februari al in de organisatie meeloop, heb ik goede toegang tot documenten, mails en rapporten. In de oriënterende fase van mijn onderzoek ben ik begonnen met het verzamelen van documenten die betrekking hebben op de sector van de organisatie en de interne organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan (online) krantenartikelen, kennisdossiers, jaarverslagen en berichten op het intranet. De externe documenten hielpen vooral bij het schetsen van een context waarin de organisatie opereert. De interne documenten geven meer een beeld over de organisatiecultuur. Zo staat er in het jaarverslag duidelijk omschreven dat Mooiland een krimpende organisatie is en dat dit ook gevolgen kan hebben voor het personeel.

Aangepaste Delphi-methode

Om de doel- en vraagstellingen van dit onderzoek te kunnen behalen en te beantwoorden is er een kritische en veelvoudige methode nodig. De Delphi-methode biedt hierin uitkomst. De Delphi techniek probeert te voorspellen of benoemen wat er allemaal zou kunnen. Dit wordt gedaan aan de hand van een groepscommunicatieproces waarbij er wordt gestreefd naar consensus door verschillende experts of 'informed advocates'. Ik kies voor de term 'informed advocates' omdat de term experts niet eenduidig wordt beschreven in de literatuur met betrekking tot dit onderzoeksveld. De kern van 'informed advocates' is dat zij kennis en ervaring hebben met het te onderzoeken onderwerp. Voor dit onderzoek is deze kennis en ervaring noodzakelijk gezien de complexiteit van de diverse netwerken waarin zij zich bevinden. De panelleden kunnen dan ook gezien worden als een 'hub' zoals besproken in het conceptueel kader; zij horen en zien veel en zijn daarom geschikt als panelleden voor het onderzoek.

In deze methode staan twee zaken centraal: anonimiteit en feedback processen. De respondenten vormen een panel. De leden van dit panel weten niet van elkaar dat ze meedoen aan het onderzoek. Dit is van belang omdat men anders gekleurd kan worden in zijn of haar mening of mogelijk niet meer wil participeren vanwege andere dominante factoren. Daarnaast is er veel ruimte voor feedback. In verschillende rondes wordt een semigestructureerd interview aan de hand van een topiclijst met de 'informed advocates' gehouden. Deze topiclijst is opgesteld aan de hand van de concepten die genoemd worden in het four-factor-model van Morgan; groepsstructuur, relaties, samenwerking en lerend vermogen. Hierover meer in de paragraaf over de topiclijst.

Er is gekozen voor deze vorm van interviewen zodat respondenten zoveel mogelijk hun eigen verhaal kwijt kunnen en er ruimte is voor flexibiliteit. Na iedere ronde geef ik de respondenten het uitgewerkte interview terug en kunnen zij deze eventueel van commentaar of nuances voorzien. Vervolgens trek ik daar een samenvattend geheel uit en ga ik daarover in de volgende ronde met de respondenten in gesprek. In deze samenvattingen zitten thema's die in ronde 1 al naar voren zijn gekomen. Dit houdt in dat het voor sommige respondenten als herhaling kan voelen, maar het geeft andere de ruimte om ook over dat thema na te denken en daar al dan niet een prioriteit aan te hangen. Uiteindelijk hoop ik consensus te vinden over de elementen die zij – als onderdeel van verschillende teams – zien om hun veerkracht te verbeteren.

Het gebruik van de (aangepaste) Delphi-methode levert verschillende voordelen op ten opzichte van 'normale' interviews; de data zijn robuuster omdat de respondent de kans krijgt om z'n eigen antwoorden te nuanceren of van feedback te voorzien. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van kwalitatieve toetsing omdat er cyclisch geïnterviewd wordt. Tevens is er ook sprake van teruglegging wat betekent dat de data

die eerder is opgehaald, ook weer in de tweede ronde terugkomt. Dit leidt tot een betrouwbaarder en meer valide onderzoek ten opzichte van de 'normale' interviews.

Topiclijst

Het semigestructureerde interview wordt gehouden aan de hand van een topiclijst. De eerste topiclijst (zie bijlage 2) is opgesteld vanuit het vier-factorenmodel van Morgan (2013). Uit een explorerende literatuurstudie bleek dat deze factoren onderdeel kunnen zijn van team resilience. De verschillende topics zijn in een logische volgorde gezet. Bij de verschillende topics is een inleidende vraag opgenomen om de respondent duidelijk aan het denken te zetten. Volgens Boeije (2010) is het van belang dat de volgorde van de topiclijst niet vast moet staan, maar dat deze flexibel gebruikt kan worden. Wanneer de respondent afwijkt van de volgorde kan ik als onderzoeker met de respondent meebewegen.

Respondenten

Zoals beschreven bij het onderdeel van de Delphi-methode ben ik op zoek gegaan naar de 'informed advocates'. Aangezien een fysieke meeting met de teams op het moment van de respondentenverzameling niet mogelijk was vanwege het coronavirus, heb ik de directrice van afdeling Wonen gevraagd of ze een overzicht voor mij kon maken van haar personeel. Dit heeft zij gedaan op basis van teams en op basis van de ervaring binnen Mooiland. Door de verschillende veranderingen die al binnen Mooiland hebben plaatsgevonden wil ik verschillende generaties in het onderzoek betrekken om een realistisch beeld te tonen. Dit heet ook wel 'purposive sampling' (Silverman, 2010). De generatie die korter bij Mooiland in dienst is, bestaat uit respondenten die 1 tot 3 jaar werkervaring hebben bij Mooiland. Er is voor deze range gekomen omdat zij nog relatief kort in dienst zijn, maar al wel tijd hebben gehad om onderdeel van de organisatie te worden. De respondenten met langere ervaring werken logischerwijs langer dan 3 jaar bij Mooiland.

Uit dit overzicht zijn 9 respondenten gekomen (zie tabel 1). Volgens verschillende studies over de Delphi-methode is 8 – 16 mensen per panel ideaal. Dus 9 respondenten is passend bij de methode. Deze 9 respondenten heb ik benaderd via de mail om te vragen of ze wilden meewerken aan mijn onderzoek. Uiteraard allemaal individueel vanwege de vereiste van de Delphi-methode. In de mail heb ik uitgelegd dat ik drie rondes van ongeveer een half uur wil interviewen op de termijn van zes weken. Ze waren allen erg enthousiast en stemden gelijk toe. In de eerste ronde is het gelukt om alle 9 respondenten te spreken via Teams. In de tweede ronde is er een respondent afgevallen. Echter had ik toestemming om de data van deze respondent wel te gebruiken in mijn onderzoek. Op dat moment bleven er 8 respondenten over. Dit waren nog steeds voldoende respondenten volgens diverse studies. Het feit dat het interviewen via Teams zo soepel is verlopen, kan an sich al worden gezien als een uiting van 'resilience'. Echter heeft dit wellicht te maken met het feit dat de aanpassingen ten tijden van het coronavirus een voldongen feit zijn. Vooruitlopend op de bevindingen blijkt de noodzaak van een verandering een belangrijke factor te zijn voor de mate van team resilience bij woningcorporatie Mooiland.

Volgens Mulhall (2003) is het van belang dat de interviews vrijwillig zijn. Dit zorgt voor een veilig en vertrouwd gevoel voor respondenten waardoor zij eerlijk over hun ervaringen vertellen. Het nadeel hiervan is wel dat ik mogelijk mensen met een andere mening niet heb gesproken (Silverman, 2011). Wanneer een respondent dus aangeeft niet langer te willen deelnemen, moet dat geaccepteerd worden anders beïnvloed het de onderzoeksethiek.

Teams	Medewerkers	Interviews	Ervaring
Team 1	Medewerker A	1 x 30 minuten	Kort
Team 2	Medewerker B	2 x 30 minuten	Lang
	Medewerker C	2 x 30 minuten	Kort
Team 3	Medewerker D	2 x 30 minuten	Lang
	Medewerker E	1 x 30 minuten	Kort
Team 4	Medewerker F	2 x 30 minuten	Lang
Team 5	Medewerker G	2 x 30 minuten	Lang
	Medewerker H	2 x 30 minuten	Kort
	Medewerker I	2 x 30 minuten	Lang

Tabel 1 Categorisering respondenten

Data-analyse

Na het verzamelen van de data, is de data geanalyseerd. Dit betekent dat de data wordt gesorteerd, gecategoriseerd en aan elkaar gerelateerd. Dit kan worden gedaan aan de hand van een codering. Een codering schept orde in de grote hoeveelheid data (Boeije, 2010). Bij het coderen in het programma Nvivo 12 gebruikt om overzicht te creëren. In bijlage 4 is de codeboom te vinden. Bij het coderen kan er onderscheid gemaakt worden in drie verschillende fasen van coderen; open, axiaal en selectief.

De eerste stap van het analyseren van data is gezet aan de hand van het open coderen. Bij open coderen worden er fragmenten uit de data geselecteerd. Deze geselecteerde fragmenten worden onderling vergeleken en in categorieën geplaatst die betrekking hebben op hetzelfde onderwerp. Hierdoor ontstaat een lijst met codes (Zie bijlage 4 voor de codeboom). Tijdens deze fase kwamen verschillende onderwerpen naar boven zoals 'afstand', 'de huurder' en 'discussies'. Deze fase heb ik al deels doorlopen toen ik een samenvatting van de interviews schreef voor de respondenten. Daarbij moest ik al een voorselectie maken van – wat ik als – de strekking van het verhaal interpreteerde. De respondenten hebben me daarin ondersteund door sommige zaken te nuanceren.

Tijdens de tweede fase heb ik axiaal gecodeerd. Volgens Boeije (2010) is dit een meer abstract proces waarbij de categorieën worden geplaatst rondom een groter aantal categorieën. De data heb ik nogmaals geanalyseerd, waaruit bleek dat sommige thema's vaker genoemd werden dan anderen; zoals 'steun', 'communicatie' en 'motivatie'. Om er zeker van te zijn dat deze thema's inderdaad meer centraal zijn, heb ik die thema's minder nadrukkelijk terug laten komen in de tweede ronde. Echter werden ze wederom door de respondenten genoemd, zonder dat ik er actief op gestuurd heb. Het axiaal coderen heeft mij dus geholpen om leidende of 'high order' thema's te onderscheiden. Dit brengt meer samenhang in de bevindingen (Boeije, 2010; Silverman, 2011).

De laatste fase bestaat uit selectieve codering. Met selectieve codering wordt geprobeerd om categorieën aan elkaar te relateren om te begrijpen wat er gaande is (Boeije, 2010). In deze fase ben ik teruggedaan naar het model van Morgan (2013) om te kijken welke categorieën onder welk centraal concept vallen. Hieruit bleek dat er mijn bevindingen overeenkomsten en verschillen vertoonden met het bestaande model van Morgan (2013). Zo werd er gesproken over een gemêleerd gezelschap, terwijl er veel stereotypische zaken naar boven kwamen. Hiertussen leek een spanning te ontstaan. Aan de hand van de data en literatuur ben ik op zoek gegaan naar de antwoorden op mijn hoofd-, - en deelvragen. Deze bevindingen zijn beschreven in hoofdstuk 4.

3.3 Kwaliteitscriteria en de rol van de onderzoeker

In deze paragraaf worden de kwaliteitscriteria van het onderzoek beschreven en reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker. Daarbij wordt ook ingegaan op de voor- en nadelen van een aangepaste Delphi-methode.

Kwaliteitscriteria

De meest gebruikte kwaliteitscriteria binnen zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek zijn validiteit en betrouwbaarheid. Echter verschillen beide onderzoeksmethoden – en de daarbij behorende veronderstellingen – dusdanig van elkaar dat de paradigma-specifieke criteria voor het waarborgen van de kwaliteit niet met elkaar te vergelijken zijn (Morse et al., 2002). Concreet betekent dit dat de gehanteerde definities van het kwantitatieve onderzoek niet een op een in kwalitatief onderzoek gebruikt kunnen worden (Boeije, 2010; Morse et al., 2002; Silverman, 2010). Om de kwaliteit te waarborgen stelt Boeije (2010) drie criteria op voor het meten en waarborgen van de validiteit en betrouwbaarheid, namelijk: methodologische verantwoording, reflectie op eigen onderzoeksrol en triangulatie. In de sub-paragrafen hieronder ga ik in op deze drie criteria.

Methodologische verantwoording

De methodologische verantwoording betekent het bijhouden en het documenteren van de gezette stappen in het onderzoek. Dit doe je om het onderzoek navolgbaar en daarmee betrouwbaarder te maken. Simpel gesteld, wanneer iemand dezelfde stappen zou zetten, zou de uitkomst hetzelfde moeten zijn. Echter is dit bij kwalitatief onderzoek wat ingewikkeld vanwege de uitgangspunten van deze vorm van onderzoek. Een onderzoeker moet zich flexibel kunnen opstellen en moet kunnen meebewegen met de respondent. Echter kan deze flexibiliteit wel afdoen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om dit zo veel mogelijk te voorkomen wordt het conceptueel kader en de topiclijst toegevoegd. Op deze manier krijgen andere geïnteresseerden toegang tot mijn uitgangspunten.

Daarnaast is dit een iteratief onderzoek. Er wordt van de onderzoeker continu gevraagd om te kijken naar de congruentie tussen de onderzoeksvraag, literatuur, dataverzameling en analyse (Barrett et al, 2002). Door de analyse van de vergaarde data op de juiste manier te coderen en dit duidelijk te documenteren wil ik de betrouwbaarheid van het onderzoek zo veel mogelijk waarborgen.

Rol van de onderzoeker

Voor het gebruik van Delphi-methode zijn verschillende voordelen te noemen. Ten eerste biedt het uitkomst voor problemen waarover geen of weinig literatuur voor beschikbaar is. Ten tweede zorgen de verschillende rondes ervoor dat men de tijd heeft om na te denken en te reflecteren op zijn of haar antwoorden. Ten derde stimuleert het innovatieve denkvermogen wanneer het gaat om toekomstige mogelijkheden. Tot slot worden de nadelige effecten (zoals groepsdenken of intimidatie) van groepsprocessen geminimaliseerd door de anonimiteit van de respondenten (Salkind, 2013).

Hoewel de Delphi-methode verschillende sterktes kent, zitten er ook enkele beperkingen aan. Allereerst kost een uitgebreide Delphi-methode veel tijd niet alleen van de onderzoeker maar ook van de respondenten. Door het tijdrovende aspect van deze methode is de kans op uitval van respondenten hoger. Deze uitval moet zoveel mogelijk geminimaliseerd worden om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen. Verder moet er worden op gepast van bias van de onderzoeker. Het is daarom van belang om de respondenten de ruimte te geven om feedback te geven op de data. Tenslotte moet er rekening mee worden gehouden dat de kennis van de 'informed advocates' niet gelijk verdeeld is. Respondent X heeft mogelijk veel bredere kennis van een topic, terwijl Respondent Y heel veel weet over een specifiek deel van een topic. De onderzoeker moet op tijd signaleren of er genoeg diepgang gecreëerd wordt met betrekking tot het onderwerp om algemene statements te voorkomen (Salkind, 2013).

Triangulatie

Bij triangulatie wordt de informatie uit verschillende databronnen met elkaar vergeleken (Vennix, 2011). Hoe meer deze data met elkaar overeenkomt, hoe sterker de conclusies van de onderzoeker. Voor dit onderzoek betekent dat de bevindingen vanuit de literatuur, documenten en de interviews naast elkaar worden gelegd. Door deze

methoden naast elkaar te gebruiken, wordt de kans vergroot dat alle aspecten van het onderzoek belicht worden. Wellicht zouden niet alle aspecten naar boven zijn gekomen als er alleen interviews gehouden zouden zijn omdat men vooral makkelijk praat over de positieve zaken. Door documenten naast de aannames van respondenten te leggen, bleken er spanningen te ontstaan. Bijvoorbeeld het feit dat er over een gemêleerd gezelschap werd gesproken, terwijl uit verschillende demografische kenmerken bleek dat dit niet het geval is. Naast het gebruik van verschillende methoden, draagt ook het three-perspective-view bij aan triangulatie. Door de verschillende perspectieven te gebruiken, worden er nuances aangebracht in de verkregen data.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de methodologie beschreven. Dit onderzoek baseert zich op een kwalitatieve, interpretatieve, inductieve onderzoeksbenadering. De data is verzameld aan de hand van de Delphi-methode op basis van semigestructureerde interviews. Om de context van de respondenten te schetsen, is er een documentenanalyse gedaan. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk de methodologische verantwoording en de reflectie op zowel het onderzoeksproces als op de rol van onderzoeker beschreven. Tot slot is er nog aandacht besteed aan de triangulatie, welke belangrijk is om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de bevindingen die uit mijn panel naar voren zijn gekomen. In de vorige hoofdstukken is naar voren gekomen dat structuur, relaties, samenwerking en lerend vermogen van belang zijn voor het creëren van team resilience. Morgan (2013) is een van de eerste auteurs die team resilience conceptualiseert. Met het onderscheid dat hij maakt in de vier factoren in het achterhoofd, ben ik dit onderzoek gestart. In dit hoofdstuk bespreek ik de invulling die de respondenten geven aan de vier factoren van Morgan (2013), namelijk: structuur (group structure), relaties (social capital), samenwerking (collective efficacy) en lerend vermogen (mastery approaches). In elke paragraaf worden de meest dominante factoren besproken.

4.1 Structuur: Hiërarchie vs. Zelfstandigheid

De eerste factor bestaat uit de structuren van teams van afdeling Wonen. De organisatie heeft als streven om teams zelf organiserend te maken waarbij eigen verantwoordelijkheid en initiatief van medewerkers centraal moet staan. De organisatie verkeerd daarmee in de spagaat zoals eerder omschreven in het conceptueel kader. Dit valt terug te leiden naar de vraag welke aspecten van structuur belangrijk zijn voor team resilience. Uit de data bleek dat de spanning tussen hiërarchie en zelfstandigheid ondersteund wordt door de verschillende rollen, geldende normen en communicatiemomenten. Deze elementen kwamen terug in zowel ronde een als ronde twee.

Formele structuur

Uit de data blijkt dat de teammanagers over het algemeen een helpende of faciliterende rol hebben. Medewerkers nemen contact op met de manager wanneer het moet; voor goedkeuring of een handtekening. Dit betekent wel dat de afstand tot de medewerkers aanwezig is. Dit vangt de organisatie op met senior medewerkers. Welke verantwoordelijk zijn voor de 'helicopterview'. Er zijn dus nog wel verschillende lagen binnen een team; een manager, senior(s) en medewerkers. Deze gelaagdheid wordt niet als een sterke hiërarchie beschouwd. Respondenten nemen het concept 'hiërarchie' ook liever niet in de mond. Dat blijkt onder andere uit het directe citaat van respondent E, maar werd ook duidelijk in de andere interviews. In de tweede interviewronde werd de quote van respondent E bij andere respondenten teruggelegd zodat zij daarop konden reageren. Uit de reacties blijkt dat men erkent dat er verschillende lagen zijn, maar dat wordt vooral toegeschreven aan het feit dat ze een andere functie hebben niet zo zeer omdat ze beter zijn dan anderen. Echter schalen de meeste respondenten de manager wel boven de medewerkers en de senior(s), wel met de kanttekening dat er geen grote machtsongelijkheid mee wordt bedoeld. Machtsongelijkheid lijkt een thema te zijn waar de respondenten ver van weg willen blijven. Terwijl er, formeel gezien, sprake is van een hiërarchie.

"Hiërarchie is toch een beetje een vies woord." (Respondent E).

Geldende normen

De organisatie hanteert verschillende kernwaarden en deze vormen de norm voor teams. Deze kernwaarden zijn helder, attent, gezond verstand en elke dag beter; deze werden veelal genoemd in de eerste ronde. De respondenten geven aan zich te herkennen in deze kernwaarden. Hoewel interessant, kenmerkt het niet per se een team. Om te toetsen welke aspecten de respondenten belangrijk vinden in hun team, werd er in ronde twee gevraagd wat de respondenten het leukste en minst leuk vinden aan het team en daar kwamen positieve waarden als respect, openheid, vriendelijkheid en maatwerk regelmatig terug in de data. Hier is dus consensus over. Als minst leuk werd vaak de afstand en het voornamelijk zakelijke contact genoemd. Echter interpreteren de respondenten deze soms anders, waardoor er discussie ontstaat. Hoewel de discussies er

'flink' kunnen zijn, lijkt er geen angst te zijn om een mening te delen; er heerst een prettig werkklimaat.

"Zoveel mensen, zoveel meningen en er zijn meerdere goede'. Er wordt dan advies gegeven door collega's, maar soms zijn collega's dan toch eigenwijs. Wanneer dan blijkt dat ze toch niet de goede beslissing hebben genomen dan krijg je wel te horen van 'waarom doe je dan eigenwijs?'" (Respondent G).

Communicatielijnen

Binnen ieder team zijn verschillende manieren van communicatie. Velen gebruiken email, WhatsApp, bellen en face-to-face contact. Dit laatste heeft de voorkeur van vele panelleden. Dit met de reden dat je snel kan overleggen en kan zien of iemand ook echt meent wat er gezegd wordt. Het elkaar in de ogen kijken erkent iedere respondent als een belangrijke factor in de communicatie. De huidige manier van werken, het thuiswerken, wordt daarom ook als een obstakel gezien.

"... vindt dat hij/zij sommige collega's vaker niet, dan wel ziet. Maar om een team te zijn moet je elkaar regelmatig tegen komen; 'Als je vaker samen bent, kun je ook makkelijker kennis delen. Dan kun je ook elke keer een stapje beter' (Respondent A).

Ieder team heeft een eigen overlegstructuur; het ene team vergadert iedere week, waarbij niet iedereen dan aanwezig is. Het andere team, heeft eens per 2-6 weken vergadering waarbij dan wordt verwacht dat iedereen er is. De invulling van zo'n vergadering verschilt. Enkele teams doen een zogenaamd 'casuïstiek' overleg waarbij er dan casussen worden besproken. Binnen een casuïstiek overleg is ruimte om van elkaar te leren. Uit de tweede ronde bleek dat niet ieder team zo'n casuïstiek overleg heeft.

Wat vertelt de mate van structuur ons over team resilience bij woningcorporatie Mooiland?
Aan de hand van de verkregen data blijkt dat men liever wegblijft bij hiërarchie omdat dat een negatieve connotatie heeft. Echter blijkt wel dat men behoefte heeft aan dezelfde geldende normen welke vorm worden gegeven aan de hand van de richtlijnen van de organisatie (zoals de kernwaarden). Deze richtlijnen worden opgesteld door het management en ook regelmatig gecommuniceerd, wat weer duidt op een zekere behoefte aan hiërarchie of in ieder geval kaders. De spanning die ontstaat tussen loslaten en vasthouden, doet af aan de mate van resilience omdat er geen consensus is over de vorm van structuur.

4.2 Relaties: Diversiteit vs. Eenheid

De tweede factor gaat over relaties binnen teams van afdeling Wonen. Er wordt gesproken over het feit dat de teams een gemêleerd gezelschap vormen, echter zijn ze tegelijkertijd een eenheid. Dit valt terug te leiden naar de vraag welke aspecten van relaties belangrijk zijn voor team resilience. Uit de data blijkt dat dit spanningsveld wordt ondersteund door de ervaren steun, de sociale veiligheid en demografische kenmerken. Deze elementen kwamen zowel terug in ronde een als in ronde twee.

Steun

Uit de eerste dataset bleek dat voor elkaar klaar staan erg belangrijk is; iedere respondent zegt dit met andere woorden maar de kern komt op hetzelfde neer. Echter bleek in ronde twee, dat voornamelijk twee soorten vormen van steun naar boven komen; emotionele steun en informatieve steun. Onder emotionele steun verstaan de respondenten het steunen van elkaar met betrekking tot privé zaken zoals een sterfgeval in de familie. De informatieve steun wordt gezien als het delen van informatie met elkaar. Hoewel iedereen elkaar altijd wil helpen blijkt dat er op het emotionele vlak veel verschillen zijn. De respondenten erkennen ook dat er verschillen zijn tussen de verschillende teams wanneer dit werd teruggelegd. Opvallend is dat wanneer het team

groot is, dat de gedeelde persoonlijke verhalen oppervlakkiger blijven dan bij de kleinere teams of subteams.

"Het team is niet erg hecht. Volgens de respondent komt dit door de groepsgrootte. De respondent merkt op dat een subgroep van het team wel hecht is, daarbij wordt de link gelegd naar de groepsgrootte. Hoe kleiner de groep, hoe hechter" (Respondent E).

Groepsidentiteit

Uit de eerste dataset blijkt dat men een gemêleerd gezelschap als iets positiefs ziet. Dit heeft vooral betrekking op de karakters van medewerkers; de een is rustiger en de ander wat drukker. In ronde twee is dit teruggelegd en hierop doorgevraagd en werd er verdeeld gereageerd over de mate van vermenging tussen verschillende karakters, sekse en ervaring. Wanneer er wordt gesproken over gemêleerd in de trant van sekse, is dit niet het geval. Over het algemeen zijn de teams stereotypisch verdeeld; de administratieve functies worden vervuld door voornamelijk vrouwen en de technische functies door mannen. Naast de man-vrouw verdeling, is er ook weinig diversiteit in de trant van etnische achtergronden.

"De respondent geeft aan dat hij/zij de afspiegeling van de maatschappij in de organisatie echt slecht vindt; het zijn allemaal Brabanders. De respondent geeft aan wat 'kleur' te missen." (Respondent D)

Naast de man-vrouw verdeling en de etnische achtergronden zijn er ook voornamelijk mensen met ervaring in dienst. Toen dit werd teruggelegd en werd gevraagd of dit als iets positiefs wordt gezien, werd er wisselend op gereageerd. Enerzijds als prettig want het kost weinig tijd om collega's in te werken. Dit heeft als resultaat dat er mensen worden aangetrokken tot bepaalde functies die passen in het al bestaande plaatje. Hoewel het team daardoor beter op elkaar ingespeeld raakt, zien respondenten ook nadelen zoals omschreven in de quote van respondent D.

"De respondent geeft aan dat het team erg op elkaar ingespeeld is. Een collega die minder in hetzelfde profiel past, zal waarschijnlijk wel moeten wennen aan het team aldus de respondent. Wel lijkt het de respondent wel leuk om een gemêleerder publiek te hebben; daardoor word je getriggerd. Op dit moment blijft het allemaal vrij hetzelfde." (Respondent D)

Sociaal wenselijk gedrag

Uit de eerste data set blijkt dat collega's elkaar helpen door elkaar op te vangen wanneer ze bijvoorbeeld onverwacht naar huis moeten. In de tweede dataset werd dit getoetst en bevestigd. Hieruit blijkt een bepaalde mate van wederkerigheid. Daarnaast werd er aangegeven dat er geen sprake is van een schaamtecultuur; de respondenten geven eenduidig aan dat er is ruimte om fouten te maken. Fouten maken wordt gezien als iets menselijk zoals respondent A omschrijft. Wanneer deze worden gemaakt wordt dat vaak onderling uitgesproken, maar niet aan de grote klok gehangen tenzij de omstandigheden hierom vragen (diefstal bijvoorbeeld). Hieruit blijkt een bepaald vertrouwen in elkaar.

"Als er geen fouten worden gemaakt, wordt er niet gewerkt'. Vervolgens wordt de fout dan zo goed mogelijk opgelost en wordt dit uitgesproken".

Wat vertelt de mate van relaties ons over team resilience bij woningcorporatie Mooiland? De relaties zoals beschreven door de respondenten zouden wellicht eerder getypeerd kunnen worden als collegiaal in plaats van als échte teamspelers; men doet wat hij moet doen voor anderen zoals diensten overnemen en hulp bieden wanneer er vragen zijn. Daarmee wordt er dus steun en vertrouwen gewekt tussen collega's. Echter lijkt het niet dieper te gaan op het gebied van relaties. Het delen van persoonlijke zaken lijkt af te hangen van de man-vrouw samenstelling; vrouwen lijken hier makkelijker over te praten dan mannen. Het delen van persoonlijke verhalen en daarmee het vertrouwen in elkaar op emotioneel gebied, is een kenmerk van resilience. Om te stellen dat teams welke bestaan uit enkel vrouwen meer 'resilient' zijn dan teams met enkel mannen zou een

interessante vraag zijn maar wellicht te kort door bocht vanwege bijvoorbeeld het 'queen bee effect' (Derks et al., 2016); het idee dat vrouwen elkaar niet helpen om hoger op te komen. Tot slot stelt Morgan (2013) dat het hebben van een team identiteit van belang is. Alle teams stellen een bepaald onderscheidend vermogen te hebben. Echter blijkt regelmatig op hetzelfde neer te komen. Dan rijst de vraag: Heeft het team dan wel een identiteit? Ben je dan divers of juist een eenheid? Morgan (2013) geeft de voorkeur aan eenheid, echter kan deze wel worden ingevuld met diversiteit wanneer dit bijvoorbeeld belangrijk is voor de (team) identiteit. Dit laatste lijkt door medewerkers wel als belangrijk beschouwd te worden en daar zou dus meer op ingespeeld moeten worden.

4.3 Samenwerking: Met elkaar of voor elkaar?

De derde factor is de doelstelling. Elk team binnen afdeling wonen heeft afzonderlijke doelen. Maar wat bij elk panellid terugkomt is dat de huurder centraal staat. Dit wordt als vanzelfsprekend gezien aangezien het bij het werk hoort. Echter zijn er complexe vraagstukken waarmee medewerkers te maken krijgen, dus zo vanzelfsprekend hoeft het niet te zijn. Dit wordt nog weleens vergeten. Dit valt op te maken uit de indicatoren motivatie, waardering en het vieren van successen. Ook deze elementen kwamen terug in beide rondes.

Motivatie

Het feit dat de huurder centraal staat is duidelijk. Echter verschillen de onderliggende drijfveren van de respondenten. Een drijfveer geeft weer waarom iemand iets doet. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen sociale en economische drijfveren bij de respondenten. De sociale drijfveer bestaat uit de behoefte om iemand onvoorwaardelijk te helpen en te ondersteunen. De economische drijfveer kan worden gezien als een meer persoonlijk of financiële prikkel zoals het salaris. In de eerste ronde gaf aan dat ieder motivatie haalt uit de huurder. In ronde twee werd er gesteld dat de huurder erg belangrijk is. De respondenten gaven unaniem aan dat dit klopt. Vervolgens werd erop doorgevraagd of ze hun werk doen voor de huurder omdat ze het moeten – ze zijn tenslotte een arbeidsovereenkomst aangegaan – of dat ze het zelf ook écht willen vanwege hun sociale hart, gaf eigenlijk bijna iedereen aan dat ze het wel doen vanuit het sociale hart. Echter was het voor sommige respondenten wel om het even. Men vond elkaar in de stellingname van respondent F; als men niks met de huurder te maken wil hebben, moet hij of zij ander werk gaan doen.

"De respondent geeft aan dat iedereen recht heeft op onderdak, dat is de norm. Daarnaast het geven van de tweede kans." (Respondent D)

"De huurder is wel degene die het salaris betaald. Hij is natuurlijk niet de opdrachtgever, maar het is wel de spil waar alles om draait" (Respondent F).

Waardering

In de coronatijd voelen medewerkers zich erg gewaardeerd door het management blijkt uit ronde een. Echter heerst er – in meer normale tijden – een gevoel van vanzelfsprekendheid bleek uit ronde twee. Medewerkers doen 'gewoon' hun werk en gaan ervanuit dat ze het goed doen, zolang ze niks slechts horen. De respondenten konden beamen dat het werk wat ze doen als vanzelfsprekend voelt.

"Binnen het team heerst geen mentaliteit van 'wij zijn het beste of veren in de reet steken, helemaal niet" (Respondent A).

Het complimenteren van elkaar is geen natuurlijk gedrag voor de meeste van de panelleden blijkt uit ronde een. Als vervolg op deze tendens werd in ronde twee gesteld dat waardering belangrijk is. Sommigen geven aan daar geen behoefte aan te hebben, terwijl anderen dit wel waarderen. Opvallend is dat ongeveer de helft van de panelleden complimenten ook wegwuiven en ze niet incasseren. Dit loopt gelijk met degene die

zeggen dat er geen behoefte is aan extra complimenten. Degene die ze wel incasseren geven aan dat ze daardoor ook net een beetje extra uit zichzelf weten te halen bleek uit ronde twee.

Vieren van successen

De individuele waardering en successen worden niet altijd gezien en teruggekoppeld. Dit geldt ook voor de teamsuccessen. De focus ligt meer op het verbeteren of het optimaliseren van processen. Hoewel dit an sich geen verkeerde instelling is, is het vieren van successen belangrijk voor de motivatie van de medewerkers. In ronde twee kwam dit thema wederom naar voren. De respondenten gaven aan dat successen meer gevierd mogen worden, daar zijn ze het over eens. Echter gaven ze zelf niet te weten hoe dit zou kunnen. Wellicht zorgt het gebrek aan input ook voor een gebrek aan festiviteiten. Het voorbeeld wat veelal werd genoemd met betrekking tot het vieren van successen was de jaarlijkse speech van de directrice tijdens de Mooilanddag. Maar op kleinere, teamschaal, werden geen voorbeelden genoemd.

"De respondent geeft het voorbeeld van een enquête over waardering: 'Wanneer iets slecht gaat, vul je de enquête eerder in dan wanneer alles goed gaat' (Respondent A).

"Successen vieren schiet er snel bij in; het is toch makkelijk om het over verbeterpunten te hebben. Dus het is een aandachtspunt." (Respondent E).

Wat vertelt de mate van samenwerking ons over team resilience bij woningcorporatie Mooiland?

De motivatie om de huurder te helpen voert de boventoon met betrekking tot samenwerking. Hierin vinden collega's elkaar, maar ook de andere teams. Echter lijkt er meer ruimte voor negatieve,- dan positieve feedback. Men lijkt over het algemeen vooruit te kijken. An sich is hier niks mis mee, maar ook van successen kunnen mensen leren blijkt uit Morgan's (2013) model. Naast het lerende aspect, worden mensen ook blij van een compliment aangezien zij zich gezien en gewaardeerd voelen. Dit stimuleert dan weer de productiviteit. Hier zou de organisatie dus nog op kunnen inspelen. Samengevat stimuleert het sociale hart van de medewerkers de team resilience, maar wordt deze geremd door het ontbreken van met name positieve feedback.

4.4 Lerend vermogen: Dynamisch vs. Statisch

De vierde factor is gebaseerd op het lerend vermogen van de teams van afdeling Wonen. Hoewel de organisatie graag dynamisch wil zijn en zich daarmee wil flexibel op wil stellen, heerst er in teams nog een terughoudendheid met betrekking tot veranderingen. Dit wordt ondersteund door ervaringen uit het verleden, de noodzaak en de aard van het werk. Deze elementen keerden ook terug in ronde twee.

Ervaringen uit het verleden

Uit de data van het panel blijkt dat er moeite is om te veranderen blijkt uit ronde 1. Daaraan liggen verschillende oorzaken ten grondslag; er is sprake van 'veranderangst' en 'verandermoeheid'. Mooiland is ontstaan door verschillende fusies, waarbij ook steeds het beleid is aangepast. De meest recente verandering was in 2014/2015 toen de organisatie gereorganiseerd is. Dit laat nog steeds zijn sporen na. Toen dit werd teruggeven in ronde 2 gaven respondenten allemaal aan dat er regelmatig nostalgisch wordt teruggekeken naar het verleden. Op dit gebied is er dus sprake van consensus. Volgens de respondenten valt dit vooral terug te zien bij mensen die al langer betrokken zijn bij de organisatie en al verschillende veranderingen hebben doorgemaakt. De respondenten die in de categorie 'kort in dienst' vallen, staan over het algemeen positiever tegenover vernieuwingen of aanpassingen dan mensen die in de categorie 'lang in de dienst' vallen.

"De respondent geeft aan dat het team last heeft (gehad) van verandermoeheid. Dit zorgt voor weinig draagvlak en frustratie onder de medewerkers. Gevolg voor het team is dat 'ze iets niet kunnen doen zoals ze het willen doen" (Respondent E).

De noodzaak

Dat veranderen en aanpassen niet vanzelfsprekend is, blijkt uit het de vorige paragraaf. In hoeverre medewerkers bereid zijn om mee te gaan met een verandering hangt af van de noodzakelijkheid van verandering. Deze stelling werd beaamt door alle respondenten in ronde twee. Een goed voorbeeld is de coronacrisis. Momenteel verkeert de maatschappij in een crisissituatie; de coronacrisis. Voor vele organisaties, waaronder Mooiland, betekende dit dat zij snel een oplossing moesten vinden om hun werkzaamheden thuis voort te zetten. In dit geval was er sprake van een voldongen feit en een bepaalde urgentie. Wanneer de urgentie van een verandering niet duidelijk is, blijven medewerkers toch wat meer terughoudend met betrekking tot het doen van aanpassingen. Dit blijkt wel uit de onderstaande citaten waarbij een soort verbazing doorheen klinkt.

"... dat als het écht moet, er dan vaker meer kan dan van tevoren gedacht. De respondent geeft een voorbeeld van het thuiswerken; de verwachting was dat hij/zij de betrokkenheid zou missen, maar het blijkt toch goed te werken" (Respondent E).

"Het is verbazingwekkend soepel gegaan" (Respondent B).

De aard van het werk

Hoe veranderbereid de medewerkers zijn heeft te maken met het werk wat zij uitvoeren. Bepaalde teams hebben meer keuzevrijheid, waar anderen zich aan de richtlijnen van de organisatie of zelfs de overheid moeten houden. Dit leidt tot onbegrip tussen verschillende partijen, maar zorgt ook voor spanning met de organisatiedoelen. Dit herkennen de respondenten allemaal, bleek toen dit in ronde 2 werd getoetst. Niet elk team kan volledig voldoen aan de eisen van maatwerk omdat dit niet volledig past bij de wet- en regelgeving in Nederland. Uit de tweede ronde bleek dat men zelf wel het inzicht heeft dat zaken misschien anders zouden kunnen, maar die mogelijkheden worden niet gefaciliteerd. Uit onderstaande citaten blijkt dat men soms niet altijd begrijpt waarom het ene team wél iets kan, maar het andere niet. Er heerst dus onbegrip tussen de teams en er is een spanning tussen de teams en de organisatiedoelen. Dat blijkt ook uit onderstaande citaten.

"Het werk is al vrij flexibel en daarom is het aanpassingsvermogen ook al groter. 'We waaien met alle winden mee. Collega's van andere afdelingen vinden het moeilijk om los te komen van het standaardplaatje. (Respondent H)"

"... het team generalistischer werkt in plaats van verdiepend op één gebied. Doordat zij het 'overall' pakket doen, hebben ze er behoefte aan dat het werk eenduidig en hetzelfde is. Dit zorgt ervoor dat wordt het team nog weleens gezien als star of dat ze geen maatwerk willen leveren. (Respondent E)"

Wat vertelt de mate van lerend vermogen ons over team resilience bij woningcorporatie Mooiland?

Het feit dat men dynamisch of flexibel kan zijn wanneer het écht moet zoals tijdens de coronacrisis geeft weer dat er potentie zit in de toekomst met betrekking tot veranderbereidheid. Men heeft nu weer een goed voorbeeld gehad van een verandering ten opzichte van verhalen uit het verleden die nog steeds weleens de kop opsteken. Dit stimuleert wellicht de veranderbereidheid van de medewerkers. Echter werd meerdere malen benadrukt dat niet elke functie in staat is zo flexibel te zijn als misschien gewenst is door andere teams. Maar de respondenten leken hierover wel in gesprek te willen. Het feit dat ze mee lijken te willen bewegen, stimuleert de team resilience.

4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de vier elementen die onderliggend zijn aan team resilience besproken. De respondenten hebben thema's binnen deze elementen aangehaald die voor hen van belang zijn. Uit de interviews blijkt dat er binnen de categorieën wat spanningen ontstaan die het vergroten van de team resilience in de weg staan.

Ten eerste de groepsstructuur, het management wil graag dat de teams van afdeling Wonen meer eigen verantwoordelijkheid nemen over het aanpakken van zaken binnen hun teams. Echter ontstaat hierdoor een spanning tussen de verschillende teams; het ene team neemt deze ruimte wel door zelf beslissingen te nemen in het veld, waar de ander gebonden is aan regels. Echter doen zij dit wel onder invloed van de geldende normen en waarden waaraan men zich behoort te committeren wanneer ze voor de organisatie werken. Voor Mooiland betekent dit dat zij voor een duidelijkere structuur moeten kiezen met betrekking tot de teams om zo de veerkracht te stimuleren.

Ten tweede de relaties, door de verschillende (sub)culturen wordt er wel informatie met elkaar gedeeld. Echter beperkt zich dit tot een bepaald niveau. Afhankelijk van diverse variabele (zoals man/vrouw, ervaring in het veld en geografie) is er een sterkere of zwakkere onderlinge verbintenis. Men ervaart dat ze in een gemêleerd gezelschap verkeren, maar documenten en een aantal uitspraken spreken dit tegen. Hier zit dus een spanning tussen eenheid en diversiteit. Voor Mooiland betekent dit dat zij zich moeten oriënteren op een meer divers gezelschap.

Ten derde de samenwerking, men werkt met elkaar en voor de huurder. Uit de data blijkt dat er weinig wordt gedaan aan waardering onderling van het werk aangezien het veelal wordt weggewuifd als 'Dat is toch gewoon het werk'. Aan de andere kant geven respondenten aan waardering van andere wel leuk te vinden; een schouderklopje of handgeschreven kaartje kan al het verschil maken. Maar dat is niet de algemene tendens. Hier zou Mooiland meer op in kunnen spelen door meer ruimte voor succes te maken.

Ten vierde het lerend vermogen, enerzijds willen zowel de organisatie als teams met de tijd mee. Anderzijds heerst er veel veranderangst welke voornamelijk voortvloeit uit de ervaringen van het verleden. Het ene team heeft hier meer last van dan het andere. Respondenten geven hiervoor de aard van het werk als reden. Uit de data blijkt wel dat men zich makkelijk kan aanpassen wanneer de situatie onvermijdelijk is. Wanneer de noodzaak niet duidelijk is, blijft men gemakkelijk in het verleden hangen. Daarmee is er spanning tussen het dynamische wat de organisatie wil zijn en het statische wat de organisatie nog is. Echter lijken diverse teams wel mee te willen bewegen, aangezien ze nu – tijdens corona – hebben gezien dat een verandering soms makkelijker gaat dan van te voren gedacht.

Bovenstaande bevindingen zijn gevonden op basis van de Delphi-methodiek. De panelleden of 'informed advocates' antwoorden op de inleidende vragen met rijkelijke citaten die een beeld gaven van de algemene tendens binnen hun team. Door het verifiëren en becommentariëren van de eerste ronde bleken de algemene thema's zoals steun naar boven te komen. In ronde twee is doorgevraagd op deze thema's. Door het wederom inbrengen van deze thema's kon getoetst worden of dit thema inderdaad kenmerkend is voor de algemene tendens. Dit bleek waardevol omdat bepaalde thema's (zoals steun) belangrijk bleven en er anderzijds toch nog een nuance aangebracht kon worden. Opvallend is dat men ongeacht de lengte van dienstjaren bij Mooiland, eigenlijk op alles hetzelfde reageert. Er is enkel onderscheid te maken tussen de reactie op veranderingen; mensen die korter in dienst zijn lijken meer bereid te zijn tot veranderingen dan mensen die langer in dienst zijn. Het aantal veranderingen dat mensen die langer in dienst zijn hebben meegemaakt, lijkt daarvoor de oorzaak. De mensen die korter in dienst zijn, zijn niet per definitie ook jonger in leeftijd. Het is dus niet toe te schrijven aan het aantal doorgemaakte veranderingen in hun loopbaan maar het lijkt echt bij het aantal veranderingen van Mooiland te liggen.

5. Analyse

Dit hoofdstuk analyseert de belangrijkste data zoals besproken in hoofdstuk 4 met het three-perspective-view van Joanne Martin (2002). Allereerst wordt het model van Morgan (2013) bestudeerd aan de hand van het integratieperspectief (paragraaf 5.2), waar wordt gekeken naar de mate van consensus over de bevindingen van hoofdstuk 4. Om een veelzijdig beeld te creëren, wordt het differentiatieperspectief behandeld in paragraaf 5.3. Binnen deze paragraaf wordt gefocust op de dissensus over de bevindingen van hoofdstuk 4. Tot slot worden het integratie,- en differentiatieperspectief aangevuld met het fragmentatieperspectief. Dit houdt in dat de context waarin de bevindingen van hoofdstuk 4 geplaatst kunnen worden relevant zijn. Tot slot wordt er in paragraaf 5.5 een samenvatting gegeven van het gehele hoofdstuk.

5.1 Het integratieperspectief: 'We doen het voor de huurder'

In deze paragraaf licht ik toe in hoeverre er team resilience wordt ervaren door de medewerkers van afdeling Wonen op basis van het integratieperspectief. Het integratieperspectief gaat uit van een hoge mate van consensus; het gaat erom wat er gedeeld wordt onder de organisatieleden (Martin, 2002). Dit perspectief kan als het meest relevant worden beschouwd gezien de gekozen methodiek, welke uitgaat van het zoeken naar consensus. Deze consensus wordt gecreëerd aan de hand van kwalitatieve toetsing door middel van teruglegging. Wanneer er dus gesproken kan worden van consensus, kan er gesteld worden dat deze zich uit in een groot draagvlak. Dit is belangrijk voor zowel het intellectuele als het praktische doel van dit onderzoek.

Groepsstructuur

Ten eerste heerst er consensus over de kernwaarden die de organisatie erop nahoudt: Helder, attent, gezond verstand en elke dag beter (Mooiland, 2020). Alle respondenten herkennen zich in deze waarden en zeggen deze ook na te leven, niet alleen naar de huurder maar ook naar elkaar toe. Hoewel iedereen achter deze normen en waarden staat, wordt er door elk team weer anders invulling aangegeven. Het feit dat ze zich erin herkennen, hoeft niet te betekenen dat iedereen dit op dezelfde manier invult. Vanuit de organisatie wordt hiervoor ruimte gegeven. De organisatie heeft naast de normen en waarden 'maatwerk' hoog in het vaandel staan. Deze term komt regelmatig terug in de interviews. De kernwaarden kunnen van de organisatie kunnen geduid worden als zowel contractuele, - als liefdadigheidsverplichtingen. Ta (2007) schrijft over contractuele doelen dat het houden van belofte van het grootste belang is. Het gaat vaak niet om het individu alleen, maar om de gehele keten die ook betrokken is bij de gemaakte afspraken. Een contract ontbinden is daarom een ernstige zaak. Logischerwijs zou dit afdoen aan de veerkracht die een team heeft. De liefdadigheidsverplichtingen blijken in uiterst belangrijk voor een maatschappelijke onderneming. Onder liefdadigheidsverplichtingen verstaat Ta (2007) dat men nog meer doet voor de maatschappij dan een organisatie van hem of haar vraagt. Tegenwoordig wordt dit ook Corporate Social Responsibility genoemd. Echter voegt Ta (2007) hier nog wel aan toe dat er grenzen zijn aan welke verplichtingen men zich wil committeren. Deze grenzen zijn vaak niet meteen duidelijk, maar worden gesteld wanneer de omstandigheden er naar zijn (p.230). De generatie van millennials vinden het belangrijk dat een organisatie bijdraagt aan een groter goed. Het feit dat deze organisatie zich hierin kan vinden is dus positief voor de veerkracht (Morgan, 2013).

Ten tweede wordt er gesproken over communicatie. Communicatie wordt gebruikt om de fysieke afstand te overbruggen. Meerdere respondenten nemen deel aan de zogeheten 'buitenwacht' waarmee wordt bedoeld dat zij in direct contact staan met de (adspirant)huurders. Er wordt veel gebruik gemaakt van verschillende internetverbindingen zoals Whatsapp, Teams en E-mail. Echter is de voorkeur om elkaar face-to-face te zien. Respondenten geven aan dat het fijn is iemand in de ogen te kunnen kijken wanneer er een boodschap overgebracht moet worden. Dit komt extra sterk naar boven sinds de samenleving in de coronacrisis verkeerd. Dit verhoudt zich tot de twee

fenomenen die Ta (2007) beschrijft; de geografische afstand en de sociale afstand. De geografie is belangrijk voor sociale netwerken omdat het de frequentie van de face-to-face communicatie beïnvloed. Ta (2007) stelt echter dat onderlinge relaties digitaal kunnen worden voortgezet wanneer er al sprake is geweest van een face-to-face moment. De respondenten onderschrijven dat dit inderdaad kan, maar dat de voorkeur er toch ligt om elkaar regelmatig te zien. Het regelmatig met elkaar in contact zijn op een effectieve manier zorgt voor een vergroting van de veerkracht (Morgan, 2013).

Sociaal kapitaal

Over de verdere relaties – ook wel 'social capital' - zijn de respondenten verdeeld en daarom zullen deze uitkomsten worden belicht vanuit het differentiatieperspectief en fragmentatieperspectief.

Samenwerking

In de factor van 'collective efficacy' heerst consensus over de motivatie die respondenten voelen met betrekking tot het werk. Twee verschillende drijfveren kwamen naar boven uit de data van de respondenten; het economische en het sociale. De meerderheid van de respondenten gaf aan het werk echt te willen doen vanuit het sociale hart. 'Als je niks hebt met de huurder, moet je iets anders gaan doen', wordt er vaker benoemd. Hoewel de sociale drijfveer leidend is bij dit panel, wordt het salaris als een indirect gevolg van het werk leveren gezien. Dus het staat niet los van elkaar, maar loopt gelijk met elkaar op.

Lerend vermogen

Tot slot de factor 'mastery approaches' waarbij de veranderbereidheid een grote rol speelt in de data. Over het algemeen blijkt dat men regelmatig ervaringen uit het verleden oprakelt en deze vergelijkt met de huidige gang van zaken. Wanneer er veranderingen aan komen, wordt hier duidelijk over gecommuniceerd, maar toch blijkt er veranderingangst of verandermoeheid op te treden. Echter is wel iedereen het erover eens dat de organisatie zich wel degelijk aan kan passen, als de noodzaak er maar is. Er wordt verschillende keren benoemd dat het overstappen naar het thuiswerken erg soepel is verlopen terwijl de respondenten eerst wat terughoudend waren. Men gaf aan dat er nu niet echt een keuze was, de coronacrisis was een voldongen feit, en nu blijkt het mee te vallen. Er worden zelfs voordelen benoemd.

5.2 Het differentiatieperspectief: 'Dit hoort gewoon bij het werk'

In deze paragraaf bekijk ik team resilience vanuit het differentiatieperspectief. Centraal binnen dit perspectief staat ambiguïteit. Een organisatie bestaat uit verschillende subculturen volgens Martin (2002). Binnen deze subculturen heerst geen ambiguïteit, maar er kan wel ambiguïteit optreden tussen de verschillende subculturen.

Groepsstructuur

Op het gebied van 'group structure' zijn weinig tegenstrijdigheden te vinden. De tegenstrijdigheden die er zijn, zijn meer context afhankelijk en worden daarom behandeld in het fragmentatieperspectief.

Sociaal kapitaal

Op het gebied van 'social capital' zijn wel enkele tegenstrijdigheden te ontdekken, met name met betrekking tot de groepsidentiteit. Zoals beschreven in hoofdstuk 4 geven respondenten aan dat ze hun team identificeren met dezelfde positieve eigenschappen. Albert & Whetten (2004) geven aan dat een identiteit betrekking heeft op een onderscheidend vermogen. Deze teams kenmerken zich aan de hand van dezelfde eigenschappen en daarom kan gesteld worden dat ze geen eigen 'team-identiteit' hebben. Het feit dat zij geen team-identiteit hebben, vermindert de veerkracht.

Daarnaast wordt er gesproken over een gemêleerd gezelschap in de vorm van karakters. Deze karakters brengen allemaal iets anders mee in de teams en dat vinden

de respondenten positief. Echter kan gesteld worden dat het gezelschap niet gemêleerd is, gelet op andere kenmerken zoals ervaring, stereotypen en etnische achtergrond. Dit leidt tot vorming van subgroepen of subculturen. De mensen met meer ervaring trekken meer naar elkaar toe zowel op persoonlijk als zakelijk gebied. Wanneer een 'schoolverlater' of 'vers bloed' in de groep komt, zal hij of zij mogelijk wel moeten wennen aldus de respondenten. Ta (2007) beschrijft dat het hebben van dezelfde cultuur misverstanden voorkomt die worden veroorzaakt door een andere interpretatie van de basiswaarden en normen. Onderlinge conflicten zorgen voor spanning in de groep wanneer deze niet tijdig worden uitgesproken. Open communicatie is van belang om de veerkracht in het team te vergroten (Morgan, 2013). Het feit dat dit hier dissensus over is, vermindert de veerkracht van het team.

Samenwerking

Het behalen van doelen en het vieren ervan wordt door de respondenten verschillend ervaren. De een vindt het niet nodig om dingen te vieren die 'gewoon bij je werk horen' terwijl de ander aangeeft dat het goed zou zijn als daar wel meer oog voor is.

Lerend vermogen

Tot slot de 'mastery approaches', de aard van het werk zorgt voor ambiguïteit met betrekking tot flexibiliteit en maatwerk. Sommige teams zijn strikt gebonden aan de wet en regelgeving van de organisatie of de Rijksoverheid. Hierdoor vragen zij om uniformiteit van het werk en is er minder ruimte voor flexibiliteit. Aan de andere kant zijn er teams die hun werk zelf meer invulling kunnen geven op basis van hun gevoel of ervaring. Aangezien de organisatie ook aangeeft dat maatwerk van belang is, wordt er tegen de meer gestructureerde teams aangekeken alsof ze star zijn. Dit zorgt voor onderling onbegrip tussen de teams.

5.3 Het gefragmenteerde perspectief: 'Samen en toch alleen?'

In deze paragraaf bekijk ik het team resilience model van Morgan (2013) vanuit het fragmentatieperspectief. Het fragmentatieperspectief houdt rekening met de context van situaties en de veelzijdigheid aan reacties op deze context. Daarmee doelt ze erop dat niet iedereen altijd betrokken is bij een bepaald issue. Door het feit dat niet altijd dezelfde mensen betrokken zijn, kan het issue inhoudelijk anders geïnterpreteerd worden. Hierdoor ontstaan verschillende versies van het verhaal.

Groepsstructuur

Wanneer dit wordt betrokken op de teams van afdeling Wonen dan wordt dit duidelijk aan de hand van verschillende indicatoren. Ten eerste de factor 'structuur'; afhankelijk van met wie er gesproken wordt, is er sprake van een bepaalde verticale gelaagdheid binnen de teams. De respondenten geven aan dat ze deze gelaagdheid niet als een hiërarchie beschouwen gezien het feit dat er het gevoel van gelijkheid heerst binnen de verschillende teams. Echter staat de manager wel boven de medewerkers. Naast de verticale gelaagdheid, is er ook sprake van een horizontale groeperingen. Enkele teams zijn meer een 'eiland' binnen het grote team. Deze eilandjes ontstaan aan de hand van de werkzaamheden die ze verrichten of door het 'referral recruitment'. Dit laatste houdt in dat medewerkers kandidaten mogen aandragen die zij al kennen en wellicht geschikt zijn voor het werk. Hierdoor krijg je een sterke 'ons kent ons' mentaliteit.

Deze verticale gelaagdheid en horizontale groeperingen houden verband met de intensiteit van onderlinge relaties. Doordat elk team een manager heeft die 'boven' hen staat, vallen de teams onder het gestructureerde netwerk en zijn daarmee 'hubs' ook wel 'vertical networks' genoemd. Dit heeft als gevolg dat er asymmetrische relaties of het gebied van invloed ontstaan tussen de leider (of manager) van het netwerk en de medewerkers (Ta, 2007, p.227). Tevens kunnen ook de horizontale groeperingen gekwalificeerd worden als 'hub'. In het artikel van Ta (2007) wordt dit ook benoemd als 'horizontal network'. Het gevaar van deze horizontal networks is dat zij een gezamenlijke verstandhouding ontwikkelen die de productiviteit van de organisatie vermindert (Ta, 2007, p.237). Anderzijds kan een horizontaal netwerk ook de economische prestaties

verbeteren. De betrokken leden zullen toegang hebben tot bronnen die niet op grote schaal toegankelijk zijn, hierop moet gespecialiseerd worden. De randvoorwaarden (infrastructuur, trainingsfaciliteiten) moeten georganiseerd worden door het verticale netwerk. De horizontale netwerken zorgen er dus voor dat er een verticaal netwerk nodig is. Een gecentraliseerd team bevordert de veerkracht (Morgan, 2013). Logischerwijs verminderd een horizontaal netwerk dan de veerkracht. Echter zijn beide complementair aan elkaar. Een mogelijke wijze van interpretatie is dan dat de veerkracht in de structuur van de organisatie passend is bij een veerkrachtig team, mits de horizontale groeperingen niet de overhand krijgen.

Sociaal kapitaal

Collega's delen zowel persoonlijke als zakelijke kennis en verhalen met elkaar, waar er met het grote team vooral kennis wordt gedeeld. Het is dus afhankelijk van in welke context men zich verkeert in hoeverre er persoonlijke zaken met elkaar worden gedeeld. Daarnaast wordt de ervaren waardering ook van verschillende perspectieven belicht, ook dit is afhankelijk van de context. Het behalen van bepaalde doelen of het uitvoeren van het werk wordt door iedereen als vanzelfsprekend gezien. Echter vindt niet iedereen dat moeilijke situaties (bijvoorbeeld een moeilijk verhuurbare woning) ook standaard bij het werk horen en dat men daar best extra voor gewaardeerd mag worden. Het gaat bij deze waardering niet om het geld, maar om het feit dat men erkent dat het moeite heeft gekost. Er is dus behoefte aan meer schouderklopjes van andere collega's, maar ook van de hogere functies wanneer het uitzonderlijke situaties betreft. Ten derde wordt er duidelijk dat iedereen elkaar klaar staat om elkaar op werk gebied te helpen.

Deze drie vormen van ervaren steun zijn belangrijk voor de team resilience. De ervaren steun houdt verband met het concept 'trust'. Wanneer iemand een uitdaging (bijvoorbeeld een nieuwe functie) aan gaat, gaat men ervanuit dat hij of zij daarvoor iets terugkrijgt. Daar wordt op vertrouwd. Dit vertrouwen wordt ondersteund door de verschillende verplichtingen (Ta, 2007, p.229). Wanneer het vertrouwen geschonden wordt of lijkt geschonden te worden, zal de veerkracht van het team verminderen (Morgan, 2013). Het feit dat de organisatie hier niet eenduidig over spreekt, geeft aan dat er op dit vlak nog winst te behalen is voor de veerkracht in de teams.

5.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de data bekeken vanuit het integratie, - differentiatie,- en fragmentatieperspectief. Uit de analyse blijkt dat er zowel consensus als dissensus is over bepaalde aspecten van de team resilience zoals omschreven in hoofdstuk 4. Hoewel men overwegend positief spreekt over de ervaringen binnen het team, bleken er wel verschillende meningen te heersen over – bijvoorbeeld – de groepsidentiteit. Aangezien de onderwerpen die besproken zijn vrij persoonlijk en multi-interpretabel zijn, zijn de anonieme en verifiërende eigenschappen van de Delphi-methode noodzakelijk. Dit zorgt ervoor dat de uitkomst niet gekleurd wordt door de mening van een individu, maar de rode draad binnen de panelleden laat zien. Dit versterkt de validiteit van het onderzoek.

Aan de hand van de analyse vanuit het integratieperspectief kan geconstateerd worden dat men achter de geldende normen en waarden van de organisatie staat en communicatie onderling als waardevol wordt gezien. Het differentiatieperspectief heeft laten zien dat er verschillende subteams en daarmee subculturen bestaan in de bestaande teams. De groep waarmee zij zich identificeren bepaalt hoe zij elementen van team resilience ervaren. Het fragmentatieperspectief toont aan dat het onderscheid tussen de elementen niet zo zwart-wit is, maar meer organisch aangezien het afhangt van de context waarin men zich bevindt.

6. Discussie & conclusie

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten en limitaties van het onderzoek besproken. In paragraaf 6.1 worden de hoofd-, - en deelvragen van het onderzoek beantwoord. Vervolgens wordt er paragraaf 6.2 een kritische reflectie van de gebruikte theorieën beschreven. In paragraaf 6.3 wordt er ingegaan op de keuze voor de gebruikte methodologieën. Tot slot worden er in paragraaf 6.4 implicaties gegeven voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

In hoofdstuk 4 en 5 zijn respectievelijk de bevindingen en analyse van het onderzoek beschreven. Aan de hand van het model van Morgan (2013) en de analysemethode van Martin (2002) beantwoord ik de hoofd-, - en deelvragen:

"Hoe beïnvloeden de elementen van een netwerkorganisatie de mate van team resilience in een maatschappelijke onderneming?"

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van verschillende deelvragen:

- 1) Welke rol speelt de structuur van een groep bij de mate van team resilience?
- 2) Welke rol speelt de wijze van samenstelling van een groep bij de mate van team resilience?
- 3) Welke rol speelt het samenwerken van een groep bij de mate van team resilience?

Uit de bevindingen blijkt dat groepsstructuur (structuur), sociaal kapitaal (relaties), collectieve efficiëntie (samenwerking) en lerend vermogen belangrijk zijn voor team resilience. Onder team resilience wordt verstaan: "as a dynamic, psychosocial process which protects a group of individuals from the potential negative effect of stressors they collectively encounter" (Morgan, p. 522). Groepsstructuur is het resultaat van gewoonten die worden ingevuld door normen, waarden en rollen. Het gaat hierbij niet alle psychosociale aspecten, maar ook om de fysieke verbanden. De psychosociale verbanden brengt ons bij sociaal kapitaal. Onder sociaal kapitaal worden alle connecties verstaan tussen mensen. Deze connecties worden ingevuld door vertrouwen, wederkerigheid en gedeelde gedragingen binnen de leden van het netwerk. Als resultaat ontstaat er samenwerking. Met het ontstaan van netwerken, kan het individu nooit volledig autonoom een beslissing maken. Deze beslissing wordt altijd gekleurd door de verbindingen en relaties waarmee men verbonden is. Om toch individuen doelen te bereiken, moet men samenwerken. Bovenstaande elementen vormen samen een sociaal netwerk. Een voorbeeld van een sociaal netwerk is een team. Het element om een team veerkrachtig te maken, kan gevonden in het element 'mastery approaches' of lerend vermogen. Hierbij gaat het om het steeds optimaliseren van de huidige gedragingen en het actualiseren van kennis. Uit de literatuur van het lerend vermogen van een organisatie blijkt dat de andere drie elementen onderdeel – en daarmee voorwaardelijk – zijn van het lerend vermogen van een organisatie. Allen dienen dus aanwezig te zijn om een veerkrachtig team te creëren.

Over niet elke waarden heerst consensus binnen een de onderzochte organisatie blijkt uit het veelvoudig terugleggen van de genoemde thema's bij de respondenten. Vanuit het integratieperspectief blijkt dat er consensus is over de aangepaste verplichtingen die men heeft. Dit ligt in lijn met het feit dat er altruïstische houding heerst ten opzichte van het werk; 'We doen het voor de huurder' wordt regelmatig bestempeld. Beide zaken bevorderen de team resilience. Echter heerst er ook een tendens van 'veranderangst' welke dan weer de team resilience belemmert, al lijkt dit vooral te spelen bij mensen die al langer in dienst zijn. Dit betekent dat het management vooral deze groep – de mensen met veranderangst – mee moeten nemen in de communicatie en redevoering wanneer er een verandering aankomt.

Echter zijn er ook elementen waar tegenstrijdig op worden gereageerd. De groepsidentiteit moet duidelijk en onderscheidend zijn om de teammoraal en daarmee de veerkracht te vergroten. Het eerste aspect, de duidelijkheid van de groepsidentiteit vormt geen dissensus. Echter staat het onderscheidend vermogen ter discussie. Dit heeft te maken met de perceptie van de respondenten. De respondenten achten het belangrijk om onderscheidend te zijn om vervolgens dezelfde eigenschappen aan verschillende teams te hangen. Dan rijst de vraag, als iedereen hetzelfde is, is er dan wel sprake van identiteit? Logischerwijs is dit niet het geval en dat zorgt voor een rem op het vergroten van veerkracht. Daarnaast staat de aard van het werk ook ter discussie. De aard van het werk is bepalend voor de mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen van teams. De teams met een administratieve taak, geven aan zich maar tot een bepaalde mate flexibel op te kunnen stellen. Bij andere teams heerst het idee dat het nog wel flexibel kan. Hier is dus dissensus over. Om deze elementen van dissensus om te buigen naar consensus moet er gekeken worden naar het onderscheidend vermogen van de verschillende teams. Daarnaast zou het de teammanager van teams die als star worden beschouwd eens in gesprek kunnen gaan met het team om te kijken of er echt geen ruimte is om nog zich nog flexibeler op te stellen. Teams kunnen natuurlijk ook zelf aangeven wat ze nodig hebben om zich meer flexibel op te stellen. Respondent E gaf bijvoorbeeld aan dat ze wel meer flexibel willen zijn, maar dat ze dan meer medewerkers nodig hebben. Dus wellicht liggen daar mogelijkheden.

Tot slot zijn er nog elementen die in sommige contexten ook van belang zijn voor de team resilience. Zo kunnen te veel horizontale netwerken of 'eilandjes' de organisatie gaan tegenwerken. Wanneer dit het geval is, belemmert het de veerkracht van het team. Anderzijds, wanneer deze beperkt aanwezig zijn, kan het de productiviteit verhogen. Daarom is het wellicht een suggestie om de 'referral recruitment' aan banden te leggen. An sich is er niks mis mee omdat het ook kan leiden tot een sterker team, maar wanneer het doorschiet krijg je 'in', en 'out' groepen binnen een team.

De geformuleerde conclusie is op basis van het model van Morgan (2013) en de gevalideerde conclusies op basis van de data van de respondenten. Uit de data blijkt dat overlap zit tussen de verschillende bevraagde elementen. Hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 6.2.

6.2 Theoretische implicaties

In deze paragraaf bespreek ik de theoretische implicaties die van belang zijn in dit onderzoek.

Ten eerste is het model van Morgan (2013) een inductief model opgesteld vanuit de sportwereld. Het model geeft richting aan de verschillende elementen die zich verhouden tot team resilience; groepsstructuur, sociaal kapitaal, samenwerking en lerend vermogen. Morgan operationaliseert deze concepten aan de hand van kreten als "'give me the ball because I am going to do the right thing for my team (p.557)". Deze quotes zijn niet gebruikelijk in een maatschappelijke onderneming. Er is daarom voor gekozen om de concepten en de zogenoemde 'high order' thema's te gebruiken en de 'low order' thema's aan te passen naar die van een maatschappelijke onderneming op basis van de literatuur over dit onderwerp. Het model van Morgan (2013) is daarom niet als blauwdruk te gebruiken voor team resilience in een maatschappelijke onderneming, maar meer als een richtlijn of startpunt.

De tweede implicatie is dat de verschillende concepten van Morgan (2013) als losstaand worden gepresenteerd. Echter blijkt uit de netwerktheorieën zoals beschreven in hoofdstuk 2, dat een netwerk niet alleen bestaat uit een aantal verbindingen, maar dat deze ook ingevuld worden door relaties van verschillende leden en daarbij behorende ideeën en visies. De verschillende elementen zijn dus onderling met elkaar verbonden. De grenzen die Morgan eraan stelt, zouden meer natuurlijk moeten zijn in plaats van een strak onderscheid.

6.3 Invloed methodologische keuzes

In deze paragraaf bespreek ik de gemaakte methodologische keuzes die invloed hebben gehad op het verloop en de conclusies van het onderzoek.

Allereerst is het van belang om aandacht te besteden aan het interpretatieve aspect van dit onderzoek. Voor deze vorm van onderzoek is wordt gekarakteriseerd door de waarden en overtuigingen van de onderzoeker. Het is daarom van belang om in acht te nemen dat waarde vrije interpretatie van data onmogelijk is. Om dit zo veel mogelijk te ondervangen is aan de respondenten gevraagd om de strekking van de interviews te voorzien van feedback. Hoewel dit grotendeels inhoudelijk is gebeurd, zijn er enkele interviews van minder feedback voor zien. Deze interviews zijn wellicht gekleurd door de interpretaties van de onderzoeker en hebben daarmee wellicht invloed op de conclusies van het onderzoek.

Ten tweede is het belichten van de leidende methode, de Delphi-methode, van belang. De Delphi-methode gaat uit van 'informed advocates' van de afdeling wonen. Dit is zowel de sterkte als de zwakte van de methode. De respondenten hadden allen kennis van de stand van zaken, maar de een liet meer los dan de ander. Door de feedback constructie die is ingebouwd in de methode, konden de meer 'voorzichtige' respondenten toch geprikkeld worden om meer te vertellen. Zo deden de meer 'directe' respondenten soms duidelijke uitspraken die ik dan terug kon leggen bij andere waardoor zij daarop enkel konden reageren. Naar mijn idee verlaagde dit voor enkele respondenten de drempel om hun mening te geven. Hier zit de waarde van het Delphi onderzoek. Het feit dat sommigen wellicht wat voorzichtiger waren dan anderen, heeft wellicht te maken met het feit dat ik ben aangenomen als onderzoeksstagiaire door het management. Wanneer ik langer een 'insider' had kunnen zijn in de organisatie, hadden de interviews mogelijk meer diepgang gecreëerd omdat een 'insider' vaak sneller en meer geaccepteerd wordt. Anderzijds, is het feit dat ik geen 'insider' ben geweest wel voordelig voor de interpretatie van mijn data. Door een 'outsider' te zijn is de onderzoeker objectiever en authentieker en dat is positief voor conclusies van het onderzoek (Buckle & Dwyer, 2009).

Naast de 'outsider' rol van de onderzoeker is het onderzoek wellicht gekleurd door het feit dat niet alle respondenten zich anoniem hebben gehouden voor hun collega's. Voorafgaande aan het onderzoek is er aangegeven waarom anonimiteit van belang is; dit was om te voorkomen dat de antwoorden worden gekleurd door een populaire of dominante mening. Wanneer men weet wie er mee doet, zal men wellicht andere antwoorden geven. Als dit is gebeurd, zal dit waarschijnlijk met directe collega's zijn geweest. Voor het onderzoek is dat minder problematisch dan wanneer het tussen teams wordt gedeeld, aangezien er maar 1 of 2 collega's per team mee hebben gedaan. Door de onderzoeker is dit geprobeerd te voorkomen door de afspraken standaard op 'persoonlijk' te zetten.

Tot slot was een etnografisch onderzoek was een interessante aanvulling geweest om een meer etnografisch onderzoek te doen; wat men zegt en wat men doet kunnen verschillen, dat geldt ook voor dit onderzoek. In een sociaal-cultureel onderzoek zoals dit is het belangrijk om naar meer te kijken dan alleen de woorden die men gebruikt; het gaat ook om artefacten en onderliggende waarden en normen die tot uitdrukking komen in alledaagse interacties (Schein, 2016). Echter moest er van koers gewijzigd worden vanwege de coronacrisis

Samengevat, was het een roerige tijd om een masterscriptie te schrijven. Hoewel dit vroeg om aanpassingsvermogen van de onderzoeksorganisatie en de onderzoeker zelf, bleek dat er nieuwe mogelijkheden ook een positieve uitwerking hebben op het onderzoek. Echter zijn er verschillende implicaties voor het doen van een vervolgonderzoek, deze worden beschreven in de volgende paragraaf.

6.4 Vervolgonderzoek

Zoals in de vorige paragraaf besproken, zal er in deze paragraaf suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek.

Dit onderzoek focust zich op de groepeigenschappen die van belang zijn om team resilience te creëren in een maatschappelijke onderneming. Binnen dit onderzoek is er uit gegaan van teams zoals de organisatie ze bedoeld heeft, dat wil zeggen zoals ze gegroepeerd zijn door de organisatie. Echter bleek uit de data dat teams zich niet altijd op die wijze identificeren als team. In een vervolgonderzoek zou het daarom interessant zijn om de verschillende subculturen en de rol van identificatie nog dieper te onderzoeken om te kijken of dit in conflict staat met de teams zoals bedoeld vanuit de organisatie. Dit heeft wellicht invloed op de team resilience in een maatschappelijke onderneming. Daarnaast betreft dit onderzoek een casestudie. De uitkomsten van dit onderzoek moeten verder worden getest in zowel gelijke organisaties (zoals andere woningcorporaties) of andere maatschappelijke ondernemingen (zoals zorgorganisaties).

In het volgende – en laatste – hoofdstuk worden de aanbevelingen op basis van dit onderzoek gedaan.

7. Aanbevelingen

Aandacht voor netwerkprocessen tijdens organisatieveranderingen (zoals een organisatiekrimp) kunnen erg waardevol zijn voor de praktijk. Het helpt om grip te krijgen op de complexiteit die ontstaat gezien er wordt getrokken aan verschillende sociale processen zoals relaties en onderlinge samenwerking. Door hier bewust mee om te gaan, kunnen managers beter sturen ten tijde van een organisatieverandering en aansturen op het terugveren van hun teams. In dit laatste hoofdstuk bespreek ik de praktische implicaties van het onderzoek en schrijf ik concrete aanbevelingen voor Mooiland.

7.1 Het belang van bewustwording en wederzijds begrip

Uit de bevindingen blijkt dat de verschillende teams op een andere manier invulling geven aan de normen en waarden van de organisatie. Hierdoor ontstaat soms spanning tussen de teams. Om deze spanningen te ondervangen, is het van belang dat er rekening wordt gehouden met verschillen in ziens- en handswijzen, overtuigingen en belangen. Tijdens een verandertraject is het daarom van belang om bewustwording en wederzijds begrip te creëren tussen de teams.

Bewustwording en wederzijds begrip op de afdeling Wonen

Medewerkers redeneren sterk vanuit hun functie. Er kan grofweg een onderscheid worden gemaakt in een technische, sociale of administratieve functie. De teams werken onderling weinig samen. De aard van het werk bemoeit dit ook, wanneer er op team A een grote werkvoorraad ligt, is team B niet in staat om dit over te nemen gezien de kennis en kwaliteiten die iemand moet hebben. Daarnaast heerst er soms onbegrip waarom iemand niet 'gewoon' even mee kan denken of zich kan aanpassen. Een voorbeeld hiervan is het leveren van maatwerk. Team D ziet de kaders voor het leveren van maatwerk veel ruimer dan team E. Echter is Team E strikt gebonden aan regels, waardoor maatwerk leveren wordt bemoeilijkt. Daarnaast komt er voor team E ook meer administratie bij om dit maatwerk te leveren en hier is niet altijd tijd voor. Team D krijgt dit deel van het proces minder mee omdat het niet tot hun werk behoort. Het creëren van inzicht en daarmee wederzijds begrip tot elkaar, kan uitkomst bieden om de spanning tussen teams te verlagen. Newton (2006) suggereert dat 'role dialogue' een manier kan zijn om deze spanningen te verlagen. Hiermee wordt een proces bedoeld waarbij collega's met elkaar in gesprek gaan met hun collega waarbij ze dan hun eigen rol en taak in gedachte houden en tegelijkertijd ruimte proberen te bieden voor het verhaal (en daarmee de rol en taak) van de ander (p.95-96). Deze methode veronderstelt echter dat men weet wat zijn rol in de organisatie is. Wanneer dit niet het geval is, kan worden gedacht aan een coaching sessie gebaseerd op 'organizational-role-analysis' methode. Deze methode probeert medewerkers zich bewust te maken van hun zienswijze met betrekking op de organisatie. Newton (2006) suggereert dit te doen door middel van tekeningen. Door medewerkers los van elkaar te laten tekenen hoe zij de organisatie zien, wordt er letterlijk een beeld geschetst hoe zij tegenover de organisatie staan. Het vertellen hierover kan dan weer terugkomen in de 'role dialogue'.

7.2 Ga op zoek naar diversiteit binnen het team

Uit de bevindingen bleek dat diversiteit in verschillende dimensies te onderscheiden valt; hetgeen wat mensen zien als divers in termen van talenten, vaardigheden en visies ('informational diversity') en anderzijds het onderscheid in demografische kenmerken of sociale categorieën zoals achtergrond, sekse en leeftijd (Eckel & Grossman, 2005).

Het hebben van diverse teams op grond van talent en vaardigheden leidt tot meer creativiteit en daarmee tot een hogere efficiëntie (Northcraft et al., 1995). Hetzelfde geldt voor ieder individueel lid van het team. De productiviteit van het individu is groter dankzij de interactie die men heeft met andere teamleden. Dit maakt dat teamleden niet elkaars vervanger zijn, maar dat ze complementair zijn aan elkaar. Waar wel rekening

mee moet worden gehouden is dat men zich het meest comfortabel voelt bij zijn of haar eigen sociale categorie. Het inbrengen van diverse teams, is dus niet zonder risico's. Echter kan hierop geanticipeerd worden door het inbrengen van een transformationele leiderschapsstijl waarbij de manager het belang van inclusie inziet (Ashikali & Groeneveld, 2015). Hierdoor kunnen de voordelen als groter worden beschouwd dan de nadelen.

Diversiteit op de afdeling Wonen

Uit de bevindingen van hoofdstuk 4 blijkt dat er vooral diversiteit is op basis van talent en vaardigheden, maar niet zozeer op basis van sociale categorieën. Hoewel het voor het huidige personeel prettig kan zijn om zich thuis te voelen in de sociale categorie waarin zij zitten, hebben zij misschien nog wel vaker te maken met de huurder. Momenteel verandert de doelgroep die zij moeten bedienen; er komen steeds meer senioren en het aantal mensen met een migratieachtergrond neemt ook toe. Met de huidige 'witte' organisatie, wordt het wellicht moeilijk om die tweede groep te bedienen. Wanneer men zich met de ander kan identificeren, is de samenwerking ook efficiënter; dit geldt ook voor de dynamiek tussen de huurder en Mooiland. Het kan voor Mooiland – als organisatie – dus voordelig zijn om meer in te spelen op nieuwe collega's met een andere etnische achtergrond. Een concrete aanbeveling is dat er wellicht een notie van kan worden gemaakt op een vacature zoals bijvoorbeeld; 'Wij hebben diversiteit hoog in het vaandel staan'.

7.3 Het belang van beoordeling en waardering

Uit de bevindingen blijkt dat beoordeling en waardering wordt gezien als iets vanzelfsprekend of een 'tic-the-box'. Hierdoor wordt mogelijk niet het onderste uit de kan gehaald met betrekking tot het personeel. Om dit te ondervangen kan er meer gefocust worden op individuele beoordelingscriteria en het geven van complimenten.

Beoordeling op de afdeling Wonen

Men heeft ongeveer een keer per jaar een beoordelings-, - of functioneringsgesprek, waarin wordt besproken hoe het gaat. Echter geven respondenten aan dat daarbij geen duidelijke cijfers worden genoemd. Dus men weet wel hoe het team presteert, maar er is behoefte om dit meer op het individu te betrekken. Kortom, er is weinig ruimte voor de prestaties en de eventuele ruimte voor ontwikkeling van de medewerker. Hier zou meer ruimte voor moeten komen.

Waardering op de afdeling Wonen

In een altruïstische cultuur zoals deze waarbij de ander (en dan met name de huurder) centraal staat, lijkt het alsof waardering voor het werk niet nodig is. Respondenten zeggen waardering te halen uit het werk wat ze doen; complimenten van collega's zijn dus niet vanzelfsprekend. Terwijl ook in dit werkveld er moeilijke casussen en lastige gesprekken zijn. Een van de respondenten gaf aan dat complimenten geven niet nodig hoeft te zijn, terwijl de ander aangeeft dat het wel degelijk een goed gevoel geeft. Daarnaast blijkt ook dat niet iedereen goed is in complimenten ontvangen. Terwijl complimenten wel degelijk zorgen voor meer zelfvertrouwen. Mensen die niet weten hoe ze met complimenten moeten omgaan hebben vaak ook een laag zelfvertrouwen (Kille et al., 2016). Hier kan dus op ingespeeld worden door middel van bijvoorbeeld een coachingstraject welke een laag zelfbeeld aanpakt. Mensen een hoger zelfbeeld hebben, tonen significant meer initiatief en zijn gelukkiger (Baumeister et al., 2005). Logischerwijs reflecteert dit ook op het team waarin men verkeerd. Het is dus waardevol om hiermee aan de slag te gaan.

7.4 Samenvatting

In dit laatste hoofdstuk zijn een aantal aanbevelingen besproken over het vergroten van de team resilience in een maatschappelijke onderneming. Op basis van het onderzoek blijkt dat bewustwording en wederzijds begrip van belang om onderlinge spanningen te vermijden. Daarnaast is het van belang dat er meer ruimte is voor diversiteit; dit heeft zowel voordelen voor het team, maar kent ook voordelen voor de veranderende markt die Mooiland dient. Tot slot blijkt dat er vraag is naar meer individuele beoordeling en zou meer waardering kunnen helpen om teams meer initiatiefrijk en daarmee meer veerkrachtig te kunnen maken.

Bibliografie

- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational Identity. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: A reader* (1st ed., pp. 89–118). Oxford University Press.
https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=l2R7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=organizational+identity+hatch+and+schultz&ots=Az5t_SmYHN&sig=vbHnwIBZws3ojXCrB2eShXlI6ak#v=onepage&q=organizational+identity+hatch+and+schultz&f=false
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168.
<https://doi.org/10.1177/0734371X135111088>
- Bablola, S. S. (2013). The impact of commitment and job insecurity on openness to organizational change: The case of Nigerian Civil Aviation Industry. *African Journal of Business Management*, 7(3), 206–212. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.1059>
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*.
<https://doi.org/10.2307/2393029>
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D. ., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2005). EXPLODING the SELF-ESTEEM MYTH. *Scientific American*, 292(1), 84–91.
https://www.jstor.org/stable/26060842?seq=3#metadata_info_tab_contents
- Berkes, F. (2007). Understanding uncertainty and reducing vulnerability: Lessons from resilience thinking. *Natural Hazards*. <https://doi.org/10.1007/s11069-006-9036-7>
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Boeije, H. (2010). Analysis in Qualitative Research. In *Sage Publications Ltd*.
<https://doi.org/10.5785/26-2-24>
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1080/000713100358408>
- Cobb, A. (2011). *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership*.
https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=swnDr2td9NgC&oi=fnd&pg=PT1&dq=team+basics&ots=Wq1MNKFc14&sig=b8jWZa9KT2kQN_00jgKU9Zbymv0&redir_esc=y#v=onepage&q=team+basics&f=false
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58(3), 371–392.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.01.003>
- Egeland, B., Carlson, E., & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and*

Psychopathology. <https://doi.org/10.1017/S0954579400006131>

- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*.
- Gephart, R. P., Maanen, J. Van, & Oberlechner, T. (2009). *Organizations and Risk in Late Modernity*. <https://doi.org/10.1177/0170840608101474>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to september 11. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Gulick, L., Urwick, L., Mooney, J. D., Fayol, H., Dennison, H. S., Henderson, L. J., Whitehead, T. N., Mayo, E., Follett, M. B., Lee, J., & Graicunas, V. A. (1937). Relationship in Organization. In *Papers on the Science of Administration*. <https://doi.org/10.5465/254916>
- Hodges, J. (2016). *Managing and Leading People Through Organizational Change: The theory and practice of sustaining change through people* (1st ed.). Kogan Page Ltd.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *Focus Take-Aways The Wisdom of Teams Creating the High-Performance Organization*. www.getAbstract.com
- Kille, D. R., Eibach, R. P., Wood, J. V, & Holmes, J. G. (2016). *Who can't take a compliment? The role of construal level and self-esteem in accepting positive feedback from close others*. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.05.003>
- Lazega, E., Wasserman, S., & Faust, K. (1995). Social Network Analysis: Methods and Applications. *Revue Française de Sociologie*. <https://doi.org/10.2307/3322457>
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899446>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lucy, D., & Shepherd, C. (2018). *Organisational Resilience: Developing change-readiness*.
- Lupton, D. (1999). Introduction: Risk and sociocultural theory. In *Risk and Sociocultural Theory* (pp. 1–11). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511520778>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1991). The “what” of the study: Building the conceptual framework. In *Designing qualitative research* (pp. 19–55). Sage Publications.
- Martin, J. (2002). Organizational culture: mapping the terrain. In *Choice Reviews Online* (Issue 07). Thousand Oaks: California; Sage Publications. <https://doi.org/10.5860/choice.39-4042>
- Masi, A. C., & Blaikie, N. (1995). Approaches to Social Enquiry. *Contemporary Sociology*. <https://doi.org/10.2307/2076918>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Meulensteen, B. (2018). *Ontwerp, implementatie en besturing van zelforganiserende teams binnen (semi)overheidsorganisaties*. Rotterdam School of Management Erasmus University.

- Mooiland. (2018). *De strategie van Mooiland*.
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). *Defining and characterizing team resilience in elite sport*. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>
- Mulhall, A. (2003). In the field: Notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02514.x>
- Newton, J. (2006). *Coaching in depth : the organizational role analysis approach*. Karnac,.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- Northcraft, G. B., Polzer, J. T., Neale, M. A., & Kramer, R. M. (1995). Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams. In *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. (pp. 69–96). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10189-003>
- NU.nl. (2018, November 8). *Woningcorporaties: Leefbaarheid in armste wijken gaat hard achteruit*. <https://www.nu.nl/binnenland/5560052/woningcorporaties-leefbaarheid-in-armste-wijken-gaat-hard-achteruit.html>
- NU.nl. (2019, February 14). *Woningcorporaties: “Doelstelling bouw sociale huur komt in gevaar.”* <https://www.nu.nl/economie/5742042/woningcorporaties-doelstelling-bouw-sociale-huur-komt-in-gevaar.html>
- Obrist, B., Pfeiffer, C., & Henley, R. (2010). Multi-layered social resilience: A new approach in mitigation research. *Progress in Development Studies*. <https://doi.org/10.1177/146499340901000402>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information and Management*, 42(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American management can meet the Japanese challenge*. Reading: Addison.
- Parker, G. M. (2003). *Cross- Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Richards, L. (2014). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. (3rd ed.). SAGE Publications Inc.
- Rijksoverheid. (2015, March 17). *De Woningwet 2015 in vogelvlucht | Publicatie | Rijksoverheid.nl*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/17/woningwet-2015-in-vogelvlucht>
- Rijksoverheid. (2019). *Afspraken tussen woningcorporaties, gemeenten en huurders | Woningcorporaties | Rijksoverheid.nl*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/afspraken-woningcorporaties-gemeenten-huurders>
- RTLnieuws. (2020, February 23). *315.000 Woningen Te Weinig, Waar Wonen Die Mensen Nu?* February 22.

<https://www.rtlz.nl/life/personal-finance/artikel/5030636/woningmarkt-krapte-daklozen-peter-boelhouwer-data>

- Rutter, M. (1999). Resilience as the Millennium Rorschach: Response to Smith and Gorell Barnes. *Journal of Family Therapy*. <https://doi.org/10.1111/1467-6427.00111>
- Salkind, N. (2013). Delphi Technique. In *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. <https://doi.org/10.4135/9781412952644.n128>
- Scharer, L. K., Berson, A., & Brickner, P. W. (1990). Lack of housing and its impact on human health: A service perspective. *Bulletin of the New York Academy of Medicine: Journal of Urban Health*.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uunl/detail.action?docID=4766585>
- Schoemaker, M. (2003). Identity in flexible organizations: Experiences in Dutch organizations. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2003.00282.x>
- Schoemaker, M. J. R. (2004). De organisatie als werkgemeenschap, vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit. *M & O: Tijdschrift Voor Management En Organisatie*, 1.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research*. Sage Publications.
- Ta, S. (2007). Entrepreneurship and Social Capital Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. *International Small Business Journal*, 25(3). <https://doi.org/10.1177/0266242607076524>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Vennix, J. A. M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek* (5th ed.). Pearson Custom Publishing.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level. *Source: Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249–267. <https://doi.org/10.1002/job.593>

Bijlage 1: Operationalisatieschema's (o.b.v. Morgan, 2013)

<i>Vraag</i>	<i>Concept</i>	<i>Toespitsing</i>	<i>Operationele definitie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hoe kunnen ideeën over 'groepsstructuur' worden ingezet om team resilience te vergroten?</i>	Group structure	Formal structure	<ul style="list-style-type: none"> • "A formal structured group may be termed an organization. An organization has an authority system, which determines who is authorized to take what decisions. Authority is normally conferred on offices or roles, rather than on particular individuals, and the constitution then determines how people are allocated to a role. (Ta, 2007, p.225-226)" 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolverdeling • Taakverdeling
		Group norms and values	<ul style="list-style-type: none"> • "All the members of a group accept an obligation to respect the rights of the other members in return for respect from others. (Ta, 2007, p.229)" 	<ul style="list-style-type: none"> • Contractuele verplichtingen • Gebruikelijke verplichtingen • Weloverwogen verplichtingen • Liefdadigheidsverplichtingen
		Communication channels	<ul style="list-style-type: none"> • "In a social network the elements are generally people – either single individuals, or social units such as a families and clubs. The links between them involve communication – i.e. the transmission of information in symbolic form(Ta, 2007, p. 224)". 	<ul style="list-style-type: none"> • Face-to-face communicatie • Telefoon • Internet

<i>Vraag</i>	<i>Concept</i>	<i>Toespitsing</i>	<i>Operationele definitie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hoe kan sociaal kapitaal worden ingezet om de team resilience te vergroten?</i>	Social capital	Group identity	<ul style="list-style-type: none"> • "With the emergence of a leader, a network may acquire an identity, represented by collective name, and a leader and possibly symbolized by a logo, crest or flag (Ta, 2007, p.225)" 	<ul style="list-style-type: none"> • Heersende normen en waarden in de groep (Ta, 2007) • Artifacten die typerend zijn voor de groep
		Perceived social support	<ul style="list-style-type: none"> • "... social support illustrates the subjective feeling that teammates would provide assistance if needed (Morgan, 2013)" 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionele support • Voelbare support • Waardering • Informatieve ondersteuning
		Prosocial interactions	<ul style="list-style-type: none"> • "Trust is the most usefully defined as 'confident and warranted belief that the other party will honour their obligations (Ta, 2007, p.229)" 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen • Wederkerigheid • Voorspelbaarheid

<i>Vraag</i>	<i>Concept</i>	<i>Toespitsing</i>	<i>Operationele definitie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hoe kan samenwerking worden ingezet om team resilience te vergroten?</i>	Collective efficacy	Past mastery experiences	<ul style="list-style-type: none"> “... following success teams “grew in confidence” leading to a collective belief that “success is becoming something that you expect.” (Morgan, 2013)” 	<ul style="list-style-type: none"> Groeiend vertrouwen door opgedane succeservaringen (Morgan, 2013) Tegenslagen als motivatie om het beter te doen (Morgan, 2013)
		Group cohesion	<ul style="list-style-type: none"> “People’s shared beliefs in their collective power to produce desired results are a key ingredient to collective efficacy.” (Bandura, 2000, p. 75) 	<ul style="list-style-type: none"> Gedeelde visie Gelijke verwachtingen
		Social persuasion	<ul style="list-style-type: none"> “A group’s attainment are the product not only of shared knowledge and skills of its different members, but also of the interactive, coordinative, and synergistic dynamics of their transactions.” (Bandura, 2000, p.75-76) 	<ul style="list-style-type: none"> Gedeelde visie, missie en/of strategie Coöperatief proces

<i>Vraag</i>	<i>Concept</i>	<i>Toespitsing</i>	<i>Operationele definitie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hoe kan leiderschap worden ingezet om team resilience te vergroten?</i>	Mastery approaches	Managing change	<ul style="list-style-type: none"> • "A learning organization [needs] ... people who develop experience-based theories of change and continuously test these in practice with colleagues, and who use their understanding and initiative to contribute to knowledge development (Garwin, 1993, p.60) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwsgierig • Verstand • Samenwerking • Ondernemend • Leergierig • Op zoek naar verbeteringen
		Effective behavioral responses	<ul style="list-style-type: none"> • Indeed, one characteristic of teams in learning organizations is that they operate as learning communities in which sensitively expressed dissent, conflict, and debate are encouraged as positive sources of learning." (Garwin, 1993, p. 60) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte voor een afwijkende mening; • Ruimte voor conflicten; • Ruimte voor discussie
		Learning orientation	<ul style="list-style-type: none"> • "To grow and protect the investment made in staff members, a learning organization pays careful attention to 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling • Tijd voor persoonlijke ontwikkeling

			developing and retaining its people (Garwin, 1993, p.60)"	<ul style="list-style-type: none">• Behoud van personeel (en daarmee kennis)
--	--	--	---	--

Bijlage 2: Topiclijst interview 1

Inleiding

Hoi [Naam]. Wat fijn dat je geïnteresseerd bent in deelname aan mijn onderzoek. Zoals ik al in de mail vermeld heb, gaat mijn onderzoek over het omgaan met onzekere situaties binnen teams. Directe aanleiding voor dit onderwerp is het feit dat Mooiland een krimpende organisatie is. Dit gaat ook invloed hebben op de teams van Mooiland en met name op de afdeling Wonen.

Mijn onderzoek richt zich daarom op jou; een medewerker van team Wonen. Ik wil door middel van jouw ervaringen, inzichten en kennis meer te weten te komen over hoe jullie omgaan met zulke soort situaties.

Onderzoeksopzet kort

Het onderzoek baseert zich op een systeem van verschillende rondes.

Ronde 1: Kennismaken en de eerste twee open vragen bespreken.

Ronde 2: Hier kom ik terug op de algemene input van de diverse gesprekken. Daaruit creëer ik stellingen waar jij je mening over mag geven.

Ronde 3: Wederom zullen hier stellingen aan bod komen, maar hierbij zal de algemene zal de input van anderen (uiteraard geanonimiseerd) met jouw worden gedeeld. Dit om te kijken of je je erin kan vinden, of dat je bij je eigen mening blijft. Beide zijn uiteraard goed. Aan het einde van deze ronde hoop ik verschillende overeenkomsten te zien in jullie antwoorden.

Ieder interview duurt ongeveer een 30 minuten. Graag wil ik deze opnemen ten behoeve van het onderzoek. Wanneer mijn onderzoeksperiode is afgerond worden de opnames verwijderd.

Heb je tot zo ver nog vragen?

Vragen ronde 1:

Topics group structure

Formele structuur

- Zou je een situatie kunnen schetsen over hoe de verhoudingen binnen het team liggen?

Groepsnormen en waarden

- Wat streven jullie na als team aan normen en waarden?
- Wat bindt jullie als team?
- Kun je daar een voorbeeld van geven?

Communicatie kanalen

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het team?

Topics group identity

Groepsidentiteit

- Wat kenmerkt jouw team?
- Hoe valt dit terug te zien?
- In hoeverre voel jij je onderdeel van het team? Waardoor komt dat?

Support

- In hoeverre ervaar jij steun van je team in het doen van je werk?
- In hoeverre ervaar jij steun van je team als het gaat om prive aangelegenheden?

Prosocial interactions/ sociaal wenselijk gedrag

- In hoeverre moet jij je conformeren/aanpassen aan je team?

Topics 'mastery approaches'

Managen van verandering

- Welke houding neemt het team aan ten opzichte van verandering?

Effectieve gedragingen

- Hoe wordt er om gegaan met verandering?
- Kun je hier een voorbeeld van geven?

Ontwikkeling

- Hoe wordt er om gegaan met het maken van fouten?

Topics gezamenlijke effectiviteit

Opedane ervaringen

- Wat motiveert jullie team?
- Hoe wordt het verleden ingezet in de huidige praktijk?

Groepscohesie

- Welke band heb jij met je collega's?

Sociale overtuiging

- Hoe worden er discussies gevoerd binnen het team?
- Kun je daar een beeld van schetsen?

Afsluiting

Dit waren mijn vragen. Zijn er nog vragen van jouw kant?

Dankjewel voor je tijd. Als ik alle respondenten heb gesproken en de data daarvan heb verwerkt, maar ik een nieuwe afspraak met je.

Bijlage 3: Topiclijst interview 2

- Groen = high order thema in ronde 1
- Oranje = middle order thema in ronde 1
- Rood – low order thema in ronde 1

Topics sociaal kapitaal

Groepsidentiteit

- 1) Zou jij je team eerder omschrijven als een groep of een team? Waardoor komt dat? **(interacties team)**
- 2) Wat vind je het minst leuk aan je team? **(identiteit)**

Ervaren sociale steun

- 3) Er komt naar voren dat men elkaar helpt. Is dit vanzelfsprekend? Zo ja, doe je dit omdat je vindt dat je dat moet doen? Of wordt het verwacht van anderen/de organisatie? **(elkaar helpen)**
- 4) Sociale veiligheid: Hoe ervaar jij het werkklimaat? **(veiligheid)**

Sociaal wenselijk gedrag

- 5) In hoeverre krijg je de ruimte om je eigen fouten op te lossen? **(fouten maken)**

Topics lerend vermogen

Managen van verandering

- 6) In hoeverre ervaar jij flexibiliteit binnen het team? **(flexibiliteit)**
- 7) Uit mijn data kwam dat het aanpassen tijdens Corona verbazingwekkend soepel is gegaan. Gaat dat in 'normale situaties' minder soepel? **(aanpassingsvermogen)**

Effectieve gedragingen

- 8) Hoe ervaar jij de communicatie met betrekking tot verandering vanuit de organisatie? **(veranderingen)**
- 9) Wat belemmert de sfeer binnen het team? **(obstakels)**
- 10) Hoe wordt er omgegaan met feedback? **(kritiek)**

Oriëntatie op leren

- 11) Leren van fouten:
- 12) Hoe is de doorloop van collega's in jullie team? **(kennis verlies)**
- 13) In hoeverre leren jullie van elkaar? **(kennis delen)**

Topics team-identiteit

Opedane ervaringen

- 14) -

Groepscohesie

- 15) Waar heb jij behoefte aan vanuit de organisatie? **(visie)**

Sociale overtuiging

- 16) Hoe wordt er omgegaan met waardering? Denk je dat dit vanzelfsprekend is? **(waardering)**
- 17) Hoe zouden successen meer gevierd kunnen worden? **(successen)**

Topics groepsstructuur

Formele structuur

- 18) Niet iedereen is altijd betrokken bij overlegmomenten, hoe wordt ervoor gezorgd dat wel iedereen gehoord wordt? **(overleg)**

- 19) Formeel gezien is er sprake van verschillende lagen binnen het team. De term hiërarchie lijkt ontweken te worden. Herken jij dat? Als er wel wordt gesproken over verschillende lagen, maar er geen macht is, doet iedereen dan zijn/haar eigen ding? **(hiërarchie)**
- 20) Hoe ervaar jij de werkwijzen van andere teams? **(Verskil tussen teams)**
- 21) Respondenten noemen een verschil in de vorm van contracten, zo wordt gesteld dat zij meer naar mensen trekken met een vast contract dan met een tijdelijk contract. Wat denk jij hiervan? **(contractduur)**
- 22) In hoeverre ervaar jij Mooiland als transparant? **(transparantie van organisatie)**
- 23) Wat doen jullie om je werk zo efficiënt mogelijk in te richten? **(optimalisatie)**

Groepsnormen en waarden

- 24) Wat maakt de huurder zo belangrijk? **(motivatie)**
- 25) Meerdere respondenten geven aan dat een discussie er soms 'fel' aan toe kan gaan. Uitlegbaarheid van standpunt is van belang. Wat denk jij hiervan? **(Discussie)**

Communicatiekanalen

- 26) –

Bijlage 4: Codeboom

Transcripten

Naam code	Files	Referenties
Groepsstructuur	0	0
Communicatiemiddelen	5	6
Communicatiekanalen	1	1
Formele structuur	0	0
contact met manager	12	19
contractduur	7	19
hierarchie	12	21
Optimalisatie	5	5
overleg	13	16
transparantie van organisatie	7	10
verschillen tussen teams	8	8
Groepsnormen en waarden	0	0
discussie	14	22
motivatie teams	13	15
omgang met huurders	3	3
normen en waarden	9	10
Lerend vermogen	0	0
Effectieve gedragingen	0	0
kritiek	2	2
obstakels	10	19
verandering	12	13
Managen van verandering	0	0
aanpassingsvermogen	8	9
flexibiliteit	7	8

Orientatie op leren	0	0
kennis delen	7	14
Kennis verlies	6	7
leren van fouten	9	18
Sociaal kapitaal	0	0
Ervaren sociale steun	0	0
elkaar helpen	13	21
groepsgrootte	6	7
steun	7	9
veiligheid	10	11
Groepsidentiteit	0	0
identiteit	14	53
interacties team	12	20
Sociaal wenselijk gedrag	0	0
fouten maken	9	11
humor	4	5
Team-identiteit	0	0
Groepscohesie	0	0
visie	10	12
Opgedane ervaringen	0	0
Sociale overtuiging	0	0
successen	9	11
waardering	9	16