

Waarom moeilijk doen, als het samen kan?

Een onderzoek naar samenwerking.

Auteur: Joëlle Wursten
Studentnummer: 1096676
Bedrijfsbegeleider: Kimberley Scargo
Opdrachtgever Organisatie
Eerste beoordelaar: Jorrit Kreukniet
Tweede beoordelaar: Piet Hein Coebergh

Inleverdatum: 17 augustus 2020
Kans: Kans 2
Instelling: Hogeschool Leiden
Woorden 17.164
Conceptueel model: Het Samenwerkingmodel van Hepkema (2016)

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het verbeteren van de samenwerking binnen Organisatie. De reden voor dit onderzoek is dat het Nieuwe Pensioenstroom-programma (NPS) steeds vaker tussenleveringen niet realiseert als gevolg van een moeizame samenwerking binnen Organisatie. Daarnaast laten de resultaten van een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uit 2019 zien dat medewerkers de samenwerking binnen Organisatie een 6,1 geven. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe de moeizame samenwerking is op te lossen en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek zijn medewerkers en leidinggevenden die langer dan een jaar werken bij Organisatie.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, namelijk de mate van betrokkenheid van medewerkers, de huidige samenwerking, de communicatiemiddelen, de concurrenten en het nieuwe pensioenstelsel. Analyse laat zien dat de betrokkenheid en de samenwerking bij Organisatie lager scoort dan bij de top 3 concurrenten. Daarnaast geeft het Strategisch Kader verder vorm aan de organisatie door 10 jaardoelen op te stellen. Tot slot laat de analyse zien dat Organisatie achterloopt met de tussenopleveringen van NPS, wat negatieve gevolgen heeft voor de pensioenadministratie.

De belangrijkste stromingen in de theorie over de te verbeteren samenwerking binnen Organisatie zijn groepsdynamica en samenwerking binnen een team. De theorieën van Bales (1950), Homans (1966), Moor (1995), Hoyelynck & Prins (2007), Belbin (1981), Hackman (2002), Lencioni (2002) en Hepkema (2016) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen theorie is het Samenwerkingsmodel van Hepkema (2016) omdat deze theorie aan de hand van drie invloedrijke factoren een oplossing biedt voor de te verbeteren samenwerking binnen Organisatie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem oplost door het individuele gedrag, het teampatroon en de communicatie aan te passen. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen 1 en 2 over de huidige communicatiemiddelen en factoren die samenwerking beïnvloeden. Daarnaast test kwalitatief onderzoek de hypothesen en deelvraag 1, 2 en 3. De reden is dat deze vorm van dataverzameling inzicht geeft in de interpretatie van de antwoorden van de respondenten met betrekking tot het individuele gedrag, het teampatroon en de communicatie. Achterliggende beweegredenen, ervaringen en gevoelens gaan hiermee gepaard en zijn niet in cijfers uit te drukken. Een quotasteekproef leidde tot een representatieve steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat respondenten aangeven dat de samenwerking beter moet. Respondenten willen teamleden beter leren kennen, elkaars kwaliteiten beter benutten en

zwakheden meer bespreken. Respondenten geven daarnaast ook aan dat de invloed en de bijdrage van de teamleden in de samenwerking zo goed als gelijk is en dat dit invloed heeft op het ideale teampatroon. Tenslotte vinden de respondenten de communicatie met teamleden matig omdat men op een eigen eilandje zit en niet transparant is.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn dat het intranet nog niet voldoet aan de wensen van de respondenten omdat zij meer interactie met collega's willen.

Respondenten ervaren daarnaast een eilandcultuur, hetgeen een negatieve invloed heeft op de samenwerking. Kwalitatief onderzoek wijst uit dat het beter leren kennen van elkaar bijdraagt aan de kwaliteit van de samenwerking. Kwaliteiten en zwakheden van teamleden komen hierdoor meer in zicht. Tot slot is het opvallend dat respondenten herkennen dat de communicatie matig is, door een gebrek aan openheid, maar dit kennelijk zelf ook als lastig ervaren.

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn gericht op het stimuleren van verbindende handelingen en activiteiten binnen Organisatie. Hierdoor leren medewerkers elkaar beter kennen. Een nieuw Office 365 intranet vergroot de interactie tussen de teamleden. Het advies is dat Organisatie een samenwerkingscursus aanbiedt, waarbij teamleden elkaars kwaliteiten en zwakheden met elkaar leren delen. Tot slot moeten personeelsbijeenkomsten ervoor zorgen dat de gemeenschappelijke jaardoelen beter in beeld komen.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek en aan de hand van het implementatiemodel van Hepkema (2016) en het Continuous Improvement Model van Deming (1948), gevonden in Benneyan & Chute (1993). De communicatiemiddelen zijn een flyer, een nieuw Office 365 intranet en een samenwerkingscursus. Totale kosten van implementatie bedragen €17.708,-. Totale geschatte opbrengsten bedragen €281,20 per maand per medewerker indien deze participeert aan minstens twee aanbevelingen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Samenvatting 2

1 Probleemformulering 6

1.1 Aanleiding 6

1.2 Probleemstelling..... 8

1.3 Doelstelling..... 9

1.4 Deelvragen..... 9

1.5 Doelgroep..... 10

1.6 Grenzen van onderzoek..... 11

2 Situatieschets 13

3 Theoretisch kader 19

3.1 Samenwerking..... 19

3.1 Het conceptueel model 22

3.2 Hypotheses 23

Methodologie 25

4.1 Methoden van onderzoek..... 25

4.2 Datacollectie..... 27

4.3 Operationalisatie 29

5 Resultaten 35

6. Conclusies 42

7 Aanbevelingen..... 46

8 Implementatieplan..... 49

Literatuurlijst 55

Bijlagen

Bijlage 1 – Medewerkersbetrokkenheidonderzoek 2019..... 58

Bijlage 2 – Kwartaalevaluatie Q4 2019 NPS..... 59

Bijlage 3 – Medewerkersbijeenkomst december 2019..... 60

Bijlage 4 – Strategisch Kader 2019 61

Bijlage 5– Gespreksverslag..... 62

Bijlage 6 - Topic Guide 63

Bijlage 7 – Uitnodiging voor interview 66

Bijlage 8 - Verbatims 67

Bijlage 9 – Analyseschema's..... Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

<i>Bijlage 10 – Transcript interview Watze Hepkema.....</i>	<i>67</i>
<i>Bijlage 11 - Resultaten Drijvende Factoren uit Barometer 2019</i>	<i>70</i>

1 **Probleemformulering**

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het verbeteren van de samenwerking binnen Organisatie. De reden voor dit onderzoek is dat het Nieuwe Pensioenstroom-programma (NPS) steeds vaker tussenleveringen niet realiseert als gevolg van een moeizame samenwerking binnen Organisatie. Daarnaast laten de resultaten van een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uit 2019 zien dat medewerkers de samenwerking binnen Organisatie een 6,1 geven. De doelstelling van het onderzoek is om Organisatie advies te geven over hoe zij de huidige samenwerking kan verbeteren, zodat het doelen (zoals de oplevering van NPS) realiseert. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit medewerkers en leidinggevenden die langer dan een jaar werken bij Organisatie.

1.1 **Aanleiding**

ORGANISATIE is een financiële dienstverlener met een beheerd (pensioen)vermogen van €160 miljard (ORGANISATIE, 2019). De organisatie is daarmee een van de grootste pensioenadministrators en vermogensbeheerders van Nederland (Best, 2019). ORGANISATIE ondersteunt haar opdrachtgevers, zoals Pensioenfonds Metaal en Techniek en Pensioen van de Metalektro op strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuarieel en communicatief vlak (ORGANISATIE, 2019). Sinds 2018 is er een nieuw directieteam en is vanuit die nieuwe directie een Strategisch Kader voor heel ORGANISATIE voor de komende vijf jaar opgesteld (zie Bijlage 4, Strategisch Kader). In het Strategisch Kader staan tien gemeenschappelijke doelen voor de hele organisatie. Het gemeenschappelijke doel met de hoogste prioriteit is het technologisch vernieuwen van de pensioenadministratie. Dit heeft een hoge prioriteit omdat er een nieuw pensioenstelsel komt halverwege 2020. Dit nieuwe pensioenstelsel heeft veel invloed op de pensioenadministratie van ORGANISATIE en leidt ertoe dat de huidige pensioenadministratie van ORGANISATIE slecht aansluit op het pensioenstelsel. Dit heeft meer administratieve werkzaamheden tot gevolg voor het personeel van Organisatie en dus hogere loonkosten voor het bedrijf. Daarnaast verplicht de overheid pensioenfondsen om hun pensioenadministratie aan te passen vanwege het nieuwe stelsel (Rijksoverheid, 2020). De directie wil dus een snelle afwikkeling van een al lopend meerjarig programma voor het realiseren van de technologische vernieuwing. Het programma, getiteld Nieuwe Pensioenstroom (NPS), moet een robuuste en wendbare pensioenadministratie realiseren, die het doorvoeren van de noodzakelijke wijzigingen en vernieuwingen door het nieuwe pensioenstelsel in de dienstverlening mogelijk maakt. Indien ORGANISATIE NPS niet tijdig voltooit, sluit de pensioenadministratie niet aan op het nieuwe stelsel waardoor administratiekosten oplopen. Een minder goed functionerende dienstverlening ten opzichte van de concurrenten kan de marktpositie van ORGANISATIE als marktleider verzwakken. Dit kan verlies van klanten kan tot gevolg hebben (Gespreksverslag, persoonlijke communicatie, 9 maart 2020).

Bij Organisatie werken 966 medewerkers, verdeeld over vier afdelingen. Deze afdelingen zijn Vermogensbeheer, Pensioenen & Verzekeringen, Informatievoorziening en Staven. Vanwege de hoge prioriteit werkt Organisatie aan de oplevering van NPS. Uit een kwartaalevaluatie in 2019 van NPS komt naar voren dat het programma zich in een moeilijke fase bevindt en dat belangrijke tussenopleveringen niet zijn gehaald (zie Figuur 1).

FIGUUR 1 IS NIET ZICHTBAAR I.V.M VERTROUWELIJKE INFORMATIE

De directie geeft aan dat het niet halen van tussenopleveringen van de digitalisering grote gevolgen heeft voor ORGANISATIE. Als ORGANISATIE de digitalisering niet op tijd doorvoert, kost het ORGANISATIE meer geld om pensioen te administreren. Hogere kosten zullen uiteindelijk leiden tot een lagere omzet (Gespreksverslag, persoonlijke communicatie, 9 maart 2020). De oorzaak van de vertraging in het NPS-traject is een moeizame samenwerking binnen Organisatie (zie Figuur 1). Daarnaast heeft de directie door middel van een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek eind 2019 onderzoek gedaan om de ervaringen van medewerkers rondom deze samenwerking in kaart te brengen. De resultaten laten zien dat medewerkers de samenwerking binnen Organisatie rond de 6 beoordelen (zie Tabel 1).

Vraag uit Barometer 2019	Staven	Informatievoorziening	Pensioenen & Verzekeren	Vermogensbeheer
Samenwerking binnen Organisatie	6,3	6	5,8	6

Tabel 1. Beoordeling per afdeling over samenwerking Organisatie
Opmerking. Gegevens uit Bijlage 1.

Dat de samenwerking binnen Organisatie niet optimaal verloopt, heeft invloed op de voortgang van NPS en ook de andere gemeenschappelijke projecten (zie Bijlage 4, Strategisch Kader). Zo blijkt uit een medewerkersbijeenkomst van 2019 dat de uitvoering van NPS niet effectief was en dat de planning van andere gemeenschappelijke doelen niet is gehaald (zie Figuur 2).

FIGUUR 2 IS NIET ZICHTBAAR I.V.M VERTROUWELIJKE INFORMATIE

Figuur 2. Screenshot uit PowerPoint Medewerkersbijeenkomst 12-2019 (Persoonlijke communicatie, e-mail, 3 april 2020)

1.2 Probleemstelling

In 2019 is het NPS-traject gestart en sindsdien werkt Organisatie aan de digitalisering en vernieuwing van de pensioenadministratie. Zoals in de aanleiding beschreven, heeft dit doel de hoogste prioriteit omdat de pensioenadministratie medio 2020 gedigitaliseerd moet zijn in verband met het nieuwe pensioenstelsel. Organisatie zorgt voor de uitvoering en afronding van het NPS-programma en dus de digitalisering van de pensioenadministratie van ORGANISATIE. De directie signaleert echter dat sinds de start van het programma de voortgang van NPS achterblijft bij de gestelde verwachtingen en tussenopleveringen (zie Bijlage 5). Daarnaast constateert de directie dat medewerkers binnen Organisatie slecht met elkaar communiceren. Volgens de directie heeft dit rechtstreeks invloed op de samenwerking binnen Organisatie (Gespreksverslag, persoonlijke communicatie, 9 maart 2020).

Behalve dat de samenwerking binnen Organisatie in het kader van NPS niet goed verloopt, geeft het onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uit 2019 aan dat de samenwerking binnen Organisatie in de breedste zin niet effectief is (zie Tabel 1). De medewerkers geven de samenwerking namelijk een 6,1. De directie vindt dit cijfer te laag en ziet bovendien een daling ten opzichte van 2017 en 2018 (Gespreksverslag, persoonlijke communicatie, 9 maart 2020). Hieruit concludeert de directie dat de samenwerking binnen Organisatie niet goed verloopt en zelfs achteruitgaat. Het is dan ook belangrijk om onderzoek te doen naar de huidige samenwerking binnen Organisatie en na te gaan hoe ORGANISATIE deze kan verbeteren.

De probleemstelling luidt daarom:

Hoe kan ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie verbeteren?

1.3 Doelstelling

Omdat de samenwerking momenteel tekortschiet, is het allereerst van belang om inzicht te krijgen in de huidige samenwerking binnen Organisatie. Hiermee brengt het onderzoek ook in kaart waar de knelpunten in de huidige samenwerking zich bevinden, welke factoren de samenwerking beïnvloeden en welke communicatiemiddelen helpen om de samenwerking effectiever te maken. Door de knelpunten te identificeren en aan te pakken, kan ORGANISATIE streven naar een effectievere samenwerking binnen Organisatie. Het onderzoeksdoel is uiteindelijk om hiermee richting ORGANISATIE een advies uit te brengen over hoe zij de samenwerking kan verbeteren.

De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt:

Inzicht geven in de huidige samenwerking binnen Organisatie, de factoren die invloed hebben op deze samenwerking en de communicatiemiddelen teneinde een communicatieadvies te geven over het verbeteren van deze samenwerking.

Naast het opstellen van het onderzoeksdoel is het van belang om het organisatiedoel te benoemen. Het organisatiedoel voor ORGANISATIE is om de oplevering van NPS en soortgelijke trajecten op een vlottere manier te realiseren. In het geval van NPS zorgt dit er namelijk voor dat de pensioenadministratie goed aansluit op het nieuwe pensioenstelsel en dat het aan de verplichtingen van de Rijksoverheid voldoet. Dit heeft positieve gevolgen voor de loonkosten, administratiekosten (en daarmee dus ook de omzet) en het beschermt ORGANISATIE tegen reputatieschade bij haar klantengroep. Daarnaast wil ORGANISATIE het cijfer van de samenwerking uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van 2019 verhogen van een 6,1 naar een 6,5. Verbetering van deze samenwerking zorgt uiteindelijk voor een vlottere oplevering van de tien doelen die ORGANISATIE beschrijft in het Strategisch Kader. Hiermee levert ORGANISATIE een bijdrage aan het verduurzamen en innoveren van de dienstverlening. Zo kan ORGANISATIE in samenwerking met andere pensioenuitvoerders ook de introductie van een gezamenlijk product realiseren, hetgeen bijdraagt aan innovatie in de branche (Zie Bijlage 4).

1.4 Deelvragen

In deze paragraaf staan de deelvragen die helpen om de probleemstelling op te lossen geformuleerd. De vraag is hoe ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie kan verbeteren. Ten eerste constateert de directie dat medewerkers binnen Organisatie slecht met elkaar communiceren (Gespreksverslag, persoonlijke communicatie, 9 maart 2020). Deelvraag 1 kijkt daarom naar de communicatie binnen Organisatie. Verder beïnvloeden factoren als betrokkenheid, waardering en werkplezier de samenwerking. Deelvraag 2 brengt dan ook in kaart hoe deze factoren binnen Organisatie invloed hebben op de samenwerking en cruciaal zijn voor een goede samenwerking. Tot slot laten de resultaten van het onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uit 2019 zien dat medewerkers binnen Organisatie de samenwerking een 6,1 geven. Dit geeft echter geen zicht op de

achterliggende beweegredenen voor dit cijfer. Deelvraag 3 achterhaalt middels interviews deze beweegredenen.

Deelvraag 1: Welke communicatiemiddelen kan ORGANISATIE inzetten om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren?

Deze deelvraag brengt de huidige en gewenste communicatiemiddelen van Organisatie in kaart. In paragraaf 1.2 staat dat de medewerkers binnen Organisatie slecht met elkaar communiceren. Het is daarom van belang om te onderzoeken welke communicatiemiddelen Organisatie momenteel gebruikt en welke communicatiemiddelen Organisatie daarnaast nog in kan inzetten. Deze deelvraag helpt uiteindelijk bij de beantwoording van de probleemstelling. Dit omdat de deelvraag kijkt naar de communicatie binnen deze samenwerking. Als Organisatie meer inzicht krijgt in de communicatiemiddelen kan zij deze middelen beter inzetten om zo de samenwerking te verbeteren.

Deelvraag 2: Welke factoren beïnvloeden de samenwerking binnen Organisatie?

Deze deelvraag biedt inzicht in de factoren die de samenwerking beïnvloeden. Deze factoren zijn onder andere betrokkenheid, waardering en plezier in werk. Door het in kaart brengen van deze factoren krijgt Organisatie inzicht in hoe deze factoren de samenwerking beïnvloeden. Deze deelvraag helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling, omdat de deelvraag kijkt naar belangrijke factoren die meespelen binnen deze samenwerking. De organisatie kan dan rekening houden met de factoren en kan hier in de toekomst beter op in spelen.

Deelvraag 3: Hoe ervaren de medewerkers de samenwerking binnen Organisatie?

Omdat de directie eind 2019 een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid heeft uitgevoerd, is het van belang om de achterliggende motieven rondom de samenwerking van de medewerkers in kaart te brengen. Deze deelvraag helpt bij de beantwoording van de probleemstelling omdat het duidelijk in kaart brengt waarom de medewerkers een matige samenwerking ervaren en op welke vlakken verbetering nodig is. Hun mening is belangrijk voor dit onderzoek, omdat deze personen zijn betrokken in de samenwerking.

1.5 Doelgroep

Het onderzoeksdoel is om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren. Voor het juist beantwoorden van de centrale vraag is segmentatie van de doelgroep essentieel. Allereerst is de doelgroep werkzaam bij Organisatie. Organisatie bestaat uit vier afdelingen: Vermogensbeheer, Pensioenen & Verzekeringen, Informatievoorziening en Staven. In totaal werken er, verdeeld over genoemde vier afdelingen (zie Tabel 2), 966 medewerkers bij Organisatie. Omdat dit onderzoek specifiek kijkt naar de samenwerking die plaatsvindt binnen Organisatie, is het van belang dat elke

afdeling evenredig vertegenwoordigd is in dit onderzoek. Dit is van belang voor de representativiteit voor de organisatie als geheel.

Afdelingen binnen Organisatie	Aantal medewerkers in getallen	Aantal in %
Staven	163	16,9%
Vermogensbeheer	230	23,8%
Pensioenen & Verzekeringen	333	34,5%
Informatievoorziening	240	24,8%
Totaal	966	100

Tabel 2. Aantal medewerkers per afdeling (Persoonlijke communicatie, e-mail, 16 mei 2020)

Ten tweede valt de doelgroep binnen Organisatie onder te verdelen in enerzijds werknemers en anderzijds leidinggevenden. Leidinggevenden en werknemers hebben door hun functie een andere invloed op de om de functie van de respondenten te identificeren en van iedere afdeling zowel een leidinggevende als een werknemer op te nemen in het onderzoek. Tot slot bestaat de doelgroep uit medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn, omdat zij anders nog onvoldoende zicht hebben op de samenwerking binnen Organisatie.

De doelgroep is dus werkzaam bij Organisatie als leidinggevende of werknemer binnen Organisatie op de afdelingen Vermogensbeheer, Pensioenen & Verzekeringen, Informatievoorziening en Staven, en is langer dan één jaar in dienst.

1.6 Grenzen van onderzoek

Bij aanvang van het onderzoek is het belangrijk om de grenzen en de bijbehorende beperkingen te bespreken. Het is voor de opdrachtnemer en opdrachtgever hierdoor duidelijk waar de grenzen van dit onderzoek liggen en welke beperkingen hierbij horen.

Ten eerste kijkt dit onderzoek alleen naar de samenwerking binnen Organisatie. Zo kijkt het onderzoek dus niet naar de directe invloed die bijvoorbeeld de directie van ORGANISATIE heeft op de samenwerking en op de uitvoering van projecten zoals NPS. Aannemelijk is dat het beleid van de directie invloed heeft op de samenwerking binnen ORGANISATIE als organisatie en op de daarbij behorende besluitvorming. Wellicht zijn de geplande doelstellingen niet reëel en zorgt dit voor het niet realiseren van de doelstellingen door Organisatie. Wanneer de directie onhaalbare doelen blijkt te stellen, kan dit onderzoek daar echter geen uitsluitsel over geven. Zodoende kan toekomstig onderzoek ook de invloed van de directie in kaart brengen en bijvoorbeeld kijken hoe de directie invloed heeft op deze samenwerking.

Ten tweede kijkt dit onderzoek niet naar het verloop van het NPS-traject zelf. Het onderzoek brengt mogelijke fouten of tekortkomingen van dit traject dus niet in kaart. Daarnaast kijkt het ook niet naar

eventuele tekortkomingen in de kennis of vaardigheden van de medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van het NPS-traject. Eventueel vervolgonderzoek kan het verloop van het NPS-traject wel in kaart brengen.

Tot slot worden niet alle leden van de doelgroep geïnterviewd. Dit heeft tot gevolg dat niet alle medewerkers iets kunnen vertellen over hun ervaring rondom de samenwerking. Natuurlijk is het zo dat de resultaten sterker de realiteit weerspiegelen wanneer meer respondenten worden geïnterviewd. Echter, de onderzoeksperiode is gelimiteerd waardoor het niet haalbaar is om iedereen te interviewen. In een eventueel vervolgonderzoek kunnen de resultaten binnen het team worden besproken om na te gaan of andere mensen zich hierin herkennen.

2 Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, namelijk de mate van betrokkenheid van medewerkers, de huidige samenwerking, de communicatiemiddelen, de concurrenten en het nieuwe pensioenstelsel. De analyse laat zien dat de betrokkenheid en de samenwerking bij Organisatie lager scoort dan bij de top 3 concurrenten. Daarnaast geeft het Strategisch Kader verder vorm aan de organisatie door 10 jaardoelen op te stellen. Tot slot laat de analyse zien dat Organisatie achterloopt met de tussenopleveringen van NPS, wat negatieve gevolgen heeft voor de pensioenadministratie.

ORGANISATIE in het kort

ORGANISATIE is een financiële dienstverlener met een beheerd (pensioen)vermogen van ruim 160 miljard euro. De organisatie is daarmee een van de grootste pensioenadministrators en vermogensbeheerders van Nederland (Best, 2019). ORGANISATIE is de uitvoerder van pensioen- en verzekeringsregelingen voor fondsen en sociale partners in de metaal en techniek, metaal en technologische industrie en de maritieme sectoren. Pensioenfondsen Metaal en Techniek, Pensioen van de Metaalektro en Bedrijfspensioenfondsen voor de Koopvaardij zijn de grootste fondsen waarvoor ORGANISATIE werkt. ORGANISATIE werkt in het verlengde van pensioenfondsbesturen en sociale partners en biedt hun een pensioenpropositie met advisering, vermogensbeheer, communicatie en administratie. Binnen ORGANISATIE bestaat een uitvoerend team genaamd Organisatie, dat samenwerkt aan de gemeenschappelijke doelen van ORGANISATIE. Organisatie bestaat uit vier afdelingen die nauw samenwerken: Staven, Vermogensbeheer, Pensioenen & Verzekeren en Informatievoorziening. Naast Organisatie is er een directie. De directie van ORGANISATIE, ook wel het Executive Committee, draagt zorg voor het dagelijkse bestuur van ORGANISATIE (zie Figuur 3). Sinds 2018 is er een nieuwe directie.

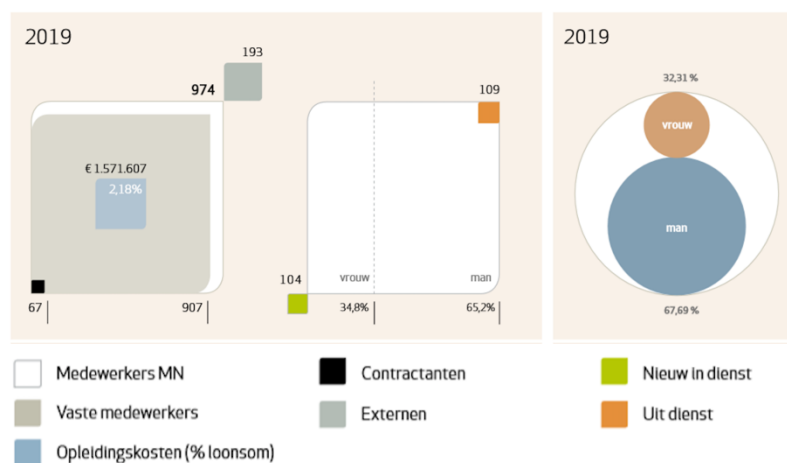
FIGUUR 3 IS NIET ZICHTBAAR I.V.M
VERTROUWELIJKE INFORMATIE

Figuur 3. Organisatiestructuur (ORGANISATIE, 2020)

Medewerkers van ORGANISATIE

In 2019 telt ORGANISATIE in totaal 974 medewerkers (zie Figuur 4). Daarvan zijn 907 medewerkers vast in dienst (zie Figuur 4). Van de leidinggevendenden is 67,69% een man en 32,31% een vrouw.

Figuur 4 laat zien dat in 2019 meer medewerkers uit dienst gingen dan in dienst, namelijk 109 uit dienst en 104 nieuw in dienst. Uit het Nationaal Onderzoek ter Verbetering van Organisatie Resultaten (NOVOR) van Klein (2017) komt naar voren dat een reden voor het vertrek van medewerkers slecht leiderschap kan zijn. Het is zorgelijk voor ORGANISATIE als er meer personeel vertrekt en minder nieuw personeel binnen komt, want dit kan leiden tot een capaciteitstekort (Klein, 2017).



Figuur 4. Verhouding medewerkers (Jaarverslag ORGANISATIE, 2019)

Nieuw directieteam en Strategisch Kader

Sinds 2018 is er een nieuw directieteam en vanuit die nieuwe directie is een Strategisch Kader voor de organisatie voor de komende vijf jaar opgesteld (zie Bijlage 4, Strategisch Kader). Het nieuwe bestuur is verantwoordelijk voor de beleidsvoering van ORGANISATIE.

ORGANISATIE beschrijft haar missie in vijf ambities waar zij de komende drie tot vijf jaar naar toe werkt. Deze vijf ambities staan in het Strategisch Kader 2019 (zie Figuur 5). Allereerst wil ORGANISATIE zich richten op de bestaande dienstverlening en samenwerking met de huidige opdrachtgevers.

FIGUUR 5 IS NIET ZICHTBAAR I.V.M. VERTROUWELIJKE INFORMATIE

Ten tweede werkt ORGANISATIE de komende jaren aan de kwaliteit en de kosten van de dienstverlening. De kosten moeten omlaag en de kwaliteit omhoog.

Figuur 5. Vijf ambities van ORGANISATIE (Strategisch Kader, 2019)

Ten derde wil ORGANISATIE dat het verandervermogen groeit. De vierde ambitie en vijfde ambitie gaan vooral over de digitalisering van de dienstverlening en samenwerking.

FIGUUR 6 IS NIET ZICHTBAAR I.V.M.
VERTROUWELIJKE INFORMATIE

Samen met de opdrachtgevers heeft ORGANISATIE vastgesteld hoe de dienstverlening zich in de komende jaren moet ontwikkelen. Dit staat in het Strategisch Kader omschreven en dit geeft dus richting aan Organisatie. In het Strategisch Kader staat onder andere beschreven hoe ORGANISATIE en de fondsen elkaars strategische agenda's ondersteunen. Ook is benoemd welke ontwikkelingen er in de dienstverlening van ORGANISATIE nodig zijn voor een toekomstbestendige bediening van deelnemers en werkgevers. Daarvoor zal de dienstverlening gaan digitaliseren. Daarom moet ORGANISATIE zich steeds blijven ontwikkelen op het gebied van technologie en innovatie, kwaliteit, kostenbeheersing en positionering. Aan de hand van het Strategisch Kader zijn tien doelen voor 2020 opgesteld (zie Figuur 6). Een van die doelen is het opleveren van NPS.

Figuur 6. Jaardoelen 2020, ORGANISATIE (Stragisch Kader, 2019)

NPS

Door de komst van een nieuw pensioenstelsel moet de huidige pensioenadministratie van ORGANISATIE digitaliseren. De Rijksoverheid verplicht pensioenuitvoerders hun pensioenadministratie tijdig aan te passen op het nieuwe stelsel (Rijksoverheid, 2020). Eind 2019 heeft NPS echter een grote vertraging opgelopen waardoor de tussenoplevering van NPS niet heeft plaatsgevonden. Dit heeft gevolgen voor de belangrijke deadline in juli 2020 voor NPS. De kans dat Organisatie deze deadline haalt, is klein volgens toezichthouder DNG (Jaarverslag ORGANISATIE, 2019). Indien Organisatie de eindoplevering van NPS niet haalt, sluit de pensioenadministratie niet goed aan op het nieuwe stelsel. Dit heeft gevolgen voor de kosten van de pensioenadministratie en zorgt uiteindelijk voor een slechter functionerende dienstverlening. Dit kan de marktpositie van ORGANISATIE schaden.

Communicatiemiddelen

Binnen de organisatie zijn een aantal communicatiemiddelen beschikbaar voor alle ORGANISATIE-medewerkers. Sinds eind 2018 houdt IT het gebruik hiervan per maand bij. Figuur 7 geeft de middelen weer die in de maand mei door medewerkers zijn gebruikt. Daarnaast geeft Figuur 7 weer hoeveel medewerkers deze middelen gebruiken.

Uit Figuur 7 valt te concluderen dat Teams, Outlook Mail en Skype het meest worden gebruikt in de maand mei door medewerkers.

Meer dan de helft van de medewerkers gebruikt daarentegen het intranet. Het intranet van ORGANISATIE, ook wel ORGANISATIE Plaza genoemd, is het centrale communicatiemiddel voor Organisatie. Dit is het enige middel waar de laatste nieuwsitems, grote veranderingen of belangrijke mededelingen worden gedeeld met teamleden. Iedereen heeft toegang tot dit middel. Via het intranet is het echter nog niet mogelijk om documenten en/of projecten op een efficiënte manier te delen. Verder gebruiken medewerkers Teams pas sinds maart 2020 als gevolg van het verplicht thuiswerken door de coronamaatregelen n.a.v. Covid-19. Dit middel wordt sindsdien gebruikt om online te vergaderen en grote personeelsbijeenkomsten te organiseren. Medewerkers gebruiken daarnaast Outlook Mail en Skype om te communiceren. Office 365 wordt het minst gebruikt, omdat dit middel pas sinds begin 2020 wordt ingezet door een kleinere groep medewerkers. Het doel binnen Organisatie is om Office 365 begin 2021 als hoofd communicatiemiddel te gebruiken. Via Office 365 kunnen medewerkers projecten en documenten efficiënt met elkaar delen. Uiteindelijk gaat het huidige intranet overstappen naar een Office 365-versie, zodat alle communicatiemiddelen vanuit Office 365 worden gemanaged.

Onderzoek naar samenwerking & concurrentie

Aan het einde van elk jaar laat de directie een vragenlijst uitgaan die de betrokkenheid van alle medewerkers in kaart brengt. In deze vragenlijst komen de volgende onderwerpen aan bod: samenwerking, betrokkenheid, resultaatgerichtheid, klantfocus en feedback. De scores van het onderzoek worden vergeleken met externe benchmarks, waarbij de scores van de Top 3 Pensioenuitvoerders worden weergegeven. Deze Top 3 bestaat uit ABP, PFZW en Bouwnijverheid (Consultancy.nl, 2019). Dit zijn de grootste pensioenuitvoerders van Nederland en zijn daarmee de grootste concurrenten van ORGANISATIE. ORGANISATIE heeft een pensioenvermogen van 160 miljoen euro en 2 miljoen deelnemers, hiermee loopt het achter op de Top 3, die allemaal meer vermogen en deelnemers hebben.

Het onderzoek uit 2019 brengt de top drijvende factoren van betrokkenheid en samenwerking in kaart: *leidinggevende stimuleert ontwikkeling, trots op organisatie, medewerker voelt zich gewaardeerd en*

**FIGUUR 7 IS NIET ZICHTBAAR I.V.M.
VERTROUWELIJKE INFORMATIE**

*Figuur 7. Statistieken communicatiemiddelen mei 2020
(Persoonlijke communicatie, 3 juli 2020)*

plezier in werk en vergelijkt dit met de Top 3. ORGANISATIE scoort een 6,4 op betrokkenheid en een 6,1 op samenwerking. De Top 3 concurrenten scoort hier echter aanzienlijk hoger met respectievelijk een 8.8 en een 7,5 (Figuur 8).



Figuur 8. Scores uit onderzoek 2019 (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2020)

Uit Figuur 9 valt daarnaast te concluderen dat de Top 3 concurrenten van ORGANISATIE op alle drijvende factoren hoger scoort. Bij ORGANISATIE zijn medewerkers minder trots op de organisatie dan bij de Top 3 concurrenten. Er is dus een opvallend verschil in de scores van ORGANISATIE ten opzichte van vergelijkbare organisaties.

FIGUUR 9 IS NIET ZICHTBAAR I.V.M VERTROUWELIJKE INFORMATIE

Figuur 9. Resultaten uit onderzoek: drijvende factoren

Opmerking. Gegevens uit Bijlage 11.

SWOT

De belangrijkste factoren die de organisatie beïnvloeden, zijn zojuist besproken. Om deze factoren in perspectief te plaatsen, is ervoor gekozen om een overzicht te maken in de vorm van een SWOT (Figuur 10). Onderstaande SWOT geeft aan waar de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van ORGANISATIE liggen. Deze komen voort uit bovenstaande informatie.

Sterkten • Behoort tot de grootste pensioenuitvoerders van Nederland • 974 medewerkers, waarvan 907 met een vast contract	Zwakten • Huidige pensioenadministratie • Meer mannelijke leidinggevende dan vrouwelijke • Meer medewerkers uit dienst dan in dienst in 2019
Kansen • Verduurzaming van dienstverlening & eigen pand • Inspelen op digitaliseringsbehoefte van klanten en opdrachtgevers • Betere inzet van Intranet & Office 365 vanwege informatiedeling via Cloud	Bedreigingen • Achterlopen samenwerking & betrokkenheid t.o.v. Top 3 concurrenten • Nieuw pensioenstelsel • Up-to-date blijven met technologische ontwikkelingen

Figuur 10. SWOT-analyse (Auteur, 2020)

3 Theoretisch kader

De theorieën van Bales (1950), Homans (1966), Moor (1995), Hoyelynck & Prins (2007), Belbin (1981), Hackman (2002), Lencioni (2002) en Hepkema (2016) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen theorie is het *Samenwerkingsmodel* van Hepkema (2016), omdat deze theorie aan de hand van drie factoren een oplossing biedt voor de te verbeteren samenwerking binnen Organisatie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem oplost door het individueel gedrag, het teampatroon en de communicatie aan te passen. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Samenwerking

Het onderzoek heeft tot doel antwoord te geven op de vraag hoe ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie kan verbeteren. Om hier uiteindelijk advies over te geven, is het van belang om onderzoek te doen naar theorieën die mogelijk een oplossing bieden voor het probleem. Relevante theoretische stromingen voor de probleemstelling zijn groepsdynamica en samenwerking binnen teams. Deze komen hieronder aan bod.

Een grote variëteit aan theorieën over de effectiviteit van samenwerken bestaat binnen groepsdynamica. Lewin (1939) gebruikte in 1939 voor het eerst de term 'groepsdynamica', waarbij de groep werd gezien als een organisch geheel en niet als losse verzameling individuen (Bakker, 1980). De afgelopen twintig jaar wordt binnen de sociale psychologie onderzoek gedaan naar het functioneren van groepen en teams binnen organisaties. Groepsdynamica speelt een belangrijke rol in het oplossen van een samenwerkingsprobleem.

Bales (1950) definieert met zijn interactietheorie een groep als een systeem van individuen die interactie hebben. Aan de hand van zijn nauwkeurige observatieschema maakt hij een groepsinteractieanalyse waarbij hij groepsleden beoordeelt op: *dominantie*, *vriendelijkheid* en *acceptatie*. Door het analyseren van deze elementen, kijkt de theorie naar de verbetering die moet plaatsvinden om de groepsdynamiek te versterken en samenwerking efficiënter te maken (Bales, 1950). De theorie van Bales (1950) is deels bruikbaar voor dit onderzoek omdat het de dominantie, vriendelijkheid en acceptatie binnen een team in kaart brengt en het handvatten geeft om deze factoren te verbeteren. Dit onderzoek wil echter ook de factoren communicatie en gedrag van medewerkers bij Organisatie in kaart brengen en verbeteren, omdat dit een rol speelt in de samenwerking.

Hoewel de theorie van Bales (1950) invalshoeken biedt om groepsdynamiek en dus de samenwerking te verbeteren, ligt volgens Remmerswaal (2001) slechts de focus van de groepsanalyse op de interne elementen en niet op externe elementen. Het interactiemodel van Homans (1966) zoomt, in tegenstelling tot het interactiemodel van Bales (1950), wel in op de externe elementen die groepsdynamica en samenwerking beïnvloeden. De door Homans (1966) ontwikkelde theorie stelt dat de interactie tussen de groep en de omgeving waarin ze opereert, zowel het gedrag van de groep als

het uiteindelijke resultaat beïnvloedt. Homans (1966) onderbouwt zijn theorie vanuit drie basisbegrippen: *interactie*, *activiteit* en *sentiment*. Deze theorie focust voornamelijk op het psychologische proces achter deze basisbegrippen. De theorie kan helpen om externe factoren bij Organisatie te identificeren die de samenwerking daarbinnen verstoren. Toch past de theorie niet bij het onderzoek omdat het psychologische proces, en daarmee de houding van een medewerker, lastig te meten is. Het aannemen van een bepaalde houding per persoon verschilt (Skinner, 1984).

De volgende theoretische stroming die toepasbaar is op het te onderzoeken probleem van samenwerking, is theorie over samenwerking binnen teams. Moor (1995) definieert een team als niet louter een verzameling mensen die toevallig bij elkaar horen, maar die een onderlinge samenhang kennen zonder van elkaar afhankelijk te zijn. Volgens de theorie van Moor (1995) kan een team pas goed samenwerken wanneer een aantal personen bereid is de krachten te bundelen teneinde een sociale eenheid te vormen. Deze sociale eenheid vertoont de volgende kenmerken: *gemeenschappelijke missie en visie*, *functionele interdependentie*, *veilig klimaat*, *procesbewaking*, *dynamiek* en *communicatiestructuur*. Een te sterke focus op het bereiken van overeenstemming kan echter leiden tot gevaarlijk groepsdenken (Janis, 1972).

De theorie van Hovelynck & Prins (2007) focust, in tegenstelling tot de theorie van Moor (1995), minder op het bereiken van overeenstemming. Deze theorie kijkt vooral naar het geleverde resultaat (de output), de onderlinge interactie van teamleden en de impact van het team op het leren en welzijn van de teamleden. De competenties van de teamleden en de geleverde inspanning bepalen de effectiviteit (Hovelynck & Prins, 2007). Deze theorie kan hierdoor een oplossing bieden voor het probleem bij Organisatie. Maar doordat het factoren als teamindeling en gedrag niet bespreekt, sluit deze theorie niet volledig aan op het onderzoek. Dit onderzoek wil deze factoren ook in kaart brengen, zodat de samenwerking verbetert.

Hovelynck & Prins (2007) kijken alleen naar het stimuleren van beter teamwerk en nemen het verbeteren van sociale interacties niet mee in hun theorie (Hackman, 2002). Hackman kijkt met zijn theorie wel naar sociale interacties binnen een team en de effectiviteit hiervan (2002). Het *Five Factor Model* (2002) identificeert vijf voorwaarden die, indien aanwezig, de kans op teameffectiviteit vergroten. De factoren zijn: *een echt team zijn*, *dwingende richting*, *stimulerende structuur*, *ondersteunende context* en *deskundige coaching*. Per conditie stelt Hackman (2002) een aantal vragen waarmee hij de sociale interacties en effectiviteit in kaart brengt. Op basis hiervan kan dit onderzoek de condities bij Organisatie meten en kan Organisatie op zoek gaan naar welke condities nog ontbreken. Toch sluit deze theorie niet naadloos aan op de probleemstelling, omdat het niet kijkt naar het gedrag van het individu binnen een team. Het gedrag van het individu is ook van belang voor dit onderzoek, omdat binnen Organisatie verschillende individuen samenwerken.

Het model *Belbin's Team Roles* van Belbin (1981) zoomt, in tegenstelling tot Hackman (2002) en Hovelynck & Prins (2007), wel in op het gedrag van een individu binnen een team. Dit model beschrijft

dat een ideaal team bestaat uit een groep individuen verdeeld in negen verschillende teamrollen. Deze theorie focust zich op de verhoudingen binnen een team en de meest effectieve samenstellingen hiervan. De theorie van Belbin (1981) focust echter alleen op het gedrag van teamleden en kijkt het niet naar de persoonlijkheid van een teamlid (Trompenaars & Coebergh, 2014). Verder is de theorie niet geheel bruikbaar voor dit onderzoek, omdat model *Belbin's Team Roles* (1981) de factor communicatie niet bespreekt.

Hepkema (2016) zoomt, net zoals Belbin (1981), in op het gedrag van een individu binnen een team. Daarnaast is volgens Hepkema (2016) teameffectiviteit te verhogen door ook aandacht te schenken aan de volgende factoren: het individuele gedrag, het teampatroon en de communicatie. Deze factoren werkt hij uit in zijn *Samenwerkingsmodel* en deze factoren bepalen de kwaliteit van de samenwerking (Hepkema, 2016). Zijn theorie bestaat uit enkele concrete stappen om een samenwerking middels deze factoren te verbeteren. Het blootleggen van de ervaringen binnen de genoemde factoren vormt de basis ter verbetering van de samenwerking (Hepkema, 2016). Dit heeft uiteindelijk tot gevolg dat samenwerking de gehele teameffectiviteit verhoogt.

Een model dat veel overeenkomt met het *Samenwerkingsmodel* (Hepkema, 2016), is *The Five Dysfunctions of a Team Model* van Lencioni (2002). Waar Hepkema (2016) suggesties geeft ter verbetering in de genoemde drie factoren, geeft Lencioni (2002) suggesties voor het voorkomen van frustraties binnen teams. *The Five Dysfunctions of a Team Model* (2002) visualiseert vijf frustraties die met elkaar verbonden zijn. Lencioni (2002) vat de frustraties samen in de volgende begrippen: *resultaten, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, conflicten en vertrouwen*. De theorie van Lencioni (2002) is wat betreft insteek vergelijkbaar met het *Samenwerkingsmodel* van Hepkema (2016). Lencioni (2002) focust zich alleen op de frustraties per genoemde factor. Hepkema (2016) kijkt daarentegen verder dan alleen frustraties in een samenwerking en kijkt ook naar verbeteringen in het individuele gedrag, de communicatie en het teampatroon.

Binnen de theoretische stroming groepsdynamica zijn er dus een aantal auteurs die zich focussen op de dynamiek en samenwerking binnen een groep mensen. Waar Bales (1950) redeneringen biedt om groepsdynamica te verbeteren door te kijken naar factoren binnen het team, laat Homans (1966) zien welke factoren buiten het team meespelen die de groepsdynamica kunnen beïnvloeden. Deze theorieën bieden handvatten om een samenwerking te verbeteren door of interne factoren of externe factoren in kaart te brengen. Beide theorieën leggen echter geen focus op alle factoren die dit onderzoek graag in kaart wil brengen, namelijk: communicatie, gedrag en teamindeling binnen een team.

Tot slot kijken de theorieën van Moor (1995), Hackman (2002), Prins & Hovelynck (2007), Belbin (1981) en Lencioni (2002) naar samenwerking binnen een team. Ze geven handvatten om een samenwerkingsprobleem op te lossen door te kijken naar verschillende factoren binnen een team. Van deze theorieën kijkt echter niemand naar alle drie de factoren die de probleemstelling bevatten, namelijk: communicatie, gedrag en de samenstelling van een team. Zoals eerder gesteld, kijkt het

Samenwerkingsmodel van Hepkema (2016) daarentegen wel naar deze drie factoren en heeft het daarom de meeste raakvlakken met het onderzoek. Het concrete stappenplan van Hepkema (2016) houdt rekening met individueel gedrag, het teampatroon en de communicatie. Om die reden is het Samenwerkingsmodel van Hepkema (2016) gekozen als centrale theorie voor dit onderzoek.

3.1 Het conceptueel model

Het *Samenwerkingsmodel* van Hepkema (2016) vormt dus de centrale theorie en tevens het conceptueel model in dit onderzoek. Het model van Hepkema (2016) biedt inzicht in hoe een organisatie een samenwerking efficiënter en beter kan maken door te kijken naar drie factoren binnen een samenwerking. De factoren zijn: *het individuele gedrag, het teampatroon en de communicatie* (zie Figuur 11). In deze paragraaf staat een uitleg van elke factor en hoe het uiteindelijk ervoor zorgt dat de samenwerking binnen Organisatie verbeterd.



Figuur 11. Het Samenwerkingsmodel (Hepkema, 2016, p. 26)

Dit model is toepasbaar op de probleemsituatie van ORGANISATIE, omdat de theorie een oplossing biedt om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren door te kijken naar drie belangrijke factoren. Organisatie vormt in deze context een team, omdat er sprake is van een gezamenlijke visie: 'Een goed pensioen in een betere wereld (ORGANISATIE, 2020)'. Daarnaast werkt men samen aan de oplevering van NPS. Door inzicht te geven in de drie factoren uit het *Samenwerkingsmodel* (2016), kan het onderzoek kijken naar de verbeterpunten per factor en naar de samenhang tussen de factoren.

Volgens Hepkema (2016) kent een samenwerking in een team drie lagen, of wel factoren: *individueel gedrag, teampatroon* en *communicatie* (zie Figuur 11). Elke laag heeft invloed op de andere lagen en andersom. Om tot een effectieve samenwerking te komen, onderneemt een team vier stappen. Per laag neemt het team een stap. Voor de onderste laag *individueel gedrag* moet het team echter twee stappen nemen. De eerste stap is het kwetsbaar durven opstellen en zich niet schuilhouden. Teamleden moeten laten zien wat ze echt voelen, denken en willen. Als teamleden dit doen, ontstaat er openheid en vertrouwen.

De tweede stap is dat men elkaars functioneren bespreekt. Dit leidt ertoe dat kwaliteiten en zwakheden beter in beeld komen en dat medewerkers deze beter benutten. Als teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en zwakheden opvangen, komt het team in zijn kracht (Hepkema, 2016). Het individuele gedrag is relevant voor dit onderzoek omdat dit de samenwerkingsverhoudingen bepaalt. Uit de interviews blijkt in hoeverre medewerkers zich openstellen en op de hoogte zijn van elkaars kwaliteiten en zwakheden.

De derde stap uit het model test het *teampatroon*. Volgens Hepkema (2016) moet er een balans zijn in bijdrage en invloed in de samenwerking van teamleden. Als iedereen 'meedoet', ontstaat er een eenheid en een ideaal teampatroon. Het in kaart brengen van het teampatroon maakt een noodzakelijke verandering van bepaalde patronen duidelijk, zodat team een eenheid vormt. Volgens Hepkema (2016) is bewustwording van het teampatroon hierbij van belang.

Hierna volgt de laatste stap. Deze stap gaat over de bovenste laag van de piramide in het samenwerkingsmodel, namelijk de *communicatie*. Volgens Hepkema (2016) moet het team de huidige stijl van communiceren evalueren en dit verbeteren waar nodig. Hepkema (2016) beschrijft in zijn theorie dat een effectieve samenwerking bestaat uit twee elementen: *open communiceren* en *oplossingsgericht communiceren*. Als de communicatie open en oplossingsgericht is, dan heeft dit een positieve invloed op de samenwerking.

3.2 Hypotheses

De volgende drie hypothesen testen een verbetering voor de huidige samenwerking bij Organisatie en komen voort uit de theorie van Hepkema (2016). De drie verbeteringen richten zich elk op een van de samenwerkingsfactoren die Hepkema (2016) in zijn model beschrijft: *het individueel gedrag*, *het teampatroon* en *de communicatie*. Na elke hypothese volgt een toelichting hoe het een bijdrage levert aan het verbeteren van de samenwerking.

Hypothese 1: Als de teamleden gebruik maken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden opvangen, dan leidt dit tot een effectieve samenwerking.

Deze hypothese test de eerste samenwerkingsfactor, namelijk het individuele gedrag. Hepkema (2016) stelt: *“De eerste stap is dat teamleden zich kwetsbaar durven opstellen. (...) Er ontstaat een basis van openheid en vertrouwen. (...) Als de teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden ondervangen, komt het team in zijn kracht. Door hier gewoon met elkaar over te kunnen praten, ontstaat een grotere openheid. En in plaats van zich te ergeren aan elkaar, gaan teamleden elkaar steeds meer waarderen. Dit heeft uiteindelijk invloed op de effectiviteit van het team”* (Hepkema, 2016, p. 29).

Kwetsbaarheid leidt tot openheid en vertrouwen bij medewerkers. Men leert elkaars kwaliteiten en zwakheden kennen. Dit is relevant voor de probleemstelling, omdat het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en het opvangen van elkaars zwakheden leidt tot een effectievere samenwerking.

Hypothese 2: Als de bijdrage en invloed van alle teamleden in balans zijn, dan ontstaat een ideaal teampatroon.

Deze hypothese test de tweede samenwerkingsfactor in de piramide, namelijk het teampatroon.

Volgens Hepkema (2016) moet er een balans zijn tussen bijdrage en invloed binnen de samenwerking van teamleden. Hepkema stelt: *“In het ideale teampatroon draagt iedereen naar vermogen. Er is een balans tussen bijdrage en invloed. Ieders stem telt. De invloed van alle teamleden is in balans. Als iemand meer invloed heeft dan een ander, dan past dat bij de rol”* (Hepkema, 2016, p. 74).

Teamleden moeten evenveel bijdrage leveren en evenveel invloed hebben. Als teamleden allemaal evenveel ‘meedoen’, leidt dit tot een ideaal teampatroon en heeft dit een positieve invloed op de samenwerking. Dit is relevant voor het oplossen van de probleemstelling, omdat dit inzicht geeft in hoeverre medewerkers binnen Organisatie een stem hebben en of de medewerkers meedoen in de samenwerking.

Hypothese 3: Als teamleden open en oplossingsgericht met elkaar communiceren, dan verbetert de huidige samenwerking.

Deze hypothese test de laatste samenwerkingsfactor: communicatie. Hepkema stelt: *“De vierde en laatste stap is het evalueren van de huidige stijl van communiceren en het verbeteren daarvan. We zullen zien dat een effectieve communicatie het volgende inhoudt: open communiceren, oplossingsgericht communiceren (...). Op deze manier is de communicatie open en slagvaardig”* (Hepkema, 2016, p. 30).

Open en oplossingsgericht communiceren staat centraal binnen deze hypothese. Hepkema (2016) stelt dat dit belangrijk is voor de samenwerking: *“Dat teamleden het hartgrondig met elkaar oneens durven te zijn en dat alle relevante invalshoeken, argumenten en informatie op tafel komen. Dat teamleden de lastigste onderwerpen ter sprake brengen en een afwijkende mening laten horen. En dat teamleden dat op een directe en duidelijke wijze doen, zonder vaagheid en omhaal van woorden. (...) Het moge duidelijk zijn dat een gebrek aan openheid tot vele slechte en zelfs schadelijke besluiten leidt”* (p.92).

Dit is relevant voor het oplossen van de probleemstelling, omdat dit inzicht geeft in de communicatie die plaatsvindt bij Organisatie. Als medewerkers open en oplossingsgericht met elkaar communiceren, dan verbetert de huidige samenwerking.

4 Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch dient deels ter beantwoording van deelvraag 1 over de huidige communicatiemiddelen en deelvraag 2 over de factoren die samenwerking beïnvloeden. Daarnaast test kwalitatief onderzoek de drie hypothesen en deelvragen 1, 2 en 3. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat de beleving van de respondent centraal staat in dit onderzoek. Daarnaast geeft deze vorm van dataverzameling meer inzicht in de interpretatie van de antwoorden van de respondenten met betrekking tot het individuele gedrag, het teampatroon en de communicatie. Achterliggende beweegredenen, ervaringen en gevoelens gaan hiermee gepaard en zijn niet in cijfers uit te drukken. Een quotasteekproef leidde tot een representatieve steekproef.

4.1 Methoden van onderzoek

Tabel 3 geeft schematisch weer welke methoden van onderzoek helpen bij de beantwoording van de deelvragen en hypothesen. Verder staat in deze paragraaf de toelichting van de gekozen onderzoeksmethoden.

Deelvraag/hypothese	Methoden van onderzoek
Deelvraag 1	Deskresearch & Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 2	Deskresearch & Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 3	Kwalitatief onderzoek
Hypothese 1	Deskresearch & kwalitatief onderzoek
Hypothese 2	Deskresearch & kwalitatief onderzoek
Hypothese 3	Deskresearch & kwalitatief onderzoek

Tabel 3. Methoden van onderzoek per deelvraag en hypothese (Auteur, 2020)

Deskresearch

Allereerst is deskresearch gebruikt om informatie op te zoeken om de situatieschets te maken en om deelvragen 1 en 2 deels te beantwoorden. Deelvragen 1 en 2 beantwoorden voor een deel de probleemstelling. Er is hier voor deskresearch gekozen, omdat deskresearch richt op het verzamelen van relevante gegevens uit bronnen die binnen of buiten de onderneming reeds beschikbaar zijn (Verhoeven, 2014). Deskresearch dient ter beantwoording van deelvraag 1 over de huidige communicatiemiddelen bij Organisatie. Verder brengt kwalitatief onderzoek de gewenste communicatiemiddelen in kaart. Deelvraag 2 is deels te beantwoorden in de situatieschets door deskresearch te doen naar factoren die de samenwerking beïnvloeden. Vervolgens helpt kwalitatief

onderzoek ook met de beantwoording van deelvraag 2. Ten tweede is deskresearch ingezet om meer informatie te vinden over samenwerkingstheorieën om het hoofdstuk Theoretisch Kader (3.1) te maken. Deskresearch helpt om theorieën en relevante informatie te vinden over dit onderwerp (Verhoeven, 2014). Het Theoretisch Kader vergelijkt aan de hand van deskresearch verschillende wetenschappelijke theorieën om zo een oplossing te zoeken voor het huidige probleem bij ORGANISATIE. Daarna stelt dit hoofdstuk drie hypothesen op die helpen bij het onderzoeken van de probleemstelling.

Kwalitatief onderzoek

De probleemstelling van dit onderzoek gaat over medewerkers en hun ervaringen met de samenwerking. Volgens Verhoeven (2014) past kwalitatief onderzoek bij probleemstellingen die gaan over ervaringen, achterliggende motieven en argumenten van personen in bepaalde situaties. Daarom is gekozen om een deel van de deelvragen en hypothesen te beantwoorden met kwalitatief onderzoek. De ervaringen, achterliggende motieven en argumenten over de samenwerking van de respondenten brengt kwalitatief onderzoek in kaart. De beleving van de respondent staat centraal in dit onderzoek en dit geeft meer inzicht in hoe respondenten denken over de samenwerking (Verhoeven, 2014). Dit is van belang, omdat deelvragen 1, 2 en 3 inzicht geven in de gewenste communicatiemiddelen, de factoren die samenwerking beïnvloeden en wat de ervaringen van de respondenten rondom de samenwerking zijn. Een kwantitatieve benadering zou in dit geval de achterliggende beweegredenen van respondenten niet in kaart brengen, omdat het alleen kijkt naar metingen en cijfers (Verhoeven, 2014).

Verder heeft kwalitatief onderzoek als doel om inzicht te krijgen in *het individuele gedrag, het teampatroon en de communicatie* binnen Organisatie (Hepkema, 2016) en om dus de hypothesen te testen. Kwalitatief onderzoek is hierbij een passende onderzoeksmethode, omdat deze dataverzamelmethode de achtergrond van de onderzochte personen centraal stelt (Verhoeven, 2014). Het is hierdoor mogelijk om de achterliggende motieven van de antwoorden van de respondenten in kaart te brengen en de hypothesen te testen. Kwantitatief onderzoek past hier niet bij, omdat het onderzoek geen cijfermatige gegevens wil verzamelen maar juist de motieven en ervaringen van respondenten wil verzamelen (Verhoeven, 2014).

4.2 Datacollectie

Deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet als onderzoeksmethoden. Deskresearch is gedaan aan de hand van de online zoekmachines Google Scholar en LexisNexis. Deze zoekmachines bieden de mogelijkheid om bruikbare theorieën op te zoeken die betrekking hebben op samenwerking.

Daarnaast zijn interne documenten, zoals het Strategisch Kader en de resultaten van het onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid, van ORGANISATIE gebruikt om meer informatie te vinden over de samenwerking en om het probleem beter in kaart te brengen. Ter voorbereiding op de fieldresearch is deskresearch uitgevoerd. De fieldresearch verzamelt data bij de doelgroep middels twaalf diepte-interviews via Microsoft Teams.

Respondenten

De respondenten in dit onderzoek bestaan uit twaalf ORGANISATIE-medewerkers die werken binnen Organisatie. Verhoeven (2014, p. 244) stelt dat na tien interviews het verzadigingspunt is bereikt, waardoor er na tien interviews geen nieuwe informatie naar voren komt. Ondanks dat Verhoeven (2014) tien respondenten als voldoende stelt, telt dit onderzoek twaalf respondenten. Als er na het twaalfde interview geen verzadiging optreedt, nodigt de interviewer meer respondenten uit om deel te nemen aan het onderzoek. Aan de hand van een quotasteekproef werft dit onderzoek de respondenten. Met deze niet-willekeurige steekproefmethode selecteert het onderzoek de respondenten zelf (Verhoeven, 2014, p. 202) en baseert het de selectie op basis van de hieronder genoemde criteria.

Allereerst werkt de respondent binnen Organisatie. Van elke afdeling binnen Organisatie kiest de interviewer drie medewerkers. Zo zijn alle afdelingen eerlijk en voldoende vertegenwoordigd. De respondenten werken op de vier afdelingen: Vermogensbeheer, Pensioenen & Verzekeringen, Informatievoorziening en Staven. Ten tweede speelt de functie van de respondent mee tijdens de selectie. Er wordt hier onderscheid gemaakt tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevendenden kunnen een ander perspectief hebben dan medewerkers. Per afdeling wordt een leidinggevende geselecteerd en twee medewerkers. Deze verhouding geeft een representatieve afspiegeling van de organisatie weer. Tot slot moet de respondent langer dan een jaar in dienst zijn, zodat de respondent genoeg zicht heeft op de samenwerking binnen Organisatie. De kans dat een persoon hier minder zicht op heeft, is groter als hij pas net in dienst is. Daarom is gekozen voor minimaal 1 jaar (>12 maanden).

Onderstaand respondentenschema (zie Tabel 4) geeft de selectie van de respondenten weer.

Respondent nr.	Afdeling binnen Organisatie	Functie	Aantal maanden in dienst
1	Staven	Medewerker	20
2	Staven	Leidinggevende	15
3	Staven	Medewerker	55
4	Vermogensbeheer	Leidinggevende	23
5	Vermogensbeheer	Medewerker	22
6	Vermogensbeheer	Medewerker	25
7	Pensioenen & Verzekeren	Leidinggevende	34
8	Pensioenen & Verzekeren	Medewerker	49
9	Pensioenen & Verzekeren	Medewerker	19
10	Informatievoorziening	Leidinggevende	27
11	Informatievoorziening	Medewerker	31
12	Informatievoorziening	Medewerker	25

Tabel 4. Respondentenschema (Auteur, 2020)

Interviewtechnieken

Het interview is in de vorm van een semigestructureerd diepte-interview via Microsoft Teams, waarbij de interviewer ervaringen en motieven van respondenten achterhaalt. Bij een semigestructureerd interview is er de mogelijkheid om door te vragen op de antwoorden van de respondent (Verhoeven, 2014). Daarnaast zijn de interviewer en respondent vrij om zelf iets in te brengen tijdens het interview. Er is voor dit type interview gekozen, omdat de interviewer kan afwijken van de vastgestelde structuur en op deze manier dieper kan ingaan op de antwoorden van de respondent (Verhoeven, 2014). De topic guide en bijbehorende vragenlijst geven het interview de nodige structuur (zie Bijlage 6). De vragenlijst en de topic guide (Bijlage 6) zijn opgesteld aan de hand van de vragenlijst van Bosman & Vos (2014) en de hypothesen die voortvloeien uit de theorie van Hepkema (2016). De interviewer is dus niet verplicht om zich aan de structuur van de vragenlijst te houden. De interviewer hanteert tijdens het diepte-interview de LSD-techniek: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen (Stevens, z.d). Wanneer het antwoord van de respondent niet duidelijk genoeg is, stelt de interviewer bijvoorbeeld een vervolgvraag. Het is van belang dat de interviewer zich flexibel opstelt en inspeelt op de situatie zodat de interviewer de LSD-techniek goed kan toepassen (Verhoeven, 2014). Middels de LSD-techniek daagt de interviewer de respondent optimaal uit om achterliggende motieven en argumenten duidelijk te maken.

Locatie, tijd & duur interviews

De diepte-interviews vinden plaats via Microsoft Teams en duren gemiddeld 45 minuten. Microsoft Teams is een programma op een laptop of een smartphone, waarbij personen online kunnen vergaderen (Microsoft, 2020). De interviewer en de respondent kunnen elkaar horen en zien. Het voordeel van een digitaal interview is dat respondenten zich comfortabeler voelen, omdat ze zich

bevinden in hun eigen omgeving (Braun & Clarke, 2013). Microsoft Teams staat geïnstalleerd op alle werklaptops van ORGANISATIE-medewerkers. De interviewer plant via het Outlook-systeem van ORGANISATIE de interviews in en respondenten ontvangen via e-mail een uitnodiging met een link naar het Microsoft Teams-interview (zie Bijlage 7). Dit gebeurt in de periode van 22 april 2020 tot 6 mei 2020. De respondenten krijgen voorafgaand aan het interview een e-mail met daarin instructies over Teams. Tijdens de interviews neemt de interviewer het gesprek op. De interviewer informeert de respondent hierover. Deze opnames zijn uitsluitend bedoeld om het interview te transcriberen. De opname blijft niet bewaard, omdat het voor de rest geen toevoeging heeft voor dit onderzoek. Tot slot blijven de respondenten anoniem.

Uitwerking interviews

Het uitwerken van de interviews gebeurt in een aantal stappen. Allereerst is het van belang om elk interview te transcriberen (zie Bijlage 8). Dit gebeurt na elk interview. De geluidsopname van het interview helpt bij het transcriberen. Vervolgens komt het ordenen van de tekst aanbod. Het ordenen gebeurt aan de hand van analyseschema's (zie Bijlage 9). In de analyseschema's staan de antwoorden per vraag van de respondent gelabeld. Interviews vergelijken en verbanden leggen gaan makkelijker na het labelen van de antwoorden (Baarda et al., 2013). Het schrijven van de verbatims en de geluidsopname tijdens het interview bewaken de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Willems & Zwieten, 2004).

4.3 Operationalisatie

De gekozen onderzoeksmethoden en de datacollectie staan nu vast. De volgende stap is het meetbaar maken van de deelvragen en hypothesen. De operationalisatie definieert de begrippen uit de hypothesen en deelvragen. De uitgewerkte begrippen helpen het onderzoek bij het schrijven van de meetinstrumenten (zie Bijlage 6, Topic guide). Meetinstrumenten zijn hulpmiddelen waarmee de onderzoeker gegevens verzamelt (Verhoeven, 2014). De deelvragen brengen het volgende in kaart: de huidige en gewenste communicatiemiddelen, de factoren die de samenwerking beïnvloeden en de ervaring van respondenten over de samenwerking. De hypothesen toetsen of het individuele gedrag, het teampatroon en de communicatie de samenwerking kunnen verbeteren.

Bij het samenstellen van de topic guide en de voorbeeldvragen is de vragenlijst van Bosman & Vos (2014) meegenomen als voorzet op de meetinstrumenten van dit onderzoek. De theorie van Hepkema (2016) helpt bij het definiëren van de begrippen uit de hypothese. De operationalisatie van de deelvragen en hypothesen staan hieronder beschreven en staan schematisch weergegeven in Tabel 9.

Deelvraag 1: *Welke communicatiemiddelen kan ORGANISATIE inzetten om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren?*

Deze deelvraag brengt de huidige en gewenste communicatiemiddelen van Organisatie in kaart. Communicatiemiddelen zijn de middelen die men inzet om een bepaald communicatiedoel te bereiken

(Boer, 2012). Boer (2012) geeft als voorbeeld intranet, online en offline nieuwsbrieven, personeelsbijeenkomsten en mail-to-all. Onder huidige communicatiemiddelen verstaat dit onderzoek de middelen die Organisatie momenteel gebruikt. De situatieschets brengt, middels deskresearch, dit in kaart door onderzoek te doen naar de huidige middelen. Het in kaart brengen gebeurt middels interne bronnen die beschrijven welke middelen Organisatie momenteel gebruikt. De gewenste communicatiemiddelen zijn middelen die medewerkers graag willen gebruiken. Dit brengt kwalitatief onderzoek in kaart. Tijdens het diepte-interview stelt de interviewer de volgende vraag: *‘Welke communicatiemiddelen zou jij graag willen gebruiken om te communiceren met collega’s binnen Organisatie?’* (zie Bijlage 6, vraag 25). Deze vraag brengt in kaart wat de gewenste communicatiemiddelen van de medewerkers zijn.

Deelvraag 2: Welke factoren beïnvloeden de samenwerking binnen Organisatie?

De situatieschets en het interview brengen middels desk- en fieldresearch in kaart welke factoren de samenwerking beïnvloeden. Dit ter beantwoording van deelvraag 2. Een factor is een omstandigheid die invloed heeft op de uitkomst (Hepkema, 2016). In dit geval is de uitkomst de mate van efficiëntie in een samenwerking. De situatieschets in Hoofdstuk 2 brengt in kaart welke factoren de samenwerking bij Organisatie beïnvloeden. Dit hoofdstuk bespreekt factoren als werkplezier, betrokkenheid en waardering. Tot slot helpt fieldresearch ook bij het beantwoorden van deelvraag 2. Het is namelijk van belang dat de respondenten zelf aangeven welke factoren de samenwerking beïnvloeden. Tijdens de fieldresearch wordt er daarom aan respondenten de volgende vraag gesteld: *‘Welke factoren beïnvloeden volgens jou de samenwerking?’* (Vraag 6, in Bijlage 6 Topic guide).

Deelvraag 3: Hoe ervaren de medewerkers de samenwerking binnen Organisatie?

Ervaring is een vorm van kennis of inzicht, die door ondervinding geleerd wordt (Hepkema, 2016). Eind 2019 is alleen in kaart gebracht hoe medewerkers de samenwerking ervaren in de vorm van een cijfer. Dit onderzoek wil de beweegredenen achter dit cijfer achterhalen. Deelvraag 3 brengt dit in kaart. Om dit te beantwoorden, stelt de interviewer tijdens het interview twee vragen aan de respondent. Allereerst beoordeelt de respondent de samenwerking door een cijfer (1-10) hieraan te koppelen, waarbij het cijfer 1 heel laag is en het cijfer 10 heel hoog (zie Bijlage 6, Topic guide). Vervolgens geeft de respondent een toelichting op het gekozen cijfer. De vraag hierbij luidt: *‘Waarom kies je voor dit cijfer?’* Deze twee vragen brengen de achterliggende beweegredenen van de ervaring over de samenwerking in kaart en beantwoorden daarmee deelvraag 3.

Hypothese 1: het individuele gedrag

Als de teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden opvangen, dan leidt dit tot een effectieve samenwerking.

Individueel gedrag

Het individueel gedrag gaat in dit onderzoek om het functioneel gedrag van teamleden. Het gaat hier

volgens Hepkema (2016) in de eerste plaats om openheid en vertrouwen. Volgens Hepkema (2016) vormen 'openheid' en 'vertrouwen' in het individuele gedrag de basis om uiteindelijk gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden op te vangen en de samenwerking effectief te maken. 'Openheid' en 'vertrouwen' definieert Hepkema (2016) als het openstellen van een individu. Een individu vertelt bijvoorbeeld over persoonlijke ervaringen. Het eerste deel van de topic guide brengt dit in kaart (zie Bijlage 6). De respondent beschrijft hoe andere teamleden zich openstellen en hoe de respondent zichzelf openstelt. Onderstaande Tabel 5 geeft de vragen uit de topic guide weer bij de begrippen 'openheid' en 'vertrouwen' (zie Bijlage 6).

Begrippen	Vragen uit topic guide	Nr.
Openheid & Vertrouwen	<i>Hoe omschrijf je de interpersoonlijke contacten met teamleden?</i>	7
	<i>Hoe stel jij je op naar teamleden?</i>	8
	<i>Hoe stellen andere teamleden zich naar jou op?</i>	9

Tabel 5. Operationalisatie begrippen openheid & vertrouwen (Auteur, 2020)

Nadat de respondenten vertellen over de openheid en vertrouwen, kunnen de respondenten duidelijk maken in hoeverre teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden ondervangen. Kwaliteit is de mate waarin iemand ergens goed in is, en/of gespecialiseerd in is (Hepkema, 2016). Zwakheden zijn handelingen of denkwijzen van een individu waar hij/zij niet goed in is (Hepkema, 2016). Om dit in kaart te brengen, stelt de interviewer een aantal vragen. Onderstaande Tabel 6 geeft de vragen uit de topic guide weer die de begrippen 'kwaliteiten gebruiken' en 'zwakheden opvangen' testen.

Begrippen	Vragen uit topic guide	Nr.
Kwaliteiten	<i>Hoe vind je de mate waarin teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten?</i>	10
Zwakheden	<i>Wat vind je van de mate waarin teamleden elkaars zwakheden ondervangen?</i>	11

Tabel 6. Operationalisatie hypothese 1 (Auteur, 2020)

Tot slot is volgens Hepkema (2016) een samenwerking effectief, wanneer het team gestelde doelen haalt en het team open communiceert. Om dit uiteindelijk te testen bij de respondenten, vraagt de interviewer: 'Heeft het individuele gedrag invloed op de samenwerking volgens jou?' (Bijlage 6, vraag 13).

Hypothese 2: het teampatroon

Als de bijdrage en invloed van alle teamleden in balans zijn, dan ontstaat een ideaal teampatroon.

Het ideale teampatroon

Volgens Hepkema (2016) moeten de bijdrage en invloed tussen de teamleden in balans zijn, zodat er een ideaal teampatroon ontstaat. Bij een ideaal teampatroon zijn teamleden zich bewust van het

patroon, zijn taken en verantwoordelijkheden verdeeld, zoeken medewerkers elkaar op en heeft iedereen een stem bij de besluitvorming. Als iemand meer invloed heeft dan een ander, dan past dat bij de rol, het vakmanschap of de senioriteit van die persoon (Hepkema, 2016). Onder teamleden worden de medewerkers bij Organisatie verstaan.

Bijdrage & Invloed

Een bijdrage is volgens Hepkema (2016) de mate waarin iedereen meedoet en onder invloed verstaat Hepkema (2016) de mate waarin iedereen erbij hoort. Balans in deze zin betekent dat er evenveel invloed als bijdrage is tussen de leden van Organisatie. Aan de hand van de vragenlijst van Bosman & Vos (2014) beantwoordt de respondent een aantal vragen over bijdrage en invloed. Deze vragen uit de topic guide (zie Bijlage 6) staan in onderstaande Tabel 7 weergegeven.

Begrippen	Vragen uit topic guide	Nr.
Bijdrage	<i>Hoe beoordeel je de bijdrage van jezelf en de teamleden in de samenwerking?</i>	15
Invloed	<i>Hoe beoordeel je de mate van invloed per teamlid bij het maken van een gezamenlijk besluit?</i>	16
Balans	<i>Vind je dat alle teamleden evenveel bijdrage en invloed hebben op de samenwerking?</i>	17
Ideaal teampatroon	<i>Welke aanpassingen binnen het teampatroon zouden ervoor zorgen dat de samenwerking verbeterd?</i>	18

Tabel 7. Operationalisatie hypothese 2 (Auteur, 2020)

Hypothese 3: de communicatie

Als teamleden open en oplossingsgericht met elkaar communiceren, dan verbetert de huidige samenwerking.

Communicatie

Hepkema (2016) stelt dat een samenwerking verbetert wanneer teamleden open en oplossingsgericht met elkaar communiceren. Er is sprake van open communicatie als teamleden alles tegen elkaar zeggen, lastige zaken aan de orde stellen en van meningen mogen verschillen. Teamleden communiceren oplossingsgericht als zij behulpzaam denken in mogelijkheden en oplossingen in plaats van in problemen en belemmeringen (Hepkema, 2016). Om deze hypothese te testen, brengt allereerst vraag 19 in kaart hoe de respondent de communicatie met teamleden ervaart. De vraag luidt: *“Hoe ervaar je de communicatie binnen Organisatie?”* (Bijlage 6, vraag 19). De communicatie bestaat uit het communiceren over projecten, samenwerkingen en andere informatie. Daarna brengt vraag 20 in kaart hoe de respondent de communicatiestijl ervaart. Communicatiestijl is de wijze waarop iemand informatie overbrengt aan anderen (Hepkema, 2016). De vraag hierbij luidt: *“Hoe zou*

je deze communicatiestijl omschrijven?" Vragen 21 en 22 brengen in kaart hoe respondenten de open en oplossingsgerichte communicatie ervaren.

Tabel 8 geeft een overzicht van de vragen die de begrippen 'open communiceren' en 'oplossingsgericht communiceren' in kaart brengen tijdens het interview.

Begrippen	Vragen uit topic guide	Nr.
Open communiceren	<i>Hoe beoordeel je de openheid in communicatie binnen Organisatie?</i>	21
Oplossingsgericht communiceren	<i>Hoe beoordeel je het oplossingsgericht communiceren binnen Organisatie?</i> <i>Hoe beoordeel je de besluitvorming bij Organisatie?</i>	22

Tabel 8. Operationalisatie hypothese 3 (Auteur, 2020)

Om een goed overzicht te krijgen van bovenstaande operationalisatie van de deelvragen en hypothesen, staat de hele operationalisatie hieronder schematisch weergegeven in Tabel 9. De voorbeeldvragen uit de topic guide staan in Bijlage 6.

Probleemstelling <i>Hoe kan ORGANISATIE de samenwerking binnen</i> <i>Organisatie verbeteren?</i>		
Hypothese of deelvraag	Topics	Voorbeeldvragen in Topic guide
Deelvraag 1: <i>Welke communicatiemiddelen kan ORGANISATIE inzetten om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren?</i>	Gewenste communicatiemiddelen	25
Deelvraag 2: <i>Welke factoren beïnvloeden de samenwerking binnen Organisatie?</i>	Factoren	6, 14, 26
Deelvraag 3: <i>Hoe ervaren de medewerkers de samenwerking binnen Organisatie?</i>	Ervaringen	4,5
Hypothese 1: <i>Als de teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden opvangen, dan leidt dit tot een effectieve samenwerking.</i>	Openheid, vertrouwen, omgang kwaliteiten en zwakheden	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Hypothese 2: <i>Als de bijdrage en invloed van alle teamleden in balans is, dan ontstaat er een ideaal teampatroon.</i>	Functioneel teampatroon, balans invloed en bijdrage	15, 16, 17, 18

Hypothese 3: <i>Als teamleden open en oplossingsgericht communiceren, dan verbetert de huidige samenwerking.</i>	Communicatie	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
---	--------------	------------------------------------

Tabel 9. Operationalisatie deelvragen & hypothesen (Auteur, 2020)

5 Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek staan in dit hoofdstuk uitgewerkt op basis van de verbatims (Bijlage 8) en de analyseschema's (Bijlage 9). Allereerst komen de resultaten van de deelvragen aan bod. Daarop volgen de resultaten van de hypothesen. De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat respondenten elkaar beter willen leren kennen, elkaars kwaliteiten beter willen benutten en zwakheden meer willen bespreken. Respondenten geven daarnaast aan dat de invloed en de bijdrage van de teamleden in de samenwerking zo goed als gelijk is en dat dit invloed heeft op het ideale teampatroon. Tenslotte vinden de respondenten de onderlinge communicatie met teamleden matig, omdat men op een eigen eilandje zit en niet transparant is.

5.1 Deelvragen

In deze paragraaf staan de resultaten van het onderzoek naar de drie deelvragen. Deelvraag 1 brengt de huidige en gewenste communicatiemiddelen van Organisatie in kaart middels deskresearch en de diepte-interviews met de respondenten. Verder biedt deelvraag 2 inzicht in de factoren die samenwerking beïnvloeden. Deze zijn middels deskresearch en de diepte-interviews in kaart gebracht. Tot slot kijkt deelvraag 3 naar de ervaring van de respondenten met betrekking tot de samenwerking. De diepte-interviews helpen bij de beantwoording van deelvraag 3.

Deelvraag 1: Welke communicatiemiddelen kan ORGANISATIE inzetten om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren?

De situatieschets brengt, middels deskresearch, de huidige middelen van Organisatie in kaart. Hiermee is een deel van deelvraag 1 beantwoord. De situatieschets brengt middels interne bronnen de huidige communicatiemiddelen van medewerkers in kaart. Dit zijn Outlook Mail, Skype, Teams, Intranet (ORGANISATIE Plaza) en Office 365. Deskresearch laat daarnaast zien dat de huidige communicatiemiddelen Teams, Outlook Mail en Skype het meest worden gebruikt door medewerkers in de maand mei. Office 365 wordt nu het minst gebruikt, omdat dit middel pas sinds begin 2020 is ingezet voor een kleinere groep medewerkers. Het doel binnen Organisatie is om Office 365 begin 2021 als hoofd communicatiemiddel te gaan gebruiken. Via Office 365 kunnen medewerkers projecten en documenten efficiënt met elkaar delen. Uiteindelijk gaat het huidige intranet over naar een Office 365-versie, zodat alle communicatiemiddelen vanuit Office 365 worden gemanaged.

Kwalitatief onderzoek brengt de gewenste communicatiemiddelen van de respondenten in kaart. Aan respondenten is gevraagd welke middelen zij graag willen gebruiken om te communiceren met hun collega's. Uit de gesprekken komt naar voren dat respondenten regelmatig op het intranet van ORGANISATIE verkeren (zie Bijlage 9, analyseschema 21). Hier kijken de respondenten naar de laatste nieuwsberichten, maar daar communiceren zij over niet met collega's. Volgens de respondenten mist het intranet deze functie nog. *“ORGANISATIE Plaza is eigenlijk wel een middel waar ik meteen aan denk. Je kan daar best wat informatie vinden over projecten en andere nieuwtjes, alleen mis ik wel de interactie met andere collega's, persoonlijke informatie over die collega's en waar*

zij mee bezig zijn. Ik zou daar wel graag meer informatie over willen lezen”, vertelt respondent 9 (zie Bijlage 9, analyseschema 21). Respondent 11 vult hierop aan dat hij een plekje mist op het intranet waar je een collega kan zoeken op een bepaalde expertise of zijn huidige werkzaamheden. De respondenten geven aan dat ze naast het intranet vooral veel gebruikmaken van Outlook Mail (zie Bijlage 9, analyseschema 21). De communicatie via e-mail ervaren ze als minder persoonlijk, doordat de interpretatie van de ontvanger kan verschillen van de intentie van de verzender. Dit kan bijvoorbeeld liggen aan de toon van de manier van schrijven, waarop een ontvanger zich afvraagt: ‘Waarom schrijft hij nou zo?’, legt een respondent uit.

Deelvraag 2: Welke factoren beïnvloeden de samenwerking binnen Organisatie?

De situatieschets, in hoofdstuk 2, kijkt naar de factoren die de samenwerking beïnvloeden. Het onderzoek naar betrokkenheid eind 2019 laat zien dat de factoren betrokkenheid, werkplezier, waardering en trots op de organisatie de grootste invloed hebben op de effectiviteit van de samenwerking. Op al deze factoren scoort ORGANISATIE veel lager dan haar concurrenten. De betrokkenheid bij Organisatie scoort een 6,4 en de samenwerking een 6,1.

Om na te gaan of respondenten aan dezelfde factoren denken, is aan de respondenten gevraagd om aan te geven welke factoren volgens hun een invloed hebben op de samenwerking bij Organisatie (Bijlage 9, analyseschema 2). Respondenten geven aan dat betrokkenheid een factor is. Het is volgens de respondenten namelijk belangrijk dat je elkaar kent en op de hoogte bent van elkaars belangen. Dit is volgens de respondenten nu nog vaak onduidelijk. De resultaten laten zien dat de respondenten ook een andere factor benoemen, namelijk een gezamenlijk doel hebben. *“Wat is het gezamenlijke doel? Hoe gaan we daar samen komen? Want alleen samen kan dat. Momenteel is dat niet het geval. Nu merk je dat iedereen gewoon maar bezig is met zijn eigen ding en wordt het gemeenschappelijke belang, dat hogerop is bepaald, niet meespeelt met de dagelijkse werkzaamheden van mensen”*, vertelt respondent 9 (Bijlage 9, analyseschema 2). De respondenten geven aan dat de gezamenlijke doelen duidelijk moeten zijn. Men mist nu saamhorigheid en het werken naar één gemeenschappelijk doel. Het samenwerken wordt hierdoor lastiger, volgens respondenten. Het bestaan van een eilandjescultuur is volgens de respondenten tevens een factor. Ze zijn van mening dat teamleden veel op hun eigen eilandjes acteren, wat ervoor zorgt dat de samenwerking inefficiënt is. Teamleden focussen zich te veel op het eigen werk en er wordt niet goed over de verschillende eilandjes heen gekeken (Bijlage 9, analyseschema 2).

Deelvraag 3: Hoe ervaren de medewerkers de samenwerking?

Om deelvraag 3 te beantwoorden, is respondenten gevraagd een cijfer te geven aan de samenwerking. Het geven van een cijfer dient als indicatie om de ervaring in kaart te brengen. Het gegeven cijfer wordt vervolgens toegelicht door de respondent. De resultaten laten zien dat de respondenten die een onvoldoende geven van mening zijn dat teamleden op hun eigen eiland bezig zijn (Analyseschema 1, Bijlage 9). Daarnaast benoemen de respondenten die een voldoende gaven ook dit fenomeen.

5.2 Hypothesen

In deze paragraaf staan de resultaten ten aanzien van de drie hypothesen. Aan de hand van twaalf diepte-interviews met medewerkers van Organisatie zijn de hypothesen, die voortvloeien uit het Samenwerkingsmodel van Hepkema (2016), getest. Deze hypothesen testen elk een factor, namelijk: *individueel gedrag*, *teampatroon* en *communicatie*. In Bijlage 8 staan de uitgewerkte interviews in de vorm van verbatims. Quotes uit die interviews staan verwerkt in analyseschema's, te vinden in Bijlage 9.

Hypothese 1: het individuele gedrag

Kwetsbaar opstellen: openheid & vertrouwen

Een van de topics die tijdens de interviews zijn besproken, is in hoeverre en hoe respondenten zich kwetsbaar opstellen naar andere teamleden. Het blijkt dat respondenten zich openstellen naar anderen (Analyseschema 4, Bijlage 9). Respondenten zeggen behulpzaam te zijn en bereid te zijn om naar collega's te luisteren. Men biedt een helpende hand waar nodig is en als dit niet direct kan, verwijzen ze elkaar naar personen die ze wel kunnen helpen (Analyseschema 4, Bijlage 9). De respondenten ervaren daarnaast dat andere teamleden zich kwetsbaar opstellen en dat anderen bereid zijn om tijd vrij te maken voor een collega. *“Als je jezelf openstelt, krijg je dat ook terug. De personen waar ik mee samenwerk, die doen dat ook wel. We kunnen goed switchen tussen werk dingen en dan weer terug naar niet-werk dingen. Dus ja, omdat ik dat geef, krijg ik dat ook terug. En andersom.”* (Analyseschema 4, Bijlage 9).

De respondenten geven aan dat de contacten met anderen goed zijn (Analyseschema 3, Bijlage 9). Respondenten geven hiervoor als reden dat men vriendelijk is naar elkaar. Collega's staan open om elkaar te helpen en dat laten ze weten. De contacten zijn over het algemeen informeel, maar soms formeel. Met formeel bedoelen de respondenten dat teamleden afstandelijk en met veel lege woorden communiceren.

Gebruikmaken kwaliteiten

Op de vraag in hoeverre teamleden gebruik maken van elkaars kwaliteiten, laten respondenten weten dat ze dit nog te weinig doen (Analyseschema 6, Bijlage 9). Respondenten geven aan dat de oorzaak hiervan is dat teamleden niet van elkaar weten wat hun expertises zijn. Aanvullend hierop geven de respondenten aan dat men elkaar eerst goed moet leren kennen, zodat men weet waar de kwaliteiten van collega's liggen. Uitbreiding van hun interne netwerk is volgens de respondenten daarbij essentieel. Tot slot geven de respondenten aan dat het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten de kwaliteit de samenwerking versterkt, omdat je dan als een team samenwerkt zonder daar externe personen bij te halen. Daarnaast leer je elkaar beter kennen, vinden respondenten (Analyseschema 6, Bijlage 9).

Opvangen zwakheden

Uit de gesprekken komt naar voren in hoeverre respondenten elkaars zwakheden opvangen. De resultaten laten zien dat de respondenten dit nog te weinig doen (zie Bijlage 9, analyseschema 7).

Respondenten vinden dat teamleden elkaar onvoldoende opvangen met hun zwakheden en vinden dat anderen hun zwakheden zelf willen 'fixen'. Als er dan onvoldoende kennis in huis is, schakelen teamleden een externe partij in. Zij betrekken eigen teamleden daar niet bij. Respondent 4 vult hierop aan dat collega's het om hulp vragen als een zwakte zien, maar deze respondent vindt dit juist een kracht. De respondenten geven daarnaast aan dat zij niet goed weten waar zwakheden van andere teamleden liggen. Het is volgens de respondenten dan lastig om collega's te ondersteunen (zie Bijlage 9, analyseschema 7). Respondenten zijn van mening dat meer inzicht in de zwakheden bij teamleden ervoor zorgt dat teamleden elkaar beter kunnen ondersteunen en dat het invloed heeft op de efficiëntie van een samenwerking.

Invloed gedrag op samenwerking

Over het topic individueel gedrag werd aan de respondenten gevraagd in hoeverre het individuele gedrag invloed heeft op de samenwerking. Het blijkt dat de respondenten vinden dat het gedrag van iemand invloed heeft op de manier van samenwerken. Jezelf openstellen is volgens de respondenten belangrijk (Analyseschema 9, Bijlage 9). De resultaten laten zien dat de manier waarop iemand een samenwerking aangaat, invloed heeft op de samenwerking. Geen enkele respondent is van mening dat het gedrag geen invloed heeft op de samenwerking.

Hypothese 2: het teampatroon

Bijdrage

Binnen het teampatroon zijn de respondenten overwegend positief over de bijdrage van teamleden binnen Organisatie. Dit blijkt uit analyseschema 11 (Bijlage 9). Respondenten geven aan dat alle teamleden veel inspraak hebben en altijd van zichzelf laten horen. Daarnaast geven de respondenten aan dat alle teamleden een bijdrage leveren tijdens het samenwerken. Volgens respondenten is iedereen gemotiveerd en iedereen werkt mee (Analyseschema 11, Bijlage 9).

Invloed

De respondenten beoordelen de invloed van teamleden binnen Organisatie als gelijk (Analyseschema 13, Bijlage 9). Iedereen heeft een eigen mening en laat dit vaak genoeg horen. De respondenten laten weten dat de invloed per teamlid kan verschillen door de functie en rol, maar dit ervaren zij niet als knelpunt. Volgens respondenten is de invloed van de besluitvorming is gelijk en ligt bij de juiste personen. Op de vraag of alle teamleden evenveel bijdrage en invloed hebben op de samenwerking, geven de respondenten aan dat er een goede balans is tussen invloed en bijdrage.

Invloed op teampatroon

Uit de gesprekken komt naar voren dat respondenten een ideaal teampatroon ervaren, wanneer de bijdrage en de invloed bij alle teamleden gelijk is (Bijlage 9, Analyseschema 14). Als iedereen betrokken is en blijft, zien de respondenten een ideaal teampatroon ontstaan. Wie er aan de top zit en wie onderaan, heeft invloed op de kwaliteit van de samenwerking volgens de respondenten. De directie zit volgens de respondenten aan de top, besturen de organisatie en bepalen de

beleidsvoering. De respondenten geven aan dat het teampatroon invloed heeft op de kwaliteit van de samenwerking. Daarbij is het hebben van duidelijke doelen binnen het team belangrijk volgens de respondenten. Duidelijke doelen zorgen ervoor dat teamleden weten wat er op hun afkomt en hoe ze het samen in onderlinge afstemming kunnen realiseren.

Hypothese 3: de communicatie

Communicatie

Het topic communicatie kwam ter sprake tijdens de interviews. Respondenten werd gevraagd hoe zij de communicatie met andere teamleden ervaren. De resultaten laten zien dat respondenten de communicatie matig vinden (Analyseschema 16, Bijlage 9). De communicatie is oppervlakkig. De respondenten geven aan dat teamleden weinig vertellen over waar ze mee bezig zijn en elkaar niet goed kennen. Daarnaast geeft respondent 4 aan dat er volgens hem een hokjescultuur is ontstaan en dat de communicatie en samenwerking snel en vlug is. *‘We staan naar mijn gevoel verder van elkaar af. Dat heeft te maken met dat formele, de hokjescultuur die is ontstaan. Alles moet snel, alles moet vlug. Op communicatief gebied kunnen we verbeteren.’* (Analyseschema 16, Bijlage 9).

Openheid

Op de vraag in hoeverre de respondenten open met teamleden communiceren, blijkt dat respondenten de openheid van de communicatie soms nog te beperkt vinden en dat de communicatie niet altijd aansluit op elkaar (Analyseschema 18, Bijlage 9). De communicatie is niet inhoudelijk en niet duidelijk. Respondenten zijn van mening dat mensen bewust dingen niet vertellen om zo een goed beeld te creëren. Over de openheid van de berichten op ORGANISATIE Plaza twijfelen de respondenten of alle informatie wel benoemd wordt (Analyseschema 18, Bijlage 9). Respondenten zijn van mening dat men altijd het meest positieve van het verhaal naar de rest toe laat zien en alleen over successen communiceert. De openheid over fouten of mislukkingen is beperkt, vertellen de respondenten.

Oplossingsgericht

Op de vraag hoe respondenten de oplossingsgerichtheid in de communicatie beoordelen, laten de resultaten zien dat teamleden best goed met elkaar tot oplossingen komen (Analyseschema 19, Bijlage 9). Als er iets moet gebeuren, dan wordt het gedaan. Toch geven de respondenten aan dat men te veel op hun eigen eilandjes zitten, wat het volgens hun moeilijk maakt om efficiënt tot oplossingen te komen. Respondenten geven aan dat het oplossingsgericht communiceren makkelijker gaat als men met dezelfde belangen werkt en de doelen duidelijk zijn. Als dit niet het geval is, dan belemmert het de kwaliteit samenwerking, vertellen de respondenten (Analyseschema 19, Bijlage 9)..

Invloed op kwaliteit communicatie

Uit de gesprekken komt naar voren welke factoren, volgens de respondenten, de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking beïnvloeden. Het blijkt dat de factor openheid meespeelt tijdens het communiceren en het samenwerken (Analyseschema 23, Bijlage 9). Respondenten geven aan dat

teamleden open moeten communiceren over de gang van zaken, zodat teamleden onderling meer informatie met elkaar delen. Volgens respondent 12 is het belangrijk dat men dezelfde wedstrijd speelt. Teamleden moeten hetzelfde in de wedstrijd zitten om te winnen.

5.3 Aannemen of verwerpen van hypothesen

Volgens Hepkema (2016) is samenwerking te verbeteren door aandacht te schenken aan de factoren: individueel gedrag, teampatroon en communicatie. Het blootleggen van de ervaringen binnen de genoemde factoren vormt de basis ter verbetering van de samenwerking (Hepkema, 2016). Dit heeft uiteindelijk tot gevolg dat samenwerking de gehele teameffectiviteit verhoogt. Twaalf diepte-interviews met ORGANISATIE-medewerkers brengen de ervaringen binnen de factoren in kaart. Uit de resultaten blijkt of de genoemde de factoren de samenwerking verbeteren. De hypothesen worden op basis van de resultaten aangenomen of verworpen.

Hypothese 1: Als de teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden opvangen, dan leidt dit tot een effectieve samenwerking.

De theorie van Hepkema (2016) stelt dat in een samenwerking iedereen kwaliteiten en zwakheden meebrengt. Zolang teamleden zich open kunnen opstellen en kunnen communiceren over hun eigen kwaliteiten en zwakheden, wordt de samenwerking effectiever. Uit de resultaten blijkt dat respondenten op dit moment nog niet goed op de hoogte zijn van elkaars kwaliteiten en zwakheden. Het gevolg hiervan is dat ze elkaars kwaliteiten nog onvoldoende gebruiken, omdat ze hier niet of nauwelijks vanaf weten. Dit geldt ook voor het opvangen van de zwakheden. Respondenten geven aan dat ze meer inzichten willen in de zwakheden en kwaliteiten van anderen. De respondenten bevestigen dat de samenwerking binnen Organisatie verbeterd als kwaliteiten en zwakheden inzichtelijk zijn en teamleden deze gaan benutten. *Hieruit valt te concluderen dat wanneer teamleden elkaars kwaliteiten inzichtelijk hebben en de zwakheden opvangen, dit leidt tot een effectievere samenwerking. Het onderzoek resulteert in het aannemen van hypothese 1.*

Hypothese 2: Als de bijdrage en invloed van alle teamleden in balans is, dan ontstaat er een ideaal teampatroon.

Volgens Hepkema (2016) moet er een balans zijn tussen bijdrage en invloed binnen de samenwerking van teamleden. Als teamleden allemaal evenveel 'meedoen', leidt dit tot een ideaal teampatroon en heeft dit een positieve invloed op de samenwerking. De resultaten laten zien dat respondenten binnen het teampatroon de bijdrage van alle teamleden als gelijk ervaren. Medewerkers zijn gemotiveerd en betrokken bij het proces. Wat betreft invloed in de besluitvorming constateren de respondenten dat alle teamleden evenveel invloed hebben. De respondenten ervaren een ideaal teampatroon, als bijdrage en invloed van alle teamleden gelijk is. *Uit deze resultaten valt te concluderen dat wanneer er balans is tussen de bijdrage en invloed van teamleden, dit zorgt voor een ideaal teampatroon. Het onderzoek resulteert in het aannemen van hypothese 2.*

Hypothese 3: Als teamleden open en oplossingsgericht communiceren, dan verbetert de huidige samenwerking.

Hepkema (2016) stelt dat een samenwerking beter wordt, als teamleden effectief met elkaar communiceren. Effectief communiceren bestaat volgens Hepkema (2016) uit een open en oplossingsgerichte communicatie. Naar aanleiding van resultaten over de betreffende communicatie, bevestigen respondenten de invloed van communicatie op hun samenwerking. De communicatie die de respondenten nu ervaren is matig. Dit komt omdat respondenten vinden dat de communicatie met andere teamleden niet altijd transparant is. Als men communiceert, is het vaak niet-inhoudelijk en onduidelijk. De respondenten geven aan dat de communicatie open moet zijn en willen dit verbeteren. Tot slot laten de resultaten zien dat het oplossingsgericht communiceren meestal wel goed gaat. Toch gaat dit niet altijd even soepel, omdat teamleden te veel op hun eigen eilandjes zitten. Dit zorgt ervoor dat het oplossen van problemen niet altijd efficiënt gaat. Respondenten geven aan dat samenwerken verbetert als men meer oplossingsgericht communiceert, waarbij de doelen duidelijk zijn. *Uit de resultaten valt te concluderen dat open en oplossingsgericht communiceren leidt tot een betere samenwerking. Het onderzoek resulteert in het aannemen van hypothese 3.*

6. Conclusies

In de Aanleiding (§1.1) is besproken dat de huidige samenwerking binnen Organisatie moeizaam verloopt. Uit de Aanleiding blijkt namelijk dat medewerkers binnen Organisatie de samenwerking als matig beoordelen, ze slecht met elkaar communiceren en het tussenopleveringen van NPS niet realiseren. De probleemstelling hierbij luidt: *Hoe kan ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie verbeteren?* De theorie van Hepkema (2016) helpt om een oplossing te zoeken voor deze probleemstelling aan de hand van drie factoren. Deze drie factoren zijn individueel gedrag, teampatroon en communicatie. Door deze drie factoren binnen Organisatie in kaart te brengen en te verbeteren, zal het team beter gaan samenwerken. De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek staan hieronder besproken.

Deelvraag 1: Communicatiemiddelen

In dit onderzoek zijn de huidige en gewenste communicatiemiddelen van Organisatie inzichtelijk gemaakt. Het onderzoek maakt hiermee duidelijk welke communicatiemiddelen bij kunnen dragen aan een verbetering van de samenwerking binnen Organisatie. Uit de Situatieschets (§2.1) blijkt dat slechts de helft van de medewerkers (546) het intranet gebruikt, terwijl dit binnen ORGANISATIE het centrale interne communicatiemiddel is. Een nog kleiner deel maakt gebruik van Office-365, wat over meer functies beschikt en de beoogde opvolger is van het huidige Intranet. Uit de gesprekken met de respondenten komt naar voren dat het huidige Intranet niet aan de wensen van gebruikers voldoet en men bepaalde functionaliteiten mist die bijdragen aan interactie en samenwerking. Dit kan verklaren waarom slechts de helft van de medewerkers gebruik maakt van het huidige Intranet. Een nieuwe Office 365 versie van Intranet beschikt wel over de gewenste functies. Er vindt momenteel wel interactie plaats via andere communicatiemiddelen zoals Skype en Teams, maar deze middelen bieden bijvoorbeeld niet de mogelijkheid om andermans projecten in te zien. Hepkema (2016) stelt dat voor een effectieve communicatie open communiceren belangrijk is. Om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren is het dus van belang dat ORGANISATIE het Intranet bijgewerkt naar een (nieuwe) Office-365 versie. Wanneer medewerkers het nieuwe Intranet als intern communicatiemiddel gebruiken en open communiceren, verhoogt de interactie met collega's en bevordert de samenwerking.

Deelvraag 2: Factoren

De Aanleiding (§1.1) laat zien dat de samenwerking binnen Organisatie een 6.1 scoort. Uit de Situatieschets (§2.1) blijkt dat de volgende factoren hier invloed op hebben: betrokkenheid, werkplezier, waardering en trots op organisatie. Wat volgt uit de resultaten is niet verrassend, de respondenten geven namelijk vaak aan dat er sprake is van een 'eilandjes cultuur' en dat er geen gezamenlijke doelen zijn. Wat opvalt is dat er wel degelijk gezamenlijke doelen staan vermeld in het Strategisch Kader, maar medewerkers deze kennelijk niet erkennen als gezamenlijke doelen. Om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren, is het dus van belang om deze eilandcultuur goed onder de loep te nemen en de gezamenlijke doelen uit het Strategisch Kader helder te communiceren. Het doorbreken van de 'eilandjes cultuur' en communiceren van de doelen leidt tot een betere

samenwerking. Hepkema (2016) zegt hierover dat collectieve ambitie, waarbij persoonlijke doelen overeenkomen met organisatiedoelen, leidt tot een meer gemotiveerde medewerker. Hieruit valt te concluderen dat binnen Organisatie momenteel nog te weinig wordt gekeken naar persoonlijke doelen van medewerkers en de gezamenlijke doelen niet helder zijn. De organisatie zou er goed aan doen om alle doelen inzichtelijk te krijgen en helder te communiceren, om op die manier de collectieve ambitie te stimuleren.

Deelvraag 3: Ervaring medewerkers

Voorgaand onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers binnen Organisatie drukt de samenwerking uit in een cijfer (6.1), maar geeft geen onderbouwing voor dit resultaat. In lijn met de verwachting die dit cijfer oproept, geven de resultaten aan dat medewerkers van Organisatie vinden dat de samenwerking tekortschiet. Volgens de teamleden zit men nog te veel op eigen eilandjes en werkt men vanuit eigen belangen, wat dit versterkt. Om deze redenen geven respondenten een onvoldoende aan de samenwerking. Wat opvalt is dat zelfs respondenten die de samenwerking een voldoende geven, beargumenteren dat zij merken dat teamleden op hun eigen eilandjes werken met hun eigen belangen. Zoals hierboven besproken stelt Hepkema (2016) ook dat collectieve ambitie essentieel is om de medewerker gemotiveerd te krijgen om bij te dragen aan het team. Collectieve ambitie zorgt er namelijk voor dat een team gedreven is, bij elkaar blijft en reden geeft aan het bestaan van een team (Hepkema, 2016). Om een deel van de probleemstelling te beantwoorden, is het dus belangrijk dat ORGANISATIE de belangen en dus de collectieve ambitie bij Organisatie helder krijgt.

Het individuele gedrag

Hypothese 1: Als de teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden opvangen, dan leidt dit tot een effectieve samenwerking.

Zoals in de Resultaten (§5.2) besproken, is hypothese 1 aangenomen. De samenwerking bij Organisatie verloopt namelijk moeizaam en moet verbeteren. De theorie van Hepkema (2016) stelt dat in een samenwerking iedereen kwaliteiten en zwakheden meebrengt. Zolang teamleden zich open kunnen opstellen en kunnen communiceren over hun eigen kwaliteiten en zwakheden, wordt de samenwerking effectiever. Uit de Resultaten (§5.1) komt naar voren dat respondenten over het algemeen vriendelijk en behulpzaam zijn naar elkaar. De openheid en het vertrouwen is in de basis goed. Toch kennen de teamleden elkaar niet heel goed. Het gevolg hiervan is dat ze elkaars kwaliteiten nog onvoldoende gebruiken, omdat ze hier niet of nauwelijks vanaf weten. Dit geldt ook voor het opvangen van de zwakheden. Respondenten geven aan dat ze meer inzichten willen in de zwakheden van anderen, zodat ze deze kunnen ondersteunen. Dus ondanks dat respondenten zich openstellen, blijft het kennelijk moeilijk om kwaliteiten en zwakheden bespreekbaar te maken. Organisatie moet investeren in het openlijk bespreken van kwaliteiten en zwakheden, waardoor teamleden deze kunnen benutten en ondersteunen. Dit heeft uiteindelijk een positieve invloed op de samenwerking binnen Organisatie.

Het teampatroon

Hypothese 2 stelt: Als de bijdrage en invloed van alle teamleden in balans is, dan ontstaat er een ideaal teampatroon.

Zoals in de Resultaten (§5.2) besproken, is hypothese 2 aangenomen. Als iedereen 'meedoet', ontstaat er volgens Hepkema een eenheid en een ideaal teampatroon (2016). Het in kaart brengen van het teampatroon maakt een noodzakelijke verandering van bepaalde patronen duidelijk, zodat team een eenheid vormt. Volgens Hepkema (2016) is bewustwording van het teampatroon hierbij van belang. Uit de Resultaten (§5.1) blijkt dat respondenten de bijdrage van alle teamleden binnen het teampatroon als gelijk ervaren. Medewerkers zijn gemotiveerd en zijn betrokken bij het proces. Respondenten constateren dat alle teamleden evenveel invloed hebben op de besluitvorming. De rol van een persoon kan dit op sommige momenten versterken, maar dat zien respondenten niet als knelpunt. Er is een balans in de bijdrage en invloed van alle teamleden. Het maken van besluiten ligt in goede handen. Respondenten zien een efficiënt, samenwerkend team ontstaan, als iedereen betrokken is, waarbij invloed en bijdrage in balans zijn. Het lijkt er dus op dat de gebrekkige samenwerking niet te wijten is aan het teampatroon. Wat respondenten wel aangeven is dat de gezamenlijke doelen vaak onduidelijk zijn, ondanks dat het Strategisch Kader richting geeft door 10 jaardoelen op te stellen. Duidelijkere doelen zorgen ervoor dat men weet wat er op hun afkomt en hoe ze het samen als team kunnen afstemmen. Zoals eerder besproken stelt Hepkema (2016) dat collectieve ambitie essentieel is voor het goed functioneren van een team. Organisatie moet de gezamenlijke- en persoonlijke doelen dus inzichtelijk maken en beter communiceren.

De communicatie

Hypothese 3: Als teamleden open en oplossingsgericht communiceren, dan verbetert de huidige samenwerking.

Zoals in de Resultaten (§5.2) besproken, is hypothese 3 aangenomen. Hepkema (2016) stelt dat een samenwerking beter wordt, als teamleden effectief met elkaar communiceren. Effectief communiceren bestaat volgens Hepkema (2016) uit een open en oplossingsgerichte communicatie. Deze manier van communicatie is van belang om een samenwerking te verbeteren. Naar aanleiding van resultaten over de betreffende communicatie, bevestigen respondenten de invloed van communicatie op de samenwerking. De communicatie die de respondenten nu ervaren is matig. Dit komt doordat respondenten vinden dat de communicatie met andere teamleden niet altijd transparant is. Als men communiceert is het vaak niet inhoudelijk en onduidelijk. De respondenten geven aan dat de communicatie open moet zijn en willen dit ook verbeteren. Het is dus van belang dat teamleden bij Organisatie open en meer moeten communiceren. Tenslotte laten de resultaten zien dat het oplossingsgericht communiceren meestal wel goed gaat. Toch gaat dit niet altijd even soepel, doordat teamleden te veel op hun eigen eilandjes zitten. Dit zorgt ervoor dat het oplossen van problemen niet altijd efficiënt gaat. Opvallend is dus dat respondenten herkennen dat de communicatie matig is, door

een gebrek aan openheid, maar dit kennelijk zelf ook als lastig ervaren. Om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren, moet men makkelijker en intensiever op een open wijze communiceren. Zoals in deelvraag 1 besproken, kan een (nieuwe) Office-365 versie van het Intranet hieraan bijdragen.

Probleemstelling

Bovenstaande conclusies over de deelvragen en het aannemen van de drie hypothesen helpen uiteindelijk om een oplossing te zoeken voor het probleem bij Organisatie. De probleemstelling van dit onderzoek luidt: **Hoe kan ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie verbeteren?**

Teamleden moeten zich openstellen naar anderen en elkaar goed leren kennen. Alleen dan komen ze erachter waar de kwaliteiten en zwakheden van de teamleden liggen. Teamleden bij Organisatie geven aan dat dit nu nog te weinig gebeurt en erkennen dat dit moet veranderen. Organisatie moet hun teamleden aansporen het interne netwerk te vergroten. De resultaten laten zien dat het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en het opvangen van elkaars zwakheden leidt tot een effectievere samenwerking. De bereidwilligheid om kwaliteiten en zwakheden te benutten is hierin belangrijk en is niet vanzelfsprekend aanwezig. Daarnaast moeten alle teamleden een bijdrage leveren tijdens de samenwerking en moeten alle teamleden invloed hebben. Besluiten moet je samen nemen. Iedereen moet erbij horen, volgens Hepkema (2016). Dan creëer je een goede basis van het team en dus uiteindelijk een goede basis om samen te werken. De organisatie zou er goed aan doen om alle doelen inzichtelijk te krijgen en helder te communiceren, om op die manier de collectieve ambitie te stimuleren. Tot slot speelt effectief communiceren een rol in het verbeteren van de samenwerking. De communicatie bij Organisatie moet transparanter, inhoudelijker en eerlijker. Communiceer niet alleen over de successen en positieve verhalen, maar communiceer ook de negatieve verhalen met het team. Als Organisatie bovenstaande stappen ondersteunt en uitvoert, verbetert de samenwerking.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn gericht op het stimuleren van verbindende handelingen en activiteiten binnen Organisatie. Hierdoor leren medewerkers elkaar beter kennen. Een nieuwe functie op het intranet zorgt ervoor dat de interactie tussen de teamleden vergroot wordt. Het advies is dat ORGANISATIE een samenwerkingscursus aanbiedt waarbij teamleden elkaars kwaliteiten en zwakheden met elkaar leren delen. Tot slot moeten meer personeelsbijeenkomsten ervoor zorgen dat de gemeenschappelijke jaardoelen beter in beeld komen.

5.4 Verbeteren van de samenwerking

De resultaten en conclusies van de diepte-interviews en het deskresearch geven, in de vorm van onderstaande aanbevelingen, een oplossing voor de probleemstelling: *‘Hoe kan ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie verbeteren?’*, en geven antwoord op de doelstelling: *‘Inzicht geven in de huidige samenwerking binnen Organisatie, de factoren die invloed hebben op deze samenwerking en de communicatiemiddelen teneinde een communicatieadvies te geven over het verbeteren van deze samenwerking.’*

ORGANISATIE’ers verbinden

Aanbeveling 1: Organiseer verbindende activiteiten voor Organisatie.

Over het algemeen blijkt dat teamleden zich goed openstellen naar andere teamleden, maar geven zij aan dat ze elkaar niet heel goed kennen. Het uitbreiden en beter benutten van het interne netwerk is hierbij essentieel. Als teamleden van Organisatie elkaar beter leren kennen, hun interne netwerk uitbreiden en dus beter benutten, komen kwaliteiten en zwakheden van hun collega’s beter in beeld. Het is volgens Hepkema daarbij belangrijk dat teamleden een verbindende stijl aannemen (2016). Op langere termijn kunnen de medewerkers bij Organisatie gebruikmaken van elkaars expertises en kunnen zij elkaar ondersteunen waar dat nodig is. Dit leidt ertoe dat het team in zijn kracht komt en zorgt dit voor een effectievere samenwerking bij Organisatie (Hepkema, 2016).

ORGANISATIE moet teamleden dus dichter bij elkaar brengen, zodat zij elkaar beter leren kennen en een vorm van vriendschappelijkheid ontwikkelen die het elkaar ondersteunen vanzelfsprekender maakt. ORGANISATIE moet verbindende handelingen en activiteiten stimuleren en organiseren. Hepkema stelt: *“Het is belangrijk dat een team voldoende gelegenheid heeft om elkaar af en toe te spreken. Om een gezamenlijk beeld te krijgen van de doelen, ruis in de samenwerking op te lossen, om tot onverwachte, creatieve ideeën te komen en om elkaar te leren kennen.”* (Hepkema, 2016, p. 157). Een voorbeeld van verbindende activiteit is een interactieve netwerkborrel. Medewerkers krijgen hier de mogelijkheid om hun interne netwerk uit te breiden en leren zo andere ORGANISATIE’ers op een informele manier beter kennen.

Kwaliteiten en zwakheden in beeld

Aanbeveling 2: Biedt medewerkers een samenwerkingscursus waarbij het in beeld brengen van kwaliteiten en zwakheden centraal staan.

Volgens Hepkema (2016) is het in beeld brengen van kwaliteiten en zwakheden bij teamleden belangrijk om een samenwerking te verbeteren. De directie van ORGANISATIE moet een belangrijke rol spelen in het bespreken van de kwaliteiten en zwakheden van teamleden, door medewerkers van Organisatie aan te sporen om aan dergelijke samenwerkingscursussen deel te nemen. Deze aanbeveling staat in relatie met de eerste aanbeveling. Door elkaar te leren kennen, brengen de teamleden elkaars kwaliteiten en zwakheden in kaart en kunnen teamleden deze weer benutten van elkaar. Het onderzoek laat zien dat teamleden momenteel te weinig van elkaars kwaliteiten en zwakheden afweten, waardoor teamleden deze te weinig benutten. Volgens Hepkema (2016) is het van belang dat teamleden met elkaar in gesprek gaan en kwaliteiten en zwakheden bespreken. Respondenten geven in de gesprekken aan hiervoor open te staan. ORGANISATIE kan teamleden van Organisatie een samenwerkingscursus aanbieden. Deze cursus staat in het teken van het bespreken van elkaars kwaliteiten en zwakheden. Volgens Hepkema (2016) is het belangrijk om hierbij stil te staan en hier voldoende tijd in te investeren. Een cursus is hierbij dus een passend middel. Tijdens de cursus leren teamleden elkaar beter kennen en wordt er tijd vrijgemaakt om kwaliteiten en zwakheden bekend te maken bij elkaar.

Gemeenschappelijke doelen

Aanbeveling 3: Organiseer meer personeelsbijeenkomsten, waarbij de bespreking van gemeenschappelijke- en persoonlijke doelen centraal staan.

Uit de conclusies en resultaten komt naar voren dat respondenten de gemeenschappelijke doelen nog niet duidelijk vinden. Dit is een van de factoren die de samenwerking beïnvloedt. Wat er nu gebeurt, is dat teamleden niet of nauwelijks van deze doelen afweten en zelf op hun eigen eiland te werk gaan. De jaardoelen heeft ORGANISATIE beschreven in haar Strategisch Kader, maar toch zijn respondenten niet bekend met de gemeenschappelijke jaardoelen. Het advies is om de gemeenschappelijke doelen beter te communiceren, zodat de neuzen dezelfde kant op gaan staan. Het duidelijk communiceren van doelen heeft volgens Hepkema (2016) invloed op de kwaliteit van de samenwerking. Organisatie kan via personeelsbijeenkomsten hierover communiceren. Het bespreken van de gemeenschappelijke jaardoelen moet hierin centraal staan en de bijeenkomst moet interactief zijn, waarbij zoveel mogelijk teamleden aanwezig zijn. Hepkema (2016) zegt hierover dat collectieve ambitie, waarbij persoonlijke doelen overeenkomen met organisatiedoelen, leidt tot een meer gemotiveerde medewerker. Hieruit valt aan te bevelen dat ook de bespreking van persoonlijke doelen belangrijk zijn. De organisatie zou er goed aan doen om alle doelen inzichtelijk te krijgen en helder te communiceren tijdens zo'n evenement, om op die manier de collectieve ambitie te stimuleren. Hierdoor raken medewerkers betrokken en is de kans groot dat medewerkers de doelen duidelijker voor ogen hebben. In het kader van Covid-19, kan ORGANISATIE eenvoudig via het

onlineprogramma Teams een live-event organiseren. Teamleden kunnen deelnemen aan de personeelsbijeenkomst via de laptop.

Interactie op ORGANISATIE Plaza

Aanbeveling 4: Introduceer een nieuwe Office-365 versie van het Intranet, die voldoet aan de wensen van de medewerkers.

De resultaten en conclusies van deelvraag 1 laten zien dat het intranet nog niet voldoet aan de wensen van de medewerkers. De respondenten geven namelijk aan dat ze de interactie met collega's missen. Het huidige intranet laat voornamelijk belangrijk nieuws zien en teamleden kunnen geen persoonlijke informatie met elkaar delen. Respondenten willen het intranet ook gebruiken om de interactie aan te gaan met collega's. Organisatie kan de wensen van de respondenten tegemoetkomen, door het intranet in een nieuwe Office-365 versie aan te bieden. Deze beschikt wel over de gewenste functies. Medewerkers kunnen persoonlijke verhalen met elkaar delen en collega's op expertise opzoeken. Hepkema (2016) stelt dat voor een effectieve communicatie open communiceren belangrijk is. Om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren is het dus van belang dat ORGANISATIE het Intranet bijgewerkt naar een (nieuwe) Office-365 versie.

Vervolgonderzoek

Wegens de gelimiteerde onderzoeksperiode van zes maanden is het niet mogelijk om het effect van de aanbevelingen te meten. Dit leidt tot het advies om de verwerkte aanbevelingen over een jaar te meten. Het is voor ORGANISATIE interessant om de theorie van Hovelynck & Prins (2007) te gebruiken voor vervolgonderzoek. Deze theorie meet de effectiviteit van een team door te kijken naar de interactie tussen het geleverde resultaat (de output), de onderlinge interactie van teamleden en de impact van het team op het leren en welzijn van de teamleden. De competenties van de teamleden en de geleverde inspanning en het toepassen van gepaste taakstrategieën bepalen de mate van effectiviteit (Hovelynck & Prins, 2007). Zodoende kan ORGANISATIE op basis van resultaten uit het vervolgonderzoek de aanbevelingen van dit onderzoek meten. De theorie van Hovelynck & Prins (2007) kan concluderen of ORGANISATIE haar doelen heeft behaald (geleverde resultaat), of de communicatie is verbeterd (interactie) en of het benutten van elkaars kwaliteiten en elkaars zwakheden opvangen impact heeft op de samenwerking (leren en welzijn).

8. Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek en aan de hand van het implementatiemodel van Hepkema (2016) en het Continuous Improvement Model van Deming (1948), gevonden in Benneyan & Chute (1993). Dit model helpt bij de vormgeving van de planning van de activiteiten uit het implementatieplan. De theorie stelt dat strategievorming een iteratief proces is met continue verbetering. De theorie bestaat uit de volgende vier stappen: Plan, Do, Check en Act (Benneyan & Chute, 1993). Als communicatiemiddelen zijn een flyer, samenwerkingscursus en een nieuw intranet. Totale kosten van implementatie bedragen €17.708,-. Totale geschatte opbrengsten bedragen €281,20 per maand per Organisatie medewerker indien deze participeert aan minstens twee aanbevelingen.

ORGANISATIE'ers verbinden

Hepkema (2016) stelt dat teamleden zich kwetsbaar moeten opstellen om elkaars kwaliteiten en zwakheden te bespreken. *“Een andere manier om elkaars kwaliteiten en kwetsbaarheden te leren kennen, is om samen als team iets te gaan doen. Teams gaan samen koken (...) Teamleden leren elkaar op een andere manier kennen, en ze leren elkaar te vertrouwen en elkaar te helpen.”* (Hepkema, 2016, p. 47). Op basis van de implementatie van Hepkema (2016) en de aanbevelingen uit het onderzoek, moet ORGANISATIE verbindende activiteiten organiseren.

Aanbeveling: Organiseer verbindende activiteiten voor de afdelingen.

Plan: Uit onderzoek blijkt dat respondenten teamleden elkaar niet goed kennen. Teamleden zijn te veel op hun eigen eiland bezig. Daar moet een verbetering plaatsvinden. Het deelnemen aan verbindende activiteiten zorgt ervoor dat het ijs breekt. Teamleden laten meer van elkaar zien en stellen zich daardoor kwetsbaar op. Ze leren elkaar beter kennen, waardoor meer begrip voor elkaar bestaat.

Do: In deze fase organiseert ORGANISATIE een netwerkborrel voor Organisatie. Teamleden van Organisatie leren elkaar kennen en bouwen een betere band op. Het is belangrijk dat de organisatoren duidelijk aangeven dat de borrel in het teken staat van elkaar leren kennen en verbinding. Stimuleer collega's om dat te doen door er een uitdaging van te maken. Communiceer ruim van tevoren over de borrel door middel van een flyer (zie Figuur 12). ORGANISATIE kan de flyer ophangen door het pand. Daarnaast kan ORGANISATIE de flyer ook online communiceren, door het op het Intranet te plaatsen en door deze te sturen via e-mail.



Figuur 12. Flyer voor de ORGANISATIE-borrel (Auteur, 2020)

Check: In deze stap is het belangrijk om de netwerkborrel te evalueren aan de hand van de ervaringen. Het is voornamelijk van belang om na te gaan of de teamleden elkaar beter hebben leren kennen door deze verbindende activiteit. Vraag de medewerkers of de netwerkborrel bijdraagt aan het verbeteren van de samenwerking.

Act: Naar aanleiding van de terugkoppeling van de medewerkers van Organisatie, kan ORGANISATIE nagaan of zij in het vervolg meerdere netwerkborrels kan organiseren. Als de eerste netwerkborrel een groot succes was, kan ORGANISATIE het op dezelfde manier organiseren. Als dit niet het geval is, moet ORGANISATIE kijken naar een andere verbindende activiteit.

Samenwerkingscursus

Plan: Volgens Hepkema (2016) is het in beeld brengen van kwaliteiten en zwakheden bij teamleden belangrijk om een samenwerking te verbeteren. ORGANISATIE moet een samenwerkingscursus aanbieden, waarbij de teamleden van Organisatie hun kwaliteiten en zwakheden in kaart brengen. Vanwege de omvang van de doelgroep, kan ORGANISATIE ervoor kiezen om teamleden in te delen in groepen.

Do: Plan voor elke groep een samenwerkingscursus in. Zorg ervoor dat alle teamleden de cursus volgen. Tijdens de cursus is het van belang om goed stil te staan bij de kwaliteiten en zwakheden van elkaar. De cursusleider moet hier voldoende tijd aan besteden. Ga in de gesprekken aan de slag met het praten over ervaringen, expertises, interesses en zwakheden.

Check: Evalueer in deze fase de samenwerkingscursus middels een enquête. Ga na of de cursus zinvol was en of teamleden nu beter op de hoogte zijn van elkaars kwaliteiten en zwakheden. Ga na of er door de cursus een stevigere basis binnen Organisatie is ontstaan, waarbij teamleden elkaar makkelijker opzoeken, elkaars kwaliteiten benutten en zwakheden bespreken.

Act: Naar aanleiding van de terugkoppeling van de medewerkers, kan ORGANISATIE nagaan of de zij de samenwerkingscursus in de toekomst weer organiseert. Een tussentijdse evaluatie bij de medewerkers zou hierbij kunnen helpen.

Update van ORGANISATIE Plaza

Teamleden geven aan ORGANISATIE Plaza te gebruiken als communicatiemiddel. Uit kwalitatief onderzoek blijkt echter dat ORGANISATIE Plaza nog niet aan de wensen en behoeften van de teamleden voldoet.

Aanbeveling: Introduceer een nieuwe Office-365 versie van het Intranet, die voldoet aan de wensen van de medewerkers.

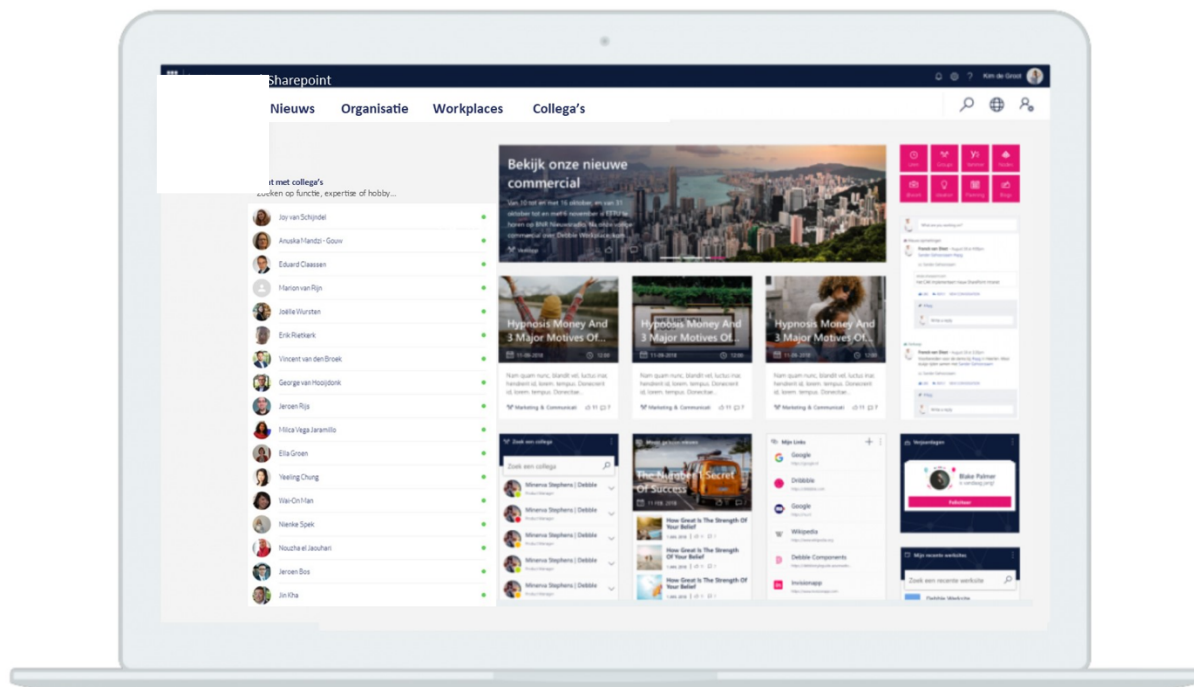
Plan: Op het huidige ORGANISATIE Plaza lezen teamleden vooral nieuws over de organisatie en overige algemene informatie. Respondenten zien echter dat het intranet ook moet dienen om de

interactie met teamleden te verhogen. Office 365 beschikt over deze functionaliteiten. Het huidige intranet moet overstappen naar een Office 365 versie. Op het nieuwe intranet kunnen medewerkers een profiel aanmaken, met collega's chatten, persoonlijke informatie inzien en meer. Daarnaast moet het nieuwe intranet ervoor zorgen dat men elkaar makkelijker kan vinden, door te zoeken op naam, functie, hobby of expertise. Vervolgens kunnen de teamleden via het intranet op elkaar reageren en met elkaar communiceren. Dit heeft een positieve invloed op de samenwerking, omdat teamleden elkaar beter leren kennen en elkaar makkelijker op intranet kunnen opzoeken.

Do: ORGANISATIE moet het intranet voorzien van deze overstap naar Office 365, zodat teamleden meer over elkaar te weten komen via intranet en elkaar makkelijker vinden. De interactie vergroot, doordat men informatie deelt met elkaar op informele en formele wijze. Op de voorpagina van ORGANISATIE Plaza ziet de persoon een scherm verschijnen waar alle profielen van collega's zichtbaar worden (zie Figuur 13). Op deze profielen kan een persoon lezen over de achtergronden van collega's en kan hij of zij de collega's een bericht sturen.

Check: ORGANISATIE moet in deze stap nagaan of de nieuwe functie ervoor zorgt dat teamleden meer interactie ervaren met elkaar. Daarnaast moet ORGANISATIE nagaan of de zoekfunctie aansluit bij de wensen en behoeften van de medewerkers.

Act: Pas eventueel verbeterpunten toe als dit terugkomt uit de evaluatie. Zorg dat medewerkers de functies onder de knie krijgen.



Figuur 13. Nieuw Office 365 Intranet (Auteur, 2020)

Planning

Aan de hand van bovenstaande voorstellen, helpt onderstaande planning bij de totstandkoming van het implementatieplan binnen 10 weken. In Tabel 10 staat vermeld wanneer ORGANISATIE een bepaalde actie moet verrichten om de implementatie uit te werken. De planning is opgedeeld in de vier fasen volgens het implementatiemodel van Deming (1948).

Weeknr.	Verbindende activiteit: Netwerkborrel	Nieuws Office 365 Intranet	Samenwerkingscursus
1	Initiatiefase: nadenken over vorm, datum en locatie. Omvang en budget vaststellen.	Projectleider maakt een voorstel voor het nieuwe intranet.	Externe partij inhuren die de samenwerkingscursus voorbereid en leidt.
2	Uitwerkingsfase: locatie binnen het pand reserveren, catering inhuren, flyers laten ontwikkelen.	Voorstel indienen bij IT-team.	Medewerkers van Organisatie op de hoogte brengen van de cursus middels een uitnodiging via de e-mail.
3	Online en offline-communicatie over de borrel d.m.v. flyer.	IT-team voert update uit.	Briefing sturen naar cursusleider met wensen voor de samenwerkingscursus.
4	Vorbereidingen treffen voor de opbouw en catering informeren.	Nieuw intranet introduceren bij medewerkers van Organisatie inclusief een uitleg.	Samenwerkingscursus wordt in deze week meerdere keren gehouden (hangt af van aantal deelnemers).
5	Dag van het event: netwerkborrel.	IT-team houdt statistieken bij t/m week 7*.	Evaluatie van de cursus middels een online enquête.
6	Evaluatie: netwerkborrel evalueren en nagaan bij de doelgroep hoe zij de netwerkborrel hebben ervaren.	*	Deelnemers vullen online- enquête in.
7	Evaluatie: verbeterpunten notuleren en uitwerken voor volgende event.	*	Resultaten van de online-enquête evalueren.
8		IT-team deelt statistieken met projectleider.	Evaluatie: terugkoppeling delen met Organisatie en nagaan of een toekomstige cursus moet worden ingepland.
9		Evaluatie: nagaan of nieuwe intranet aansluit bij de verwachtingen van de doelgroep.	
10		Evaluatie: eventuele verbeterpunten doorvoeren.	

Legenda:

Plan	Do
Check	Act

Tabel 10. Planning implementatieplan (Auteur, 2020)

Kosten- en batenoverzicht

Tabel 11 geeft een weergave van de kosten en immateriële baten per aanbeveling in een periode van 10 weken. Organisatie heeft in dit geval geen directe opbrengsten en dus bespreekt deze paragraaf alleen de immateriële baten (zie Tabel 12). De immateriële baten die volgen na de realisatie van de aanbevelingen zijn als volgt te omschrijven:

- A. Collega's kennen elkaar beter.
- B. Collega's stellen zich open naar elkaar.
- C. Sneller en gemakkelijker de juiste collega vinden.
- D. Communicatie is beter.
- E. Eilandcultuur doorbreekt.
- F. Op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden.

Aanbeveling	Mensuren	Soort	Kosten	Baten
Verbindende activiteit: netwerkborrel	70 uur in de periode van 10 weken.	- Evenementenorganisator - Grafisch vormgever - Cateraar	(60 uur x €9 uurloon)* = €540,- (3 uur x €18 uurloon)** = €54,- (7 uur x €39 uurloon)*** = €273,-	A, B, C, E, F
Functie ORGANISATIE Plaza	220 uur in de periode van 10 weken.	- Projectleider - IT-Manager	(120 uur x €37 uurloon)**** = €4.440,- (100 uur x €37 uurloon)***** = €3.700,-	A, C, F
Samenwerkings-cursus	232 uur in de periode van 10 weken.	- Externe partij voor cursus - Projectleider	(32 x 4 dagen cursus)*****= €2.400,- (200 x €37 uurloon)*****= €6.400	A, B, C, D, E, F
	Totalen uren per 10 weken: 522 uur		Totalen kosten per 10 weken: €17.708,-	

Tabel 11. Kosten- en batenanalyse (Auteur, 2020)

*Gemiddelde Evenementenorganisator verdient bruto 9 euro per uur (Nationaleberoepengids, 2020a).

**Gemiddelde Grafisch vormgever verdient bruto 18 euro per uur (Nationaleberoepengids, 2020b).

***Gemiddelde Cateraar verdient 39 euro per uur (Offerte Bank, 2020).

****Gemiddelde Projectleider verdient bruto 37 euro per uur (Nationaleberoepengids, 2020c).

*****Gemiddelde IT-Manager verdient bruto 37 euro per uur (Nationaleberoepengids, 2020d).

*****Kosten samenwerkingscursus: 1.195 euro per 2 dagen (ICM, 2020).

In Tabel 12 staan de immateriële baten in de vorm van tijdsbesparing per maand per 1 FTE. Een medewerker bespaart 19 uur per maand na het participeren aan minimaal twee aanbevelingen. Aan de hand van de berekening uit Tabel 12 is een berekening gemaakt van de geschatte immateriële baten als men uitgaat van het gemiddelde maandsalaris van 1 FTE. Een gemiddeld maandsalaris bij ORGANISATIE is €2.368 per maand (Indeed, 2020). 1 FTE werkt 160 uur per maand bij ORGANISATIE (ORGANISATIE, 2020). Dat is €14,80 per uur. De immateriële baten zijn €14,80 x 19 uur = €281,20 tijdsbesparing per 1 FTE per maand.

	(Immateriële) Baten	Tijdsbesparing in uren per maand per 1 FTE
A	Collega's kennen elkaar beter.	3
B	Collega's stellen zich open naar elkaar.	2
C	Sneller en gemakkelijker de juiste collega vinden.	4
D	Communicatie tussen afdelingen is beter.	4
E	Eilandcultuur doorbreken.	2
F	Op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden.	4
		Totaal: 19 uur

Tabel 12. Immateriële baten (Auteur, 2020)

Literatuurlijst

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Bakker, A.J.J. (1980). *Groepsdynamica, opkomst en verval van een wetenschap*. Tijdschrift voor agologie nr.9.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Addison-Wesley, Cambridge Mass.
- Benneyan, J. C., & Chute, A. D. (1993). SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administration. *Production and Inventory Management Journal*, 34(1), 35.
- Best, R. (2019). *Leading asset managers in the Netherlands from 2016 to 2018, by total assets under management worldwide*. Geraadpleegd op 17 maart 2020, van <https://www.statista.com/statistics/815332/leading-asset-managers-in-the-netherlands-by-worldwide-aum/>
- Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist*. Groningen/Houten: Noordhof Uitgevers.
- Bosman & Vos (2014). *Vragenlijst teameffectiviteit voor teamleden*. Geraadpleegd op 17 maart 2020, van <https://www.bosmanvos.nl/assets/books/een-effectief-team-in-drie-dagdelen/downloads/Vragenlijst-teameffectiviteit-voor-teamleden2.pdf>
- Braun, V., & Clarke V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.
- Consultancy.nl. (2019). *De 10 grootste pensioenfondsen van Nederland*. Geraadpleegd op 16 mei 2020, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/24939/de-10-grootste-pensioenfondsen-van-nederland>
- Hackman, R. (2004). *What Makes a Great Team?* Geraadpleegd op 16 maart 2020, van <https://www.apa.org/science/about/psa/2004/06/hackman>
- Hepkema, W. (2016). *Een effectief team in drie dagdelen* (1ste druk). Amsterdam: Boom
- Hovelynck, J. & Prins, S. (2007). *Teamcoaching. Handboek effectief opleiden*. Den Haag: Elsevier. <https://pdfs.semanticscholar.org/82ce/5d6862e726c9221104fe67b0e3c8fe890b9a.pdf>

- IMC. (2020). *Kosten voor samenwerkingscursus*. Geraadpleegd op 11 augustus 2020, van <https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/communicatievaardigheden/effectief-samenwerken/>
- Indeed. (2020). *Salarissen voor ORGANISATIE in Nederland*. Geraadpleegd op 8 juli 2020, van <https://www.indeed.nl/cmp/Organisatie/salaries>
- Janis, I. (1972). *Victims of group think*. Houghton Miffl in. Boston.
- Klein, A. (2017). *Goed personeel loopt weg door slecht leiderschap*. Geraadpleegd op 23 juni 2020, van https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/blog/2017/06/goed-personeel-loopt-weg-door-slecht-leiderschap-10124485?_ga=2.48122599.1540525205.1594363323-1111061931.1594363323
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. John Wiley & Sons.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of social psychology*, SPSSI bulletin, 10.
- Microsoft. (2020). *Microsoft Teams*. Geraadpleegd op 26 mei 2020, van <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-365/microsoft-teams/group-chat-software>
- ORGANISATIE. (2019). *Jaarverslag 2019*. Geraadpleegd op 16 mei 2020, van <https://www.Organisatie.nl/jaarverslag-2019/downloads>
- ORGANISATIE. (2020). *Over ORGANISATIE*. Geraadpleegd op 10 februari 2020, van <https://www.Organisatie.nl/over-Organisatie>
- Moor, W. de (1995) *Teamwerk en participatief management*. Bohn Stafleu, Van Loghum. Houten/Diegem
- Nationaleberoepengids.nl. (2020a). *Wat doet een Evenementenorganisator?* Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/evenementenorganisator#salaris>
- Nationaleberoepengids.nl. (2020b). *Wat doet een Grafisch vormgever?* Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/grafisch-vormgever#salaris>
- Nationaleberoepengids.nl. (2020c). *Wat doet een Projectleider?* Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/projectleider>
- Nationaleberoepengids.nl. (2020d). *Wat doet een IT-manager?* Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/projectmanager-it>

- Offerte Bank. (2020). *Wat kost een cateraar?* Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://offertebank.nl/kosten-catering>
- Remmerswaal, J. (2001). *Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk*. Nelissen, Soest.
- Rijksoverheid. (2020). *Pensioenakkoord: een toekomstbestendig pensioenstelsel*. Geraadpleegd op 1 juli 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel>
- Skinner, B. (1984). The Evolution of Behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 41(2), 217-221 doi: 10.1901/jeab.1984.41-217
- Stevens, J. (z.d.). *LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen*. Geraadpleegd op 7 juli 2020, van <https://www.desteven.nl/leerdoelen/persoonlijke-leerdoelen/communicatie-gesprekstechnieken-leerdoelen/lcd>
- Trompenaars, F., Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas Limited.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). *Waardering van kwalitatief onderzoek. Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bijlagen

Bijlage 1 – Medewerkersbetrokkenheidonderzoek 2019

Niet beschikbaar.

Bijlage 2 – Kwartaalevaluatie Q4 2019 NPS
Niet beschikbaar.

Bijlage 3 – Medewerkersbijeenkomst december 2019

Niet beschikbaar.

Bijlage 4 – Strategisch Kader 2019

Niet beschikbaar.

Bijlage 5– Gespreksverslag

Niet beschikbaar.

Bijlage 6 - Topic Guide

Deze topic guide helpt als richtlijn voor de interviews met de respondenten. De uitkomst van de interviews kan verschillen, omdat de interviewer rekening houdt met de antwoorden van de respondent en eventuele vervolgvragen tijdens het interview.

Doelgroep

De doelgroep is werkzaam bij Organisatie als leidinggevende of werknemer op de afdelingen Vermogensbeheer, Pensioenen & Verzekeringen, Informatievoorziening en Staven, en is langer dan één jaar in dienst.

Probleemstelling

Hoe kan ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie verbeteren?

Deelvragen

1. *Welke communicatiemiddelen kan ORGANISATIE inzetten om de samenwerking binnen Organisatie te verbeteren?*
2. *Welke factoren beïnvloeden de samenwerking binnen Organisatie?*
3. *Hoe ervaren de medewerkers de samenwerking binnen Organisatie?*

Tijd

Per interview is de minimale tijd ongeveer 50 minuten. De respondent heeft hier invloed op. Elke respondent heeft een andere tijd nodig om antwoord te geven op de vragen in het interview. Daarnaast hangt de tijd per interview af van het aantal momenten dat de interviewer doorvraagt. De respondenten per interview een uur ingepland.

Even voorstellen

Voordat het interview begint, stellen de interviewer en de respondent aan elkaar voor. De interviewer vertelt hier meer over het onderzoek en welke onderwerpen tijdens het interview naar voren komen. Daarnaast geeft de interviewer aan hoe lang het interview ongeveer gaat duren en of het duidelijk is. Tot slot vraagt de interviewer of de respondent akkoord gaat met het interview en dat het interview wordt opgenomen. De introductietekst is:

“Goeiedag, ik ben Joëlle Wursten en ik als afstudeerstagiair op de interne communicatie-afdeling. In opdracht van ORGANISATIE doe ik onderzoek naar de samenwerking tussen de afdelingen Vermogensbeheer, Pensioenen & Verzekeringen, Informatievoorziening en Staven. Ik ben benieuwd naar jouw ervaring rondom deze samenwerking. Het interview duurt 45 tot 60 minuten. Via de chatbox kunt u aangeven wanneer de verbinding slecht wordt. Voordat we beginnen aan het interview, vraag ik u nog een keer om toestemming te geven voor het opnemen van het interview”

Het interview – Vragenlijst

Deel 1: Screeningsvragen en introductie (10 min.)

1. Wat is je functie? (Leidinggevende / medewerker)
2. Hoe lang werk je al voor ORGANISATIE?
3. Bij welke afdeling werk je?
4. Welk cijfer, 1 tot 10, geef je de algehele samenwerking? + Waarom kies je voor dit cijfer?
5. Hoe vind je de samenwerking?
6. Welke factoren beïnvloeden deze samenwerking?

Deel 2: Het individueel gedrag (10 min.)

Dit onderdeel gaat over het individuele gedrag van de respondent en sluit aan bij de eerste hypothese. De vragen komen voort uit vier onderliggende topics binnen het individuele gedrag: interpersoonlijk, persoonlijk, omgang met kwaliteiten, zwakheden en waardering van teamleden.

Interpersoonlijk

7. Hoe omschrijf je de interpersoonlijke contacten met andere teamleden?
8. Hoe stellen andere teamleden zich naar jou op?

Persoonlijk

9. Hoe stel jij je op naar andere teamleden?

Omgang met kwaliteiten, zwakheden en waardering

10. Wat vind je van de mate waarin teamleden gebruikmaken van elkaars kwaliteiten?
11. Wat vind je van de mate waarin teamleden elkaars zwakheden ondervangen?
12. Hoe ervaar je de waardering onder de afdelingen?

Samenvatten

13. Heeft het individuele gedrag invloed op de samenwerking volgens jou?
14. Welke factoren binnen het individueel gedrag van teamleden hebben de meeste invloed op de kwaliteit van de samenwerking?

Deel 3: Functioneel teampatroon (10 min.)

Dit onderdeel gaat over het functionele teampatroon en sluit aan bij de tweede hypothese. Het is van belang dat de respondent eerst de vragen over het individuele gedrag beantwoord, zodat kwaliteiten en zwakheden van het team in kaart worden gebracht. Hierna kan de interviewer doorvragen naar het teampatroon van de afdelingen als geheel.

Bijdrage

15. Hoe beoordeel je de bijdrage van jezelf en de teamleden in de samenwerking?

Invloed

16. Hoe beoordeel je de mate van invloed per teamlid bij het maken van een gezamenlijk besluit?

Samenvatten

17. Vind je dat alle teamleden evenveel bijdrage en invloed hebben op de samenwerking?

18. Welke aanpassingen binnen het teampatroon zouden ervoor zorgen dat de samenwerking verbeterd?

Deel 4: Communicatie (20 min.)

Dit onderdeel gaat over de communicatiestijl die aanwezig is in de samenwerking tussen de afdelingen.

Open en oplossingsgericht communiceren

19. Hoe ervaar je de communicatie binnen Organisatie?

20. Hoe zou je deze communicatiestijl omschrijven?

21. Hoe beoordeel je de openheid in communicatie binnen Organisatie?

22. Hoe beoordeel je het oplossingsgericht communiceren binnen Organisatie?

Besluiten nemen

23. Hoe beoordeel je de besluitvorming bij Organisatie?

Communicatiemiddelen

24. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt om te communiceren?

25. Welke communicatiemiddelen zou jij graag willen gebruiken om te communiceren met collega's binnen Organisatie?

Samenvatten

26. Welke factoren binnen communicatie hebben de meeste invloed op de kwaliteit van de samenwerking?

27. Wat zouden aanpassingen in communicatie betekenen voor de samenwerking?

Deel 5: Afsluiting (5 min.)

Dit onderdeel is het laatste onderdeel van het interview. De interviewer sluit het interview af en bedankt de respondent voor de deelname.

Bijlage 7 – Uitnodiging voor interview

Beste [naam],

Mijn naam is Joelle Wursten en ik loop stage in het team van Corporate Communicatie. Ik zit nu in mijn afstudeerfase van de hbo-opleiding Communicatie in Leiden.

Momenteel ben ik vanuit Corporate Communicatie bezig met een afstudeeronderzoek. Het onderwerp van dit onderzoek is de samenwerking bij Organisatie. Het is 1 van de doelen van ORGANISATIE om de samenwerking te verhogen van een 6,1 naar een 6,5. Om erachter te komen hoe we deze samenwerking kunnen verbeteren, ga ik met medewerkers in gesprek over hun ervaringen.

Middels mijn scriptie lever ik uiteindelijk een communicatieadvies aan hoe ORGANISATIE deze samenwerking kan verbeteren. De onderzoeksvraag luidt: Hoe kan ORGANISATIE de samenwerking binnen Organisatie verbeteren?

Jouw rol speelt een belangrijke bijdrage in mijn onderzoek. Ik zou je daarom graag willen uitnodigen voor een *Teams-interview (max 30 min.) en om samen te ontdekken waar het beter kan!

Graag plan ik een afspraak met je in en kijk ik uit naar jouw bijdrage.

*Het interview is anoniem.

Met vriendelijke groet,

Joëlle Wursten

stagiair Corporate Communicatie

Bijlage 8 - Verbatims

Niet beschikbaar.

Bijlage 9 – Analyseschema's

Niet beschikbaar.

Bijlage 10 – Transcript interview Watze Hepkema

Niet beschikbaar.

Bijlage 11 - Resultaten Drijvende Factoren uit Barometer 2019

Niet beschikbaar.