

Leegstand effectief vullen

Een onderzoek naar interne communicatie

Datum, plaats:	4 januari 2021, Leiden
Kans:	Gelegenheid 3
Auteur:	Derek van den Hoven
Studentnummer:	
Opdrachtgever:	
Bedrijfsbegeleider:	
Afstudeerbegeleider:	Edwin van Rooyen
Eerste beoordelaar:	Corine Hoppenbrouwers
Tweede beoordelaar:	n.n.b.
Opleiding:	Communicatie, Hogeschool Leiden
Inlever datum:	4 januari 2021
Aantal woorden:	17,440
Conceptueel model:	'Groups in context: A model of task group effectiveness' (D. Gladstein)

Voorwoord

Samenvatting

De probleemstelling van dit onderzoek is: *Welke aanpassingen in de interne communicatie van Organisatie X kunnen bijdragen aan het verbeteren van de resultaten van de regioteams binnen de businessunit?*

In dit onderzoek is onderzocht welke factoren invloed hebben op de effectiviteit van de regioteams Organisatie X, die werkzaam zijn binnen de businessunit Leegstandsbeheer.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de organisatie van Organisatie X, de communicatie tussen de directie en teams, de samenwerking tussen teams en de communicatie binnen de teams, teneinde een passend advies te geven over hoe Organisatie X de prestaties van de teams positief kan beïnvloeden.

Als doelgroep van het onderzoek is gekozen voor de regiomanagers, salesmanagers en coördinatoren van regio 1, 2, 3 en 4, die werkzaam zijn binnen de businessunit.

De situatieschets beschrijft de structuur en de communicatiestromen binnen Organisatie X op het moment van het onderzoek. De structuur geeft een duidelijk beeld over de positie van Organisatie X en de businessunit. De communicatiestromen zijn: de communicatie tussen de directie, de communicatie tussen het management en de regioteams, en de communicatie van de teams onderling.

Het theoretisch kader beschrijft twee stromingen binnen teameffectiviteit. De eerste stroming baseert zich op theorieën van Tuckman (1965), Rubin, Plovnick en Fry (1970), Lombardo en Eichinger (1995), Welch (2011) en Hepkema (2016)

En behandelt de bouwstenen die nodig zijn voor teameffectiviteit. Stroming twee baseert zich op het framework van McGrath (1964), waar input (onder andere team- en organisatiestructuur) en groepsproces (bestaand uit factoren zoals toezichhoudend gedrag en open communicatie) leiden tot teameffectiviteit (de output). Hackman (1987 en 2002) vult het framework evenals Gladstein (1984) verder aan.

De centrale theorie baseert zich op het model van Gladstein (1984), "General model of group behavior". Gebaseerd op de theorie van Gladstein (1984) zijn er vijf hypothesen geformuleerd:

H1: *"Als tussen regioteams structureel communicatie plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van deze teams toe."*

H2: *"Als de taken en de grenzen van de werkzaamheden van elk team duidelijk zijn vastgelegd, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."*

H3: *"Als open communicatie tussen leden van een team plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van dit team toe."*

H4: *"Als duidelijkheid bestaat over de door de werkgever te verstrekken beloning van een regioteam als geheel, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."*

H5: *"Als duidelijkheid bestaat over de ontwikkelingsmogelijkheden die de werkgever aan leden van een regioteam biedt, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."*

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet.

Deskresearch, ter beantwoording van deelvragen over de organisatie binnen Organisatie X, de communicatie tussen directie en regioteams, de samenwerking tussen regioteams en de communicatie binnen de regioteams. Wegens de beperkingen is voor een deel van de deelvragen, naast deskresearch, gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek is ingezet om de hypothesen te testen. Voor het onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd, zij zijn door middel van een selecte steekproef geselecteerd.

De deelvragen en hypothesen zijn aan de hand van de resultaten beantwoord, gebaseerd op de analyseschema's en de verbatims. Uit de resultaten komt naar voren dat de respondenten behoefte hebben aan structurele communicatie omtrent kennisdeling en uitwisseling van huurders. Ook geven de respondenten aan dat zij wel behoeften hebben aan trainingen en opleidingen, maar zijn niet van overtuigd dat het bijdraagt aan de effectiviteit. Het vastleggen van werkzaamheden draagt volgens de respondenten niet bij aan de duidelijkheid van de werkzaamheden. Verder geven de respondenten aan dat waardering, anders dan een financiële beloning wenselijk is, maar dat de financiële beloning niet hoeft te verdwijnen.

De conclusie is gebaseerd op het hoofdstuk resultaten en andere voorgaande hoofdstukken. De verkregen informatie is samengevoegd om tot een antwoord te komen op de probleemstelling en de deelvragen.

De belangrijkste conclusies zijn:

- Behoeftte aan meer samenwerking, op het gebied van onderlinge kennisdeling;
- Verduidelijking bieden op het gebied van training- en opleidingsmogelijkheden;
- Waardering naast financiële beloning.

Op basis van de resultaten en de conclusies van dit onderzoek zijn er meerdere aanbevelingen te formuleren: stimuleren van onderlinge kennisdeling, actief aanbieden

en duidelijk communiceren van trainingen en opleidingen en het voeren van pop-gesprekken.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is een implementatiestrategie opgesteld. Hiervoor is het implementatiemodel van Deming (1982) gebruikt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	6
1. Probleemformulering	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Doelstelling	10
1.4 Deelvragen	12
1.5 Doelgroep	14
1.6 Beperkingen	16
2. Situatieschets	18
2.1 De (her)opbouw van DE ORGANISATIE	18
2.2 Interne communicatie	22
3. Theoretisch kader	23
3.1 Teamstructuur	23
3.2 Teameffectiviteit	25
3.3 Input-Process-Output	28
3.4 Centrale theorie	30
3.5 Hypothesen	32
4. Methodologie	35
4.1 Methoden	35
4.2 Datacollectie	37
4.3 Operationalisatie	43
5. Resultaten	49
5.1 Resultaten deelvragen	50
5.2 Resultaten hypothesen	53
6. Conclusie	57
6.1 Conclusie deelvragen	57
6.2 Conclusie hypothesen	59
6.3 Conclusie probleemstelling	62
7. Aanbevelingen	63
7.1 Verbeteren onderlinge communicatie door middel van kennisdeling	63
7.2 Pop-gesprekken	64
8. Implementatie	67
8.1 Kennisdeling	67
8.2 Pop-gesprekken	70
8.3 Waardering	72
Literatuurlijst	73
Inhoudsopgave Bijlage	75

Bijlage	75
Bijlage A interviewvragen	76
Bijlage B Deskresearch en bedrijfsbronnen	84
Bijlage C interview document	93
Bijlage D analyseschema's	96
Bijlage E verbatims	169

1. Probleemformulering

Dit onderzoek richt zich op het zoeken naar een manier om door middel van veranderingen op het gebied van de interne communicatie de groepseffectiviteit van de businessunit A binnen Organisatie X te verhogen. De doelstelling van het onderzoek is om Organisatie X een advies te geven hoe zij de interne communicatie kan verbeteren om uiteindelijk de groepseffectiviteit te optimaliseren. De doelgroep betreft alle medewerkers binnen de businessunit A.

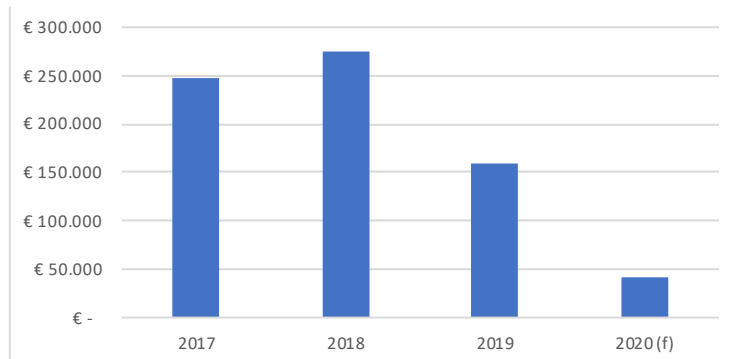
1.1 Aanleiding

Vacant Property Specialist (Organisatie X) is een internationaal bedrijf dat zich richt op de beveiliging, het beheer en onderhoud van leegstand, vastgoed en terreinen. De organisatie is onderdeel van Organisatie X Group (of Organisatie X Holding) en speler op de Nederlandse markt. Organisatie X is aangekocht door private-equitybedrijf, met als doel Organisatie X winstgevend te maken.

De nieuwe directie trad in 2016 aan (*Executive Profiles Organisatie X group, z.d.*). Bij haar aantreden heeft zij eerst de bestaande structuur (en daarmee de communicatiestromen) veranderd, met als doel dichterbij de werknemers te staan. De aanpak van de directie blijkt niet voor alle afdelingen te werken. Binnen de businessunit A constateert de directie dat er twee regio's onderpresteren. De omzet van regio 1 loopt achteruit, dat is terug te zien in grafiek 1 op de volgende pagina (grafiek 1). In 2018 groeide de omzet nog, maar vorig jaar is de omzet gedaald. De voorspellingen van dit jaar geven aan dat de omzet komend jaar weer daalt. De directie is bang dat hetzelfde met regio 5 gaat gebeuren. In regio 5 zijn er tot dusver geen nieuwe projecten gevonden en lopen de contracten van de huidige projecten binnen nu en een jaar af.

De directie begrijpt niet waarom de aansturing bij vier van de zes teams wel effect heeft en bij de overige twee niet. Alle regio's krijgen op dezelfde manier informatie aangereikt en krijgen dezelfde aansturing vanuit de directie. De regioteams zijn heringedeeld en qua structuur gelijkgetrokken. Oorzaken van de tegenvallende prestaties kunnen liggen in de wijze van communiceren van de directie naar de teams en/of de communicatie van de teams onderling. Hierbij is te denken aan de frequentie, de communicatiekanalen en de duidelijkheid van de communicatie.

Organisatie X stelt zich als doel dat alle teams (regio's) evenredig presteren. Zij willen dat iedere regio een relatief even grote bijdrage levert aan de omzet. De grootte van de omzet hangt af van de regio. Hieronder is een grafiek opgenomen waarin de resultaten van team 1 zijn weergegeven (Figuur 1) Bij team 1 loopt de omzet terug (Figuur 1).



Figuur 1. Resultaten tussen 2017 en 2020 team 1

* Grafiek gemaakt op basis van spreadsheet omzetcijfers regio 1 (bijlage B2)

De totale winst-en-verliesrekening van de businessunit A is de som van de omzetten van alle regio's. Doordat twee van de zes regio's onderpresteren, valt het resultaat van de businessunit A tegen. Dit drukt op het resultaat van Organisatie X, met als gevolg dat Organisatie X geen groei doormaakt zoals in de afgelopen jaren (Figuur 2).

THIS IS YOUR BASE PLAN						
000's	FY18	FY19	FY20 (6+6)	FY21	FY22	FY23
Sales	4,412	5,284	5,982	5,757	5,427	5,494
		19.8%	13.2%	-3.8%	-5.7%	1.2%
GP	4,286	5,145	5,871	5,642	5,310	5,376
GM%	97.1%	97.4%	98.1%	98.0%	97.8%	97.9%
Overheads	2,902	3,337	3,670	3,617	3,458	3,505
EBITDA	1,384	1,808	2,201	2,025	1,852	1,871
EBITDA %	31.4%	34.2%	36.8%	35.2%	34.1%	34.1%
Retained GP%	32.3%	35.1%	37.5%	35.9%	34.9%	34.8%

Figuur 2. Calibration overview Organisatie X. Herdrukt van "Figures and forecast Organisatie X", 2020

Dat de groei van Organisatie X stagneert, is te herleiden uit de resultaten van de businessunits. Vooral de resultaten van de businessunit A remmen de groei. Binnen de businessunit A zijn alle teams verantwoordelijk voor hun eigen resultaten. Als de teams niet presteren, kan groei niet plaatsvinden. Er zijn zes regio's met ieder een eigen team. Elke regio is verantwoordelijk voor haar eigen winst-en-verliesrekening.

Dit onderzoek richt zich op de communicatie van de directie naar de regiomanagers en van de regiomanagers naar de teams, en op de communicatie tussen en binnen de teams. Het moet aantonen waar de problemen met betrekking tot de interne communicatie zich voordoen en waarom.

1.2 Probleemstelling

Het probleem waar Organisatie X mee te kampen heeft, is het tegenvallende resultaat van een aantal regionale teams. De algemeen directeur (persoonlijke communicatie, 9 maart 2020) geeft aan dat het om 1 en team 5 gaat. In figuur 11 en 12 is het verloop van de omzet van regio 1 te zien (bijlage B, figuur 11 en figuur 12). De laatste drie laat een duidelijk omzetsdaling zien. In het omzet overzicht van 2020 blijft regio 1 achter ten opzichte van de andere regio's, de omzet van regio 5 blijft gelijk (bijlage B, figuur 13 en figuur 14). Volgens de directeur van Organisatie X (persoonlijke communicatie, 9 maart 2020) is het gelijk blijven van de omzet in regio 5 te wijten aan het niet binnenhalen van nieuwe projecten. De directie ziet graag dat alle teams hun omzetdoelstellingen halen en dat nieuwe business (of projecten) continu binnenstroomt. De teams moeten zelf op zoek naar die nieuwe business; alle teams zijn verantwoordelijk voor hun eigen omzet. Een aantal teams haalt de omzetdoelstellingen niet en krijgt niet of nauwelijks nieuwe projecten binnen. Dit zorgt ervoor dat de totale omzet van de businessunit A terugloopt, wat weer drukt op de omzet van de hele organisatie. Met een teruglopende omzet kan Organisatie X niet groeien, waardoor zij niet in waarde stijgt. De directie ervaart bij de regio's die onderpresteren weerstand bij sommige beslissingen en ziet een kloof ontstaan tussen Organisatie X en de desbetreffende regio's. De directie vraagt zich af of de interne communicatie binnen de afdeling aanpassingen nodig heeft om de teams beter te laten te presteren.

Dit onderzoek richt zich op de aansturing van de verschillende partijen en de communicatie van diezelfde partijen onderling. De vraag die het onderzoek uiteindelijk moet beantwoorden is hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat de regionale teams optimaal presteren en hoe het bedrijf kan groeien om uiteindelijk weer verkoopbaar te zijn. Daarom is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke aanpassingen in de interne communicatie van Organisatie X kunnen bijdragen aan het verbeteren van de resultaten van de regioteams binnen de businessunit A?

1.3 Doelstelling

Organisatie X is er alles aan gelegen om ervoor te zorgen dat het bedrijf in waarde stijgt. Doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de communicatie en aansturing binnen Organisatie X, om een toename van groei te realiseren. Dit laatste betekent meer omzet en hogere winst; de hoogte van de winst is van belang voor het bepalen van de waarde van het bedrijf. De organisatiedoelstelling is dat de waarde van het bedrijf zodanig stijgt

dat het binnen twee of drie jaar (weer) aantrekkelijk is om te verkopen, waarbij de verkoop winst in plaats van verlies oplevert voor de verkopende partij(en). Concreet is de onderzoeksdoelstelling als volgt geformuleerd:

'Doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de organisatie van Organisatie X, de communicatie tussen de directie en teams, de samenwerking tussen teams en de communicatie binnen de teams, teneinde een passend advies te geven over hoe Organisatie X de prestaties van de teams positief kan beïnvloeden.'

De organisatiedoelstelling staat los van de onderzoeksdoelstelling, maar is daaraan wel verwant. Het onderzoek moet uiteindelijk leiden tot een antwoord op de centrale vraag en dat antwoord moet bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstelling.

Organisatie X merkt dat het onderpresteren van sommige teams op de omzet drukt. De omzet en de winst die Organisatie X maakt, bepaalt de waarde van het bedrijf. De waarde is van belang voor private-equity-onderneming, die Organisatie X over een aantal jaar met winst wil kunnen verkopen. Zolang de omzet niet kan toenemen door de tegenvallende prestaties van de teams, is het niet interessant om Organisatie X (door) te verkopen. De organisatiedoelstelling is erachter te komen waarom de teams onderpresteren en te zorgen dat de prestaties van de teams verbeteren, met als uiteindelijke doel dat Organisatie X in waarde stijgt.

1.4 Deelvragen

De centrale vraag van dit onderzoek richt zich op hoe Organisatie X de prestaties van de regioteams op een positieve manier kan beïnvloeden. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het van belang om eerst te weten hoe de organisatiestructuur eruitziet, omdat deze de context weergeeft waarin de teams presteren. Een ander belangrijk aspect is hoe de communicatie tussen de directie en de regioteams van de businessunit A verloopt, omdat dit laat zien hoe de informatiestroom tussen hen verloopt. Ook de communicatie tussen en binnen de regioteams is relevant om te onderzoeken, omdat dit inzichtelijk maakt wat het effect van de communicatie op teams daadwerkelijk is. Om inzicht te krijgen in deze aspecten, zijn vier deelvragen opgesteld, die hieronder zijn toegelicht.

Deelvraag 1: Hoe is Organisatie X georganiseerd?

Informatie verkregen uit deze deelvraag geeft de context weer waarin de regioteams functioneren; deze context omvat onder meer de organisatiestructuur (het organogram is te vinden in Hoofdstuk 2, Situatieschets). Behalve naar de organisatiestructuur is met deze vraag ook gekeken naar de organisatiedoelstelling en de doelen die het bedrijf voor de verschillende afdelingen heeft opgesteld. Om te begrijpen hoe Organisatie X is georganiseerd, is het ook van belang om te weten welke interne ontwikkelingen plaats hebben gevonden of plaatsvinden.

Deelvraag 2: Hoe verloopt de communicatie tussen directie en regioteams?

Om erachter te komen hoe de interne communicatie een rol van betekenis speelt binnen Organisatie X, is het belangrijk om te weten hoe de communicatie tussen directie en de regioteams verloopt en is geregeld. Met deze vraag is te achterhalen welke communicatiekanalen er zijn, welke informatie de directie deelt, welke informatie de regioteams graag willen ontvangen en hoe de informatie is gecommuniceerd. Deze deelvraag moet ook inzicht geven in hoe duidelijk de informatie van de directie is en of de teams op de hoogte zijn van de trainingsmogelijkheden en de beloningsstructuur.

Deelvraag 3: Hoe verloopt de samenwerking tussen de regioteams?

Om te toetsen of er communicatie tussen de teams bestaat, is het van belang om te kijken of er tussen de teams samenwerking is. Is samenwerking nodig? Wanneer is er wel samenwerking en wanneer niet? Hebben de teams behoefte aan samenwerking? Welke communicatiekanalen gebruiken de teams om met elkaar te communiceren?

Deelvraag 4: Hoe verloopt de communicatie binnen de regiotteams?

Om erachter te komen hoe interne communicatie een positieve bijdrage kan leveren aan de teamprestaties, is het van belang om te weten hoe de communicatie binnen de teams verloopt. De structuur van de teams is daar een factor bij. Andere factoren zijn de communicatie tussen de teamleden, hoe en wat de regiomanager naar zijn of haar teamleden communiceert. Welke informatie van de directie speelt de regiomanager door naar zijn of haar teamleden? Op welke manier vertaalt de regiomanager de informatie van de directie naar zijn of haar teamleden? Welke communicatiestromen zijn er?

1.5 Doelgroep

Binnen Organisatie X zijn de medewerkers onder te verdelen in directie, management, vaste medewerkers en stagiaires. De centrale vraag van dit onderzoek richt zich op de prestaties van de medewerkers binnen de businessunit A. Daarom bestaat de doelgroep van dit onderzoek uit de medewerkers van deze businessunit. Stagiaires zijn niet meegenomen in de doelgroep, omdat het verloop van deze groep binnen Organisatie X te groot is. Er is geen onderscheid gemaakt in de lengte van het dienstverband, omdat de doelgroep anders te klein was. De doelgroep is onder te verdelen in drie functiegroepen. Elk team heeft een regiomanager, een salesmanager en een of meerdere coördinatoren. De structuur van de teams is ook terug te vinden in hoofdstuk 2, Situatieschets (Hoofdstuk 2, Paragraaf 2.1, Figuur 4). Er doen vier regiomanagers (een vrouw en drie mannen) mee aan het onderzoek, twee salesmanagers (twee mannen) en zes coördinatoren (twee vrouwen en vier mannen). De totale omvang van de groep is twaalf. In de beperkingen is uitgelegd waarom de omvang van de doelgroep is beperkt tot twaalf personen (hoofdstuk 1.6, beperkingen). Er is geen onderscheid gemaakt in het opleidingsniveau of sekse. Het opleidingsniveau verschilt binnen de functies te veel.

1.5.1 Regiomanagers

De regiomanagers zijn elk verantwoordelijk voor een van de zes regio's. Zij sturen de leden van hun team aan en zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de teamleden en de teamprestaties. De regiomanager communiceert rechtstreeks met de directie en de businessunitmanager. De regiomanager is hoofdverantwoordelijk voor het vertalen en communiceren van de informatie die hij of zij doorkrijgt van de directie en de businessunitmanager naar de teamleden. De manier waarop dit gebeurt, is aan de regiomanager zelf. De regiomanager vervult een sleutelpositie in de communicatie tussen de directie en de regiotteams, waardoor het van belang is om in kaart te brengen hoe de interne communicatie verloopt vanuit het oogpunt van de regiomanagers.

1.5.2 Salesmaners

De salesmanagers zijn verantwoordelijk voor de sales binnen hun eigen regio. Zij zijn onderdeel van het regioteam, maar zitten samen met de regiomanager bij het overleg met de directie en businessunitmanager. Daarnaast communiceren zij ook met de businessunitmanager Sales. Salesmanagers bekleden een bijzondere positie binnen de regiotteams, waardoor het van belang is om in kaart te brengen hoe de communicatie binnen de regiotteams verloopt. De salesmanager heeft andere belangen dan de regiomanager, maar is ook verantwoordelijk voor de teamprestaties.

1.5.3 Coördinatoren

De coördinatoren binnen de regioteams ondersteunen de regiomanagers en de salesmanagers. Zij zorgen ervoor dat de doelstellingen die zij van de managers krijgen, behaald worden en zijn samen verantwoordelijk voor de teamprestaties. Zij communiceren met de regiomanager, de salesmanager en elkaar. Bij deze groep staat de onderlinge communicatie centraal. Coördinatoren behoren tot de doelgroep, omdat zij ook onderdeel zijn van het regioteam en vanuit hun oogpunt de onderlinge communicatie inzichtelijk is.

1.5.4 Regio's

De afdeling leegstandsbeheer bestaat uit zes regio's. Elke regio heeft ene team. Het team per regio is hetzelfde opgebouwd, de teams bestaan uit regiomanagers, salesmanagers en coördinatoren. Voor het onderzoek komen de respondenten normaal gesproken uit de zes regio's. Door de beperkingen van dit onderzoek, die hieronder beschreven staan, kunnen enkel respondenten uit regio 1, 2, 3 en 4 deelnemen aan het onderzoek.

1.6 Beperkingen

In deze paragraaf komen de beperkingen van dit onderzoek aan bod die invloed hebben op het uitvoeren van het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd van 9 maart 2020 tot 4 januari 2021 en vond plaats op het hoofdkantoor van Organisatie X, binnen de muren van Hogeschool Leiden of thuis in het huis van de opdrachtnemer. Binnen dit tijdsbestek heeft alleen het onderzoek plaatsgevonden. Het uitvoeren van het implementatieplan is aan Organisatie X zelf. De opdrachtnemer beantwoordt door middel van het onderzoek de centrale vraag in de vorm van een communicatieadvies. Dit advies bestaat uit conclusies, aanbevelingen en een implementatieplan. Deze onderdelen samen bieden een oplossing voor het probleem dat door de opdrachtgever en opdrachtnemer is geconstateerd. De aanbevelingen en het implementatieplan bieden Organisatie X handvatten om de teamprestaties van de businessunit A te verbeteren.

In de periode van dit onderzoek krijgt de wereld te maken met de gevolgen van de COVID-19-pandemie. De Nederlandse regering besluit dat het land vanaf 15 maart 2020 in een 'intelligente lockdown' gaat; deze situatie duurt nog tot na het afronden van dit onderzoek. Werknemers dienen thuis te werken, sommige bedrijven moeten een periode gesloten blijven en 1,5 meter afstand is de norm. Voor het onderzoek betekent dit dat alle interviews middels een videogesprek plaatsvinden, in de periode tussen 19 mei 2020 en 30 mei 2020. Als gevolg van de pandemie is Organisatie X gesloten en heeft het noodgedwongen een reorganisatie doorgevoerd. Hierdoor is de onderzoekspopulatie beperkt tot twaalf personen. De beschikbaarheid van de respondenten is hierdoor een onzekere factor geworden (besmetting of ontslag). De respondenten die meedoen aan het onderzoek komen uit vier van de in totaal zes regio's. Dit komt door de reorganisatie die plaatsvindt ten tijde van het onderzoek. Het gevolg van deze beperking is dat het beeld vertekend kan zijn.

De informatie die de opdrachtnemer nodig heeft voor het onderzoek is alleen digitaal en op basis van beschikbaarheid te verkrijgen. Dit heeft invloed op het gehele onderzoek. Deskresearch moet uit noodzaak grotendeels thuis plaatsvinden. De interviews kunnen door de maatregelen alleen op afstand plaatsvinden door middel van videogesprekken. De gesprekken kunnen verstoord zijn door slechte verbinding, omgevingsgeluiden, hard- en softwareproblemen. Er kan vertraging ontstaan tijdens een gesprek, waardoor de interpretatie anders kan zijn dan met een face-to-face gesprek.

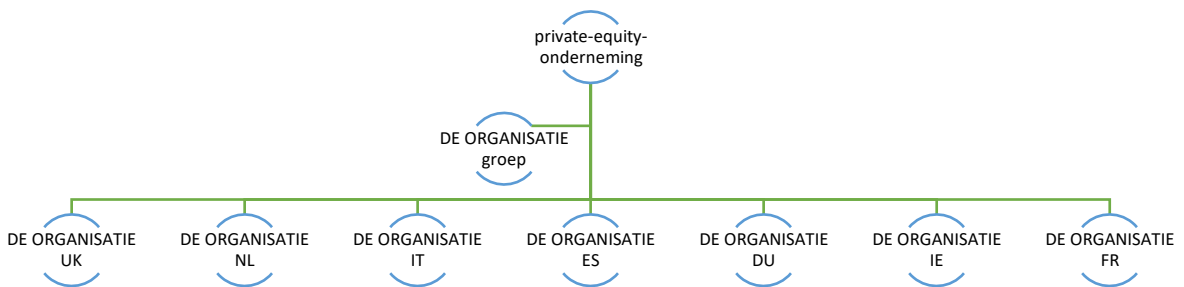
Door de pandemie kan dit onderzoek ook te maken krijgen met ziekteverzuim, waardoor afspraken later of helemaal geen doorgang vinden. Dit kan gelden voor de respondenten en de onderzoeker. Hierdoor kan het onderzoek een bepaalde of onbepaalde periode stil komen te liggen.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk beschrijft de situatie op het moment van het onderzoek binnen Organisatie X. Het gaat onder andere in op de structuur van het bedrijf en de communicatiestromen binnen Organisatie X. De structuur geeft een duidelijk beeld over de positie van Organisatie X en de businessunit A. De communicatiestromen zijn de communicatie tussen de directie, het management en de regioteams, en de communicatie van de teams onderling.

2.1 De (her)opbouw van Organisatie X

Organisatie X Group is een organisatie met vestigingen in meerdere Europese landen, op de website van Organisatie X group is terug te vinden welke landen dat zijn (Organisatie X group, z.d.). In juli 2014 is Organisatie X Group aangekocht door een private-equity-onderneming. Hieronder is een organogram opgenomen waarin de organisatiestructuur is weergegeven (Figuur 2). Het organogram geeft naast de structuur ook een beeld van de interne communicatiestromen.



Figuur 3. Organogram Organisatie X Group.

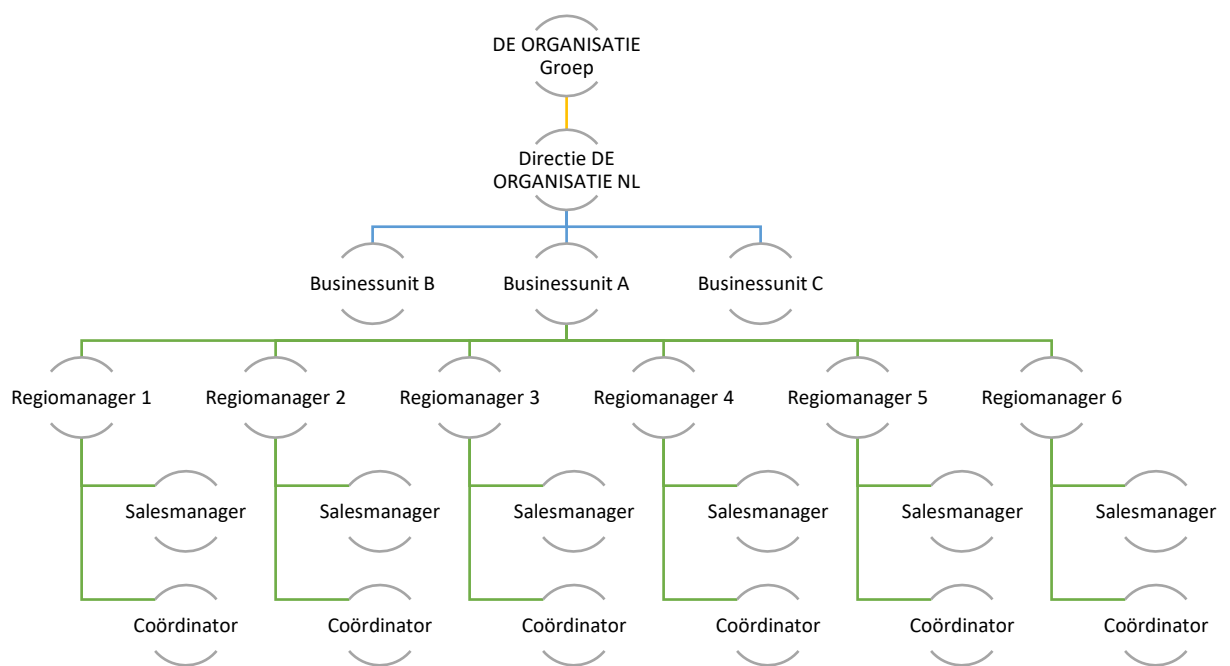
* *Figuur gemaakt naar aanleiding van de verkregen informatie uit Persoonlijke communicatie 2020.*

Het doel van een private-equity-onderneming Paais om binnen een bepaalde termijn een hoge 'return on investment' (winst) te maken. Smits (2020) beschrijft in een artikel op MT.nl dat een private-equity-onderneming een bedrijf winstgevend probeert te maken en gemiddeld na drie tot vijf jaar weer (door)verkoopt. In hetzelfde artikel beschrijft Smits (2020) hoe een private-equity-onderneming over het algemeen te werk gaat om haar doel, het maken van winst, te bereiken. Hoe lang de termijn is, is afhankelijk van de snelheid waarmee de waarde van het aangekochte bedrijf toeneemt. De private-equity-onderneming geeft in een artikel op haar website dat zij een bedrijf gemiddeld na vijf jaar weer doorverkoopt (). Gedurende deze termijn verandert een private-equity-onderneming, om haar doel te bereiken, een deel of het hele management (Smits, 2020). Ze geeft het nieuwe management de opdracht om binnen een bepaalde periode een hogere omzet, marktgroei en hogere winst te realiseren (Smits, 2020).

Deze strategie is ook toegepast bij Organisatie X Group (persoonlijke communicatie, 9 maart 2020). Het veranderen van de directie heeft tot nu toe nog niet geleid tot een waardestijging van de gehele organisatie. Figuur 4 laat zien dat de waarde zelfs is gedaald ten opzichte van 2014. Het doel van een commerciële organisatie zoals Organisatie X is om winst te maken; Organisatie X doet dit specifiek door leegstande panden voor eigenaren te vullen met bewoners en bedrijven. Organisatie X vindt tijdelijke oplossingen om leegstand te voorkomen. Door de lege panden te vullen, probeert de eigenaar samen met Organisatie X te zorgen dat een leeg gebouw beschermd is tegen kraken. Het vullen van lege panden heeft elk regioteam in zijn takenpakket. Algemeen directeur (persoonlijke communicatie, 9 maart 2020) geeft aan dat, bij het succesvol vullen van de panden, het hele team kan rekenen op een financiële beloning. De inbreng per werknemer is niet maatgevend.

Figuur 4. Verloop waarde DE ORGANISATIE vanaf 2014 tot 2019, overgenomen.

Ook bij Organisatie X is een deel van de directie vervangen. In de drie en een half jaar dat de nieuwe directie aan het roer staat, heeft deze het bedrijf onder de loep genomen. Zo heeft de directie binnen de businessunit A de teamstructuur van de regioteams opnieuw ingedeeld. Ook heeft de directie de regio's meer eigenaarschap over hun regio gegeven: de regio's krijgen meer vrijheid om hun regio's te managen. Als voorbeeld noemt de algemeen directeur (persoonlijke communicatie, 9 maart 2020) dat zij open staan om trainingsmogelijkheden voor teams aan te bieden en dat de regiomanagers zelf mogen bepalen hoe zij die ruimte invullen. Daarbij is te denken aan groepstrainingen of individuele trainingen, maar ook aan teamvaardigheidstrainingen of technische training voor werkzaamheden in het veld. Hieronder is het organogram van Organisatie X weergegeven (Figuur 5).



Figuur 5. Organogram *Organisatie X*.

* Figuur gemaakt naar aanleiding van de verkregen informatie uit *Persoonlijke communicatie* (2020).

2.1.1 Veranderingen binnen *Organisatie X*

In het organogram is te zien dat *Organisatie X* een hiërarchische structuur heeft. Voor het intreden van de nieuwe directie bestond er een grote kloof tussen *Organisatie X* en het management of de directie. De directie was enkel geïnteresseerd in rapportages vanuit de regio's en gaf leiding vanuit het kantoor. De nieuwe directie heeft direct ingezet op het verkleinen van de kloof tussen de verschillende lagen.

De nieuwe directie heeft zich zichtbaar gemaakt door in de eerste periode bij elke regio langs te gaan om kennis te maken en de gang van zaken te bespreken. Vervolgens heeft ze ervoor gezorgd dat er regelmatig overleg plaatsvindt. Thans vindt er elke maand een overleg plaats tussen de directie, businessunitmanager, regiomanager en salesmanager van de regio. Het overleg ziet de directie als een communicatiemiddel dat de dialoog tussen de directie en de regiotteams kan stimuleren.

2.1.2 Veranderingen binnen businessunit A

Het nieuwe bestuur heeft de rol van regiomanager meer inhoud gegeven. Het heeft de regiomanager meer zeggenschap gegeven over de eigen regio. Iedere regio is verantwoordelijk voor het vaststellen van haar eigen jaarlijkse budget en heeft een eigen winst-en-verliesrekening.

De rol van salesmanager is eveneens veranderd. Elk team heeft een eigen salesmanager. Hierdoor moet de binding van de salesmanager met de regio toenemen. Zowel de salesmanager als de regiomanager nemen plaats in het maandelijks overleg met de directie en de businessunitmanager. De regiomanager blijft hoofdverantwoordelijk voor de regio en de salesmanager voor de sales binnen de regio. De regiomanagers hebben geen verplicht overleg met elkaar, maar staan vrij om dat wel te hebben. De algemeen directeur (2020) moedigt het onderlinge overleg aan en ziet het als een aanvulling op de bedrijfsvoering (Persoonlijke communicatie, 9 maart 2020).

De werkwijze van de salesmanager is sinds het aantreden van het nieuwe bestuur als volgt geregeld. De salesmanagers maken eenieder uit van een regioteam, maar ze leggen daarnaast ook verantwoording af aan de head of sales. De head of sales werkt op het hoofdkantoor en maakt deel uit van het management. Head of sales plant maandelijks een overleg in met alle salesmanagers en hij of zij zelf; salesmanagers spreken elkaar regelmatig dan een keer per maand (Persoonlijke communicatie, 9 maart 2020).

De veranderingen binnen Organisatie X moeten uiteindelijk leiden tot betere prestaties. De nieuwe directie is meer betrokken bij de teams. De vorige directie stuurde alle teams vanuit het hoofdkantoor aan (Persoonlijke communicatie, 9 maart 2020). Een keer per jaar nam de directie de moeite om de regiokantoren te bezoeken. De nieuwe aanpak zorgt ervoor dat de directie vaker langskomt en directer communiceert met de regiotteams. De huidige directie vindt het van belang om te weten wat er binnen Organisatie X speelt. De algemeen directeur noemt de aanpak van de huidige directie een meer 'hands on'-aanpak (Persoonlijke communicatie, 9 maart 2020). De directie heeft het idee dat haar aanpak voor de meeste teams de juiste is, maar vraagt zich desondanks af of de tegenvallende prestaties van een aantal teams met deze aanpak te maken hebben.

2.2 Interne communicatie

Per regio hebben de managers maandelijks een overleg met de manager Leegstandsbeheer en de directie. De algemeen directeur (Persoonlijke communicatie, 9 maart 2020) geeft aan dat elk overleg op dezelfde manier is vormgegeven. In het overleg komen de volgende onderwerpen aan bod: rapportages, winst-en-verliesrekening, evaluatie aflopende en lopende projecten, forecast komende periode en de te volgen strategie (op basis van de zogeheten 'salespipeline'). Er is binnen deze overleggen ook ruimte voor de regio- en salesmanagers om andere zaken te bespreken en om terug te koppelen naar eerder besproken onderwerpen.

De directie geeft aan dat zij elk overleg met de regiotteams op eenzelfde manier invult. Toch blijft een aantal teams minder goed presteren. De directie vraagt zich daarom af of er mogelijk een kink in de kabel zit bij de terugkoppeling van de regiomanagers aan hun teams. Daarnaast vraagt de directie zich af of in de terugkoppeling van de teams naar de directie de informatie volledig aankomt.

Samengevat zijn de regio- en salesmanagers verantwoordelijk voor de terugkoppeling naar hun teams. De regiomanager is verantwoordelijk voor de prestaties van zijn of haar team. De salesmanager richt zich op de informatie rondom sales. De manier waarop de regiomanagers de informatie terugkoppelen is aan henzelf. Zij dragen er zorg voor dat de verkregen informatie op een passende manier bij hun team belandt.

Organisatie X heeft in de afgelopen drie en een half jaar de bedrijfs- en teamstructuur aangepakt met als doel duidelijke lijnen te creëren binnen Organisatie X. Dit moet de effectiviteit binnen Organisatie X ten goede komen en uiteindelijk resulteren in groei. Tot op heden is de waardeestijging uitgebleven en lijkt de effectiviteit van de teams daar de oorzaak van te zijn. Dit onderzoek moet uitwijzen waarin de nieuwe directie de afgelopen drie en een half jaar de organisatiestructuur heeft veranderd en hoe de teamstructuur binnen onder andere de businessunit A is aangepast. Met die veranderingen is geprobeerd duidelijkheid te creëren om vervolgens de effectiviteit van de teams te verhogen. Het uiteindelijke doel is waardeestijging te bewerkstelligen; dat is op het moment van het onderzoek onvoldoende gelukt. Het lijkt erop dat de effectiviteit van de teams daar een grote rol bij speelt.

3. Theoretisch kader

Het theoretisch kader behandelt de vraag hoe uiteindelijk tot de keuze van het conceptueel model is gekomen. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van de manier waarop is gezocht naar een passende theorie voor de probleemstelling. Vanuit verschillende invalshoeken is gekeken naar de probleemstelling: eerst aan de hand van theorieën over teamstructuur, daarna op basis van theorieën over teameffectiviteit. In de literatuur is gekeken naar verschillende stromingen over teameffectiviteit. Een deel van die theorieën baseert zich op bouwstenen die aanwezig moeten zijn om een team effectief te laten zijn. Het andere deel baseert zich op een framework van McGrath (1964), waarin input, proces en output als sleutelvoorwaarden zijn beschreven. Hierna volgt de centrale theorie. Het General model of group behavior van Gladstein (1984) is gekozen als conceptueel model. Dit model richt zich op het verhogen van groepseffectiviteit waarbij groepsproces, groepstaken en groeps- en organisatiestructuur een rol spelen.

Binnen de literatuur is veel te vinden over teameffectiviteit, teamprestaties en teamwork. In dit hoofdstuk is een aantal modellen beschreven over teamprestaties, teameffectiviteit en teamwork. Het hoofdstuk is een soort ladder die uiteindelijk uitkomt bij het conceptueel model. Elke theorie die is beschreven, houdt verband met de probleemstelling, maar dekt de lading niet volledig. Waarom de modellen niet zijn gebruikt als centrale theorie is bij ieder model beschreven.

3.1 Teamstructuur

Dit onderzoek bestudeert hoe teams hun effectiviteit en prestaties door middel van communicatie (en in het verlengde daarvan aansturing) kunnen verbeteren. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag, is de probleemstelling vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe Organisatie X de prestaties van de teams positief kan beïnvloeden. Op welke aspecten kan Organisatie X zich richten en welke factoren spelen een rol? De theorieën die in dit hoofdstuk beschreven staan, helpen de leidinggevende inzicht te krijgen in hoe de teams eruitzien en in wat zij nodig hebben.

Tuckman

Tuckman (1965) beschrijft de fases waar een groep doorheen gaat, namelijk: forming, storming, norming en performing. Tuckman (1965) stelt dat het mogelijk is om aan de hand van zijn theorie de levensloop van een team te bepalen. Bij elke fase is een inschatting te maken van welk proces een team ondergaat en wat het daarvoor nodig heeft. Later hebben Tuckman zelf en Jensen (1977) nog een fase toegevoegd: 'adjourning'. Met de theorie van Tuckman (1965) is het mogelijk een groep in een bepaalde fase in te delen en een goede inschatting te maken van de fase waarin een team zich bevindt. De theorie geeft echter geen concrete oplossing voor het verbeteren van de prestaties binnen het team. Wel is het mogelijk om met dit model de behoeften van een team in kaart brengen. Zoals in de situatieschets is te lezen, bestaat Organisatie X uit verschillende teams. Het gebruik van dit model geeft duidelijkheid over de fase waarin elk team zich bevindt, maar biedt geen oplossing voor de communicatie tussen de teams. Het geeft aan hoe het management met een team om kan gaan, maar niet hoe teams met elkaar om kunnen gaan.

Rubin, Plovnick, and Fry

Het GRPI-model van Rubin, Plovnick en Fry (1970) analyseert een team aan de hand van vier begrippen, namelijk goals, roles, processes en interpersonal relations. Het model kan helpen om een team te ondersteunen in zijn ontwikkeling of om een nieuw team op te zetten. Het model schept duidelijkheid, wat de teameffectiviteit verhoogt.

Het model lijkt uitermate geschikt om te gebruiken voor het beantwoorden van de probleemstelling. Echter, het is een implementatiemodel. Het helpt bij het opzetten van een team aan de hand van te volgen stappen. Voor de probleemstelling is het echter van belang dat het probleem een analyse ondergaat waar vervolgens hypothesen aan gekoppeld zijn. Het GRPI-model is ook ongeschikt, omdat het alleen ingaat op de behoeften van het team en niet kijkt naar de input van Organisatie X en invloed van bijvoorbeeld andere teams of afdelingen.

3.2 Teameffectiviteit

De modellen in de paragraaf hiervoor richten zich op het opzetten of de structuur van een team. De modellen stippen wel enkele aspecten van de probleemstelling aan, maar geven hiervoor geen oplossing. De modellen in deze paragraaf gaan verder in op de effectiviteit van teams en de factoren die hier een rol in spelen.

In de literatuur zijn grofweg twee stromingen te vinden over teameffectiviteit. De eerste stroming bekijkt een team en de effectiviteit aan de hand van verschillende factoren of bouwstenen. Die bouwstenen zijn volgens onderstaande modellen nodig om een effectief team te hebben.

Lombardo en Eichinger

Het 'T7-model' van Lombardo en Eichinger (1995) analyseert de effectiviteit van een team aan de hand van vijf interne factoren: thrust, trust, talent, teaming en task. Trust staat voor vertrouwen in elkaar als teamleden. Met talent bedoelen Lombardo en Eichinger (1995) de collectieve vaardigheden van het team. Teaming leggen zij uit als effectief en efficiënt opereren als team. Met Task is bedoelt dat teamleden de taken consistent en tijdig uitvoeren. Met task bedoelen Lombardo en Eichinger (1995) de teamdoelen of het gemeenschappelijke doel dat een team wil bereiken.

Naast deze interne factoren kent het model twee externe factoren: 'team leader fit' en 'team support from organization'. Met team leader fit bedoelen Lombardo en Eichinger (1995) in hoeverre de teamleider de behoeften van het team vervult. Met team support from organization bedoelen Lombardo en Eichinger (1995) in welke mate het leiderschap van Organisatie X het team in de gelegenheid stelt om te presteren. Elke factor heeft een aantal subonderwerpen en op die manier analyseren Lombardo en Eichinger (1995) het hele teamproces.

Dit model sluit goed aan bij de probleemstelling. Het geeft een compleet beeld van de factoren die van invloed zijn. Het model richt zich niet alleen op het team, maar ook op de managers en de organisatie. Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is de communicatie en de aansturing vanuit de directie en het management. Het model van Lombardo en Eichinger (1995) gaat wel in op de support van Organisatie X en de geschiktheid van het leiderschap, maar niet op de huidige communicatie en aansturing. Het analyseert enkel of het huidige management wel past bij de aansturing van het team. De oplossing die het model biedt om de aansturing en communicatie tussen team, directie en management te verbeteren, is het aanpassen van de samenstelling. Dit kan natuurlijk een oplossing zijn. Een andere optie die hierin niet is opgenomen, is een

andere manier van aansturing en communicatie door de huidige directie en het huidige management, zonder dat een aanpassing in samenstelling nodig is.

Welch

Welch (2011) stelt dat communicatie een grote impact kan hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Communicatie is volgens haar een psychologische behoefte van een medewerker en is beïnvloedbaar door leiderschapscommunicatie.

De Theorie van Welch (2011) gaat in op de betrokkenheid van de medewerkers en hoe die betrokkenheid door communicatie beïnvloedbaar is. De probleemstelling van dit onderzoek gaat juist over hoe communicatie ervoor kan zorgen dat de effectiviteit van een team kan toenemen en teams optimaal kunnen presteren. De betrokkenheid van medewerkers is daar een onderdeel van, maar dekt niet de volledige lading van het probleem. Welch (2011) stelt in haar model dat betrokkenheid met name beïnvloedbaar is door leiderschapscommunicatie. Dit onderzoek behandelt de communicatie van de directie en het management, maar gaat meer over communicatiestromen. De communicatiestromen waarop dit onderzoek zich richt, hebben ook betrekking op de onderlinge communicatie binnen de teams en de communicatie tussen de teams. Het model van Welch (2011) gaat hier niet of nauwelijks op in. Dit model is daarom bruikbaar voor een deel van de probleemstelling, maar schiet tekort om tot een allesomvattende oplossing van de probleemstelling te komen met betrekking tot de communicatiestromen die in de probleemstelling zijn beschreven. Net zoals het T7-model van Lombardo en Eichinger (1995) gaat Welch (2011) in op de communicatie van het management (of leiderschap) binnen de organisatie. Waar Welch (2011) zich volledig richt op het leiderschap, kijken Lombardo en Eichinger (1995) ook naar de behoefte van de teams. Zij kijken naar wat het team nodig heeft qua leiderschapsvaardigheden. Daarnaast kijken Lombardo en Eichinger (1995) naar de behoefte, betrokkenheid en het vertrouwen van de teamleden in elkaar. Daar gaat Welch (2011) niet op in. De probleemstelling en deelvragen van dit onderzoek richten zich op de communicatiestromen tussen de directie en de regiotteams, maar ook op de communicatiestromen tussen de teams zelf. Daar gaan deze modellen niet op in.

Hepkema

Hepkema (2016) heeft het in tegenstelling tot Welch (2011) wel over de effectiviteit van teams. Volgens Hepkema (2016) kent een effectief team vier bouwstenen: inrichting, collectieve ambitie, samenwerking en individuele kwaliteiten. Als een van de bouwstenen niet aanwezig is of als hieraan onvoldoende aandacht is besteed, dan is de effectiviteit niet optimaal.

Hepkema (2016) stelt in zijn theorie het team centraal. Het model is te gebruiken voor kleine teams binnen de organisatie. Voor dit onderzoek lijkt het in eerste instantie geschikt. Het gaat immers in op de samenwerking, vaardigheden per werknemer, structuur (inrichting) van het team en collectieve ambitie. Dit model gaat in tegenstelling tot de modellen van Lombardo en Eichinger (1995) en Welch (2011) niet in op leiderschap en de communicatie tussen het management en het team. Door middel van een hoofdvraag en deelvragen zoekt Hepkema (2016) naar antwoorden die de communicatie tussen directie, regioteams en teamleden onderling inzichtelijk maken. Dit maakt het model van Hepkema (2016) ongeschikt.

Dit model gaat namelijk niet in op de communicatie en de aansturing van de directie en het management. Het model verhelpt een onderdeel van het probleem, maar biedt geen oplossing om het gehele probleem te verhelpen.

3.3 Input-Process-Output

In de vorige paragraaf is benoemd dat er grofweg twee stromingen zijn in de literatuur die teameffectiviteit beschrijven. Zoals gezegd, bekijkt de eerste stroming een team en zijn effectiviteit aan de hand van verschillende factoren of bouwstenen. De tweede stroming baseert zich op een framework dat McGrath in 1964 beschreef. Aan de hand van dit framework zijn meerdere modellen ontstaan, die hieronder zijn beschreven. Aangezien de modellen alle zijn voortgekomen uit de benadering van McGrath (1964) of hieraan refereren, overlappen ze elkaar.

McGrath

McGrath introduceerde in 1964 een framework voor teamwork en -effectiviteit. Volgens McGrath (1964) is er een bepaalde input, gevolgd door een proces waar een output uitrolt. In zijn model heeft hij het over input-process-output, waarbij output teameffectiviteit is en samenhangt met wat de input is en hoe het proces verloopt.

Dit onderzoek richt zich met name op het proces dat McGrath omschrijft, waarbij het gaat over de groepsinteractie. Het model van McGrath (1964) is een basis gebleken van meerdere modellen en theorieën. De theorieën van Hackman (1983) en Gladstein (1984) baseren zich ook op dit framework. Het model van McGrath (1964) richt zich met name op het groepsproces en de interactie die daarbij plaatsvindt. In zijn model geeft McGrath (1964) geen handvatten om dit proces te sturen.

Gladstein

Gladstein (1984) gaat verder in op het model van McGrath. Hierin hanteert zij de input-proces-output opzet van McGrath. Gladstein (1984) splitst input in twee: groep en organisatie. Vervolgens deelt zij groep in twee subgroepen: groepssamenstelling en groepsstructuur. Organisatie splitst zij in: Organisatiestructuur en beschikbare middelen. Bij process benoemt Gladstein vijf factoren op die van invloed zijn. De output deelt Gladstein (1984) op in effectiviteit en voldoening. Tussen proces en output voegt Gladstein (1984) nog een factor toe: groepstaken. Gladstein (1984) stelt een aantal voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen, dit is de input. Gladstein (1984) stelt dat een team effectief is als de groepsprocessen niet beïnvloed raken door de groepstaken. Dit model lijkt geschikt te zijn voor het onderzoek, omdat het inzoomt op meerdere voorwaarden binnen het groepsproces.

Hackman (1987)

Hackman (1987) baseert zijn model op het framework van McGrath (1964). Hackman (1987) stelt dat het verkrijgen van een effectief team niet 'zomaar' het bij elkaar zetten van een 'clubje mensen' is. Volgens Hackman (1987) moet bij het samenstellen van een team ook rekening gehouden zijn met de kwaliteiten van de beoogde teamleden.

Het model werkt hetzelfde als het model van McGrath: het begint met de input, dan volgt het proces en uiteindelijk de output. Hackman (1987) voegt ten opzichte van McGrath (1987) nog diverse andere factoren toe aan het onderdeel proces. Zo heeft Hackman het over 'group synergy' (groepsgedrag) en 'material resources', die volgens hem het proces moeten verbeteren, waardoor de teameffectiviteit toeneemt. Hackman (1987) stelt dat group synergy fenomenen betreft op groepsniveau die voortkomen uit de interactie tussen teamleden en die beïnvloeden hoe goed een groep om kan gaan met eisen en kansen in een prestatiesituatie. Voor het onderzoek is dit model een goede basis, maar het biedt nog geen uitkomst wat betreft de communicatie en aansturing van de directie naar de teams, en de communicatie van de teams onderling.

Hackman (2002)

In 2002 bracht Hackman nog een model uit, waarmee het volgens hem mogelijk is om teameffectiviteit te meten. Hackman (2002) stelt dat er vijf noodzakelijke voorwaarden zijn die het mogelijk maken om teameffectiviteit te verhogen.

Hackman (2002) zoomt in op de benodigdheden voor het effectiever maken van de teams door middel van duidelijke doelen, een faciliterende structuur, de managementstructuur, beloningen en de aanwezigheid van ontwikkelings benodigdheden. Dit model heeft veel factoren nodig als input om een goede output te creëren. Het model gaat minder in op het proces. Het model laat niet zien op welke manier de input is gecommuniceerd en of communicatie een factor is die invloed heeft op de effectiviteit. Het is daarom niet geschikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

3.4 Centrale theorie

Het model van Gladstein (1984), 'Groups in context: A model of task group effectiveness', kan uitkomst bieden (figuur 5) om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Dit model beschrijft welke factoren bijdragen aan het verhogen van de effectiviteit van een team. Het model is opgedeeld in drie categorieën: input, proces en output; elke categorie kent een aantal voorwaarden of factoren (figuur 5) die aanwezig moeten zijn om progressie te maken. Het model is gebaseerd op het model van McGrath (1964) dat is beschreven in de paragraaf input-process-output.

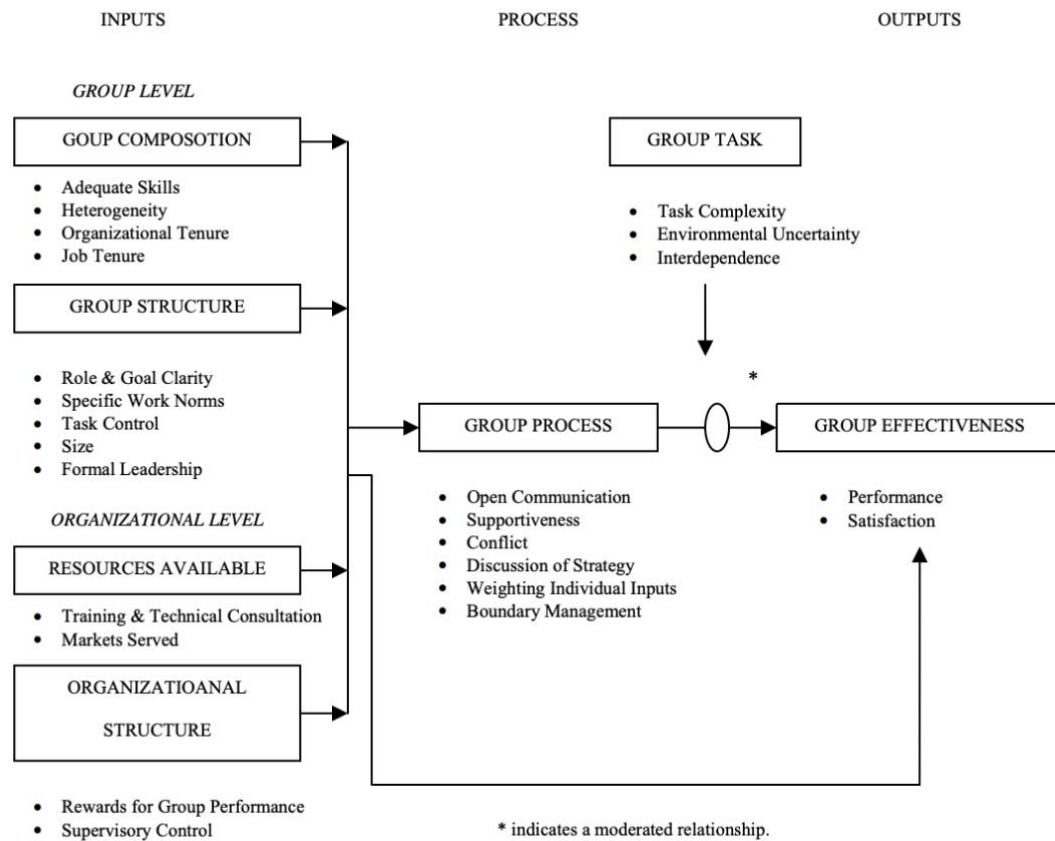
Kort gezegd voorspelt het model van Gladstein (1984) dat als aan alle voorwaarden van de input, groepsprocessen en groepstaken is voldaan, er sprake is van groepseffectiviteit. Gladstein (1984) stelt dat de categorie input is onderverdeeld in twee niveaus, groepsniveau en organisatieniveau, waarin een aantal voorwaarden aan bod komt die uiteindelijk zorgen voor progressie en leiden tot groepsprocessen of zelfs direct tot effectiviteit. Beide niveaus zijn ook weer in twee categorieën onderverdeeld. Voor groepsniveau zijn dat groepssamenstelling en groepsstructuur en voor organisatieniveau zijn dat beschikbare middelen en organisatiestructuur.

Gladstein (1984) stelt dat de categorie proces betrekking heeft op het groepsproces, bestaande uit de voorwaarden open communicatie, steun, conflict, discussie over groepsstrategie, weging van individuele input, en af- of behandeling van grenzen. Als hieraan is voldaan, dan zijn de teams effectief (output).

Om aan de voorwaarden voor de output te voldoen, houdt Gladstein (1984) in haar model nog rekening met een andere factor, namelijk de groepstaak. Deze factor bestaat uit een aantal voorwaarden, namelijk: moeilijkheid van een taak, omgevingsonzekerheid en onafhankelijkheid. Om te kunnen zeggen dat een team effectief is, is het volgens Gladstein (1984) van belang om de voorwaarden van het groepsproces af te wegen tegen de voorwaarden van de groepstaak. Als de voorwaarden van het groepsproces overeind blijven of niet te beïnvloeden zijn door de voorwaarden van de groepstaak, dan is een groep volgens haar effectief. Groepseffectiviteit is vervolgens te zien aan de prestatie en de tevredenheid van de teamleden.

Een van de factoren die een rol speelt bij het groepsproces is open communicatie. De directie is van mening deze factor het struikelblok vormt van twee regio's. De andere regio's zijn ook onderdeel van het onderzoek. Aan de hand van de verschillen en overeenkomsten is waar te nemen of de open communicatie het struikelblok vormt.

Ook de aansturing van de teams door de directie en de (regio)managers is een punt van aandacht. Alle teams krijgen dezelfde aansturing, maar het effect is niet overal gelijk. De aansturing valt in het model onder 'discussion of strategy' en heeft een overlap met 'supportiveness' (steun).



Figuur 2. General Model of Group Behavior: Constructs and Measured Variables (Gladstein, 1984).

3.5 Hypotheses

Dit hoofdstuk beschrijft de hypothesen die gebruikt zijn in dit onderzoek. Deze zijn gebaseerd op de hypothesen van Gladstein (1984). De citaten waar de hypothesen op zijn gebaseerd, zijn onder de hypothesen terug te lezen, gevolgd door de letterlijke vertaling ervan. De derde hypothese is iets aangepast ten behoeve van dit onderzoek. De verantwoording is te lezen onder Hypothese 3.

Hypothese 1

Als verschillende teams binnen de organisatie onderhoudend gedrag vertonen, goede besluitvormingsvaardigheden hebben en met andere teams communiceren, dan is de verwachting dat de teams effectiever zijn. De definitie van een effectief team is volgens Gladstein (1984): *"it is predicted that groups that exhibit maintenance behaviors, good decision-making skills, and communication with external groups with which they are interdependent will be more effective"* (P.3). Oftewel, volgens Gladstein (1984) zijn teams effectiever als ze onderhoudend gedrag vertonen (interacteren met andere teams en elkaar) en beslissingsvaardig zijn. Daarnaast stelt Gladstein (1984) dat binnen het groepsproces een team moet communiceren met andere teams waar het van afhankelijk is. Als teams aan deze voorwaarden voldoen, dan is de voorspelling dat ze effectiever zijn. Op basis van deze theorie is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1

"Als tussen regiotteams structureel communicatie plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van deze teams toe."

Hypothese 2 & 3

Voor de relatie tussen groepsprocessen en effectiviteit baseert Gladstein zich op de definitie van Roby en Lanzetta (1958), Hackman en Morris (1975) en Herold (1980). Zij stellen dat de relatie tussen groepsproces en effectiviteit geen constante relatie is. Het hangt samen met de aard van de uit te voeren taak (Roby en Lanzetta, 1958; Hackman en Morris, 1975; Herold, 1980). De aard van de taak is de mate van complexiteit van de taak. Wanneer een taak simpel is, volstaan standaard operationele procedures en is er geen discussie over methodes nodig. Voor complexe of onzekere taken en/of opdrachten ligt dit anders. Gladstein (1984) gebruikt de definitie van Tushman (1977) over onzekere opdrachten. Tushman (1977) stelt dat flexibele communicatiepatronen in verband staan met toppresterende teams wanneer de taak onzeker is. De definitie die Gladstein (1984) gebruikt voor complexe taken komt van Hackman, Brousseau en Weiss (1976). Zij stellen dat de discussie door groepsleden over alternatieve prestatiestrategieën alleen

betrekking heeft op prestaties als de taak complex is. Voor deze hypothese is de discussie over prestatiestrategieën als volgt uitgelegd. Wanneer de complexiteit van de taken toeneemt, kan onzekerheid of onduidelijk door voldoende uitleg voorkomen worden. De complexiteit van de taken die de teamleden uit dienen te voeren, is gekoppeld aan de duidelijkheid van de taken, doelen en doelstellingen. Andere aspecten zijn open communicatie (of transparantie) en het managen van grenzen. Gladstein (1984) definieert die voorspelling als volgt: *"it is predicted that open communication, discussion of performance strategies, and boundary management will increase information-processing capacity"* (P.3). Op basis hiervan is de volgende twee hypothesegesformuleerd:

Hypothese 2

"Als de taken en de grenzen van de werkzaamheden van elk team duidelijk zijn vastgelegd, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."

Hypothese 3

"Als open communicatie tussen leden van een team plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van dit team toe."

Hypothese 4 & 5

Hieronder volgt de derde en laatste hypothese. Deze is aangepast om ervoor te zorgen dat hij aansluit bij dit onderzoek. Proces en structuur zijn bewust niet opgenomen in deze hypothese. De reden om alleen effectiviteit uit te lichten en te onderzoeken, is de grootte van het onderzoek. Door te focussen op effectiviteit is de grootte van het onderzoek gezien de tijd te managen. Daarnaast is effectiviteit de belangrijkste factor voor Organisatie X. In het vooronderzoek (te lezen in de aanleiding en in de situatieschets) is bepaald dat alle teams een soortgelijke structuur hebben en door een soortgelijk proces gaan. Volgens Gladstein (1984) heeft een aantal variabelen invloed op structuur, proces en effectiviteit. In haar theorie noemt zij toezichthoudend gedrag, beloningen voor groepsprestaties, trainingsmogelijkheden en marktgroei als factoren die invloed hebben op effectiviteit. Met toezichtgedrag bedoelt Gladstein (1984) dat groepsleden of een groepslid anderen of elkaar aanspreken en corrigeren. Gladstein (1984) beschrijft dit in haar theorie als volgt: *"contextual variables that are predicted to effect structure, process, and effectiveness include supervisory behavior, rewards for groups performance, training availability, and market growth"* (P.5). Op basis van het bovenstaande zijn hypothese 4 en 5 als volgt geformuleerd:

Hypothese 4

"Als duidelijkheid bestaat over de door de werkgever te verstrekken beloning van een regioteam als geheel, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."

Hypothese 5

"Als duidelijkheid bestaat over de ontwikkelingsmogelijkheden die de werkgever aan leden van een regioteam biedt, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."

4. Methodologie

Om een duidelijk beeld te scheppen van de opzet van het onderzoek volgt in dit hoofdstuk eerst een toelichting op en verantwoording van de gebruikte methoden. Daarna komen achtereenvolgens de operationalisatie van de begrippen, de wijze van datacollectie, een afbakening van de begrippen en de verantwoording van de vragenlijst aan bod.

4.1 Methoden

Deze paragraaf beschrijft de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn voor de verschillende onderdelen van het onderzoek. Een overzicht van welke methode bij welke deelvraag is ingezet, is aan het eind van Paragraaf 4.1.1 (in Tabel 1) te vinden.

4.1.1 Type onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, ondersteund door een kwantitatieve manier van toetsen. Kwantitatief heeft betrekking op de vragenlijst. In het eerste deel van de vragenlijst moet de respondent aangeven in welke mate deze het eens is met de stelling. De antwoordmogelijkheden zijn opgesteld op basis van een vijfpuntsschaal naar het voorbeeld van Likert (1932). Het onderzoek is, door het gebruik van deze kwantitatieve manier van toetsen, een mix van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Baarda en Bakker (2018) noemen deze vorm 'mixed method'. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om in te gaan op de achterliggende gedachten en gaat in op de betekenis van geschreven teksten (Verhoeven, 2011). Kwalitatief onderzoek geeft geen cijfermatige resultaten zoals bij kwantitatief onderzoek, maar legt de nadruk op de beleving van de respondenten (Verhoeven, 2011). Voor dit onderzoek is de beleving van de respondenten (de werknemers van het bedrijf) de belangrijkste factor. Door deze toets methode komt naar boven wat er daadwerkelijk speelt. Kwalitatief onderzoek gaat dieper in op de onderzochte onderwerpen.

Voor het onderzoek is het van belang om de onderbouwing van de antwoorden in de context te herkennen, om het 'waarom' te kunnen begrijpen. Andere redenen om te kiezen voor kwalitatief onderzoek zijn de onderzoekspopulatie (Paragraaf 4.2.1) — deze is qua grootte geschikt — en de structuur van Organisatie X (zoals beschreven in Hoofdstuk 2). Organisatie X lijkt hiërarchisch, maar de onderlinge omgang tussen werknemers duidt meer op een platte organisatie (Persoonlijke communicatie, 2020). Baarda en Bakker (2018) leggen uit dat kwantitatief onderzoek zich vooral richt op het aantal respondenten en dat kwalitatief onderzoek zich richt op het begrijpen van een keuze en inzoomt op waarom iemand die keuze maakt.

Het conceptueel model is een model dat Gladstein (1984) gebruikt heeft voor een kwantitatief onderzoek. Door de beperkingen (hoofdstuk 1.6) is gekozen om dit model op een kwalitatieve manier uit te voeren. Voor dit onderzoek is een nieuwe vragenlijst gecreëerd. De vragenlijst gebruikt door Gladstein (1984) is niet beschikbaar voor hergebruik, bovendien is haar vragenlijst voor kwantitatief onderzoek. Voor de onderzoeker reden om een eigen vragenlijst samen te stellen.

Deskresearch is gebruikt om de deelvragen in dit onderzoek te beantwoorden. Deskresearch in dit onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel is literatuuronderzoek. Voor het literatuuronderzoek is een zoekplan opgesteld (bijlage B, zoekplan). Het andere deel bestaat uit het opvragen van relevante stukken zoals de omzetcijfers, winst en verliesrekening van regio's en organogram.

Tabel 1. *Overzicht gebruikte methode per deelvraag*

Deelvraag	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek	Kwalitatief onderzoek (voor aanvullende informatie)
Deelvraag 1	X		x
Deelvraag 2	X		x
Deelvraag 3	X	x	
Deelvraag 4	X	x	x
Hypothese 1		x	
Hypothese 2		x	
Hypothese 3		x	
Hypothese 4		x	
Hypothese 5		x	

4.1.2 Verantwoording methoden

Deze paragraaf beschrijft de verschillende methoden die in het onderzoek zijn gebruikt. Per methode is uitgelegd welk onderdeel daarmee is onderzocht en waarom. Een overzicht van de methoden en bijbehorende onderdelen is boven de paragraaf weergegeven.

Deskresearch

Deskresearch is een vorm van onderzoek die gebruikmaakt van bestaande gegevens in algemene literatuur en databases (Fischer en Julsing, 2015). Zulke bestaande gegevens noemt Michels (2010) secundaire gegevens. Deze zijn verzameld vanachter het bureau en via internet (Michels, 2010). Een beschrijving van de zoektermen die zijn gebruikt voor dit onderzoek is te vinden bij de operationalisatie (hoofdstuk 4.)

Kwalitatief onderzoek

Zoals eerder aangegeven, geeft kwalitatief onderzoek geen cijfermatige resultaten zoals bij kwantitatief onderzoek het geval is, maar legt het de nadruk op de beleving van de respondenten (Verhoeven, 2011). In overeenstemming met de directie is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat de ervaring en het gevoel van de werknemers een belangrijke factor is in het onderzoek (Paragraaf 4.1).

4.2 Datacollectie

In dit onderzoek is een kwalitatieve data-analyse uitgevoerd door middel van deskresearch, literatuuronderzoek en interviews met behulp van videobellen. In de paragraaf Interviewtechnieken is te lezen waarom voor videobellen is gekozen.

4.2.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie betreft werknemers op de afdeling Leegstandbeheer. Op de afdelingen van Organisatie X zijn vier functies te onderscheiden: businessunitmanager, regiomanager, salesmanager en coördinator. In dit onderzoek zijn specifiek de regiomanagers, salesmanagers en coördinatoren van de afdeling Leegstandsbeheer geïnccludeerd. Zoals beschreven staat in de aanleiding (Hoofdstuk 1), constateert de directie dat binnen de businessunit A twee regio's met tegenvallende prestaties kampen. De corebusiness van Organisatie X is businessunit A. Binnen deze businessunit hebben de prestaties van de teams direct impact op het bedrijfsresultaat. De andere afdelingen kennen een andere structuur en zijn ondersteunend aan de businessunit A. De tegenvallende prestaties van een aantal teams en het belang van de businessunit A zijn de voornaamste redenen waarom ervoor is gekozen om het onderzoek binnen deze afdeling uit te voeren.

4.2.2 Steekproefkader

Voor dit onderzoek is een selecte steekproef gebruikt, omdat de populatie klein en de tijd beperkt was. De populatie telt 22 personen. De respondenten moesten aan een aantal

voorwaarden voldoen. Zij moesten werkzaam zijn binnen de businessunit A en een van de drie functies (regiomanager, salesmanager of coördinator) bekleden binnen hun team. Ten behoeve van de bruikbaarheid van de resultaten is ervoor gekozen om van elke functiegroep vier respondenten te werven via een doelgerichte steekproef. Een doelgerichte steekproef stelt bepaalde subgroepen samen, afkomstig uit de populatie, bijvoorbeeld om typische of extreme gevallen te onderzoeken, een grote variatie te creëren of juist zeer homogene groepen samen te stellen (Baarda & De Goede, 2009; Van der Pligt & Blankers, 2013). Wat betreft de functiegroep Coördinator geldt dat sommige teams meerdere coördinatoren hebben. De respondenten van deze functiegroep zijn aselekt gekozen. Wegens de reorganisatie (Paragraaf 1.6, Begrenzungen) hebben vier regio's van de businessunit meegedaan aan het onderzoek. Van alle regio's zijn alle drie de functiegroepen opgenomen in de onderzoeksgroep.

4.2.3 Screeningseisen

Voor het interview moeten de respondenten aan een aantal voorwaarden voldoen. Zo moesten ze in de periode van het onderzoek werkzaam zijn bij Organisatie X (te lezen in de situatieschets voor beschrijving organisatie). Ook moesten ze werkzaam zijn binnen de businessunit A (zie 'doelgroep' in het hoofdstuk Probleemformulering). Daarnaast moesten de respondenten, zoals gezegd, een van de volgende drie functies bekleden: regiomanager, salesmanager of coördinator.

4.2.4 Werving en selectie van respondenten

De potentiële respondenten krijgen elk een e-mail met een uitnodiging om mee te doen aan het onderzoek. De eerste e-mail is aan het begin van een werkweek verstuurd als groepsmail. Halverwege de week kregen de respondenten een tweede, persoonlijke e-mail waarin hen werd gevraagd om telefonisch contact op te nemen of hun nummer te delen, met als doel om kennis te maken en een datum te bespreken voor het interview.

4.2.5 Vragenlijst

Hieronder volgt een uiteenzetting en verantwoording voor de gebruikte interviewvragen. De vragen zijn afkomstig uit andere onderzoeken die refereren aan het onderzoek van Gladstein (1984).

Welke vragen Gladstein (1984) in haar onderzoek precies heeft gebruikt, helaas niet te achterhalen, daar deze niet beschikbaar zijn. Voor het uitvoeren van de interviews in dit onderzoek is daarom gebruikgemaakt van een samengestelde vragenlijst, waarin vragen zijn opgenomen uit verschillende onderzoeken die zich deels of volledig baseren op het onderzoek van Gladstein (1984). Een absolute voorwaarde voor de inclusie van de onderzoeksvragen is dan ook dat de studies waarin ze genoemd worden, verwijzen naar het onderzoek van Gladstein (1984). Hoewel de vragen die Gladstein (1984) heeft gebruikt niet voorhanden zijn, geeft ze aan van welke bronnen deze afkomstig zijn, namelijk: 'the seven-point Likert scale items' en 'the team questionnaire', beide ontwikkeld door Hackman (1983), het 'group effectiveness survey' van Nadler (1975), 'the Michigan Assessment of Organizations Questionnaire' van het Survey Research Center (1975) en de 'Climate Questionnaire' van Litwin en Stringer (1968). Verder geeft Gladstein (1984) aan zich gebaseerd te hebben op Van de Ven en Ferry (1980) en een aantal vragen zelf te hebben geformuleerd. Om er zeker van te zijn dat de onderzoeksvragen in dit onderzoek relevant zijn, zijn bovengenoemde bronnen ook gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst, naast de vervolgvragen die opgesteld om zeker te zijn dat de hypothese getoetst zijn.

In haar onderzoek houdt Gladstein (1984) de zevenpuntsschaal van Likert (1961) aan. Met deze schaal, die is opgenomen in de bijlage, kunnen respondenten aan de hand van zeven punten aangegeven wat hun mening en houding is ten aanzien van verschillende onderwerpen. Een voorbeeld van het gebruik van deze zevenpuntsschaal (en van de vijf puntsschaal) is terug te vinden in bijlage A2, Figuur 1. De bronnen die Gladstein (1984) heeft gebruikt om haar vragenlijst op te zetten, zijn ook voor dit onderzoek gebruikt om er zeker van te zijn dat de vragen relevant zijn voor het onderzoek.

De onderzoeken die voldoen aan de absolute eis dat hierin wordt verwezen naar het onderzoek van Gladstein (1984) zijn: Campion, Medsker en Higgs (1993), Doolen (2001), Janz, Colquitt en Noe (1997), Hyatt en Ruddy (1997), Kline en Macleod (1997), Van Aken en Kleiner (1997) en Wilson, Van Aken en Frazier (1998). Het onderzoek van Wilson, Van Aken en Frazier (1998) gaat over de manier waarop organisaties hoogwaardige werksystemen bereiken door middel van beleidsimplementatie (Wilson, Van Aken, & Frazier, 1998). Dit valt in het onderzoek van Gladstein (1984) onder

groepsprocessen. Gladstein (1984) noemt hierbij 'boundary management', dat grenzen bepalen en managen betekent (een uitleg is ook te vinden in Paragraaf 4.3, Operationalisatie).

Campion, Medsker en Higgs (1993) hebben het over 'de relaties tussen kenmerken van werkgroepen en effectiviteit: implicaties voor het ontwerpen van effectieve werkgroepen'. Gladstein (1984) gaat in haar onderzoek in op de structuur van teams. Dit onderzoek sluit daarop aan. Hoe de groepen of teams eruitzien, komt aan de orde bij deelvraag 1 (probleemformulering, Paragraaf 1.4).

Hyatt en Ruddy (1997) beschrijven in hun onderzoek de relatie tussen kenmerken van werkgroepen met zowel subjectieve als objectieve maatstaven voor groepsprestaties. Groepsprestaties noemt Gladstein 'group effectiveness' en deze zijn in haar model (1984) het uiteindelijke resultaat van verschillende factoren.

Het onderzoek van Kline en Macleod (1997) richt zich op het voorspellen van de prestaties van teamleden. Volgens hen spelen diverse factoren hierbij een rol, namelijk het oplossen van problemen, de kwaliteit van werkoutput, billijke en efficiënte toewijzing van de werklust, het behalen van doelstellingen — op tijd, binnen het budget en met een positieve teamattitude —, en teamlevensvatbaarheid. In het model van Gladstein vallen de meeste factoren onder 'group task' en 'group process'.

De vragen die Doolen (2001) in zijn onderzoek heeft geformuleerd, zijn in alle gevallen een aanvulling op de vragen die hij uit andere onderzoeken heeft gehaald.

Een volledig overzicht van de interviewvragen met bijbehorende bronnen en hypothesen is terug te vinden in de bijlage A1.

4.2.6 Interviewtechnieken

Door de maatregelen als gevolg van de COVID-19-pandemie, zijn de interviews noodgedwongen via videobellen afgenomen. Het videobellen gebeurde met een pc, laptop, tablet of smartphone. Tijdens het afnemen van de interviews kon sprake zijn van hinder als gevolg van het wegvallen van de verbinding, problemen met het geluid en mogelijke storende omgevingsgeluiden. Bij elk interview zijn de opnamen dubbel opgenomen, zowel met het softwareprogramma waarmee is gebeld als met een dictafoon. De opnames waren alleen beschikbaar om deze verbatim uit te werken en zijn daarna verwijderd.

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van de semigestructureerde interviewtechniek. Voorafgaand aan de interviews is de vragenlijst (bijlage C) gedeeld met de respondenten. Tijdens de interviews werd de lijst met stellingen eerst doorlopen, waarbij respondenten antwoord moesten geven op basis van de vijfpuntsschaal van Likert (1961). Daarna vroeg de interviewer aan de respondenten om een aantal vragen met afwijkende scores toe te lichten. Een afwijkende score kon een antwoord zijn dat anders was dan andere antwoorden in de lijst of ten opzichte van andere respondenten. Van een afwijkende score was ook sprake als de respondent op een aantal vragen neutraal antwoordde.

Gezien de tijd die stond voor het interview, was het niet haalbaar om op elke vraag dieper in te gaan. Per onderwerp zijn twee verdiepingsvragen geïdentificeerd die in aanmerking kwamen. Deze vragen zijn weergegeven in tabel 4 (bijlage A1, tabel 4). Per onderwerp is bekeken welke vragen het meest geschikt waren voor verdieping en met welke van deze vragen de meest relevante informatie verkregen kon worden.

4.2.7 Analyseschema

Het analyseschema is een schematisch overzicht van de wijze waarop de codering is toegepast en de antwoorden van respondenten tot een conclusie leiden. Hieronder is een voorbeeld gegeven van hoe dit gedaan is in dit onderzoek. Het gebruikte analyseschema is terug te vinden in bijlage D.

4.2.8 Deskresearch

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij is onderzoek gedaan naar de termen die verwant zijn aan de onderwerpen van de probleemstelling, de deelvragen het conceptueel model en de hypothesen. De gevonden literatuur die verwant zijn aan de probleemstelling zijn besproken in hoofdstuk 3. Een overzicht van de gebruikte termen is

te vinden in het zoekplan (bijlage B, zoekplan). Door de gevolgen van de pandemie is het noodzakelijk om internetbronnen te gebruiken, dit is beschreven in de begrenzings van het onderzoek (hoofdstuk 1.6).

4.2.9 Respondentschema

Weggelaten i.v.m. anonimiteit

Figuur 3. Respondentschema

Voor dit onderzoek zijn de segmentatie kenmerken niet relevant.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf behandelt de operationalisatie van de begrippen in dit onderzoek die voorkomen in de hypothesen. Een overzicht van de hypothesen en de begrippen daarin is te vinden in bijlage A1, Tabel 4. Daarna is elk begrip uitgelegd aan de hand van relevante theorie. Daarbij is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van het onderzoek van Gladstein (1984). Indien in dit onderzoek een duidelijke beschrijving van een begrip ontbrak, zijn onderzoeken met een verwijzing naar het onderzoek van Gladstein (1984) gebruikt om het begrip toe te lichten.

4.3.1 Operationalisatie deskresearch

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij is gebruik gemaakt van een aantal zoektermen die verwant zijn aan de onderwerpen in dit onderzoek. De literatuur die verwantschap hebben met de probleemstelling zijn opgenomen in het hoofdstuk hierboven, theoretisch kader (hoofdstuk 3). In de bijlage is een uitgebreid zoekplan te vinden met zoektermen en bronnen (bijlage B, zoekplan).

4.3.2 Operationalisatie deelvragen

Operationalisatie deelvraag 1

Voor deze deelvraag is gebruik gemaakt van deskresearch. Deze vraag heeft betrekking op de structuur van Organisatie X, de doelen en doelstellingen. De bevindingen zijn in Hoofdstuk 2, Situatieschets, beschreven. Ook is gekeken naar de doelstellingen van de onderneming, daar Organisatie X is aangekocht door een private-equity-onderneming. Die informatie is eveneens beschreven in de situatieschets.

Om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden, zijn interviewvragen 1, 6 en 7 gebruikt (vragenlijst in bijlage C, figuur 3, 4 en 5). Verdiepingsvraag 2 dient om meer verduidelijking te krijgen over de doelen en doelstellingen (bijlage C, figuur 5). Verdiepingsvraag 2 geeft meer informatie over de wijze waarop de directie communiceert en welke informatie de regioteams willen ontvangen. Informatie over de vorm van het beloningssysteem en duidelijkheid omtrent trainingsmogelijkheden is verkregen door middel van kwalitatief onderzoek. Vragen 20 tot en met 26, verdiepingsvraag 6 en 7 en vervolgvragen 9 tot en met 14 van de vragenlijst gaan over deze onderwerpen. Bij vragen 20 tot en met 26 is de respondent gevraagd om een waardering te geven op basis van de vijfpuntsschaal van Likert (1932). De respondenten krijgen de stelling te horen en dienen te antwoorden met: helemaal oneens, oneens, noch oneens noch eens, eens, helemaal mee eens. De andere vragen zijn open vragen.

Operationalisatie deelvraag 2

Om erachter te komen hoe de interne communicatie een rol van betekenis speelt binnen Organisatie X, is het van belang te weten hoe de communicatie tussen directie en de regioteams verloopt en is geregeld. Met deze vraag is te achterhalen welke communicatiekanalen er zijn, welke informatie de directie deelt, welke informatie de regioteams graag willen ontvangen en hoe de informatie is gecommuniceerd. Deze deelvraag moet inzichtelijk maken of de informatie duidelijk is en of de teams op de hoogte zijn van de trainingsmogelijkheden en de beloningsstructuur.

Deze deelvraag is door middel van deskresearch onderzocht. De manier van communiceren die de directie en de regioteams hanteren, is beschreven in de situatieschets (Hoofdstuk 2). De manier van communiceren gaat over de wijze waarop communicatie plaatsvindt. Welke informatie de directie deelt met de regioteams is eveneens door middel van deskresearch onderzocht. Aanvullingen met betrekking tot deze vraag komen voort uit het kwalitatieve onderzoek. De vragen die opgesteld zijn voor het operationaliseren van hypothese 1 hebben een overlap met deze deelvraag (Hoofdstuk 3, Paragraaf 3.1, hypothese 1). De bijbehorende vragen zijn beschreven bij de operationalisatie van hypothese 1 (Paragraaf 4.3.2, operationalisatie hypothese, hypothese 1).

Operationalisatie deelvraag 3

Deze deelvraag is door middel van deskresearch onderzocht. Deze deelvraag gaat in op de onderlinge samenwerking tussen de regioteams. Volgens Gladstein (1984) zijn teams die met elkaar blijven communiceren en zorgdragen voor onderling contact, effectieve teams. Samenwerken en onderlinge communicatie kunnen los van elkaar bestaan, maar Gladstein (1984) noemt onderlinge communicatie in samenhang met effectiviteit van teams. In die context is onderlinge communicatie werk gerelateerd. In de situatieschets staan de onderlinge communicatie en samenwerking van de regioteams beschreven. Als aanvulling op deze vraag kunnen de antwoorden van de respondenten interessant zijn. De vragen die in aanmerking komen, zijn de vragen die voor de operationalisatie van hypothese 1 zijn opgesteld (Paragraaf 4.3.2 operationalisatie hypothese, hypothese 1).

Operationalisatie deelvraag 4

De vierde deelvraag is ook op basis van deskresearch onderzocht. Met de deskresearch is inzicht verkregen in de opbouw of structuur van de teams. De beschrijving van de structuur is opgenomen in Hoofdstuk 2, Situatieschets. Het onderlinge contact binnen de teams is verder onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek. De hypothese over onderlinge communicatie is onderdeel van group process in het model van Gladstein (1984). Daaronder verstaat Gladstein (1984) onder andere open communicatie, ondersteuning en individuele bijdrage. In het onderzoek zijn deze drie punten met vraag 13, 14, 15, 18 en 19 getoetst. Met verdiepingsvraag 6 is getracht extra informatie los te weken bij de respondenten. De vragen zijn te vinden in bijlage C, figuur 14 en 15 (bijlage C, figuur 14 en 15).

4.3.2 Operationalisatie hypothesen

In deze paragraaf zijn de begrippen die in de hypothese zijn gebruikt, beschreven en verder toegelicht. Daarnaast is beschreven hoe die begrippen getoetst zijn in het onderzoek.

Operationalisatie hypothese 1

"Als tussen regiotteams structureel communicatie plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van deze teams toe."

In deze hypothese zijn de sleutelbegrippen: regiotteams, communicatie en effectiviteit. Regiotteams zijn de teams die vallen onder de businessunit A van het bedrijf Organisatie X. Er zijn zes teams die werkzaam zijn in een regio in Nederland (Hoofdstuk 2, situatieschets).

Gladstein (1984) definieert communicatie als het uitwisselen van informatie tussen teamleden, tussen teams of tussen afdelingen en sociale interactie tussen teamleden, teams of afdelingen. Communicatie zoals bedoeld in dit onderzoek is de interactie van teamleden en teams onderling door middel van verschillende communicatiemiddelen, zoals email, telefoongesprekken, face-tot-face gesprekken, en WhatsApp gesprekken. Aan de respondenten is gevraagd of er structureel communicatie plaatsvindt en hoe dit bijdraagt aan de effectiviteit van de teams.

De definitie die Gladstein (1984) gebruikt voor effectiviteit leent zij van Hackman en Morris (1975). Hackman en Morris stellen dat effectiviteit drie componenten heeft: groepsprestatie, voldoening van groepsbehoeften en het vermogen van de groep om over tijd voort te bestaan (Hackman en Morris, 1975). In dit onderzoek zijn de eerste

twee componenten gebruikt als pijlers. Het vermogen om over tijd voort te bestaan is buiten beschouwing gelaten omdat het onderzoek dan een langere periode moet plaatsvinden. Groepsprestaties zijn de resultaten die een regioteam behaalt. Voldoening in groepsbehoeften is de tevredenheid van de teamleden op verschillende punten, zoals: communicatie, beloningen en duidelijkheid van taken.

Alle hypothesen bevatten het deel 'dan neemt de effectiviteit toe' of een afgeleide hiervan. In dit onderzoek is toenemen van effectiviteit het behalen van betere resultaten en een hoger rendement. Hoger rendement is in dit onderzoek het verzetten van meer werk in dezelfde tijd.

Het model van Gladstein (1984), dat zich baseert op het model van McGrath (1964), voorspelt dat een groepsproces leidt tot groepseffectiviteit. Met groepsproces bedoelt Gladstein (1964) de intragroeps- en intergroep acties die middelen omzetten in producten. Producten zijn in dit onderzoek te verstaan als diensten.

Het interview behandelt met verschillende vragen elk sleutelbegrip. De respondenten is gevraagd in het kader van teams om te beschrijven in welk team zij werkzaam zijn, wat hun rol is en wat hun taken zijn. Het interview vraagt ook of de respondenten de andere teams kennen. Uit de antwoorden bij de bovengenoemde vragen moet een duidelijk beeld van de opbouw van de teams blijken.

De vragen die ingaan op de communicatie zijn: vervolgvragen 1, 2, 3 en 4 (bijlage D, analyseschema's 34, 35, 36 en 37).

Operationalisatie hypothese 2

"Als de taken en de grenzen van de werkzaamheden van elk team duidelijk zijn vastgelegd, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."

In deze hypothese zijn de sleutelbegrippen: taken, grenzen van de werkzaamheden, vastgelegd en effectiviteit.

Taken zoals bedoeld in het onderzoek van Gladstein (1984) zijn de werkzaamheden die teams op een werkdag uitvoeren. De definitie leent Gladstein (1984) van Philp en Dunphy (1952). Zij stellen dat de taken een groep in staat stellen om een objectief probleem op te lossen, waar zij zich als groep aan hebben gecommitteerd.

Elk regioteam is gecommitteerd aan het oplossen van problemen. Gladstein (1984) bedoelt met problemen het voltooien van opdrachten. Opdrachten waar regioteams binnen de business unit Leegstandsbeheer van Organisatie X aan werken zijn: zoeken naar nieuwe projecten, zorgen voor invulling van lege gebouwen, onderhouden van klantrelaties en het managen van huidige projecten (zie hoofdstuk 2, situatieschets).

Met duidelijk vastleggen van taken is in het op schrift stellen van taken bedoeld. Effectiviteit zoals bedoeld in dit onderzoek staat eerder beschreven onder de paragraaf 'operationalisatie hypothese 1'.

Het begrenzen van taken is de vertaling van 'boundary management' zoals Gladstein (1984) in haar theorie gebruikt. Vrij vertaald staat er het managen van grenzen. Hiermee bedoelt Gladstein (1984) dat de grenzen waarbinnen teams opereren van tevoren bepaald zijn. Grenzen in dit onderzoek zijn de lijnen waarbinnen de doelen en doelstellingen gesteld zijn.

Vragen die in het interview aan bod komen gaan over de duidelijkheid van de taken, maar ook of de taken en werkzaamheden zijn vastgelegd. In het interview komt er ook aan bod of het vastleggen en duidelijkheid van taken en werkzaamheden bijdraagt aan de effectiviteit van het team. Vragen 1, 3, 4, 5 en 7 gaan in op de huidige duidelijkheid van taken en werkzaamheden (bijlage D, analyseschema's 1, 3, 4, 5 en 7). Vervolg vragen 5 tot en met 8 gaan in op of duidelijkheid van taken en werkzaamheden de effectiviteit van het team verhoogt (bijlage D, analyseschema's 38 tot en met 41).

Operationalisatie hypothese 3

"Als open communicatie tussen leden van een team plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van dit team toe."

In deze hypothese zijn de sleutelbegrippen: open communicatie en effectiviteit. De definitie van open communicatie die Gladstein (1983) gebruikt, leent zij van Likert (1961). Likert stelt dat bij open communicatie werknemers en werkgevers geheel transparant zijn over relevante onderwerpen binnen het werkproces. Zowel negatief als positief. Negatief is bijvoorbeeld onvrede of slechte resultaten en positief zijn onder andere goede resultaten en complimenten. Open communicatie stelt dat deze onderwerpen onderling bespreekbaar moeten zijn.

Het begrip effectiviteit staat beschreven bij 'operationalisering hypothese 1'. Ook het begrip teams staat in die alinea beschreven (hoofdstuk 4.1). In dit onderzoek is aan de respondenten gevraagd of zij van mening zijn dat binnen hun team open communicatie bestaat en of tussen teams open communicatie plaatsvindt. Ook is de respondenten gevraagd of open communicatie wanneer aanwezig bijdraagt aan de effectiviteit van het team.

De respondenten geven bij vervolgvraag 7 en 8 hun mening over de aanwezigheid van open communicatie (bijlage D, analyseschema 40 en 41). Ook geven zij antwoord op de vraag of de open communicatie nodig is om als team effectiever te zijn.

Operationalisatie hypothese 4

"Als duidelijkheid bestaat over de door de werkgever te verstrekken beloning van een regioteam als geheel, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe"

Groepsbeloning zoals Gladstein (1984) bedoeld in haar theorie, kan een financiële beloning zijn, maar kan ook een blijk van waardering als gevolg van een goede prestatie. Gladstein (1984) noemt deze voorwaarde als een van de factoren die mogelijk bijdragen aan de effectiviteit van de teams.

Het begrip werkgever verwijst naar het bedrijf Organisatie X (hoofdstuk 2, Situatieschets). De begrippen effectiviteit, duidelijkheid en teams staan eerder beschreven onder de kop 'operationalisering hypothese 1' (hoofdstuk 4.3.2).

In het interview is gevraagd naar de beloningen vanuit de werkgever. Vragen 20 en 21 toetsen of de leden van het team op de hoogte zijn van de beloningen, of de beloningen duidelijk zijn en of de beloning ervoor zorgt dat de effectiviteit toe neemt. Vraag 19 gaat over het erkennen van prestaties. Gelet op de definitie van Gladstein (1984) betreft beloningen, is vraag 19 ook relevant voor deze hypothese. Vervolg vragen 11, tot en met 14 gaan in op de beloningen en het effect ervan.

Operationalisatie hypothese 5

"Als duidelijkheid bestaat over de ontwikkelingsmogelijkheden die de werkgever aan leden van een regioteam biedt, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe"

Met ontwikkelingsmogelijkheden doelt Gladstein (1984) in haar onderzoek op de mogelijkheid tot training van teamleden. Trainingen bestaan uit cursussen, opleidingen en trainingen. Hierbij is te denken aan EHBO-training, cursus asbestherkenning of een opleiding in bijvoorbeeld vastgoed. De begrippen duidelijkheid, team en effectiviteit staan beschreven onder 'operationalisering hypothese 1' (hoofdstuk 4.3.2). Het begrip werkgever is eerder beschreven bij 'operationalisering hypothese 4'.

In het interview is gevraagd naar de ontwikkelingsmogelijkheden voor teamleden, of de teamleden op de hoogte zijn van de mogelijkheden, welke mogelijkheden zij graag willen en of die mogelijkheden er dan voor zorgen dat de effectiviteit toeneemt. Vervolg vragen 13 en 14 gaan in op de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden (bijlage D, analyseschema 46 en 47).

In het interview is gevraagd naar de ontwikkelingsmogelijkheden voor teamleden, of de teamleden op de hoogte zijn van de mogelijkheden, welke mogelijkheden zij graag hebben en of die mogelijkheden ervoor zorgen dat de effectiviteit toeneemt als de

opleidingsmogelijkheden er zijn. Vervolg vragen 15 en 16 gaan in op de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden.

5. Resultaten

Op basis van het framework van Gladstein (1984) is onderzocht welke factoren binnen Organisatie X aanwezig zijn en ontbreken om de effectiviteit van de teams te verhogen. In dit hoofdstuk zijn de deelvragen aan de hand van de resultaten beantwoord. De deelvragen zijn stuk voor stuk toegelicht. De resultaten zijn gebaseerd op de analyseschema's (bijlage D) en de verbatims (bijlage E). De voornaamste uitkomsten hebben betrekking op trainingsbehoeften en een betere samenwerking ten behoeve van kennisdeling.

5.1 Resultaten deelvragen

5.1.1 Deelvraag 1

Deelvraag 1: Hoe is De organisatie georganiseerd?

Hoe Organisatie X is georganiseerd, is omschreven in de situatieschets (Hoofdstuk 2). Met het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek is aanvullende informatie verkregen die verduidelijkt hoe het bedrijf georganiseerd is. In Figuur 3 en 4 (Situatieschets, Paragraaf 2.1) is te lezen dat Organisatie X onderdeel is van Organisatie X Group en dat Organisatie X Group weer onder beheer staat van een private-equity-onderneming.

Organisatie X heeft een gelaagde opbouw. Bovenaan staat de directie en daaronder vallen de verschillende businessunits. Binnen de businessunits bestaan verschillende regionale teams, ieder aangestuurd door een regiomanager, die weer ondersteuning krijgt van de salesmanager. De salesmanager maakt onderdeel uit van de maandelijkse overleggen en is verantwoordelijk voor de salesprestaties, maar is niet hoofdverantwoordelijk voor het team. Onder de managers vallen de coördinatoren.

Binnen Organisatie X is een aantal interne aanpassingen doorgevoerd. Zo is een nieuwe directeur aangesteld en zijn Organisatie X en teams geherstructureerd. In de situatieschets is beschreven hoe die (her)structurering eruitziet. Hierin zijn ook de doelen en doelstellingen van Organisatie X en het doel van de private-equity-onderneming beschreven.

5.1.2 Deelvraag 2

Deze paragraaf bespreekt per deelonderwerp de resultaten bij deelvraag 2.

Deelvraag 2: Hoe verloopt de communicatie tussen directie en regiotteams?

Het verloop van de communicatie tussen directie en de regiotteams heeft betrekking op de manier van communiceren, het soort informatie dat de directie overbrengt en de duidelijkheid daarvan. In de situatieschets is beschreven op welke manier de directie de regiotteams van informatie voorziet. In de situatieschets is ook beschreven welke veranderingen de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden en wat dit heeft betekend voor de communicatie tussen de directie en de regiotteams (Hoofdstuk 2). De structuur is veranderd en maandelijks vinden overleggen plaats tussen de directie en de regio- en

salesmanagers. De invulling van de rol van regio- en salesmanager is aangepast en de directie heeft het aantal bezoeken aan de regiokantoren verhoogd.

5.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3: Hoe verloopt de samenwerking tussen de regiotteams?

In de situatieschets komt naar voren hoe de samenwerking tussen de directie en de regiotteams is. Daarnaast komt naar voren hoe de salesmanagers samenwerken en hoe de regiomanagers samenwerken. Om inzicht te krijgen in de samenwerking van de regiotteams is gebruikgemaakt van de antwoorden van de respondenten. De reden hiervoor heeft te maken met de beperkingen van het onderzoek (Hoofdstuk 1, Paragraaf 1.6, Begrenzungen). In analyseschema 8 is te lezen dat er vooral samenwerking tussen regio teams in de Randstad plaatsvindt. Andere regio's werken niet of nauwelijks samen.

In analyseschema 12 komt naar voren dat de regiotteams niet met elkaar samenwerken om meer werk gedaan te krijgen (bijlage D, analyseschema 12). Respondent 1 heeft er zelfs niet eerder van gehoord.

5.1.4 Deelvraag 4

Deelvraag 4: Hoe verloopt de communicatie binnen de regiotteams?

Hoe de communicatie binnen de regiotteams verloopt, is afhankelijk van een aantal factoren, namelijk: open communicatie, ondersteuning en individuele bijdrage (Hoofdstuk 1, Paragraaf 1.4, Deelvragen en Hoofdstuk 4, Paragraaf 4.3, Operationalisatie deelvraag 4). Voor het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van de resultaten die zijn verkregen in het kwalitatieve deel van het onderzoek. Hiervoor is gekozen vanwege de beperkingen waar dit onderzoek mee te maken heeft (Hoofdstuk 1, Paragraaf 1.6, Begrenzungen) .

De manier en het verloop van communiceren is terug te vinden in de situatieschets (Hoofdstuk 2). De communicatie die tussen de regiotteams plaatsvindt zijn overleggen tussen regiomanagers en of salesmanagers. De regio- en salesmanagers hebben direct contact met de directie.

In analyseschema 10 (bijlage D, analyseschema 10) valt af te lezen dat de onderlinge relaties tussen de regio's als goed bestempeld zijn. Wel geven de respondenten te kennen dat zij weinig contact met andere regio's hebben. Respondent 2 omschrijft het als goed, maar stelt dat de regio's te ver van elkaar zijn. Op de vraag of regiotteams

worden aangemoedigd om met elkaar samen te werken zijn de respondenten van mening dat dit niet gebeurt (bijlage D, analyseschema 11). Respondent 7 geeft aan dat de regio's los staan van elkaar, dat er wel contact is, maar dat de regio's toch apart van elkaar opereren (bijlage D Analyseschema 11, respondent 7).

5.2 Resultaten hypothesen

In deze paragraaf is gekeken welke resultaten er ten aanzien van de hypothesen naar voren komen in het onderzoek.

5.2.1 Resultaten hypothese 1

"Als tussen regiotteams structureel communicatie plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van deze teams toe."

De respondenten is gevraagd naar de huidige manieren van communiceren. In hoofdstuk 2 (Situatieschets), staat beschreven welke manieren binnen Organisatie X bestaan. Vervolg vraag 1 (bijlage D, analyseschema 34) geeft antwoord op welke wijze de respondenten communiceren binnen de organisatie. De vier manieren die de respondenten noemen zijn: mailen, bellen, videobellen en face-to-face gesprekken. De antwoorden corresponderen zich met deze vier manieren van communiceren.

In analyseschema 29 is te lezen dat de respondenten van mening zijn dat communiceren met andere collega's van andere teams weinig tot niet gebeurt (bijlage D, analyseschema 29). Wel geven de respondenten aan dat het contact met sommige prima is, maar dat er wel ruimte is voor verbetering (bijlage D, analyseschema 29). De respondenten geven aan in analyseschema 35 dat de regio's zelfstandig zijn en weinig met elkaar communiceren. Op de vraag of communiceren met andere teams zal bijdragen aan een beter resultaat geven de respondenten aan dat zij twijfelen. De twijfel komt door de zelfstandige cultuur binnen de afdeling.

Een andere factor is dat de respondenten het communiceren met andere regio's als extra handeling zien. De antwoorden op vervolgvraag 3 (bijlage D, analyseschema 36) laten zien dat de respondenten vooral bang zijn dat een extra handeling ervoor zorgt dat zij hun eigen taken niet af kunnen krijgen. Dit beïnvloedt volgens de respondenten ook het resultaat.

Bij vervolgvraag 4 (bijlage D, analyseschema 37) is de respondenten gevraagd of communiceren de werkzaamheden makkelijker maakt. De respondenten zijn van mening dat communiceren met andere regio's bijdraagt aan het resultaat, mits het relevant is voor de desbetreffende regio's. Met name kennisdeling en plaatsen van huurders in andere regio's worden genoemd als relevante onderwerpen.

Op basis van de beschikbare gegevens bevestigen de respondenten dat het structureel communiceren tussen regiotteams zal bijdragen tot een beter resultaat. Hypothese 1 is hierbij aangenomen.

5.2.2 Resultaten hypothese 2

"Als de taken en de grenzen van de werkzaamheden van elk team duidelijk zijn vastgelegd, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."

In analyseschema 3 is af te lezen, dat de respondenten van mening zijn dat de werkzaamheden binnen de regio teams duidelijk zijn afgebakend (bijlage D, analyseschema 3). Respondent 11 geeft aan dat de werkzaamheden niet expliciet zijn gecommuniceerd, maar mondeling zijn besproken (bijlage D, analyseschema 28, respondent 11).

Geen van de respondenten geeft aan, dat er een taakomschrijving bestaat binnen de regioteams. Ondanks dat valt uit analyseschema 27 op te maken, dat binnen teams de taken verdeeld zijn. De respondenten geven aan dat dit voor duidelijkheid en structuur zorgt (bijlage D, analyseschema 27).

In analyseschema 38 is te lezen wat duidelijkheid van taken doet met de teamprestaties, volgens de respondenten. De respondenten geven aan dat duidelijkheid van de taken de teamprestaties ten goede komt en dat duidelijkheid voor structuur zorgt binnen de teams (bijlage D, analyseschema 38). Daarnaast geven de respondenten ook aan dat de duidelijkheid van de taken er ook voor zorgt dat zij meer werk gedaan krijgen (bijlage D, analyseschema 39). Er bestaat lichte twijfel, maar de respondenten zijn het erover eens dat je als individu en als team meer gedaan krijgt.

Uit de antwoorden van de respondenten is op te maken dat zij vinden dat de effectiviteit van hun team toe neemt door duidelijkheid en structuur. Zij geven aan dat er duidelijkheid en structuur bestaat zonder dat de taken ergens zijn vastgelegd, enkel mondeling zijn besproken. Er is geen bewijs gevonden dat het vastleggen van de taken zorgt dat de effectiviteit toe neemt. Deze hypothese is om die reden verworpen.

5.2.3 Resultaten hypothese 3

"Als open communicatie tussen leden van een team plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van dit team toe."

Om vast te stellen of er open communicatie bestaat binnen de afdeling is de respondenten gevraagd of zij van mening zijn dat elk onderwerp bespreekbaar is. Ook wanneer het een vervelend of negatief onderwerp is zoals tegenvallende prestaties. In analyseschema 40 geven de respondenten te kennen dat volgens hen elk onderwerp binnen hun team bespreekbaar is (bijlage D, analyseschema 40).

Of die open communicatie bijdraagt aan een beter resultaat is volgens sommige maar de vraag. Respondent 9 laat weten dat het wel meer verbindt, maar dat het niet per se het resultaat positief beïnvloed (bijlage D, analyseschema 41, respondent 9). Respondent 7 laat weten dat wanneer iedereen meer betrokken is dat juist die betrokkenheid zorgt voor betere resultaten (bijlage D, analyseschema 41, respondent 7). De respondenten vinden dat open communicatie zorgt voor meer betrokkenheid binnen de teams. Ook vinden ze dat communicatie in het algemeen voor meer verbondenheid zorgt. Op basis van de antwoorden van de respondenten is hypothese drie aangenomen.

5.2.4 Resultaten hypothese 4

"Als duidelijkheid bestaat over de door de werkgever te verstrekken beloning van een regioteam als geheel, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe"

Analyseschema 20 geeft inzicht over de duidelijkheid van het beloningssysteem. De vraag die aan de respondenten is voorgelegd, gaat niet concreet in op de informatiestroom tussen directie en regioteams, maar geeft wel inzicht in hoe duidelijk de informatie met betrekking tot het beloningssysteem is. Twee respondenten geven in hun antwoord inzicht in de situatie. Respondent 7 heeft het over een nieuwe beloningsstructuur, maar geeft aan dat niet geheel duidelijk is hoe die eruitziet. Respondent 12 stipt kort aan wat de situatie een aantal maanden geleden was en vindt dat het nieuwe systeem een grote vooruitgang is.

In analyseschema 42 geven de respondenten aan of ze even goed presteren als er geen beloningssysteem is. Uit de antwoorden blijkt dat de respondenten waardering meer op prijs stellen dan een financiële beloning, maar dat een financiële beloning wel fijn is om te krijgen (bijlage D, analyseschema 42). Verder blijkt uit de antwoorden van de respondenten, te zien in analyseschema 43, dat zij een sterke voorkeur hebben voor waardering. Zij geven aan dat zij waardering in woord liever ontvangen dan een financiële beloning (bijlage D, analyseschema 43).

Wanneer de respondenten de vraag krijgen of een beloning bijdraagt aan een beter resultaat van het team, zeggen de respondenten dat een beloning wel motiveert, maar dat de waardering er ook onderdeel van is (bijlage D, analyseschema 44). Een beloning draagt volgens de respondenten zeker bij aan een beter team resultaat, maar is niet alles bepalend. Uit analyseschema 45 komt naar voren dat de respondenten niet vinden dat de teams meer werk gedaan krijgen door een financiële beloning (bijlage D, analyseschema 45).

Uit de antwoorden komt naar voren dat de respondenten van mening zijn dat het beloningssysteem niet geheel duidelijk is. Ondanks de onduidelijkheid geven de respondenten aan dat zij liever waardering krijgen in woord dan een financiële beloning. Op basis van deze antwoorden is hypothese vier verworpen.

5.2.5 Resultaten hypothese 5

"Als duidelijkheid bestaat over de ontwikkelingsmogelijkheden die de werkgever aan leden van een regioteam biedt, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe"

Uit het interview komt naar voren dat de respondenten niet bekend zijn met opleidingsmogelijkheden binnen de organisatie. De respondenten zijn het niet eens met de stelling: Organisatie X zorgt voor de training die we nodig hebben voor mijn team (bijlage D, analyseschema 25). Alleen respondent 7 geeft aan dat bij implementeren van een nieuw softwaresysteem er training mogelijk is (bijlage D, analyseschema 25).

Uit analyseschema 26 blijkt dat alleen respondent 6 van mening is dat team vaardigheidstrainingen mogelijk zijn binnen de organisatie. De andere respondenten zeggen dat team vaardigheidstrainingen binnen de organisatie niet bestaan.

Ook komt uit analyseschema 33 naar voren dat er alleen bij het implementeren van een nieuw softwareprogramma een training is aangeboden (bijlage D, analyseschema 33).

Vervolg vraag 14 vraagt of de mogelijkheid tot opleiden bijdraagt aan een beter teamresultaat. In analyseschema 46 komt naar voren dat de respondenten van mening zijn dat enkel de mogelijkheid tot opleiden niet bijdraagt aan een beter teamresultaat. De respondenten zijn het er wel over eens dat trainingen zelf, wanneer die gevolgd zijn, wel bij kunnen dragen aan een beter resultaat (bijlage D, analyseschema 46).

Op basis van de antwoorden van de respondenten is de hypothese verworpen.

6. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: Hoe kan Organisatie X de prestaties van de regioteams van de businessunit A positief beïnvloeden? De conclusie is gebaseerd op het hoofdstuk Resultaten en andere voorgaande hoofdstukken. De informatie die daarin is verkregen, is samengevoegd om tot een antwoord te komen op de probleemstelling en de deelvragen.

6.1 Conclusie deelvragen

Zoals bekend, zijn in dit onderzoek vier deelvragen geformuleerd, die zijn beantwoord met behulp van deskresearch en kwalitatief onderzoek. De conclusies per deelvraag zijn hieronder beschreven.

Deelvraag 1: Hoe is *Organisatie X* georganiseerd?

In de situatieschets is de structuur van Organisatie X beschreven (Hoofdstuk 2, Situatieschets). Hieruit is te concluderen dat private-equity-onderneming heeft aangedrongen op een structuurverandering. De structuur van Organisatie X is gelijkgetrokken met de structuur van de Organisatie X Group. Dat betekent dat de rollen van de regiomanagers en salesmanagers anders zijn ingevuld. Zij hebben nu meer eigenaarschap over hun regio. De overlegstructuur is ook aangepast. Er vindt nu per regio maandelijks overleg plaats tussen directie, management, regiomanager en salesmanager. De directie gaat vaker langs bij de regiokantoren om meer betrokken te zijn.

Deelvraag 2: Hoe verloopt de communicatie tussen directie en regioteams?

De verandering van de overlegstructuur heeft ook invloed op de communicatie tussen directie en regioteams. Bij het maandelijks overleg (per regio) zijn de directie, regiomanager en salesmanager betrokken. Uit de situatieschets blijkt dat de overleggen allemaal dezelfde agenda hebben: elke regio krijgt dezelfde input. Hieruit valt te concluderen dat de veranderingen een positieve bijdrage hebben gehad in de communicatie tussen de regioteams en de directie. De directie is meer betrokken en de regioteams krijgen evenveel ondersteuning.

Deelvraag 3: Hoe verloopt de samenwerking tussen de regioteams?

Op basis van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek valt te concluderen dat de samenwerking tussen teams wel bestaat, maar dat dit niet voor elke regio geldt. Verder is te concluderen dat de samenwerking tussen regioteams met name op regiomanagers

en salesmanagers van toepassing is. Tussen coördinatoren vindt geen samenwerking plaats.

Deelvraag 4: Hoe verloopt de communicatie binnen de regioteams?

Uit het onderzoek komt naar voren dat binnen de teams de taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Ook zijn de taken voor alle werknemers duidelijk. Uit de interviews blijkt dat er binnen de teams het gevoel heerst dat alles te bespreken is. Hieruit valt te concluderen dat de communicatie binnen de regioteams goed is.

6.2 Conclusie hypothesen

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld op basis van A Model of Task Group Effectiveness van Gladstein (1984). Met behulp van de resultaten is besloten welke hypothesen zijn aangenomen of verworpen. De interviews zijn gebruikt om de respondenten de hypothesen indirect te laten bevestigen of te laten verwerpen.

De probleemstelling van dit onderzoek, "Welke aanpassingen in de interne communicatie van Organisatie X kunnen bijdragen aan het verbeteren van de resultaten van de regioteams binnen de businessunit A" is beantwoord door middel van deelvragen en op basis van de hypothesen.

6.2.1 Conclusie hypothese 1

"Als tussen regioteams structureel communicatie plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van deze teams toe."

Deze hypothese richt zich op de onderlinge communicatie van de regioteams binnen de afdeling leegstandsbeheer. Gladstein (1984) stelt in haar theorie dat een team effectief is als het groepsproces niet beïnvloed is door de groepstaken. Bij de resultaten komt naar voren dat één van de voorwaarden van groepstaken, namelijk moeilijkheid van taken, direct invloed heeft op de voorwaarden van het groepsproces. De respondenten stellen dat structureel communiceren een extra handeling is. Die extra handeling of zoals Gladstein (1984) in haar onderzoek 'de moeilijkheid van taken' noemt, tast de afbakening van de gestelde grenzen van het team aan. Echter, de onderwerpen 'kennisdeling' en 'huurders plaatsen' vinden de respondenten relevante onderwerpen en vallen daarmee binnen de afbakening. Hieruit is te concluderen dat wanneer de regioteams structureel communiceren over relevante onderwerpen, zoals kennisdeling en het plaatsen van huurders binnen andere regio's, de teams effectiever zullen zijn. Of zoals de theorie van Gladstein (1984) beschrijft (hoofdstuk 3, paragraaf 3.2, conceptueel model): de teams zijn effectief wanneer de voorwaarden van het groepsproces overeind blijven wanneer die zijn afgewogen tegen de voorwaarden van de groepstaken.

6.2.2 Conclusie hypothese 2

"Als de taken en de grenzen van de werkzaamheden van elk team duidelijk zijn vastgelegd, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."

Met hypothese twee is ingegaan op de grenzen van de werkzaamheden. In het model van Gladstein (1984) is dit 'boundary management' genoemd en valt onder de voorwaarden waaraan een groepsproces moet voldoen. De hypothese stelt dat als het

vastleggen van taken plaatsvindt dan zorgt dat voor hogere effectiviteit. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat de werkzaamheden van de teams, zoals beschreven in de situatieschets (hoofdstuk 2), niet gedocumenteerd zijn. Wat opvalt is dat de respondenten aangeven dat de werkzaamheden onderling besproken zijn. Verder valt op bij de resultaten dat het vastleggen van taken binnen Organisatie X niet gebeurt. Uit de resultaten is te concluderen dat de taken in de regiotteams duidelijk zijn. De hypothese is verworpen omdat er geen bewijs is gevonden dat het vastleggen van de taken bijdraagt aan de effectiviteit. De conclusie die uit de resultaten volgt is: de effectiviteit neemt niet toe als taken zijn vastgelegd. Duidelijkheid, mondeling besproken, en structuur dragen echter wel bij aan de effectiviteit van de regiotteams.

6.2.3 Conclusie hypothese 3

"Als open communicatie tussen leden van een team plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van dit team toe."

Hypothese drie gaat in op een andere voorwaarden van groepsproces, namelijk open communicatie. Gladstein (1984) stelt in haar model dat het bestaan van open communicatie binnen teams een voorwaarde is om een effectief team te hebben. In de resultaten komt naar voren dat de respondenten vinden dat binnen hun eigen team er sprake is van open communicatie. Ook geven de respondenten aan dat de open communicatie zorgt voor meer betrokkenheid. De betrokkenheid zorgt vervolgens voor betere resultaten volgens de respondenten. Op basis van de resultaten is te concluderen dat er binnen de teams sprake is van open communicatie. Ook is te concluderen dat de open communicatie zorgt voor meer betrokkenheid. De regiotteams van Organisatie X voldoen aan de voorwaarden, open communicatie, die Gladstein (1984) stelt voor het hebben van een effectief team.

6.2.4 Conclusie hypothese 4

"Als duidelijkheid bestaat over de door de werkgever te verstrekken beloning van een regiotteam als geheel, dan neemt de effectiviteit van dit regiotteam toe"

Hypothese vier zoomt in op de duidelijkheid van het beloningssysteem binnen de organisatie. Om tot een effectief team te komen moet aan de voorkant volgens Gladstein (1984) een organisatie een aantal dingen inbrengen. Gladstein (1984) stelt dat beloningen voor groepsprestaties één van die voorwaarde is (hoofdstuk 3, paragraaf 3.2). In het onderzoek komt naar voren dat er binnen Organisatie X ook een beloningssysteem bestaat (hoofdstuk 2, paragraaf 2.1). Uit de resultaten blijkt dat de respondenten wel op de hoogte zijn van een beloningssysteem, maar dat zij niet duidelijk

voor ogen hebben hoe het systeem werkt (hoofdstuk 5, paragraaf 5.2.4.). Wat opvalt is dat de respondenten aangeven ook te presteren als die beloning er niet is, maar dat aanwezigheid van een beloningsysteem wel prettig is. Nog opvallender is dat de respondenten te kennen geven dat het krijgen van mondelinge waardering zwaarder weegt dan het krijgen van een financiële beloning. Volgens Gladstein (1984) is het hebben van een beloningsysteem een voorwaarde waaraan voldaan moet zijn. De hypothese stelt dat de aanwezigheid van een beloningsysteem ook duidelijk moet zijn onder de werknemers. De hypothese is verworpen omdat de respondenten aangeven dat het beloningsysteem zelf onduidelijk is en dat zij liever een mondelinge waardering ontvangen. Hieruit valt te concluderen dat de werknemers geen extra motivatie halen uit een financiële beloning. Ook valt te concluderen dat mondelinge waardering een voorwaarde is waaraan deze organisatie moet voldoen om effectieve teams te hebben.

6.2.5 Conclusie hypothese 5

"Als duidelijkheid bestaat over de ontwikkelingsmogelijkheden die de werkgever aan leden van een regioteam biedt, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe"

Bij deze hypothese is ingegaan op de ontwikkelingsmogelijkheden in de vorm van training en opleiding binnen de organisatie. In het model van Gladstein (1984) zijn ontwikkelingsmogelijkheden een andere voorwaarde die onder inbreng van de organisatie vallen. De organisatie moet hieraan voldoen wanneer het effectieve teams wil hebben (hoofdstuk 3, paragraaf 3.2, conceptueel model). Uit de situatieschets blijkt dat de directie ruimte biedt aan ontwikkelingsmogelijkheden (hoofdstuk 2, paragraaf 2.1). Wat opvalt is dat de respondenten aangeven dat zij niet bekend zijn met opleidingsmogelijkheden bij het bedrijf. Het enige wat naar voren komt is een training voor het werken met een nieuw softwareprogramma (hoofdstuk 5, paragraaf 5.2.4). De resultaten geven weer dat de mogelijkheid voor ontwikkeling volgens de respondenten niet bijdraagt aan de effectiviteit van een team. Echter, wanneer het aankomt op het daadwerkelijk volgen van een training of opleiding zijn de respondenten van mening dat dat wel bijdraagt aan de team effectiviteit. Op basis van de resultaten valt te concluderen dat de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden niet bijdraagt aan de effectiviteit, maar dat er wel een behoefte bestaat om te ontwikkelen. Hieruit valt op te maken dat er meer duidelijkheid omtrent ontwikkeling gepaard met actief aanbieden van trainingen mogelijk tot effectiviteit kan leiden.

6.3 Conclusie probleemstelling

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *Welke aanpassingen in de interne communicatie van Organisatie X kunnen bijdragen aan het verbeteren van de resultaten van de regioteams binnen de businessunit A.* Het antwoord is te herleiden uit de conclusies van de bovenstaande deelvragen en hypothesen.

Een van de aanpassingen die bijdraagt aan een beter resultaat is te vinden in de conclusie van hypothese 1. Om een beter resultaat te krijgen is het nodig om de structurele communicatie tussen de teams te stimuleren. Daarbij gaat het over twee onderwerpen die bijdragen aan de effectiviteit, namelijk: kennisdeling en plaatsen van huurders. Op het gebied van vastleggen van de werkzaamheden zijn er geen aanpassingen nodig. De werkzaamheden zijn voor de werknemers duidelijk. De werkzaamheden zijn mondeling besproken en hoeven niet in een document vastgelegd te zijn om duidelijkheid te creëren.

Open communicatie komt aanbod in de derde hypothese. De conclusie hierbij is dat er binnen Organisatie X sprake is van open communicatie. Er is geen extra aandacht nodig voor open communicatie. Het is wel belangrijk dat die open communicatie blijft bestaan omdat het zorgt voor betrokkenheid.

Het beloningssysteem is niet geheel duidelijk, maar het is niet de duidelijkheid die bijdraagt aan de effectiviteit. Uit het onderzoek blijkt dat Organisatie X in moet zetten op waardering voor de werknemers anders dan met een financiële beloning. Daarmee is niet bedoeld dat het beloningssysteem moet verdwijnen. Het waarderen van werknemers moet naast het beloningssysteem komen te staan. De laatste aanpassing die nodig is, is de duidelijkheid omtrent de ontwikkelingsmogelijkheden voor teamleden. Ook al geven de respondenten aan dat de mogelijkheid niet tot effectiviteit leidt, komt er in het onderzoek naar voren dat training en ontwikkeling zelf wel bijdraagt aan effectiviteit van de teams.

Het antwoord op de geformuleerde probleemstelling is dat Organisatie X op drie gebieden aanpassingen kan doen die bijdragen aan een beter resultaat. Dit zijn: structurele communicatie tussen regioteams, blijf van waardering naar werknemers en actief werknemers bewegen om zich te ontwikkelen.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en de conclusies van dit onderzoek zijn er meerdere aanbevelingen te formuleren: stimuleren van onderlinge kennisdeling, verduidelijken en communiceren van trainingsmogelijkheden en het houden van persoonlijke ontwikkelingsplan-gesprekken (pop-gesprekken). De aanbevelingen zijn hieronder verder uitgewerkt.

7.1 Verbeteren onderlinge communicatie door middel van kennisdeling

In de conclusies komt naar voren dat meer onderlinge communicatie tussen teams de effectiviteit positief beïnvloedt. Teams geven aan dat zij niet goed op de hoogte zijn van wat zich bij de andere teams zich afspeelt (Hoofdstuk 6, Paragraaf 6.2.1). De conclusie van hypothese 1 onderschrijft dat.

Op basis van deze conclusie is de eerste aanbeveling om de kennisdeling binnen Organisatie X te stimuleren. Door kennisdeling toe te passen zorgt Organisatie X voor een bijdrage aan de effectiviteit van de teams. Een manier om de verbondenheid te stimuleren is het delen van casussen vanuit verschillende teams.

Een casus bestaat uit een korte beschrijving van het project, de aanpak, het verloop en de uitkomst.

Kennisdeling heeft een platform nodig om de aanwezige kennis ook te delen met anderen binnen de organisatie. Het advies is: een laagdrempelige manier te vinden, die regelmatig plaats kan vinden en waar medewerkers elkaar kunnen zien en horen.

De teams binnen de businessunit A werken decentraal, de onderlinge afstanden zijn te groot om korte vergaderingen in te plannen (Hoofdstuk 2, Situatieschets, structuur Organisatie X). De aanbeveling is: eens per twee weken gebruik te maken van een video meeting (bijvoorbeeld Zoom of Microsoft Teams).

Elk team kan een casus inbrengen die zij graag willen bespreken. De businessunit manager of de directie kan een bepaalde regio verzoeken, een specifieke casus in te brengen. Elke regio is verplicht een afgevaardigde te sturen voor de meeting, in roulatie. De uitgewerkte casussen zijn op een centraal punt in te zien voor alle werknemers.

Ideaal is fte's vrij te maken voor een werknemer binnen de afdeling communicatie en hem of haar verantwoordelijk te maken voor het opzetten, uitvoeren, beheren van deze meetings en die de continuïteit waarborgt. Een andere mogelijkheid is iemand specifiek

aan te stellen die dit takenpakket op zich neemt. Hoewel hetgeen fulltime opdracht is neemt het opzetten ervan veel tijd in beslag. Na verloop van tijd zal het minder tijd gaan kosten. Voor welke invulling ook wordt gekozen, het is belangrijk dat iemand de verantwoordelijkheid hiervoor krijgt en neemt.

Optioneel: De verantwoordelijke van dit project brengt een eerste casus in. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de casusbeschrijving de verantwoordelijkheid is van de teams zelf.

7.2 Pop-gesprekken

Uit het onderzoek komt naar voren dat de doelen en doelstellingen van Organisatie X bij de werknemers niet altijd even duidelijk zijn. Het houden van persoonlijk ontwikkelingsgesprek (pop-gesprek) biedt een uitkomst. Een dergelijk gesprek vindt meerdere keren per jaar plaats. In dit gesprek stelt een medewerker samen met een manager een ontwikkelingsplan op dat bestaat uit: ontwikkelpunten, ontwikkelactiviteiten (opleiding en scholing) en plan van aanpak. In deze gesprekken kan de werknemer samen met de werkgever op zoek gaan naar mogelijkheden binnen de organisatie die in lijn zijn met de doelen van het bedrijf, maar ook overeenkomen met de doelen van de werknemer. Een pop-gesprek is een hulpmiddel voor werkgevers om duidelijkheid te creëren en voor werknemers om actief bezig te zijn met hun ontwikkeling.

Gesprekken over het functioneren en behoefte van werknemers is in veel bedrijven de verantwoordelijkheid van een HR-afdeling. Het behoort ook tot de mogelijkheden om dit takenpakket toe te voegen aan het takenpakket van de communicatieafdeling.

Pop-gesprekken kunnen een positieve bijdrage hebben op de effectiviteit omdat werknemers zich meer gehoord voelen, de lijnen kort zijn en de afspraken duidelijk. Het advies is om twee keer jaar een pop-gesprek te houden met iedere werknemer.

7.2.1 Trainings- en opleidingsmogelijkheden

Uit de conclusie van hypothese 5 komt naar voren dat duidelijkheid in opleidings- en trainingsmogelijkheden een positieve bijdrage op de effectiviteit heeft (Hoofdstuk 6, Paragraaf 6.2.5). Uit het onderzoek blijkt dat er onduidelijkheid bestaat over de trainings- en opleidingsmogelijkheden binnen Organisatie X.

Het is aan te bevelen om actief bezig te gaan met ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers. Ondanks de conclusie is dat de mogelijkheden van ontwikkelen niet

bijdragen aan de effectiviteit, is het volgen van trainingen of opleidingen volgens de werknemers wel iets wat bijdraagt aan de effectiviteit. Deze aanbeveling is goed te combineren met aanbeveling twee, houden van pop-gesprekken.

Pop-gesprekken, persoonlijk ontwikkelingsplan gesprekken, lenen zich goed om de ontwikkeling van de werknemer te bespreken (het staat letterlijk in de naam). Door tijdens de gesprekken de komende periode extra aandacht te besteden aan het ontwikkelen van de werknemers. Komt het onderwerp ontwikkelen duidelijker naar voren. Een pop-gesprek is ervoor bedoelt om samen met de werknemer de verbeterpunten te bespreken, maar ook om doelen te stellen. Als binnen deze gesprekken als doel gesteld is dat een werknemer een training of opleiding kan gaan volgen dan is het aan beide partijen om binnen de afgesproken termijn de stand van zaken te bespreken.

Het bespreken, doelstellen en status check zorgt voor een proactieve houding van zowel werknemer als werkgever. Dit zorgt ervoor dat ontwikkeling van de werknemer beter onder de aandacht komt.

7.3 Waardering

Wat nog meer naar voren komt uit het onderzoek is dat de respondenten graag waardering ontvangen in een andere vorm dan een financiële beloning. Door het houden van pop-gesprekken dient zich voor de leidinggevende een uitgelezen kans aan om zijn of haar waardering te laten blijken. Naast het bespreken van verbeterpunten en ontwikkelingsmogelijkheden is een pop-gesprek de ideale plaats om de werknemer te complimenteren over behaalde doelen/resultaten of over zijn of haar inzet onder anderen.

Dit soort gesprekken komen een aantal keer per jaar voor, daarmee is het laten zien van waardering niet afgedaan. Er zijn andere manieren om waardering te uiten. Hieronder staan een aantal opties die bijdragen aan het laten zien van waardering bij de werknemers:

- Maandelijks een werknemer van de maand uitroepen (iemand die iets opvallends heeft gedaan);
- Een verjaardagskaart sturen.
- Spontaan een kaartje sturen met een compliment.
- Als directie bij het regiokantoor langs gaan om een borrel box voor de vrijdagmiddag borrel te bezorgen.
- Een jaarlijkse of halfjaarlijkse award show.

- Ieder kwartaal een team pup quiz organiseren met vragen over de prestaties en gebeurtenissen binnen het bedrijf.

Deze aanbeveling is zoals hierboven genoemd te combineren met pop-gesprekken, maar het kan daarnaast ook helpen bij het structureel communiceren met elkaar. Het kan zorgen voor meer betrokkenheid en informelere sfeer.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is een implementatiestrategie opgesteld. Hiervoor is het implementatiemodel van Deming (1982) gebruikt. De kosten van de implementatie is vooral een tijdsinvestering. De totale ingeschatte opbrengsten zijn van immateriële aard in de vorm van medewerkerstevredenheid, ontwikkeling medewerkers, effectiviteit teams.

8.1 Kennisdeling

Een van de aanbevelingen is het mogelijk maken van kennisdeling binnen Organisatie X, om samenwerking met de regio's te stimuleren. Om deze aanbeveling te implementeren in de organisatie, biedt het Plan, Do, Check en Act-model (PDCA-model) van Deming (1982) uitkomst.

Het PDCA-model van Deming (1982) is een implementatiemodel dat door middel van vier stappen zorgt dat een organisatie structureel de kwaliteit kan verbeteren. Dit model is simpel uit te voeren en helpt behalve de kwaliteit te verbeteren, de aanbevelingen in te bedden in de organisatie. De vier stappen in het model zijn Plan (P), Do (D), Check (C) en Act (A). De benodigde middelen voor de implementatie van deze aanbeveling zijn aanwezig binnen Organisatie X en zorgen naar verwachting niet voor extra kosten.

Naast de implementatiestrategie is een aantal middelen nodig om kennisdeling voor alle medewerkers mogelijk te maken. Dit zijn: een laptop of computer, toegang tot internet, een tekstverwerkingsprogramma, videomeetingprogramma en (Cloud-)opslaglocatie. Binnen Organisatie X wordt gewerkt met Microsoft Office. Dit pakket biedt de volgende diensten aan die nodig zijn voor kennisdeling zoals in de aanbeveling is beschreven:

- Word, voor tekstverwerking;
- Teams, voor videomeetings;
- SharePoint, voor het delen van bestanden;
- OneDrive, voor het opslaan van bestanden.



Figuur 4. Overzicht benodigde applicaties en diensten

Voor de implementatie van deze aanbeveling is gekozen om het PDCA-model van Deming (1982) als volgt toe te passen:

<u>Plan (P)</u>
Cyclus 1. Deze stap omvat het plannen. De communicatie of andere verantwoordelijke zorgt er eerst voor dat er een standaardbeschrijving is om een casus op te stellen. Die beschrijving wordt vervolgens door middel van een e-mailbericht naar alle medewerkers verstuurd. In de e-mail staat een beschrijving van het plan en staat een aantal data genoemd. De datum heeft betrekking op het schrijven en verzamelen van de verschillende casussen.
Cyclus 2. In deze fase plant de projectleider de eerste videomeeting. Zoals in de aanbevelingen is beschreven, is het verplicht een afgevaardigde per regio aan de meeting deel te laten nemen. De deadline voor het beschrijven van de casus dient een week voor de eerste meeting te zijn. Als blijkt dat het plan aanpassingen nodig heeft op basis van de bevindingen uit cyclus 1, dan is er in deze fase ruimte deze door te voeren.
<u>Do (D)</u>
Cyslcus 1. Dit omvat de uitvoering. Deze stap geldt zowel voor de teams als voor de verantwoordelijke voor dit project. De teams moeten in deze fase zorgen dat ze een casus beschrijven en die delen in het centrale verzamelpunt. De projectleider moet zorgen dat er een standaardbeschrijving voor een casus is opgesteld en is gedeeld. Daarnaast zorgt de projectleider voor een centraal verzamelpunt.
Cyclus 2. De projectleider zorgt in deze fase dat iedereen op de hoogte is van de meeting. De projectleider stelt ook de agenda op en deelt deze met de teams. Daarna is het de bedoeling dat de videomeeting daadwerkelijk plaatsvindt (Figuur 7, voor voorbeeld meeting).
<u>Check (C)</u>
Cyclus 1. In deze fase checkt de projectleider of de regiotteams een casus inleveren en checkt de projectleider of de teams ondersteuning nodig hebben. Wanneer nodig, biedt de projectleider die ondersteuning. Een week voor de eerste meeting checkt de projectleider of de casussen kloppen (zowel qua vorm als qua inhoud).
Cyclus 2. De projectleider gaat na hoe de videomeeting en het delen van de casus is verlopen. De projectleider doet deze evaluatie zelf en vraagt om feedback bij de medewerkers die aanwezig waren bij de videomeeting.
<u>Act (A)</u>
Cyclus 1. De projectleider bekijkt in deze fase of het plan aanpassingen nodig heeft en stuurt bij waar nodig. Als blijkt dat het project aanpassingen nodig heeft of anders moet verlopen, dan is het aan de projectleider om het plan uit de eerste fase aan te passen.
Cyclus 2. Hier herhaalt de projectleider de stappen van cyclus 1.

Figuur 5. PDCA-model toegepast voor kennisdeling



Figuur 6. Screenshot voorbeeld Microsoft Teams-meeting

8.2 Pop-gesprekken

Om deze aanbeveling te implementeren, is gebruikgemaakt van het PDCA-model van Deming (1982). Zoals hierboven genoemd, kunnen vaardigheidstesten ondersteunen bij het implementeren en uitvoeren van de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken (pop-gesprekken, Paragraaf 8.2). Er zijn standaard pop-gespreksformulieren te verkrijgen, maar pop-gesprekken voegen pas echt iets toe als de formulieren afgestemd zijn op de organisatie. Een voorbeeld van een pop-gespreksformulier is weergegeven in Figuur 8. Hieronder is beschreven hoe het implementeren van pop-gesprekken plaats kan vinden.

Plan
Voordat een gesprek plaats kan vinden, moet gekeken zijn naar de volgende zaken. Het is van belang een document op te stellen met onderwerpen die voor de organisatie en medewerkers relevant zijn voor hun functioneren, ontwikkeling en groei. Daarnaast dient de nieuwe opzet duidelijk beschreven te zijn. Ook is het van belang om die omschrijving met de medewerkers te delen. De laatste handeling is het plannen van de afspraken met de medewerkers.
Do
De verantwoordelijke voor dit project moet een formulier opstellen. De volgende stappen zijn: de inhoud van dit formulier overleggen met de directie, medewerkers op de hoogte stellen via een e-mail en daar waar nodig een telefonische uitleg geven. De projectleider moet de afspraken plannen en zorgen dat iedereen ingepland is.
Check
Vervolgens moet de projectleider nagaan of de opzet duidelijk is, of de formulieren kloppen en alle afspraken gepland zijn. Om zeker te zijn van een goed verloop is een testgesprek een goed controlemiddel.
Act
Als blijkt dat aanpassingen nodig zijn, zorgt de projectleider daarvoor in deze fase, zodat de cyclus aangepast is voordat hij/zij de cyclus opnieuw doorloopt.

Figuur 7. PDCA-model toegepast voor pop-gesprekken

Persoonlijk ontwikkelingsplan (simpel)

Medewerker		Leidinggevende	
Naam:		Datum POP-gesprek:	
Afdeling:		Naam leidinggevende:	
Functie:		Functie leidinggevende:	

1. Functioneren op korte termijn (aankomend jaar)

Wat zijn mijn ontwikkelingspunten?

1)

2)

3)

Wat ga ik concreet doen om deze punten te ontwikkelen?

1)

2)

3)

Wat is het gewenste SMART-resultaat (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden)?

1)

2)

3)

Wat is er nodig aan middelen of ondersteuning?

1)

2)

3)

Wanneer realiseer ik dit?

1)

2)

3)

2. Loopbaanwensen en -ontwikkeling langere termijn (2-5 jaar)

Wat zijn mijn loopbaanwensen? Waar zie ik mezelf naartoe groeien de komende periode?

Figuur 8. Voorbeeld pop-gespreksformulier

Noot. Herdrukt van "Pop-formulieren simpel", door Hogeschool Rotterdam, (2016). Geraadpleegd van <https://www.studeersnel.nl/nl/document/hogeschool-rotterdam/stageloopbaancoaching-pop/samenvattingen/pop-formulier-simpel/2776866/view>

8.3 Waardering

Het implementeren van de aanbevelingen omtrent waardering zijn deels ondervangen door kennisdeling en pop-gesprekken. Voor de rest van de ideeën zijn er twee benodigheden: tijd en budget.

Wat	Wie	Wanneer	Frequentie	Kosten	Opbrengsten	Bron
Kennisdeling						
Aanschaffen licentie software (standaard business pakket)	communicatie afdeling	Start februari 2021	Jaarlijks	€ 682,50 * (€10,50 er gebruiker)	Platform kennisdeling binnen het bedrijf	Microsoft
Pop-gesprekken						
Plannen en houden van pop-gesprekken	HR-management	Start februari 2021	Twee keer per jaar (per werknemer)	11700**	Verbondenheid, waardering en ontwikkeling	
Budget ontwikkeling medewerkers***						
Vast stellen en toekennen budget	Directie	start februari 2021	Jaarlijks	€10000,-	Ontwikkeling	
Waardering						
Verjaardagskaart	Communicatie afdeling	Elke verjaardag	65 keer	€65,-*	Verbondenheid en waardering	
Awardshow	Directie	Juni en december 2021	Tweemaal per jaar	€160,-****	Verbondenheid, kennisdeling en waardering	crystalimpressions (2020)
Pupquiz	Communicatie afdeling	Maart, juni, september en december	Viermaal per jaar	€272,-*****	Verbondenheid, kennisdeling en waardering	Adformatie (2019)
Spontaan kantoor bezoek met borrel box (post Corona)	Directie	start februari 2021	Zes keer (een keer per regio)	197,70*****	Verbondenheid en waardering	foodboxen (2020)
Spontaan kantoor bezoek met borrel box (thuiswerk)	Directie	start februari 2021	65 keer	581,75*****	Verbondenheid en waardering	absoluta (2020)
Spontaan complimentkaart	Directie	start februari 2021	65 keer	€65,-*	Verbondenheid en waardering	
Kaart voor feestdagen	Communicatie afdeling	December 2021	65 keer	€65,-*	Verbondenheid en waardering	
Totale kosten € 23.106,45						
*op basis van 65 medewerkers						
** op basis van gemiddelde uur tarief hr-manager						
*** Ontwikkelingsbudget is optioneel en is een ruwe schatting						
****eenmalige kosten voor aanschaf twee awards						
***** voorbereiding quiz (1 uur per keer, door communicatie medewerker, €68 per uur)						
***** een van de twee opties, coronaproof of post-corona						

Figuur 9. Overzicht implementatie kosten en opbrengsten

Literatuurlijst

- Adams, S., & van Staa, A. (2010 januari). Internet & kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 15(2). Geraadpleegd van <https://www.tijdschriftkwalon.nl>
- Baarda, B., & Bakker, E. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (4de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Bruins, G. (2010 januari). De toepasbaarheid van online kwalitatieve technieken. *Kwalon*, 15(2). Geraadpleegd van <https://www.tijdschriftkwalon.nl>
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823–847.
- Doolen, T. L. (2001). *The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production and Engineering Teams*.
- Fischer, T., & Julsing, M. (2015). *Onderzoeksvaardigheden* (2de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams* (illustrated edition). Brighton, Massachusetts: Reed Business Education.
- Hepkema, W. (2016). *Een effectief team in drie dagdelen* (1ste editie, Vol. 1). Amsterdam, Nederland: Boom uitgevers en Watze Hepkema.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553–585.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877–904.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), pp.1–55.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, Verenigde staten: McGraw-Hill.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *For Your Improvement* (6de editie). Los Angeles, Verenigde Staten: Lominger Limited.

Michels, W. (2010). *Communicatie handboek* (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Smits, E. (2020, 30 maart). *Private equity: wat is het en wat moet je ermee?* MT.nl.
<https://www.mt.nl/management/strategie/private-equity-wat-is-het-en-wat-moet-je-ermee/586516>

So, C. (2010). *Making Software Teams Effective*. Geraadpleegd van
<https://books.google.nl/books?id=4T3288uJC0oC&printsec=frontcover&hl=nl#v=onepage&q&f=false>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* (4de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Organisatie X Group. (z.d.). *Head Offices | Organisatie X Site Security*. Geraadpleegd 8 augustus 2020, van [https://www. Organisatie X group.com/contact/head-offices](https://www.OrganisatieXgroup.com/contact/head-offices)

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

Inhoudsopgave Bijlage

Bijlage	75
Bijlage A interviewvragen	76
A1 Overzicht interviewvragen per hypothese.....	76
1.2 Overzicht gebruikte interviewvragen	81
1.3 Overzicht verdiepingsvragen.....	80
A2. Likertschaal	83
Bijlage B Deskresearch en bedrijfsbronnen	84
1. Zoekplan	84
Afbakening	84
Oriëntatie:	84
Bronnen	85
Definitieve zoektermen	86
2. Gespreksverslag	87
Overzicht resultaten team Oost	92
Bijlage C interview document	93
1. Lijst met stellingen	93
Bijlage D analyseschema's	96
Analyseschema's 1 tot en met 46.....	96
Bijlage E verbatims	161
Verbatims 1 tot en met 12.....	161

Bijlage

Bijlage A interviewvragen

A1 Overzicht interviewvragen per hypothese

1 *Hypothese 1 en 3*

De onderwerpen in deze hypothese zijn de structurele communicatie, open communicatie van teams, en de communicatie tussen teams. De vragen die hier onder zijn opgenomen hebben betrekking op deze onderwerpen.

H1: *"Als tussen regiotteams structureel communicatie plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van deze teams toe."*

H3: *"Als open communicatie tussen leden van een team plaatsvindt, dan neemt de effectiviteit van dit team toe."*

Mate waarin de organisatiecultuur communicatie en samenwerking tussen teams in de organisatie ondersteunt

- Leden van mijn team praten regelmatig met andere mensen in de organisatie naast de mensen in dit team. *Campion, Medsker, & Higgs (1993)*
- Er is weinig concurrentie tussen dit team en andere teams binnen het bedrijf. *Campion, Medsker, & Higgs (1993)*
- Mijn team heeft goede relaties met andere teams in de organisatie.
- Mijn team wordt aangemoedigd om met andere teams samen te werken om het werk gedaan te krijgen
- Teams in deze organisatie werken samen om het werk gedaan te krijgen. *Campion, Medsker, & Higgs (1993)*
- Mijn team werkt samen met andere teams die mogelijk door ons werk worden beïnvloed. *Van Aken & Kleiner (1997)*
- Leden van mijn team werken met andere mensen in de organisatie naast de mensen zijn dit team
- Mijn team geeft een goed voorbeeld van teamwork voor andere teams in de organisatie.

Vervolg vragen opgesteld voor dit onderzoek bij H1 en H3:

- Draagt communiceren met andere teams bij aan een beter resultaat van jouw team?
- Krijgt jouw team meer werk gedaan als zij communiceren met andere teams?
- Is elk onderwerp in jullie team bespreekbaar, ook als het iets negatiefs betreft?

Als alles besproken kan worden, in hoeverre en op welke manier draagt dit bij aan een beter resultaat?

2 Hypothese 2

H2: "Als de taken en de grenzen van de werkzaamheden van elk team duidelijk zijn vastgelegd, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."

Mate waarin managementprocessen hebben bijgedragen aan het creëren van een duidelijk gedefinieerd teamdoel en duidelijke doelen

- De doelen en doelstellingen die dit team moet bereiken om ons doel te bereiken, zijn duidelijk. *Wilson, Van Aken & Frazier (1998)*
- Mijn hele team begrijpt het doel van dit team. *Wilson, Van Aken & Frazier (1998)*
- Teamleden weten wat ze moeten doen in dit team. *Janz, Colquitt, & Noe (1997)*
- Mijn team heeft een duidelijk beeld van wat er van hen wordt verwacht.
- Mijn team heeft een duidelijk omschreven doel. *Wilson, Van Aken & Frazier (1998)*
- Ons doel en onze doelen bepalen duidelijk wat er van dit team wordt verwacht. *Wilson, Van Aken & Frazier (1998)*

Mate waarin managementprocessen hebben bijgedragen aan het creëren van afstemming tussen teamdoelen en de doelen van de moederorganisatie

- Mijn team weet wat het doel van de organisatie is.
- De doelen van mijn team zijn afgestemd op die van de organisatie. *Kline & Macleod (1997)*
- De doelen van de organisatie worden door mijn team goed begrepen. *Kline & Macleod (1997)*
- Mijn team delen informatie over hun werk met elkaar. Op welke manier vindt er communicatie plaats?
- Mijn team begrijpt hoe ons werk de organisatie dichterbij haar doel brengt. \Mijn team begrijpt hoe ons werk de organisatie beïnvloedt

Vervolg vragen opgesteld voor dit onderzoek bij H2:

- Draagt communicatie tussen teams bij om werkzaamheden makkelijker en/of beter uit te voeren?
- Als de taken duidelijk zijn voor iedereen wat betekent dat volgens jou voor de teamprestaties?

Krijg jij meer gedaan als de taken duidelijk zijn? En krijgt het team meer gedaan als die taken duidelijk zijn?

3 Hypothese 4 en 5

H4: *"Als duidelijkheid bestaat over de door de werkgever te verstrekken beloning van een regioteam als geheel, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."*

H5: *"Als duidelijkheid bestaat over de ontwikkelingsmogelijkheden die de werkgever aan leden van een regioteam biedt, dan neemt de effectiviteit van dit regioteam toe."*

De onderwerpen die in hypothese drie aanbod komen zijn groepsbeloningen en trainingsmogelijkheden. De vragen die hieronder zijn beschreven hebben allemaal te maken met minimaal een van deze onderwerpen.

Mate waarin organisatiecultuur en teams en teamwork gewaardeerd worden

- Mijn manager begrijpt de waarde van teamwork.
- Mijn manager helpt mijn team om samen te werken
- Mijn manager ondersteunt dit team. *Campion, Medsker, & Higgs (1993)*

Mate waarin organisatiesystemen feedback en herkenning op teamniveau bieden

- Mijn team ontvangt rapporten over onze teamprestaties. *Janz, Colquitt & Noe (1997)*
- Mijn team ontvangt feedback van onze manager over onze teamprestaties. *Hyatt & Ruddy (1997)*
- Mijn team weet hoe goed we presteren. *Janz, Colquitt & Noe (1997)*
- Mijn team krijgt erkenning voor onze prestaties. *Hyatt & Ruddy (1997)*
- Het beloningssysteem is opgezet om teamprestaties te herkennen. *Kline & Macleod (1997)*
- Veel beloningen uit mijn werk worden voor een groot deel bepaald door mijn bijdragen als teamlid. *Campion, Medsker & Higgs (1993)*

Mate waarin organisatiesystemen de nodige training voor teams bieden

- De organisatie zorgt voor voldoende technische training voor mijn team. *Campion, Medsker & Higgs (1993)*
- Training is beschikbaar voor leden van dit team wanneer we die nodig hebben.
- Opleidingsmogelijkheden op teamniveau bestaan in deze organisatie.
- De organisatie zorgt voor de training die we nodig hebben voor mijn team.
- De organisatie biedt adequate teamvaardigheidstrainingen voor mijn team (bijv. Communicatie, organisatie, interpersoonlijk, enz.). *Campion, Medsker & Higgs (1993)*

Vervolg vragen opgesteld voor dit onderzoek bij H4 en H5:

- Zou je even goed presteren als er geen beloningsstelsel is?
- Welke vorm van belonen heeft jouw voorkeur? (Waardering, financiële of anders?)
- Draagt een beloning bij aan een beter resultaat van het team?
- Zorgt een beloning ervoor dat het team tot meer in staat is?
- Draagt de mogelijkheid van trainingen en opleiden van teamleden bij aan een beter resultaat van het team?
- Zorgt opleiden van teamleden voor een hoger rendement van het team (krijgt het team meer gedaan in dezelfde tijd)?

1.3 Overzicht verdiepingsvragen en vervolgvragen

Tabel 1. *Overzicht verdiepingsvragen en vervolgvragen voor interview*

Vraag #	Vraag	Verdiepingsvraag	Onderwerp
3	Teamleden weten wat ze moeten doen in dit team.	<i>Waaruit blijkt dat?</i>	Open communicatie, discussie over prestatiestrategieën en grenzen
6	Mijn team weet wat het doel van de organisatie is.	<i>Hoe is dat gecommuniceerd? Of hoe ben je daardoor op de hoogte gesteld?</i>	Open communicatie, discussie over prestatiestrategieën en grenzen
10	Mijn team heeft goede relaties met andere teams in de organisatie.	<i>Kun je de huidige situatie beschrijven?</i>	Onderhoudend gedrag van teams, besluitvormingsvaardigheden en de communicatie tussen teams
12	Teams in deze organisatie werken samen om het werk gedaan te krijgen.	<i>Kun je hier voorbeelden van geven?</i>	Onderhoudend gedrag van teams, besluitvormingsvaardigheden en de communicatie tussen teams
15	Mijn manager ondersteunt dit team.	<i>Waar blijkt dat uit?</i>	Onderhoudend gedrag van teams, besluitvormingsvaardigheden en de communicatie tussen teams
19	Mijn team krijgt erkenning voor onze prestaties.	<i>In welke vorm ontvang je die erkenning? Of in welke vorm zou je die graag ontvangen?</i>	Toezicht op het gedrag, groepsbeloningen
26	De organisatie biedt adequate teamvaardigheidstrainingen voor mijn team (bijvoorbeeld communicatie, organisatie, interpersoonlijk, enzovoort).	<i>Kun je hier voorbeelden van noemen?</i>	Trainingsmogelijkheden en marktgroei
Vervolgvragen			

1	Op welke manier vindt er communicatie plaats?	<i>N.v.t.</i>	Communicatie
2	Draagt communiceren met andere teams bij aan een beter resultaat van jouw team?	<i>N.v.t.</i>	Communicatie, resultaat
3	Krijgt jouw team meer werk gedaan als zij communiceren met andere teams?	<i>N.v.t.</i>	Communicatie, rendement
4	Draagt communicatie tussen teams bij om werkzaamheden makkelijker en/of beter uit te voeren?	<i>N.v.t.</i>	Communicatie, rendement
5	Als de taken duidelijk zijn voor iedereen wat betekent dat volgens jou voor de teamprestaties?	<i>N.v.t.</i>	Taken, teamprestaties
6	Krijg jij meer gedaan als de taken duidelijk zijn? En krijgt het team meer gedaan als die taken duidelijk zijn?	<i>N.v.t.</i>	Rendement, taken, teamprestaties
7	Is elk onderwerp in jullie team bespreekbaar, ook als het iets negatiefs betreft?	<i>N.v.t.</i>	Open communicatie
8	Als alles besproken kan worden, in hoeverre en op welke manier draagt dit bij aan een beter resultaat?	<i>N.v.t.</i>	Communicatie, resultaat
9	Zou je even goed presteren als er geen beloningssysteem is?	<i>N.v.t.</i>	Beloningssysteem, rendement
10	Welke vorm van belonen heeft jouw voorkeur? (Waardering, financiële of anders?)	<i>N.v.t.</i>	Beloning
11	Draagt een beloning bij aan een beter resultaat van het team?	<i>N.v.t.</i>	Beloning, resultaat
12	Zorgt een beloning ervoor dat het team tot meer in staat is?	<i>N.v.t.</i>	Beloning rendement
13	Draagt de mogelijkheid van trainingen en opleiden van teamleden bij aan een beter resultaat van het team?	<i>N.v.t.</i>	Ontwikkeling, resultaat en rendement

14	Zorgt opleiden van teamleden voor een hoger rendement van het team (krijgt het team meer gedaan in dezelfde tijd)?	<i>N.v.t.</i>	
----	--	---------------	--

A2. Likertschaal

Voorbeeld vijf puntsschaal

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik vind het belangrijk om...

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
1. Ambitie te hebben	☐	☐	☐	☐	☐
2. Aanzien te hebben	☐	☐	☐	☐	☐
3. Gelukkig te zijn	☐	☐	☐	☐	☐
4. Onafhankelijk te zijn	☐	☐	☐	☐	☐

Figuur 1. Voorbeeldvraag op basis van een vijf puntsschaal

Hoe vaak komt deze situatie (of een die er op lijkt) voor
in je dagelijks leven?

Nooit

Altijd

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Hoe geschikt vind je de volgende media voor deze taak?

Figuur 2. Voorbeeldvraag op basis van een zevenpuntsschaal

Bijlage B Deskresearch en bedrijfsbronnen

1. Zoekplan

Hoofdvraag:

Hoe kan interne communicatie bijdragen aan het verbeteren van de prestaties van teams of aan de effectiviteit?

Deelvragen:

- *Wat is teameffectiviteit?*
- *Hoe verbeter je teamprestaties?*
- *Wat is een team?*
- *Wanneer is een team effectief?*

Afbakening

Periode: twintigste en eenentwintigste eeuw

Plaats: Wereldwijd

Taal: Nederlands en Engels

Oriëntatie:

Lijst met trefwoorden

Tabel 1. Lijst trefwoorden

Betrokkenheid	Groepsondersteuning	Team development
Bedrijfscommunicatie	Groepsprestatie	Teameffectiviteit
Coaching	Groepsproces	Teammanagement
Coachend leiderschap	Groepssamenstelling	Teamondersteuning
Communicatie	Groepsstructuur	Teamontwikkeling
Communication	Groepstaken	Teamproces
Communicatiemiddelen	Group development	Team process
Effectiviteit	Group effectiveness	Teamrollen
Effectiveness	Group structure	Teamstructuur
Input-process-output	Onderlinge teamrelaties	Team structure
IPO-model	Open communicatie	Training
Intergroepsrelaties	Open communication	Trainingsmogelijkheden
Interne communicatie	Opleiding	Zelfwerkzame teams
Groepsdynamiek	Opleidingsmogelijkheden	Zelfsturende teams
Groepsdynamica	Organisatiestructuur	
Groepseffectiviteit	Teamtaken	

Auteursnamen

Tabel 2. *Auteursnamen*

Ancona	Lombardo en Eichinger
Campion, Medsker, & Higgs	Mcgrath
Gladstein	Myers and Briggs
Guzzo	Morris
Salas, Goodwin, and Burke, Hackman	Rousseau
Hepkema	Rubin, Plovnick, and Fry
Hyatt	Strauss
Katzenbach and Smith	Tannebaum
Lafasto and Larson	Welch

Bronnen

Plekken om informatie op te zoeken:

- Mediatheek Hogeschool Leiden
- Openbare bibliotheek Amsterdam
- Openbare bibliotheek Alkmaar
- Mediatheek Hogeschool van Amsterdam

Online:

- Relevante databanken (Engels en Nederlands)
- ABI/Inform Complete
- Business Source Elite
- Ebsco
- Emerald
- Google Scholar
- JSTOR
- Science Direct
- SpringerLink
- Company Info
- HBO Kennisbank
- Lexis Nexis
- MD Info

Definitieve zoektermen

Termen

Tabel 3. Definitieve zoektermen

Betrokkenheid	Groepseffectiviteit	Team developement
Coaching	Groepsprestatie	Teameffectiviteit
Communicatie	Groepsproces	Teammanagement
Communication	Groepstructuur	Teamproces
Effectiviteit	Group development	Teamprocess
Effectiveness	Group effectiveness	Teamstructuur
Input-process-output	Group structure	Team structure
IPO-model	Onderlinge teamrelaties	Zelfwerkzame teams
Interne communicatie	Open communicatie	Zelfsturende teams
	Open communication	

Searchstrings

Tabel 4. lijst gebruikte searchstrings

Betrokkenheid" AND "communicatie"	"Communicatie" AND "zelfsturendeteams"
"Betrokkenheid" AND "communicatie"	"Communicatie" AND "groepsstructuur"
"Betrokkenheid" AND "groepseffectiviteit"	"Communicatie" AND "groepsstructuur"
"Betrokkenheid" AND "effectiviteit"	"Communication" AND "effectiveness"
"Betrokkenheid" AND "groepstructuur"	"Communication" AND "Effectiviteit"
"Betrokkenheid" AND "communicatie" AND "effectiviteit"	"Communication" AND "teamprocess"
"Betrokkenheid" AND "effectiviteit" AND "zelfsturende teams"	"Communication" AND "group structure"
"Communicatie" AND "effectiviteit"	"Communication" AND "teammanagement"
"Communicatie" AND "groepseffectiviteit"	"Effectiveness" AND "communication"
"Communicatie" AND "groepsprestatie"	"Groupeffectiveness" AND "communication"
"Communicatie" AND "groepsproces"	"Open communication" AND "group effectiveness"
"Communicatie" AND "zelfwerkzameteams"	"Open communication" AND "group proces"
	"Open communication" AND "team development"

2. Gespreksverslag

Gespreksverslag gesprek tussen Van der Poel en onderzoeker

Gespreksverslag van der Poel 09-03-2020

Opbouw VPS

Van der Poel:

VPS is als volgt opgebouwd, PAI Partners is eigenaar van VPS group. VPS group is het moederbedrijf. Iedere buitenlandse vestiging valt direct onder VPS Group. Ook wij, VPS Nederland.

VPS Nederland heeft verschillende lagen. Eerst komen, wij, de directie, daarna de businessunit managers, en op gelijke hoogte Head of sales. Er zijn 3 business units: Leegstandsbeheer, site security en property services.

Onder de businessunits managers vallen de regiomanagers, de salesmanagers, de coördinatoren en bij onderhoud het onderhoudsteam of controleurs en bij beveiliging onze beveiliging experts.

Bij businessunit Leegstandsbeheer gaat het om regiomanager, sales, manager en coördinatoren.

Regio's:

- Noord (Amsterdam)
- West (Den Haag)
- Centraal (Utrecht)
- Zuids-west (Rotterdam en Breda en Zeeland)
- Zuid (rest Noord-Brabant en Limburg)
- Oost (oost en noordoost) (Deventer en Enschede)

Teamstructuur:

Teamstructuur drie jaar geleden (opnieuw) ingesteld.

Regiomanager rol inhoud gegeven

Salesmanagers rol Meer binding gegeven aan regio (tandem met regiomanager)

Soms lastig aan te wijzen wie het belangrijkste is. Maar regiomanager is algemeen verantwoordelijk sales echt voor de sales.

Wel allebei bij maandelijks overleg.

Van der Poel over doel VPS en tegenvallende regio's:

Doel van VPS: Toekomstige winstontwikkeling voor private equity en nu oninteressant om te kopen.

Nu stagnatie in voorspelling winst.

Utrecht en oost (zorgenkindjes)

Zuid:

Zuid (presteert meestal goed, laatste tijd iets minder)

Eindhoven portefeuille krimpt, door beleid gemeente (verkopen veel panden) niks te maken met functioneren team)

Zuidwest doet het heel goed (zowel commercieel en als team)

Midden:

Team Midden loopt niet zoals gewenst (langdurig ziek, door privé en andere door de druk). Utrecht wel goede resultaten, maar is meer geluk dan wijsheid.

(Heeft niet te maken met het functioneren van het team (negatief)

Komen geen projecten bij, sales verkoopt niet. Team is wel beter, maar is nog niet vertaald naar nieuwe handel en nieuwe project.

Is het de salesmanager die niet goed functioneert? Of team?

Oost:

Team Oost ook goed voorbeeld. Geen nieuwe klanten. Er zijn wel kansen in het oosten.

Oost is net break-even (klein winstje nu)

Een van de grote zit in Enschede, daarom geneigd daar te blijven, maar regio is groter en rijkt tot aan Apeldoorn (zelfs Utrecht en het hele noorden).

Juiste mensen en ondernemerschap (regio oost) kan je groter zijn dan je nu bent, ook al heb je nadelen van grote klant met lage tarieven.

Volgens van der Poel: Aansturing wordt gezien als financieel gedreven en resultaat gedreven (verlengstuk van directie Engeland) en persoonlijke benadering ervaren zij als onzin.

Nu wel veel grote klanten, maar er is meer mogelijk.

West:

West is opgedeeld in twee regio's., team Zuidwest en team West. Met name team West heeft een probleem door omvang gekregen (veel kleiner na splitsing). Omdat zij gewend zijn aan een grotere regio moeten zij nu wennen aan het kleinere gebied. Dat betekent dat zij creatiever moeten zijn. Ze willen. Dezelfde resultaten boeken als voorheen, allen vergeten zij dat ze nu zijn gehalveerd en dat die resultaten niet reëel zijn. Wel met ze over gehad, ze weten het. Het is ook een gevoelskwestie.

Dienstverlening:

Type dienstverlening verschilt iets per regio.

Zoals in oost is tijdelijke verhuur van grote corporatie

Maar liever leegstand beheer (is namelijk onze core business)

Marges in Oost zijn lager door tijdelijke verhuur constructie.

Geen financieel plafond op bedrijf verhuur [REDACTED]

makkelijker om aan bedrijven te komen die willen huren [REDACTED]

In [REDACTED] is het 90% bewoners.

Aansturing vanuit directie

Sinds het aantreden van [REDACTED] (directie) [REDACTED] hebben we vooral de focus gelegd om het aanpassen van de structuren De organisatie.

De dingen die we hebben gedaan zijn:

- Maandelijks overleg (1 x per maand 12 x per jaar, 6 regio's).
- Elke sessie duurt anderhalf uur
- Teams dezelfde rapportage geven (qua structuur, niet op inhoud)
- Teams hebben dezelfde werkzaamheden/taken
- Elke maand overleg met dezelfde mensen van management (zelfde structuur), directie, business unit manager, regio- en sales manager.

Besproken onderwerpen per overleg:

- de winst- en verliesrekening
- aflopende projecten(en wat speelt er bij de klanten)
- de forecast (op basis van project portefeuille)
- en sales pipeline

Verantwoordelijkheden per regio:

Iedere regio heeft zijn eigen eigenaarschap gekregen. Elke regio maakt eigen budget voor komend boekjaar.

Directie doet dat voor Nederland. Regio en salesmanager voor regio.

Veel vrijheid om eigen regio te managen.

Communicatie en aansturing:

Regiomanagers reageren verschillend op aansturing. De directie merkt dat Team 2, 3 en 4 heel betrokken zijn en zich goed kunnen vinden in de (nieuwe) visie van de directie.

Team 5. Heeft daar [REDACTED] meer moeite mee. Kan ook met de personele problemen te maken hebben, maar dat er weerstand is, is voelbaar.

Regio 6 (wel commerciële regiomanager, maar ziet wel veel beren op de weg) vooral met de rest van het team grotere kloof met manier van aansturen.

Regio 3 (wel commercieel, maar altijd als eerst op de barricaden om niet in de kosten te snijden) wil vooral pleasen. Regio die vanuit kleine omzet wel heel veel groeit afgelopen twee jaar.

Regio 6 vindt de nieuwe 'manier' moeilijker. Nieuwe regiomanager snapt het. Is ook communicatiestoornis, verschil tussen oosterlingen en westerlingen. Mentaliteitsverschil. Regio 5 heeft meer een probleem met het commercieel problemen (managers, sales, die niet veel brengen. Hangt nu van geluk aan elkaar. Wel een groot project erbij gewonnen).

Regio 3 is ietsje gemoedelijker, misschien een tempootje lager (aannamen) Mensen uit de regio. In het zuiden van regio 3 eigenlijk geen projecten.

Een voorbeeld over de wijze van communicatie drie jaar geleden is het voorbeeld van team 6. De vorige directie kwam nauwelijks op de regiokantoren en de regio's voelde zich mede hierdoor erg op zichzelf. Bij Team 6 is enige weerstand te bemerken met onze aanpak. Wat ik weet is dat Team 6 en van de regio's is waar ze veel waarde hechten aan de onafhankelijkheid en hun eigen aanpak. Zij voelen niets voor de door cijfers gedreven prestaties. Hebben een 'wij' en 'jullie' gevoel. De vorige manager was vooral bezig om iedereens baan te behouden, keek vanuit een maatschappelijk oogpunt. Dat veroordelen we niet, maar we zijn een commerciële partij die ook moet presteren en winst moet behalen. Dat vond de vorige manager minder van belang. De verstandhouding is op ten duur zo scheefgegroeid dat wanneer er leden van de directie richting regio 6 kwamen dat team 6 ineens allemaal op het regiokantoor aan het werk waren, maar als de directie niet langs kwam bleek dat zij vooral op een ander kantoor werkzaam waren. Dit toneelstuk geeft een duidelijke scheefgroei in vertrouwen tussen de partijen weer. De chemie tussen de regio en directie was slecht. Nu is er een nieuwe manager, maar vallen de resultaten nog altijd tegen.

Teamcultuur en -structuur:

Aan teams wordt gevraagd om: Positief zijn, leren, willen verbeteren.

Moeten zelfsturende teams zijn en zichzelf kunnen verbeteren.

De volgende stap is hoe moeten we de bedrijfsdoelstellingen kunnen vertalen naar een sfeer waar fouten gemaakt durven worden, waar je wil leren en waarin je wil verbeteren.

We willen binnen De organisatie een veilige omgeving creëren, maar ook zorgen dat teams beter worden.

Vraag is hoe we dat (beter) kunnen aansturen en communiceren, maar dit geldt ook voor regiomanagers.

Daarnaast zijn we op zoek naar nieuwe diensten en zullen we agressiever moeten zijn in sales om te kunnen blijven groeien.

Meeste correcties die gedaan zijn is in personen de afgelopen jaren. Niet geschikt, niet de benodigde competenties. Zijn wel spelers wisselingen gedaan.

Bewust gezegd: we gaan niet iedereen vervangen.

Wensen van de directie ten aanzien van de kwaliteiten van een regiomanager zijn:

- Data drang/prestatie gericht
- Positiviteit brengen
- Kunnen verbinden
- Creatief zijn m.b.t. oplossingen
- Vooruitziende blik hebben
- Snel kunnen handelen/assertief zijn
- Mensenkennis hebben

Opleidingsniveau per functie:

- Coördinatoren hbo en MBO
- Sales hbo minimaal
- Regiomanager mix hbo en MBO

Voorbeeld over cultuurverandering rond 2013:

Nu heel erg gestuurd op resultaat. Team 6 en team 5 konden dat niet aan.

Regiomanager team 2 lag wakker van de verantwoordelijkheid door mensen die haar steeds belden.

Voor 2013 vrij gemoedelijk sfeer, daarna veel directie en managementwisselingen (ook prestatie gedreven) grote kloof tussen management en bedrijf (onpersoonlijk, alleen naar hoofdkantoor keken naar rapportages), 3 jaar geleden zijn [REDACTED] ingestapt. Gingen wel bij iedereen langs en meer regelmaat door maandelijkse overleggen (gericht op groei en resultaatgericht) meer 'hands on' gericht. Directie is nu heel erg op de hoogte van wat er speelt.

Overzicht resultaten team 6

Figuur 1. Overzicht resultaat regio 6 2017-2020 april tot september

Figuur 2. Overzicht resultaten regio 6 2017-2020 oktober tot maart

Figuur 3. Omzet cijfers van de organisatie Nederland 2020 per regio (1/2)

Figuur 4.. Omzet cijfers van de organisatie Nederland per regio (2/2)

Bijlage C interview document

1. Lijst met stellingen

Interview interne communicatie

Introductie

Het interview bestaat uit twee delen. In het eerste deel krijgt u een lijst met stellingen te zien. Die lijst is kort voor het interview naar u verstuurd. De lijst loopt u samen met de interviewer door. De stellingen dienen volgens een vijfpuntschaal beantwoord te worden. Het tweede deel van het interview is bestaat uit een aantal verdiepingsvragen en slaan op de antwoorden die u in het eerste deel heeft gegeven.

Tijdsindicatie

Het interview neemt in totaal tussen de 45 en 60 minuten in beslag. De introductie en het eerste deel nemen ongeveer 25 minuten in beslag en het tweede deel van het interview kost maximaal 30 minuten.

Voorwaarde

Er zijn een aantal voorwaarde waaraan het interview en u als respondent moet voldoen. Het interview wordt opgenomen en uitsluitend gebruikt als naslagwerk voor het verwerken van de onderzoeksgegevens. De respondent moet hier akkoord voor hebben gegeven, anders dient de opname direct vernietigd te worden. De respondent moet een dienstverband hebben met de organisatie en werkzaam zijn op de afdeling leegstand beheer. De functie van die de respondent bij de organisatie vervuld is of Regiomanager of salesmanager of coördinator.

Vijfpuntschaal en voorbeeldvraag

De vijfpuntschaal is een schaal waarin het antwoord dat is gegeven kan worden gerangschikt. Er zijn geen foute of goede antwoorden. De respondent wordt verzocht om de vragen naar waarheid te beantwoorden.

Voorbeeldvraag:

De uitleg die is gegeven over dit interview is mij duidelijk

Antwoordmogelijkheden:

Helemaal mee oneens – Oneens – Noch eens, noch oneens – Eens – Helemaal mee eens

Figuur 1. Pagina lijst (introductie) stellinglijst.

Deel 1

1. De doelen en doelstellingen die dit team moet bereiken om ons doel te bereiken, zijn duidelijk.
2. Mijn hele team begrijpt het doel van dit team.
3. Teamleden weten wat ze moeten doen in dit team.
4. Mijn team heeft een duidelijk omschreven doel.
5. Ons doel en onze doelen bepalen duidelijk wat er van dit team wordt verwacht.
6. Mijn team weet wat het doel van de organisatie is.
7. De doelen van mijn team zijn afgestemd op die van de organisatie.

Deel 2

8. Leden van mijn team praten regelmatig met andere mensen in de organisatie naast de mensen in dit team.
9. Er is weinig concurrentie tussen dit team en andere teams binnen het bedrijf.
10. Mijn team heeft goede relaties met andere teams in de organisatie.
11. Mijn team wordt aangemoedigd om met andere teams samen te werken om het werk gedaan te krijgen.
12. Teams in deze organisatie werken samen om het werk gedaan te krijgen.

Deel 3

13. Mijn manager begrijpt de waarde van teamwork.
14. Mijn manager helpt mijn team om samen te werken.
15. Mijn manager ondersteunt dit team.
16. Mijn team ontvangt rapporten over onze teamprestaties.
17. Mijn team ontvangt feedback van onze manager over onze teamprestaties.
18. Mijn team weet hoe goed we presteren.
19. Mijn team krijgt erkenning voor onze prestaties.
20. Het beloningssysteem is opgezet om teamprestaties te herkennen.
21. Veel beloningen uit mijn werk worden voor een groot deel bepaald door mijn bijdragen als teamlid.
22. De organisatie zorgt voor voldoende technische training voor mijn team.
23. Training is beschikbaar voor leden van dit team wanneer we die nodig hebben.
24. Opleidingsmogelijkheden op teamniveau bestaan in deze organisatie.
25. De organisatie zorgt voor de training die we nodig hebben voor mijn team.
26. De organisatie biedt adequate teamvaardigheidstrainingen voor mijn team (bijv. Communicatie, organisatie, interpersoonlijk, enz.).

Figuur 2. Pagina twee (stellingen) stellingslijst.

Verdieping

1. Waar blijkt dat uit? (Naar aanleiding van vraag 3)
2. Hoe is dit gecommuniceerd? (Naar aanleiding van vraag 6)
3. Kun je de huidige situatie beschrijven? (Naar aanleiding van vraag 10)
4. Kun je hier voorbeelden van geven (positief of negatief)? (Naar aanleiding van vraag 12)
5. Waar blijkt dat uit? (Naar aanleiding van vraag 15)
6. Kun je beschrijven hoe die vorm is en welke vorm jij graag ziet? (Naar aanleiding van vraag 19)
7. Kun je dit toelichten door voorbeelden? (Naar aanleiding van vraag 26)

Vervolg

1. Op welke manier vindt er communicatie plaats?
2. Draagt communiceren met andere teams bij aan een beter resultaat van jouw team?
3. Krijgt jouw team meer werk gedaan als zij communiceren met andere teams?
4. Draagt communicatie tussen teams bij om werkzaamheden makkelijker en/of beter uit te voeren?
5. Als de taken duidelijk zijn voor iedereen wat betekent dat volgens jou voor de teamprestaties?
6. Krijgt jij meer gedaan als de taken duidelijk zijn? En krijgt het team meer gedaan als die taken duidelijk zijn?
7. Is elk onderwerp in jullie team bespreekbaar, ook als het iets negatiefs betreft?
8. Als alles besproken kan worden, in hoeverre en op welke manier draagt dit bij aan een beter resultaat?
9. Zou je even goed presteren als er geen beloningsysteem is?
10. Welke vorm van belonen heeft jouw voorkeur? (Waardering, financiële of anders?)
11. Draagt een beloning bij aan een beter resultaat van het team?
12. Zorgt een beloning ervoor dat het team tot meer in staat is?
13. Draagt de mogelijkheid van trainingen en opleiden van teamleden bij aan een beter resultaat van het team?
14. Zorgt opleiden van teamleden voor een hoger rendement van het team (krijgt het team meer gedaan in dezelfde tijd)?

Figuur 3. Pagina drie, verdieping.

Bijlage D analyseschema's

Analyseschema's 1 tot en met 47

Tabel 1. *Analyseschema 1*

<u>Analyseschema 1</u>		
De doelen en doelstellingen die dit team moet bereiken om ons doel te bereiken, zijn duidelijk		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Duidelijk, een keer per maand besproken	Als ik even kijk naar doel en doelstellingen, uh. Ik weet wat ik als [noemt functie] binnen moet halen in principe dus dat is duidelijk. Ehm, het team, wat het team moet binnenhalen qua financieel resultaat is ook duidelijk. Wordt een keer per maand besproken,
2	Eens	Eens
3	Eens	Eens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
7	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
8	Eens	Eens
9	Duidelijk, eens	Hm ja die zijn duidelijk, eens
10	Eens	Eens
11	Eens	Eens
12	Eens	Eens

Tabel 2. *Analyseschema 2*

<u>Analyseschema 2</u>		
Mijn hele team begrijpt het doel van dit team		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Helemaal mee eens, corebusiness	Ik zou zeggen helemaal mee eens. Iedereen weet natuurlijk wat ie moet doen als organisatie zijnde, iedereen weet wat onze corebusiness is
2	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
3	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
7	Helemaal mee eens, goede balans.	ehm ja, we zijn met z'n drieën [respondent noemt namen van de teamleden, hun functies en de verdeling van werktijden end dagen]. Er is eigenlijk een hele goed balans en verdeling bij ons. dan ben ik er ook helemaal mee eens.
8	Eens	Eens
9	Duidelijk, eens	Eens, het is eigenlijk ja wij werken met een aantal lege plekken en ons doel is om die lege plekken allemaal te vullen, dus ja dat is vrij duidelijk.
10	Eens	Eens
11	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
12	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens

Tabel 3. *Analyseschema 3*

Analyseschema 3		
Teamleden weten wat ze moeten doen in dit team		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Duidelijk	Ik weet wat ik als [noemt functie] binnen moet halen in principe dus dat is duidelijk.
1	helemaal mee eens, maar onzeker over team	ik zou zeggen helemaal mee eens, maar ik heb niet het totaal plaatje in zicht op dit moment of de rest van het team ook dat zelfde doel heeft.
2	Opgesplitst	Nou bij ons is het gewoon, de regio is opgesplitst dus iedereen heeft zijn eigen contacten en zijn eigen plaatsen.
3	Eens	Eens
4	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
5	Eens	Eens
6	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
7	Helemaal mee eens	Ja daar ben ik het helemaal mee eens
8	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
	Eens, eigen regio of gebied, duidelijk	Ja eens, iedereen heeft zijn eigen regio of project, hm, en ook de technische medewerkers die weten duidelijk wat onder hun werkzaamheden valt. Dus ja, dat is duidelijk.
10	Eens, opgesplitst	mee eens, maar ik moet zeggen dat het bij ons redelijk opgesplitst is. Per project een projectleider, dus dan is het altijd duidelijk. Projectleider doet het project en 1 iemand die der tussen door zwermt en alle overige panden, leegplekken etc. voor zichzelf oppakt. Dat maakt het wat makkelijker
11	Eens	Eens
12	Eens	Eens

Tabel 4. *Analyseschema 4*

<u>Analyseschema 4</u>		
Mijn team heeft een duidelijk omschreven doel		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Wel duidelijk	dan zou ik zeggen dat is het doel wel duidelijk.
2	Eens.	Eens.
3	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Noch eens noch oneens	Noch eens noch oneens
7	Helemaal mee een, panden vullen, omzet halen	Hier ben ik het ook helemaal mee eens, want het is gewoon, nou ja het doel dat wij hebben is natuurlijk die 'empty spaces' die gewoon te vullen. Om te zorgen dat wij op die manier, ja, onze omzet halen.
8	Eens	Eens
9	niet duidelijk omschreven, Oneens	Hm, ja dat komt eigenlijk dus op hetzelfde neer van dat we zo min mogelijk lege plekken willen, maar dat is niet duidelijk omschreven. We weten wat het doel is, maar het is niet duidelijk omschreven. Oneens
10	Eens	Eens
11	Eens	Eens
12	Eens, duidelijk omschreven doel	Ik denk dat mijn team een duidelijk omschreven doel heeft. Maar of dat in de praktijk ook zo [pauzeert], ja nee eens

Tabel 5. *Analyseschema 5*

<u>Analyseschema 5</u>		
Ons doel en onze doelen bepalen duidelijk wat er van dit team wordt verwacht		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Ja	Ja, ook wel, ja
2	Eens	Eens
3	Eens	Eens
4	Noch eens, noch oneens.	Noch eens, noch oneens.
5	Eens	Eens
6	Eens	Eens
7	Eens, heel duidelijk.	ja eens, gewoon eens. Ja het doel dat ik net uitlegde dat ja dat zorgt ervoor dat er duidelijk is, ehm, de verdeling die we daar moeten doen. Het vertelt duidelijk dat we de empty spaces moeten vullen, je hebt een gedeelte woning en een gedeelte BOG, wat we er mee moeten doen en ja ik vind dat dat het heel duidelijk maakt zeg maar.
8	Eens	Eens
9	Eens	Eens
10	Eens	Eens
11	Eens	Eens
12	Eens	Eens

Tabel 6. *Analyseschema 6*

<u>Analyseschema 6</u>		
Mijn team weet wat het doel is van de organisatie		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Team en ik	Misschien dat mijn team het wel weet, maar dat ik het niet weet
2	Onduidelijk	Ik weet niet heel zeker of ik duidelijk heb wat het doel is.
3	Eens	Eens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Eens	Eens
7	Helemaal mee eens	Ehm ja eens, helemaal mee eens zelfs
8	Eens	Eens
9	Neutraal, niet concreet organisatie breed	Dat vind ik een neutrale. De reden daarvan is omdat de organisatie verschillende takken heeft, dus we hebben en ik weet dus organisatie breed gezien niet concreet wat de doelen zijn.
10	Technisch gezien en eens commerciel gezien	Middelmatig mee eens. Dit komt meer doordat naast operationele medewerkers er ook technische medewerkers zijn, die een ietwat ander doel hebben uiteindelijk. Ik bedoel ermee dat medewerkers die de technische kant opgaan, een minder commerciële rol hebben en daarmee een iets andere doelstelling. technisch noch eens, noch oneens. Commercieel: eens.
11	Eens	Eens
12	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens

Tabel 7. *Analyseschema 7*

<u>Analyseschema 7</u>		
De doelen van mijn team zijn afgestemd op die van de organisatie		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Noch eens, noch oneens	Ga ik wel vanuit [Respondent begint te lachen]. Dat durf ik zo niet te zeggen dus ik ben noch eens, noch oneens.
2	Eens	ehm, ja eens
3	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Eens	Eens
7	Helemaal mee eens duidelijke doelen	Ja helemaal mee eens ook, onze regio daar is het gewoon heel erg duidelijk wat de doelen van ons zijn en om daar mee het grotere geheel van de hele organisatie te behalen.
8	Eens	Eens
9	Neutraal, team doelen heel duidelijk, niet zeker of die in lijn liggen met organisatie	Ja, dat ligt dus eigenlijk in de lijn met stelling 6 dus dat vind ik ook een neutrale, omdat de doelen van het team wel heel duidelijk zijn, maar ik weet dus niet in hoeverre die in de lijn liggen met de doelen van de organisatie breed. ik ga ervan uit dat dat wel het geval is want ja, het doel is om de panden niet leeg te laten staan maar daar uiteindelijk invulling aan te geven, maar vandaar dat ik hem even neutraal houd.
10	Eens	Eens
11	Eens	Eens
12	Eens	Ja en nee. Zeker op de organisatie, maar ook op mijn doelen. Dus ik geef geen vijf, want dan houd ik geen rekening met mijn eigen doelen die net even iets anders zijn dus eens.

Tabel 8. *Analyseschema 8*

<u>Analyseschema 8</u>		
Leden van mijn team praten regelmatig met andere mensen in de organisatie naast de mensen in dit team		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Toeval	Ik schakel wel eens met [noemt regio], omdat ik daar toevallig een keer mee moest samenwerken voor een pand. Was puur toeval anders had ik denk ik geen contact met ze gehad. En ik schakel natuurlijk wel eens met [noemt functie] uit andere regio's.
2	Eens	Eens
3	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
4	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
5	Eens	Eens
6	Noch eens, noch oneens	oneens. Naaa toch noch eens, noch oneens. ehm een aantal wel die hebben veelvuldig contact naast collega's ook veel contact met opdrachtgevers, met klanten en een aantal een stuk minder.
7	Helemaal mee eens, meer interactie, hoofdkantoor, meer betrokken	Ja helemaal mee eens. Ik vind dat, maar dat is vooral omdat wij ook met het team op het hoofdkantoor zitten. Andere regiokantoren hebben echt alleen maar hun eigen regiokantoor. Wij zitten bij het hoofdkantoor in Den Haag bij in, daarom hebben wij veel meer interactie met de andere delen van het bedrijf, wat ik persoonlijk heel fijn vind. Maar daarom denk ik wel dat, of ik weet niet hoe andere mensen dat vinden, maar ik heb wel het gevoel dat, omdat wij hier bij het kantoor erbij zitten, dat toch een soort van meer betrokken zijn bij de gehele organisatie. Dat ervaar ik wel als leuk.
8	Oneens	Oneens
9	Neutraal, team weinig contact met andere, manager wel	Neutraal, want ik denk dat dat heel erg afhangt van de functie. Kijk de ..., [noemt functie], die zijn veel meer ook betrokken bij andere teams binnen de organisatie, maar het operationele team is eigenlijk heel erg gericht op het eigen team en praat zij weinig met andere mensen binnen de organisatie

10	Oneens eens, door ondersteuning wel, regiomanagers wel en andere niet	Dat verschilt. Ik kom nu gemiddeld 1x per week bij het team in Amsterdam omdat ze ondersteuning nodig hebben en ik de tijd heb. Ik spreek ze 1 tot 2 keer per week. Regiomanagers spreken elkaar altijd onderling omdat ze overleg hebben. Daar houdt het wel mee op. De rest van het team niet dus oneen eens
11	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
12	Eens	Ja zeker, vijf. Nou het zou misschien nog net iets beter kunnen, ehm [noemt regio's] hebben contact, maar de andere delen van Nederland niet. Dus doe maar een vier, correctie! Kan beter.

Tabel 9. *Analyseschema 9*

<u>Analyseschema 9</u>		
Er is weinig concurrentie tussen dit team en andere teams binnen het bedrijf		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Mee eens	Ja daar ben ik het wel mee eens.
2	Eens	Eens
3	Eens	Eens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Eens	Eens
7	Eens, gezonde concurrentie	Ja eens. Niet helemaal mee eens wat er moet altijd wel een gezonde soort van concurrentie zijn natuurlijk. En dat is, dat is er ook zeker wel, maar ja puur alleen goeie concurrentie met elkaar.
8	Oneens	Oneens
9	eens, geen idee hoe andere teams scoren	Hm, eens. Ik weet namelijk niet hoe andere teams scoren.
10	Eens	Eens
11	Eens	Eens
12	Oneens	Na ja er is wel wat concurrentie tussen de regio's. Die concurrentie voel ik meer omdat ik de cijfers krijg. Die deel ik wel iedere maand. Iedereen weet ongeveer welke regio het heel goed doet en welke wat minder. Dus er is zeker wel concurrentie. Daar ben ik het dus niet mee eens en dan geef ik een twee.

Tabel 10. *Analyseschema 10*

Analyseschema 10		
Mijn team heeft goede relaties met andere teams in de organisatie		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Ik weet het niet	Ik weet dat eigenlijk niet of mijn team een goede relatie heeft met andere teams.
2	Goed, ver van elkaar	Als je iets nodig hebt van een ander, bijvoorbeeld een referenties ofzo of een aanmelding, ja dan is dat contact gewoon goed. En dan help je elkaar. Maar verder hebben we niet heel met elkaar van doen omdat gewoon ver van elkaar vandaan zitten
3	Zelfstandig	Ik heb in het verleden wel eens geroepen dat we een zelfstandige b.v. zijn in VPS.
4	Noch eens. Noch oneens	Noch eens. Noch oneens
5	Eens	Eens
6	Eens	Eens
7	Eens, minder betrokken met mensen andere regio's	Eens, regio [noemt regio] gaan we heel goed mee om, [noemt regio] gaan we ook nog wel goed mee om. Andere regio's daar ken ik de mensen persoonlijk wat minder, maar als we een borrel hebben met iedereen ofzo, dan gaan we allemaal goed met elkaar om. Ik ken alleen die mensen niet heel goed.
8	Noch eens. Noch oneens	Noch eens. Noch oneens
9	Oneens, eigen functie alleen met eigen team, managers wel meer contact met teams	Ja in onze functie wel. Kijk, ik kan me voorstellen dat een salesmanager en een regiomanager, wat ik net ook al benoemde, dat zij wel meer zullen schakelen ook met andere teams, maar het operationele team is met name binnen het eigen team dat we zo met elkaar schakelen, maar niet met andere regio's. Oneens.
10	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
11	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
12	Eens, beperkt tot twee regio's	Ja we doen veel voor elkaar. Zou ik een vijf geven voor regio [noemt regio]. Ook doen we nog een hoop voor [noemt regio], maar nog niet voor de rest. Maar dat hoeft eigenlijk ook niet. Een vier.

Tabel 11. *Analyseschema 11*

Analyseschema 11		
Mijn team wordt aangemoedigd om met andere teams samen te werken om het werk gedaan te krijgen		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Oneens, losstaande teams, toevallig, niet echt aangemoedigd	Nee, oneens. Kijk het zijn echt losstaande teams uiteindelijk. Het kan wel eens zijn dat we moeten samenwerken, maar dat is dan toevallig echt een specifieke case, maar we worden er niet op aangemoedigd nee. Dan moet ik zeggen, dan heb ik het over het hele team he?
2	Noch eens, noch oneens.	Noch eens, noch oneens.
3	Oneens	Oneens
4	Noch eens. Noch oneens	Noch eens. Noch oneens
5	Eens	Eens
6	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
7	Noch eens, noch oneens, wel eens contact, geen echte samenwerking, iedere regio apart.	Denk dat ik daar noch eens, noch oneens zeg. Omdat het niet heel erg, ehm, ja omdat het niet heel erg samenwerken is zeg maar. Je doet allemaal je eigen ding en je kijkt ook naar hoe andere regio's het doen, maar het is niet dat je heel erg met regio's samen werkt om jou plekken te vullen. Het gebeurt wel eens dat je een huurder of een bruiklener hebt die graag overgezet wil worden naar een andere regio, dan heb je wel contact. Dan zorg je wel dat diegene daar terecht kan. dan heb je wel contact, maar ik ervaar het niet als zijnde dat je echt heel erg samenwerkt met andere regio's. Omdat het echt eigen regio apart is.
8	Oneens	Oneens
9	Oneens	Oneens
10	Eens	Eens
11	Noch eens, noch oneens.	Noch eens, noch oneens.
12	Eens	Zeker, een vier. Ik ben behoudend he, merk je dat?

Tabel 12. *Analyseschema 12*

<u>Analyseschema 12</u>		
Teams in deze organisatie werken samen om het werk gedaan te krijgen		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Niet eerder gehoord	Of het hele team samenwerkingen heeft met andere teams, niet eerder gehoord.
2	Oneens	Oneens
3	Weinig communicatie daarom minder samenwerken	Door dat we weinig communicatie met elkaar hebben, werk je ook weinig samen denk ik en ga je voornamelijk uit van je eigen regio zo goed mogelijk in te vullen.
4	Noch eens. Noch oneens	Noch eens. Noch oneens
5	Eens	Eens
6	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
	Eens, doel bedrijf	Ja, valt eigenlijk onder hetzelfde, maar daar wel eens. Want je werkt met z'n alle samen om het doel van het bedrijf te halen, dat wel.
8	Oneens	Oneens
9	Oneens, kan meer met elkaar gedeeld worden	Hm ja daar ben ik het dan ook mee oneens. Ik denk dat er veel meer ervaringen en situaties die iemand anders meegemaakt heeft dat die... [geluid wordt verstoord] veel beter gedeeld kunnen worden om kennis te delen, dus dat dat wel beter kan. Dus vandaar, oneens.
10	Noch eens. Noch oneens	Noch eens. Noch oneens
11	Eens	Eens
12	Helemaal mee eens	Oke laten we een vijf doen

Tabel 13. *Analyseschema 13*

<u>Analyseschema 13</u>		
Mijn manager begrijpt de waarde van teamwork		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Mee eens	Ja daar ben ik het wel helemaal mee eens.
2	Eens	Eens
3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
4	Noch eens. Noch oneens	Noch eens. Noch oneens
5	Eens	Eens
6	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
7	Eens, duidelijke verdeling en goed gemanaged	Eens, eens ik vind dat de samenwerking goed is er is een hele duidelijke verdeling tussen wie wat doet en ik vind dat [noemt manager] goed managet.
8	Eens	Eens
9	Eens, wekelijks overleg	Eens. We hebben ook wekelijks een overleg en daarbij wordt ook gesproken waar we elkaar kunnen helpen of met elkaar mee kunnen denken, ja dat kan dan allemaal in het overleg besproken worden.
10	Eens	Eens
11	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
12	Niet van toepassing	Niet van toepassing

Tabel 14. *Analyseschema 14*

Analyseschema 14		
Mijn manager helpt mijn team om samen te werken		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Team smeden, Coronacrisis, Mee eens	Hij probeert er wel echt een team van te smeden, door de coronacrisis is dat iets lastiger, maar het is wel echt zijn ambitie om daar echt meer een team van te gaan maken. Dus daar ben ik het mee eens.
2	Eens	Eens
3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
7	Eens, goede samenwerking	ehm, ja ook wel eens, ja daarin wordt gewoon goed samengewerkt. Af en toe kan er wel wat meer gedaan worden vanuit zichzelf, maar ja der is, ja ik vind dat er een goede verdeling is.
8	Eens	Eens
9	Neutraal, zelfsturend	Hm [denkt na], neutraal. Ik denk dat wij elkaar ook gewoon goed weten te vinden op operationeel gebied als we vragen hebben en dat niet per se de manager daar een grote rol in speelt.
10	Eens	Eens
11	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
12	Niet van toepassing	Niet van toepassing

Tabel 15. *Analyseschema 15*

<u>Analyseschema 15</u>		
Mijn manager ondersteunt dit team		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Veel contact, heel toegankelijk	Ik weet dat hij veel contact heeft met alle teamleden in principe. En dat als er iets is dat iedereen naar hij/zij toe kan gaan. Dat hij/zij heel toegankelijk is.
2	Helder, openstaat voor mening	Omdat ik vind dat het altijd best wel helder is wat er van ons verwacht wordt, maar dat hij ook wel openstaat om je mening aan te horen.
3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Helemaal mee eens	Ook helemaal mee eens
7	Helemaal mee eens, staat volledig achter ons	Ja helemaal mee eens, mijn manager staat volledig achter ons en helpt ons ook waar nodig. Dus dat vind ik zeker.
8	Eens	Eens
9	Eens	Ja, eens
10	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
11	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
12	Niet van toepassing	Niet van toepassing

Tabel 16. *Analyseschema 16*

<u>Analyseschema 16</u>		
Mijn team ontvangt rapporten over onze teamprestaties		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Geen idee	Deze vraag, ehm, en ik zeg je eerlijk, dat durf ik niet te zeggen, dat weet ik niet.
2	Eens	Eens
3	Neutraal	Eh, noch eens, nog oneens.
4	Neutraal	Noch eens, noch oneens.
5	Eens	Uhm ja eens.
6	Noch eens, noch oneens, Niet maandelijks, niet altijd terugkoppeling	Noch eens, noch oneens. We krijgen af en toe wel rapporten, maar dat is niet maandelijks. Ik weet dat de (noemt functies) maandelijks overleg hebben om de resultaten te bespreken, maar dat wordt niet altijd naar ons teruggekoppeld.
7	Oneens, meer inzicht, wel beschikbaar, aangeduid.	Daar moet ik denk ik zeggen oneens. We ontvangen het wel eens, maar ik zou het toch graag zien dat er wat meer gewerkt wordt met cijfers, dat we wat meer inzicht krijgen in de cijfers. We kunnen het wel krijgen als we het willen, dat is geen probleem, maar het wordt wat minder aangeduid.
8	Oneens	Oneens
9	Niet gedeeld	Hm, we kunnen ze terugvinden, de rapporten, maar ze worden niet concreet met ons gedeeld dus daar ben ik het mee oneens.
10	Eens	Uhhh eens.
11	Eens	Eens.
12	Helemaal eens	Ze ontvangen geen rapporten, maar ze krijgen wel van mij de cijfers, dus die bespreek ik met ze. Dus helemaal mee eens.

Tabel 17. *Analyseschema 17*

<u>Analyseschema 17</u>		
Mijn team ontvangt feedback van onze manager over onze teamprestaties		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
2	Eens.	Eens.
3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
4	Eens.	Eens.
5	Eens	Eens
6	Noch eens, noch oneens, maandelijks overleg, betrokkenheid	Ja, eens in de zoveel tijd. Dus ik neig noch eens, noch oneens. Het mooiste zou ik vinden, want ze hebben maandelijks overleg, dat wij dan ook maandelijks te horen krijgen: dit is besproken en hier staan we. En uiteindelijk, je kan het allemaal op zoeken. De resultaten zijn gewoon zichtbaar, alleen nog meer betrokkenheid te creëren is het gewoon mooi om al die cijfers gewoon te delen en zeggen: 'we gaan de goede kant op'
7	Eens.	Ja eens, eens. Dat wordt eigenlijk gewoon gedaan, we krijgen overal feedback op
8	Oneens.	Oneens.
9	Neutraal, wel besproken, niet echt feedback	Neutraal, en de reden daarvan is, we bespreken in het overleg natuurlijk wel waar we tegenaan lopen en ja waar de kritische punten liggen dat soort dingen, maar ik zie dat niet per se echt als feedback van wat er beter kan.
10	Eens	Eens
11	Eens	Eens
12	Helemaal mee eens	Zeker, helemaal mee eens

Tabel 18. *Analyseschema 18*

<u>Analyseschema 18</u>		
Mijn team weet hoe goed we presteren		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Thuis werk, weet ik niet	Ook dat weet ik niet, durf ik niet te zeggen, maar dat komt ook vooral omdat ik al sinds mijn tweede week ook thuis zit. Mijn teamgenoten zie ik gewoon heel weinig.
2	Eens	Eens
3	Eens	Eens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
7	Eens	Ja ook eens
8	Eens	Eens
9	Eens	Hm ja, daar ben ik het wel mee eens.
10	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
11	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
12	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens

Tabel 19. *Analyseschema 19*

<u>Analyseschema 19</u>		
Mijn team krijgt erkenning voor onze prestaties.		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1		
2	Best doen	Omdat we ook wel te horen krijgen van dat we goed ons best doen
3	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
4	Eens	Eens
5	Eens	Eens
6	Oneens	Oneens
7	Goede balans	Als we het goed doen, dan horen wij het zeker ook. Als we dingen verkeerd doen ook, ik vind dat daar zeker een goede balans in zit.
8	Eens	Eens
9	Niet alleen op basis van bonus, neutraal	Vind ik dat er soms wel erkenning mag zijn ook al wordt de bonus bijvoorbeeld niet gehaald. Daarom neutraal
10	Eens	Eens
11	Eens	Eens
12	Noch eens, noch oneens	Een drietje, zou beter kunnen. Ja ik denk dat qua motivatie wel helpt. Ik denk dat deze bonusstructuur ook echt helpt. Dat weten ze ook, ze weten dat dit kwartaal dat ze eindelijk een keer ook beloond gaan worden, in geld

Tabel 20. *Analyseschema 20*

<u>Analyseschema 20</u>		
Het beloningssysteem is opgezet om teamprestaties te herkennen.		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Helemaal mee eens	Ja, ja, daar ben ik het wel mee eens, ja. Helemaal mee eens, doe maar.
2	Eens	Eens
3	Eens	Eens
4	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
5	Eens	Eens
6	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
7	Nieuwe structuur	Er is volgens mij net een nieuwe bonus structuur ingezet en daar ben ik nog niet helemaal van op de hoogte.
8	Eens	Eens
9	Neutraal, afhankelijk van instroom	Ja die is dus ook neutraal, omdat die heel erg afhankelijk is van wat er binnenkomt en wat er ook uitgaat aan panden.
10	Eens	Eens
11	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
12	Voorheen niet, nu wel	Helemaal mee eens. Nu wel, vijf. Voorheen niet he, dus ik heb het over dit kwartaal, nu. Over deze situatie. Niet afgelopen jaar, zeker niet. Had me deze vraag twee maanden geleden gesteld en ik had een een gegeven.

Tabel 21. *Analyseschema 21*

<u>Analyseschema 21</u>		
Veel beloningen uit mijn werk worden voor een groot deel bepaald door mijn bijdragen als teamlid		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Lastig, normaal gesproken eens, Substantiële bijdrage	Dat is voor mij natuurlijk lastig te zeggen. Maar dat zou normaal gesproken wel eens zijn, want ja [noemt functie] levert daar natuurlijk een substantiële bijdrage in.
2	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
3	Eens	Eens
4	Oneens	Oneens
5	Eens	Eens
6	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
7	Eens, groot aandeel	Daar ben ik het mee eens. Omdat ik ben er [noemt aantal werkdagen] ik ken alle huurders, dus ik vind wel dat ik zelf een groot aandeel heb
8	Eens	Eens
9	Neutraal	Ja gedeeltelijk dus. Hm ja wat is veel [denkt na en leest stelling], dan zet ik hem toch op neutraal.
10	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
11	Eens	Eens
12	Oneens, teamprestatie	Nee niet door mijn bijdrage nee dat is echt het hele team. Oneens

Tabel 22. *Analyseschema 22*

Analyseschema 22		
De organisatie zorgt voor voldoende technische training voor mijn team		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Mee oneens, Onvoldoende kennis, niet genoeg getraind	Daar ben ik het mee oneens. En dat is meer gebaseerd op omdat ik weet dat bepaalde mensen in mijn team: [noemt namen]. Onvoldoende technische kennis hebben. Dus ga ik ervan uit dat ze daar niet genoeg in getraind worden.
2	Oneens	Oneens
3	Oneens	Oneens
4	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
5	Oneens	Oneens
6	Oneens	Oneens
7	Noch eens, noch oneens, geen extra training, waar nodig dan wel	Noch eens, noch oneens. Volgens mij als het nodig is, dan is het mogelijk. We hebben, een nieuw systeem . Daar kwam ook gewoon ondersteuning van. Het is niet zo dat we allemaal extra trainingen krijgen, maar volgens mij als het nodig is dan is het er wel.
8	Oneens	Oneens
9	Oneens, kennis opgedaan door ervaring, maar niet door training/opleiding	Oneens. Ik merk vooral ook bij mezelf, ik heb dan communicatie gestudeerd en ik merk dat ik als gesprekspartner gedurende de jaren al beter wordt omdat ik steeds meer kennis krijg ook van vastgoed en alles wat daarbij komt kijken, maar ik denk dat als jij de basiskennis hebt van bouwkunde dat je bijvoorbeeld weet waar je op moet letten qua veiligheid, brandveiligheid, elektra, dat soort zaken en dat je dan een betere gesprekspartner kunt zijn voor jouw opdrachtgever.
10	Oneens	Oneens
11	Eens	Eens
12	Helemaal mee oneens	Eh Nee, een

Tabel 23. *Analyseschema 23*

<u>Analyseschema 23</u>		
Training is beschikbaar voor leden van dit team wanneer we die nodig hebben		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Oneens	Ja ook oneens dan. Anders hadden ze het wel gevolgd denk ik.
2	Weet ik niet	Weet ik niet
3	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
4	Eens	Eens
5	Oneens	Oneens
6	Oneens	Oneens
7	Eens, training mogelijk, extra uitleg	Ja volgens mij wel, ik denk eens. Als er trainingen mogelijk zijn of we hebben extra uitleg over iets nodig dan kunnen we altijd terecht bij de mensen hier. Ja dat zit wel goed.
8	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
9	Mee eens, nog niet van gekomen	Hm ja, ik heb daar wel is om gevraagd ook, om dus wat ik net noemde, die bouwkundige kennis en daar stond mijn manager op zich wel positief in, dus hm ik ben het daar wel mee eens, het is er alleen nog niet van gekomen.
10	Oneens	Oneens
11	Eens	Eens
12	Eens, beter dan vroeger	Nou ja, we krijgen tegenwoordig wel wat meer ondersteuning voor [noemt systeem]. En dat is wel veel beter geworden afgelopen drie maanden. Het was heel slecht in het begin. En ja er is zeker een team dat ons eigenlijk altijd wel kan helpen dus ik geef nu een vier.

Tabel 24. *Analyseschema 24*

<u>Analyseschema 24</u>		
Opleidingsmogelijkheden op teamniveau bestaan in deze organisatie		
Resp.num.	Label	
1	Weet ik niet, noch eens, noch oneens	Weet ik niet. Eens noch oneens, durf ik niet te zeggen.
2	Weet ik niet, noch eens, noch oneens	Weet ik ook niet precies, dus noch eens, noch oneens.
3	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
4	Oneens	Oneens
5	Oneens	Oneens
6	Oneens	Oneens
7	Oneens, op je plek blijven, mogelijkheid is er,	Ehm oneens, ik heb het gevoel dat ze hier heel erg fijn vinden als je goed doet op je plek en dat je daar dan ook op blijft zitten. Er zijn meerdere keren geweest, waaronder ik ook, dat je een andere functie zou willen bekleden, is duidelijk dat de mogelijkheid er is, maar als je het goed doet op een bepaalde plek dan hebben ze liever dat je daar blijft zitten zeg maar.
8	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
9	Oneens, niet op teamniveau	Oneens. Er zijn wel BHV-trainingen geweest, maar dat is niet op teamniveau. Uit elk team is er iemand opgeleid als BHV'er.
10	Oneens	Oneens
11	Helemaal mee eens	Helemaal mee eens
12	Eens, kost tijd, wel aanwezig, weinig opties	De vraag stel ik zeker aan mijn team wat ze zouden willen, dat vraag je ook met functioneringsgesprekken. Wil je iets doen op jezelf te ontwikkelen, jezelf ontplooien, wat zou je dan willen? Dan komen ze niet met concrete voorbeelden, vraag het ze, ze weten het niet, ze hebben geen idee. Als ik iets voorstel dan zeggen ze, ja uh dat kost te veel tijd, dat moet in mijn eigen tijd, daar heb ik geen zin in. Dus ze bestaan er wel, maar er zijn weinig opties vind ik, dus een vier.

Tabel 25. *Analyseschema 25*

Analyseschema 25		
De organisatie zorgt voor de training die we nodig hebben voor mijn team		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Oneens eens, zorgen	Daar ben ik het oneens bij vijventwintig. Want daar heb je weer een stukje 'zorgen'. Ze zorgen daar niet voor, maar ik weet dus niet of ze wel beschikbaar zijn. dus dat is wel een belangrijk verschil.
2	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
3	Noch oneens, noch eens.	Noch oneens, noch eens.
4	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
5	Oneens	Oneens
6	Oneens	Oneens
7	Eens, nieuw systeem	Ja eens, bij een nieuw systeem krijgen we bijvoorbeeld training.
8	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
9	Oneens	Oneens
10	Noch oneens, noch eens.	Noch oneens, noch eens.
11	Oneens	Oneens
12	Neutraal, team zorgt ervoor	Het team zorgt voor de training die je nodig hebt voor het team. Dus laten we het in het midden houden, een drie.

Tabel 26. *Analyseschema 26*

Analyseschema 26		
De organisatie biedt adequate teamvaardigheidstrainingen voor mijn team		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Nergens overgesproken, geen woord over gehoord, ga ervanuit dat het er niet is	Er is eigenlijk nog helemaal nergens gesproken over dat er trainingen verzorgt kunnen worden, groepstrainingen, dat er groep sessies zijn dat we elkaar kunnen verbeteren of eigenlijk nog geen een woord over gehoord. Dus ik ga ervanuit dat het er dus helemaal niet is.
2	Nooit over gehoord, niet naar gevraagd	Ja ik weet niet of ze er zijn, dus ik heb er ook nooit over gehoord en ik heb er eigenlijk ook nooit naar gevraagd
3	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
4	Noch eens, noch oneens	Noch eens, noch oneens
5	Oneens	Oneens
6	Oneens	Oneens
7	Eens, mogelijkheid, elk vlak	ehm ja eens, ja als er dingen nodig zijn, dat gevoel heb ik heel erg bij VPS, als er dingen nodig zijn, als je je ergens in kunt verbeteren zeg maar voor het team, dan bieden ze zeker die mogelijkheid, op welk vlak dan ook.
8	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
9	Ook oneens, want die zijn er niet	Ook oneens, want die zijn er niet
10	Noch oneens, noch eens	Noch oneens, noch eens
11	Oneens	Oneens
12	Oneens	Nee, twee

Tabel 27. *Analyseschema 27*

<u>Analyseschema 27 verd. 1</u>		
Waar blijkt dat uit? (Naar aanleiding van vraag 3)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Aannamen	Zo lang ik er nu rondloop, nooit iemand gehoord van: ik weet niet wat ik moet doen of iets dergelijks. Dat misschien klein beetje een aannamen, maar ik ga ervanuit dat iemand gewoon weet wat ie moet doen in zijn of haar functie.
2	Opgesplitst, eigen contacten	Nou bij ons is het gewoon, de regio is opgesplitst dus iedereen heeft zijn eigen contacten en zijn eigen plaatsen, dus ik deed altijd [noemt plaatsnamen] en een aantal meer. Daar hield ik mij dan mee bezig en mijn directe collega [noemt naam], had weer het andere deel van de regio en hield zich daar mee bezig. Zo weet eigenlijk iedereen, ook als er een algemeen mailtje binnen komt in de mailbox, naar wie die gestuurd moest worden en wie die moet beantwoorden.
3	Lage kosten maken, zoveel mogelijk omzet	We hebben als doelstelling dat we de kosten zo laag mogelijk houden, waardoor we zoveel mogelijk omzet kunnen binnenhalen voor het bedrijf. Dat heel belangrijk is voor het voortbestaan van VPS denk ik. Vandaar het 'eens'.
4	Onzekerheid, verantwoordelijkheid	Komt toch door een stukje onzekerheid wat er heerst op de regio vestiging. Dat heeft er meer mee te maken, we hebben een operationeel medewerker en projectleider. Daarom is het soms wel even zoeken van wie nou wat precies moet doen en wie daarin verantwoordelijkheid neemt.
5	Wekelijks overleg	Iedereen in die week, schrijft ook op van wat gaan we die week bereiken wat is mijn doelstelling, die schrijf ik ook op en die week daarna evalueren wij of we die doelstellingen ook behaald hebben
6	Vaste kaders, overnemen waar nodig, duidelijke en redelijke structuur	ehm [denkt na] Ik denk dat in binnen ons team, iedereen ook al eventjes werkt. Degene die er het kortst werkt die werkt er ook al meer dan twee jaar en na loop van tijd zijn er gewoon kaders vastgesteld: die is hier verantwoordelijk, die is daar verantwoordelijk voor. En we proberen bij als iemand absent is, het ook over te nemen n iedereen weet dan ook wie wat over neemt, dus ik denk dat wel duidelijk is en een redelijke structuur heeft binnen [noemt regio].

7	Verdeling, duidelijk, duidelijke structuur, prettig	Er is gewoon een hele duidelijke structuur ook nu. En ik vind het wel fijn als ik wel weet waar ik aan toe ben, tuurlijk we springen bij waar nodig, maar voelt fijn dat er nu gewoon een duidelijk structuur is en dat iedereen zijn eigen kant op gaat.
8	Weet wat je moet doen	Iedereen weet wat ie moet doen en aan begin week nemen we door wat iedereen moet doen.
9	Duidelijk door opdeling	Nou binnen ons team hebben we eigenlijk heel duidelijk opgedeeld wie waarvoor verantwoordelijk is, zo ben ik verantwoordelijk voor projecten in [noemt locatie], een collega voor projecten in [noemt locatie], eentje in Vught en een collega die voor de rest van de regio de verantwoordelijkheid krijgt. Dus iedereen weet voor welke panden hij/zij de verantwoordelijkheid krijgt, en daarnaast ondersteunend nog de technisch medewerkers die weten wat er van hun verwacht wordt. Ook hebben we een controleur die de inspecties uitvoert, dus het is gewoon heel duidelijk opgedeeld in de functies in de regio's.
10	Taken	De taken worden gewoon verdeeld.
11	Eigen taak of project	Iedereen heeft een beetje zijn eigen projectje of taken, ik denk dan dat het best wel duidelijk is wat we moeten doen.
12	Geen vraagtekens	Er zijn geen vraagtekens dat weet ik zeker, bij mijn teamleden. Dat ze denken van 'ehm wat moet ik doe dan?' Ze weten wel wat ze moeten doen.
Conclusie		In de meeste teams zijn de taken verdeeld, dit zorgt voor duidelijkheid en structuur.

Tabel 28. Analyseschema 28

<u>Analyseschema 28 verd. 2</u>		
Hoe is dit gecommuniceerd? (Naar aanleiding van vraag 6)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Onvoldoende	Nee onvoldoende inderdaad, ja.
2	Onvoldoende, niet te maken met andere businessunits	Waarschijnlijk onvoldoende, maar het kan ook zijn dat ik dat niet helemaal heb opgeslagen, omdat sommige dingen ook niet per se voor mij van toepassing zijn. En wij hebben gewoon niet zo heel veel te maken met onderhoud en de beveiliging, bijvoorbeeld.
3	Niet veel ervaring met maandelijks overleg, jaarlijkse update	Ik heb daar nog niet heel veel ervaring mee, dat het op maandelijks basis is. Maar onze regiomanager van toen der tijd hield ons daar regelmatig van op de hoogte. Daarnaast krijgen we ook jaarlijks van [noemt naam], [noemt functie] dan een update hoe het gaat en wat de doelstelling weer van volgend jaar zijn.
4	Duidelijk, budgetten en invulling	We zijn heel erg duidelijk bezig met wat de budgetten zijn en daarom weten we ook wat doelen zijn van de organisatie en op welke manier we daar weer invulling aan moeten geven.
5	Duidelijk	Uhm, dat gaat grotendeels allemaal via mij dus stel dat wij [noemt naam van overleg] overleg hebben dat is een overleg tussen [noemt deelnemers], dan gaan we kijken van wat willen we als bedrijf bereiken dus dat gaat meer in de grote lijnen. dus uh, daarnaast zijn wij natuurlijk als tak leegstand beheer, verantwoordelijk voor het beheer van de panden.
6	Duidelijk	Ik denk dat wij gewoon een commerciële partij zijn en dat vanaf minuut een al duidelijk is geweest
7	Niet heel erg gecommuniceerd, duidelijk	Nou het is denk ik niet echt, ehm, heel erg gecommuniceerd wat nou het doel is van de organisatie. Alleen, ik werk er nu (noemt lengte dienst verband) en ik vind dat het duidelijk is wat het doel is
8	Duidelijke instructie	Als mensen hier komen werken, krijgen ze duidelijke instructie en interne communicatiemiddelen die ook te gebruiken naar een klant toe en op basis daarvan mijn keus is dat ik het er mee eens ben dat iedereen weet wat het doel organisatie is.
9	Geen gebrek, eigen initiatief	Ja ik denk niet per se dat dat een gebrek aan communicatie is, maar dat iemand zich daar zelf in moet verdiepen.

10	Geen presentatie, wel jaarlijks overzicht en doelen komende periode	Er wordt geen presentatie gegeven over wat het doel is van organisatie. Wel gebeurt het ieder jaar dat bijvoorbeeld bij een kerstborrel een behoorlijke presentatie wordt gegeven over de doelstelling van het afgelopen jaar en hoe dat gedaan is en voor het komend jaar.
11	Onderling besproken	Waar VPS in wil groeien, dat wordt wel gewoon onderling besproken en hoe we daaraan kunnen bijdragen. Dus vandaar ben ik er wel mee eens.
12	Opgeschreven, gezegd en herinnerd	Het wordt opgeschreven, het wordt gezegd en we weten dat dat het doel is van de organisatie. Dus op verschillende manieren word je eraan herinnerd.
Conclusie		
Niet expliciet gecommuniceerd, wordt wel binnen teams besproken.		

Tabel 29. *Analyseschema 29*

Analyseschema 29 verd. 3		
Kun je de huidige situatie beschrijven? (Naar aanleiding van vraag 10)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Onvoldoend, eilandjes op zich	Ik denk wel dat de mensen die ze kennen van andere teams dat ze daar we een goede relatie mee hebben, maar ik denk toch dat de relaties misschien onvoldoende zijn. Mijn gevoel is toch dat we een beetje eilandjes zijn.
2	Weinig maar prima	Tja, als je iets nodig hebt van een ander, bijvoorbeeld een referenties ofzo of een aanmelding, ja dan is dat contact gewoon goed. En dan help je elkaar. Maar verder hebben we niet heel met elkaar van doen omdat gewoon ver van elkaar vandaan zitten en ja, ehm, niet heel veel met elkaar te maken hebben. Maar het contact wat er is, is volgens mij wel gewoon prima.
3	Weinig onderlinge communicatie, zelfstandige bv's binnen VPS	Ja, omdat we eigenlijk weinig communicatie onderling hebben met andere teams op zich. Ik heb in het verleden wel eens geroepen dat we een zelfstandige b.v. zijn in VPS. Ja mocht er hulp nodig zijn dan zijn de collega's altijd wel bereid om te helpen, maar ie communicatie is er vrij weinig, moet ik zeggen.
4	Minder interactie noch goed, noch slecht	Eigenlijk niet adequaat overleg met andere regio's, dus daardoor heb je toch wel minder interactie. Werk je ook minder samen met andere teams en kan je de relatie eigenlijk niet goed beoordelen of die goed noch slecht is.
5	Met de ene meer r dan de ander	Na het ene team meer als de ander, dat moet ik er wel bij zeggen
6	Wisselend soms meer, soms minder	Het is wisselend. We hebben soms meer contact dan andere tijden.
7	Goede samenwerking	Ik vind dat wij een hele goede samenwerking hebben, ten eerste ook omdat we elkaar heel goed kennen allemaal omdat we eerst ook samenwerkten, maar ten tweede ook omdat daar nu nog huurders zitten die wij daar destijds hebben geplaatst en andersom.

8	Prima, maar kan beter	1 of 2 keer per jaar is er een soort van landelijk uitje. Als ze elkaar zien, is relatie prima, maar ik denk dat het beter kan
9	Geen contact, kennisdeling minder behoefte	Met de andere regio's, zoals ik ook al aangaf, hebben we eigenlijk geen contact en ik denk dat dat op zich wel goed zou zijn om dus kennis en ervaringen te delen, maar dat iedere regio gewoon verantwoordelijk is voor zijn deel en dat daardoor minder daar de behoeftes liggen.
10	Ene meer dan ander leuk bijpraten.	Met de ene regio heb je wel meer contact mee dan met de ander. Met de regio in het [noemt regio] heb ik niks te maken, ik ken ze wel, maar spreek ze niet doorgaans. Op borrel wel. Het is leuk om bij te praten hoe afgelopen jaar geweest is.
11	Minder, niet makkelijk heen rijdt	Als je echt richting [noemt regio] dan is het wel iets minder, omdat je daar niet, ja, makkelijk heen rijdt zeg maar.
12	Geven en nemen, heel goed	Het gaat over en weer, je geeft, je neemt, je krijgt, dat. Dus ja we werken zeker samen. Ja ik vind dat het heel goed gaat.
Conclusie		Hier en daar is er contact, contact dat er is is prima, ruimte voor verbetering.

Tabel 30. *Analyseschema 30*

Analyseschema 30 verd. 4		
Kun je hier voorbeelden van geven (positief of negatief)? (Naar aanleiding van vraag 12)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Team samenwerkingen niet eerder gehoord	[Denkt na], Ja ik heb een eigen voorbeeld. Ik heb via een klant die in [noemt regio] zit: het [noemt locatie]. Die hadden een pand, die valt onder [noemt regio]. Dus daar heb ik dan nu dus een samenwerking mee als het waren. Omdat die regio's op een gegeven moment veranderd zijn, eerder viel ie onder [noemt regio], nu valt ie onder [noemt regio], dus daar heb ik een samenwerking mee. Dat is een voorbeeld, dat is puur op mij zelf gericht. Maar of het hele team samenwerkingen heeft met andere teams, niet eerder gehoord.
2	Niet vaak	Nee, echt met diegene die precies dezelfde bepaalde functie hebben als ik, dat niet. Die spreek ik niet heel vaak.
3	Weinig communicatie, weinig samenwerken	Door dat we weinig communicatie met elkaar hebben, werk je ook weinig samen denk ik en ga je voornamelijk uit van je eigen regio zo goed mogelijk in te vullen. En vandaar dat het ook oneens is, omdat je ook weinig samenwerkt.
4	Unieke punten communicatie met andere regio's	Ik denk uiteindelijk van ja iedere regio heeft zijn eigen unieke punten, we hoeven het wiel niet altijd opnieuw uit te vinden en als we bepaalde projecten hebben zou het wel fijn zijn dat je ook kijkt hoe het in andere regio's is aangevlogen
5	Snel veranderd, enige manier	Het is leegstand beheer dus we hebben 1 maand opzegtermijn met onze klanten, en ja, als dat snel veranderd dan moet je ook snel kunnen schakelen en dat kan alleen als je vanuit andere regio's die hulp krijgt.
6	Minimaal	Ja in mijn functie is dat eigenlijk minimaal,
7	Beperkt tot een andere regio,	Ehm, ja nogmaals is dat meer met [noemt regio] dat zat ook deels in mijn antwoord net. Dat wij wel eens huurders van elkaar zoeken, wat voor mensen we voor elkaar in de regio hebben zeg maar. Die dan van ons weer iets zoeken daar of vanuit daar weer iets zoeken hier. Of bijvoorbeeld als ik geen woning krijg en mensen bellen in van 'joh heb je misschien nog een woning beschikbaar?' Dan refereer ik eigenlijk altijd naar [noemt regio] omdat ze daar altijd woningen hebben. Ja en andersom gaat dat ook, omdat wij hier wat meer

		bedrijfspandjes hebben vragen zij ook vaak naar als wij iets voor ze hebben wat aan hun verwachtingen voldoet. Op die basis is het zeg maar,
8	Eigen regio, niet mee eens	Ik denk dat de teams heel erg hun verantwoordelijkheid nemen voor eigen regio, dus de stelling dat er samengewerkt wordt om het werk gedaan te krijgen ben ik het niet mee eens.
9	Afgehouden, eigen verantwoordelijkheid	Ik heb altijd het idee dat dat erg wordt afgehouden door mensen. Het land is niet voor niks in 5-6 regio's verdeeld, waarbij iedereen verantwoordelijk is voor eigen stuk
10	Hetzelfde resultaat als het nodig is doen we het	Ja we willen toch allemaal hetzelfde resultaat behalen dus als het nodig is dan doen we dat.
11	Werken samen	We werken samen om het werk gedaan te krijgen
12	Uitlenen als het nodig is	Twaalf vind ik een beetje, dat heb ik al gedeeltelijk beantwoord met elf. We werken samen om het werk gedaan te krijgen, dat was een beetje mijn antwoord van net. Iemand anders heeft te weinig personeel, Ehm heeft een bezettingsprobleem. Dan helpen wij om het werk daar gedaan te krijgen. Met iemand uitlenen. Dus dat is een beetje het antwoord
Conclusie		Wordt amper met andere regio's samengewerkt. Samenwerking is meestal met regio's direct aangrenzend. Weinig onderlingen communicatie met andere regio's

Tabel 31. *Analyseschema 31*

Analyseschema 31 verd. 5		
Waar blijkt dat uit? (Naar aanleiding van vraag 15)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Een keer per week overleg, veel contact met teamleden, heel toegankelijk, goed kan ondersteunen.	Kijk laat ik het zo zeggen, als ik het dan naar [noemt regio] kijk dan inderdaad [noemt naam] werkt op verschillende locaties, waar de operatie werkzaam is, waarmee ie ook schakelt. We hebben een keer per week een team [noemt regio] overleg. [Noemt naam] dan he. Dan nemen we bijvoorbeeld de panden die leegstaan door. Ik weet dat hij veel contact heeft met alle teamleden in principe. En dat als er iets is dat iedereen naar [noemt naam] toe kan gaan. Dat ie hele toegankelijk is. Op basis daarvan ben ik het er mee eens dat ie het team goed kan ondersteunen. Met zijn ervaring die hij ook in de organisatie heeft.
2	Helder, open staat, ondersteuning	ik vind dat het altijd best wel helder is wat er van ons verwacht wordt, maar dat hij ook wel openstaat om je mening aan te horen. Voor mij geeft dat wel het gevoel dat we ondersteunt worden en ook met vragen hier over het terrein zijn er een hele hoop zaken die hij ook op pakt. Dingen die wat ingewikkeld zijn voor ons, bij de horeca bijvoorbeeld. Daarbij worden we geholpen
3	Dagelijks contact met team, elkaar ondersteunen	Ja, dat vind ik wel. Bedoel ik heb eigenlijk een directe collega op dit moment, [noemt naam], en waar die hulp nodig is wil ik wel ondersteunen en ook op het gebied van tips en dergelijke. Om te zorgen het werk zo goed mogelijk te laten verlopen. Omdat we eigenlijk wel dagelijks contact hebben via de telefoon of persoonlijk een op allerlei manieren proberen wij elkaar zo vaak mogelijk te helpen en te ondersteunen. In ieder geval door middel van mijn ervaring probeer ik [noemt naam] mij ervaring over te brengen.
4	Tools, ondersteuning, aanpakken	Der zijn genoeg tools binnen de organisatie waarmee we vooruit kunnen. Dus ja ondersteuning hebben we, het is alleen nog de vraag van 'maken we er echt gebruik van?' Pakken we de handvatten ook aan die ze ons bieden?
5	Hulpmiddelen, samen regelen	Dat blijkt uit, op moment dat ik hulpmiddelen nodig heb of ik heb, ja als ik dingen nodig heb dan kan ik in principe altijd

		rechtsreeks bellen, dan hebben we het erover en dan gaan we het samen regelen.
6	Zelden nodig maar ondersteunt altijd wanneer nodig	Ja na het is eigenlijk gewoon zelden nodig, maar als het nodig is dan is het als er problemen eraan zitten te komen, dus dan ondersteunt [noemt functie] ons en anders is het niet nodig, dan hebben we ook geen ondersteuning nodig.
7	Staat volledig achter ons, ondersteund	Ik vind dat het blijkt uit het feit, dat bijvoorbeeld als wij problemen hebben met een bruiklener en wij hebben daar iets in aangegeven aan hun, dat zij dan volledig staat achter het feit wat wij zeggen. Dat zij ons daar dan ook in ondersteunt. Maar bijvoorbeeld ook uit het feit dat wij hier op kantoor vaak iemand als we, we moeten iemand opzeggen dat dan een soort van. Dat we daar echt een idee achter smeden van 'joh, zo en zo doen we he het'
8	Toegankelijk oplossingsgericht	Binnen onze organisatie is iedereen toegankelijk en staat altijd voor je klaar en dat is heel fijn en dat gevoel krijg je ook als je met hun belt en ze zijn altijd oplossingsgericht en je krijgt goede feedback
9	Zelfstandig, sparren	Ik werk erg zelfstandig, ik heb niet echt sparringpartners en bel mijn manager om te sparren, overleggen en bespreken.
10	Loopt het hardst van allemaal, ondersteunt waar nodig	Onze manager loopt het hardst van ons allemaal en daarin heeft hij altijd geprobeerd iedereen zoveel mogelijk te ondersteunen daar waarin nodig.
11	Altijd hulp	Het blijkt uit dat, ook al heeft ie het zelf druk, dat ie je altijd zal helpen.
12	Altijd ondersteuning	Zeker ondersteunt mijn manager, als ik aan hem ondersteuning vraag, dan doet ie dat.
Conclusie		Niet altijd nodig, maar wanneer nodig is er altijd hulp vanuit de manager. Krijgen regelmatig feedback en hulp aangeboden.

Tabel 32. *Analyseschema 32*

Analyseschema 32 verd. 6		
Kun je beschrijven hoe die vorm is en welke vorm jij graag ziet? (Naar aanleiding van vraag 19)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Geen zicht op	Daar heb ik dus onvoldoende zicht op omdat ik nu vanuit huis werk. Ik weet niet of [noemt naam] normaal op de werkvloer of op de operatie zit, hoe hij op dat moment communiceert met zijn team. Dus vandaar dat ik er weinig over durf te zeggen.
2	Vanuit team zelf	Nee, niet per se, maar het is wel leuk meegenomen natuurlijk. Alleen het is ook wel fijn als er gezien wordt dat je goed je best doet en dat er hard gewerkt wordt. Maar dan meer vanuit het team zelf.
3	Weinig waardering van hogere hand	Ik vind dat we eigenlijk weinig waardering krijgen voor onze werkzaamheden hier in de regio. Het begint vanuit de regiomanager dan, die zitten er wel bij, maar die zegt wel een keer dankjewel. Maar ja het is ook wel eens fijn omdat van wat hogere hand te horen. Dat je zegt: 'goh goed gewerkt' of 'dat hebben jullie goed gedaan' dat soort dingetjes eigenlijk. Maar dat ontbreekt nog wel is. Misschien waardoor dat komt omdat er te weinig mensen vanuit het hoofdkantoor deze kant op komen, maar ik vind eigenlijk dat het ene beetje voorlief wordt genomen wat wij doen zonder dat er echt waardering wordt uitgesproken of iets dergelijks.
4	Delen succes, ontstaan waardering onderling	Hebben wij een eigen app waarin ook gewoon successen met elkaar worden gedeeld en daaruit ook wel gewoon de waardering ontstaat richting elkaar toe.
5	Goed uitgesproken	Dat wordt binnen ons bedrijf wel goed uitgesproken, ook in teamverband
6	Goede balans	Als we het goed doen, dan horen wij het zeker ook. Als we dingen verkeerd doen ook, ik vind dat daar zeker een goede balans in zit.
7	Blijk van waardering	We hebben bijvoorbeeld een pand in [noemt plaats naam] daar hebben we nu [noemt aantal] huurders in zitten. Laatst liepen we een rondje met de eigenaar, hij was er echt heel erg tevreden over. En in plaats van dat ie dat alleen maar aan ons zegt had ie dat, heb ik van [noemt naam], op de regio meeting met [noemt aanwezigen] ook nog eens genoemd van 'ze zijn daar echt goed bezig, ik wil dat hier ook dat er niet alleen gesproken

		wordt over dat het niet goed gaat, maar ik wil graag ook hier is aangeven dat ze het daar goed doen'. Ik vind het het fijn dat dat hier ook kan zeg maar
8	Niet alleen op basis van bonus	Vind ik dat er soms wel erkenning mag zijn ook al wordt de bonus bijvoorbeeld niet gehaald.
9	Maandagoverleg	Maar zoals ik al eerder zei, doen we op maandag overleg en als we daar dingen goed doen, dan wordt dat dan ook wel gemeld
10	Gewoon gezegd, heel erg goed	Ik denk gewoon dat het gezegd wordt. Ik heb bijvoorbeeld heel veel contracten getekend deze week, dan hoor je: 'heel erg goed' en 'ga zo door'.
11	Zou beter kunnen	Zou beter kunnen
12	Erkenning ja, geven beloning, waardering	Erkenning krijgen, dat is een ja. Ik geef ze iets meer vrijheid of ik zeg: 'joh ga lekker naar buiten' of we gaan lunchen met z'n alle, dan halen we zelf broodjes en gaan we met zijn alle even lekker met zijn alle zitten en even niet over werk praten, maar gewoon over andere dingen. Dus ja ik vind dat erkenning, waardering, dat soort dingen.
Conclusie		Over het algemeen wordt er waardering uitgesproken, mag wel meer nog. Werknemers vinden erkenning fijn.

Tabel 33. *Analyseschema 33*

<u>Analyseschema 33 verd. 7</u>		
Kun je dit toelichten door voorbeelden? (Naar aanleiding van vraag 26)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Niet over gehoord	Eigenlijk nog helemaal nergens gesproken over dat er trainingen verzorgt kunnen worden, groepstrainingen, dat er groep sessies zijn dat we elkaar kunnen verbeteren of eigenlijk nog geen een woord over gehoord. Dus ik ga ervanuit dat het er dus helemaal niet is. Want anders dan zou je dat wel een keer gehoord hebben. Dus vandaar mijn stelling, helemaal mee oneens.
2	Nooit gehoord	Ja ik weet niet of ze er zijn, dus ik heb er ook nooit over gehoord en ik heb er eigenlijk ook nooit naar gevraagd. Dus ik weet niet, ik vind het lastig om die vraag te beantwoorden, omdat ik niet weet of het überhaupt wel of niet wordt aangeboden
3	Nooit gehoord	Ja, nou omdat ik eigenlijk niet eens wist dat dit een mogelijkheid kon zijn. Eigenlijk nooit gehoord hebt dat het mogelijk is om teamvaardigheidstrainingen te doen daarin, dus vandaar dat ik meer een 'ik weet het niet' antwoord gaf.
4	Niet meegemaakt	Ik heb zelf nog niet iets meegemaakt van dat wij teamvaardigheidstrainingen hebben gekregen of dat daarin wordt ondersteunt.
5	Goed nadenken, alleen bij nieuw programma	Nou ik zou, ik zou goed moeten nadenken welke trainingen dat ik gehad heb. Het gaat alleen over als er een nieuw computerprogramma is, dan wordt daar op getraind.
6	BHV-training, per regio, nooit van gehoord nieuw programma	Ik weet dat er, sinds twee jaar volgens mij, BHV-training is. en dat er een aantal mensen per regio deel konden nemen aan die training, maar voordereest heb ik nog nooit van een training gehoord, behalve dan een keer een training over ons nieuwe softwareprogramma.
7	Nieuw systeem, heel erg mee bezig.	Naja wij hebben nu bijvoorbeeld een nieuw systeem, dat heet [noemt naam systeem]. Nou daar hebben ze een hele trainingsdag voor uitgetrokken, twee trainingsdagen, eerst voor de ene helft en dan voor de andere helft. En daar zijn ze echt heel erg mee bezig zodat iedereen dat goed begrijpt.
8	Mogelijkheden en of het mag of niet	Ik weet gewoon niet wat de mogelijkheden zijn en of het kan en of het mag.

9	Weinig tot geen mogelijkheden BHV-training	Er zijn heel weinig tot geen mogelijkheden om opleidingen te volgen. Zo'n BHV-training is een uitzondering geweest. Het is de enige mogelijkheid geweest waarvoor ik me heb kunnen aanmelden en dat heb ik ook gedaan. Maar verder geen mogelijkheden voorgedaan.
10	Klanpanelgroep, allemaal mogelijk, zelf aangeven	Hele tijd geleden is er een soort klankpanelgroep geweest waarin er uit iedere regio en business unit iemand moest zijn om dit soort dingen door te spreken. Toen is er wel gemeld als er iemand bijvoorbeeld een cursus Engels of Nederlands schrijven of Excel nodig heeft, dan is dat allemaal mogelijk, maar je moet wel zelf aan de bel trekken.
11	Niet meegemaakt	Ja ik heb het niet meegemaakt dat de organisatie zelf vaardigheidstrainingen biedt. Je moet daar zelf mee komen of onderling die cursussen hebben we niet gehad.
12	Geen team vaardigheidstrainingen, losgelaten.	Nee, nee wij krijgen geen teamvaardigheidstraining, niks. Er wordt niks getraind. Je komt hierbinnen, je krijgt een laptop en een telefoon, je loopt een weekje mee en daarna word je losgelaten.
Conclusie Over het algemeen is het niet bekend dat er trainings- of opleidingsmogelijkheden zijn. Alleen bij implementatie van een nieuw programma		

Tabel 34. *Analyseschema 34*

<u>Analyseschema 34</u>		
Op welke manier vindt er communicatie plaats?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Mail, telefoon	Voornamelijk mail, telefoon en buiten de lockdown face-to-face
2	Mail, telefoon	Tja, mail en telefoon denk ik nu? Ow video bellen ook natuurlijk zoals nu
3	Mail, telefoon, WhatsApp en video	Videobellen, bellen, mail, WhatsApp eh, ja eigenlijk alles wat je kunt bedenken
4	Bellen	Dagelijks of überhaupt met klanten of elkaar? Eigenlijk is mail zo wel met elkaar als klanten er wel een, ook bellen we veel. Videobellen in het team. Hebben ook een WhatsApp groep met ons team.
5	Mail, telefoon, video, WhatsApp en face-to-face	Als ik even goed nadenk kom ik uit bij WhatsApp, bellen, mailen, videogesprekken en wanneer het kan gewoon face-to-face
6	Mail, telefoon, WhatsApp en video	Voor de lockdown hadden we meetings, nu is dat natuurlijk anders. Ik zou zeggen bellen en mailen, dat deden we daarvoor ook hoor. Nu is videobellen er een en WhatsApp gebruiken wij in ons team ook
7	Mail en bellen	Nou voornamelijk bellen denk ik, mailen ook. Nu dan sinds het hele corona gebeuren zoom of teams.
8	Mail en bellen	Wat ik zelf graag doe is bellen of mailen. Hier en daar een appje en die videoconferncecalls natuurlijk nu ook, maar dat heeft niet mijn voorkeur.
9	Mail, bellen, video	Mailen, bellen en zoom. Naja nu dan teams, maar liever zoom. Moeten er meer? Ik zou WhatsApp dan nog kunnen noemen, maar dat is mee informeel.
10	Mail, bellen, video	Bij ons in het team is het vaak bellen en mailen. Eigenlijk ook met de rest van het bedrijf. Vergaderen doen we meestal via een videocall.
11	Bellen en video	Ja ehm, gewoon bellen of videomeetings. WhatsApp gebruiken we ook wel eens. Factetime of hoe zeg je dat videobellen.
12	Face-to-face, mail en bellen	In mijn team voornamelijk face-to-face gesprekken en met andere afdelingen bel ik of mail ik. Sinds corona is het

		videobellen ook vaker in gebruik. Dus eigenlijk wel een hoop manieren.
Conclusie	Er zijn voornamelijk vier manieren die veel plaats vinden. Dat zijn Mail, Bellen, face-to-face gesprekken en videobellen. Het video bellen is vooral door de coronacrisis aanzienlijk toegenomen.	

Tabel 35. *Analyseschema 35*

<u>Analyseschema 35</u>		
Draagt communiceren met andere teams bij aan een beter resultaat van jouw team?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Contact met andere salesmanagers	Voor mij wel, maar als Salesmanager heb ik sowieso contact met de andere salesmanagers. Wij bespreken regelmatig met elkaar bepaalde projecten of situaties. Ik denk dat dit wel zorgt voor een beter resultaat.
2	Denk ik wel	Ja denk het. Zoals gezegd spreek ik niet heel veel collega's uit andere teams.
3	Weet ik niet	Een beter resultaat? Hm dat weet ik niet. Nu hebben we ook weinig contact met andere regio's, maar of wel contact hebben een beter resultaat oplevert dat weet ik niet.
4	Denk ik wel	Dat denk ik wel, ik gaf een voorbeeld van sociale media. Daar zou mijn team bijvoorbeeld wel wat meer van willen weten. Andere regio's zijn daar beter in. Dus als dat bijvoorbeeld gecommuniceerd wordt helpt dat wel bij een beter resultaat.
5	Ja zeker	Ja zeker. Onze regio heeft niet met elke regio goed contact, maar als er ondersteuning nodig is of informatie moet worden uitgewisseld is dat bij ons geen enkel probleem. Je probeer elkaar toch verder te helpen, want uiteindelijk werken we allemaal voor hetzelfde resultaat. Tuurlijk hebben we onze eigen resultaten, maar elkaar helpen is normaal. We zijn allemaal VPS.
6	Handig	Voor salesmanagers en regiomanagers denk ik zeker. Dat gebeurt volgens mij ook. In mijn functie is dat niet zo vanzelfsprekend. Of het helpt, tja soms is het wel handig om te weten hoe een ander team iets doet, maar is niet altijd nodig.

7	Helpt aan goed resultaat	Onze samenwerking met [noemt regio] draagt daar zeker aan bij. Met andere regio's is het contact minder maar het kan wel werken. Als wij een huurder hebben en niet kunnen plaatsen en die dan bij een andere regio kunnen onderbrengen dan helpt het wel aan een goed resultaat.
8	Ja zeker. Proactieve houding	Ik denk dat dat zeker bij draagt aan een beter resultaat. Die proactieve houding mis ik nu. Eigenlijk best gek als huurders naar een andere regio willen dat wij ze vertellen dat ze zelf contact op moeten nemen. Dat kunnen wij en sneller en is veel makkelijker. Dat komt ook ieders resultaat ten goede, dus ja dat denk ik zeker.
9	Zou kunnen. Eigen verantwoordelijkheid	Het uitwisselen van informatie zou bij kunnen dragen, maar iedere regio is wel echt verantwoordelijk voor zijn eigen regio. Dus ja, maar meer dan informatie delen niet.
10	Zou kunnen	Hm, het kan wel bijdragen, maar het gebeurt gewoon niet. Men wil niet dat zijn of haar eigen werk blijft liggen doordat je ene andere regio helpt. Eerst eigen werk en dan wellicht communiceren met andere regio's. Maar dat komt meer omdat ik weet dat andere er niet echt op zitten te wachten. Vanaf bovenaf wordt het wel gestimuleerd, maar de teams zelf zijn wat terughoudend hierin.
11	Ja zeker	Ja dat helpt zeker, we springen nu ook bij als het moet. We zijn toch allemaal een bedrijf. Misschien helpt het om bepaalde situaties te voorkomen zodat bijspringen helemaal niet nodig is.
12	Ongetwijfeld	Ja ongetwijfeld. Bij ons gebeurt dat eigenlijk al. Wij helpen en worden geholpen, zo doen wij dat.

De respondenten denken dat communiceren bijdraagt aan een beter resultaat. Zeker weten doen ze het niet omdat de regio's zelf erg zelfstandig zijn.

Conclusie

Tabel 36. *Analyseschema 36*

Analyseschema 36		
Krijgt jouw team meer werk gedaan als zij communiceren met andere teams?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Blijft gelijk	We zijn denk ik best eilandjes, dat de communicatie beter kan ben ik van overtuigd. Krijgt mijn team dan meer gedaan? Dat zou kunnen, maar als ik iemand nodig heb dan heb ik zo voor elkaar, dus nodig denk ik niet en daarom denk ik dat het werk gewoon hetzelfde blijft.
2	Niet echt nodig	Ik denk dat je elkaar niet echt hoeft te spreken om dingen gedaan te krijgen, ja met de afdeling communicatie of de financiële afdeling, maar met andere regio's denk ik niet echt dat dat nodig is.
3	Nee	Nee, we hebben al niet veel contact met andere regio's. Communiceren met andere gebeurt niet en draagt daarom ook niet bij of krijgen daardoor ook niet meer gedaan.
4	Uiteindelijk wel	Hm kijk maar naar mijn social media voorbeeld, ik denk dat sociale media ons enorm kan helpen om meer opdrachten te krijgen bijvoorbeeld. Daarvoor hebben we informatie van andere nodig, moeten we over communiceren en uiteindelijk krijgen we door communicatie dan meer gedaan.
5	Niet de communicatie, maar wel het ondersteunen.	Communicatie op zich niet echt denk ik, maar het ondersteunen van elkaar wel. Ook al geef je iemand een halve dag om elders te helpen dan krijg je als bedrijf wel meer gedaan, want zonder hulp komen ze niet verder en het werk dat blijft liggen komt wel gedaan, alleen niet die zelfde dag nog.
6	Nee, alleen voor regiomanagers.	De regiomanagers doen dat al om opdrachten binnen te halen, ik denk niet dat contact voor mij betekent dat ik meer gedaan krijg, maar ja wat de regiomanagers doen werkt wel dus dan ja.
7	Ja natuurlijk	Ja als je elkaar helpt om huurders te plaatsen krijg je natuurlijk meer gedaan.
8	Niet per se meer gedaan.	Of mijn team meer gedaan krijgt durf ik niet te zeggen, maar dat het pro-actiever kan is een ding wat zeker is. Ik denk dat het een beter resultaat oplevert, niet per se meer gedaan krijgen, maar wel vaker succesvol zijn.

9	Communiceren helpt weinig.	In het begin om meer te gaan communiceren helpt het denk ik weinig. Maar als er meer informatie gedeeld wordt waar elke regio iets aan heeft dan krijg je als team misschien wel meer gedaan.
10	Nee, eigen werk belangrijk	Ik denk dat dus niet. Want als ik moet inspringen dan krijg ik mijn eigen werk niet echt gedaan. Dat wordt dan wel weer opgepakt door mijn team, maar ik denk het niet. Naja dan is natuurlijk wel allebei gedaan. Dus ergens dan weer wel. Hm ik weet het niet.
11	Niet meer gedaan	Nou als wij bijspringen blijft er werk bij ons liggen, dus meer gedaan. Dat denk ik niet. Maar zoals ik zei, misschien kunnen we situaties voorkomen als er meer gecommuniceerd wordt.
12	Samen maakt sterker	In zekere zin wel. Als wij informatie delen of regio's bij springen krijgen die regio's ook weer werk gedaan en wij regelen het in onze regio. Dus samen maakt wel sterker.
Conclusie		De medewerkers zijn vooral bang dat communiceren een extra handeling is die hen meer tijd kost dan het oplevert. De regiomanager zijn iets positiever en denken dat informatie delen een positief effect kan hebben.

Tabel 37. *Analyseschema 37*

<u>Analyseschema 37</u>		
Draagt communicatie tussen teams bij om werkzaamheden makkelijker en/of beter uit te voeren?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Regio overstijgt	Als het de regio overstijgt wel zeg maar. Dus als ik iemand uit een andere regio nodig heb of iemand uit mijn regio elders wil plaatsen. Dan natuurlijk wel
2	Denk het niet	Hm lastig, omdat we eigenlijk niet echt contact hebben en onze werkzaamheden ook regio gebonden is. Ik weet niet of het wel communiceren het werk makkelijker maakt.
3	Samenhorigheidsgevoel wel, werkzaamheden geen profijt van	Voor het samenhorigheidsgevoel zou ik dat zeker beter vinden, maak we krijgen de werkzaamheden nu ook gedaan. Iedere regio richt zich mee rop hun eigen regio, denk niet dat meer communiceren daar verandering in brengt. Is ook niet nodig.
4	Ja het draag zeker bij	Ja hetzelfde antwoord als vorige vragen. Het draagt, zeker in ons geval, zeker bij.
5	Ja zou bij kunnen dragen	Wat betreft werkzaamheden buiten de regio en wanneer er een hulpvraag is. Dan is communiceren wel het geen waardoor de werkzaamheden makkelijker worden. In het dagelijkse werk kan informatie delen in mijn optiek wel leiden tot een beter resultaat of dat werkzaamheden soepeler, of ja makkelijker verlopen.
6	Geen meerwaarde in eigen functie	Zou wel kunnen, denk dat door het communiceren de regiomanagers idd het iets makkelijker hebben. Voor mijn functie zie ik niet gelijk de meer waarden.
7	Tuurlijk	Tuurlijk, als er veel vraag vanuit onze regio is naar een andere zullen we en moeten en als we dan met elkaar communiceren is het ook direct makkelijker.

8	Ja. Voor een proactieve aanpak	Zoals ik aan gaf ben ik helemaal voor een pro-actievere aanpak wat communiceren betreft juist omdat het werkzaamheden makkelijker kan maken.
9	Spontaan wel	Dat denk ik wel, maar dan wel spontaan. Dat noemde ik eerder al. Het is handig als we op de hoogte zijn van wat er elders speelt en ervaringen en kennisdelen kan alleen maar goed zijn
10	Organisatie breed	Alleen als het door iedereen gedaan wordt. Als de een wel helpt en de ander denkt 'stik er maar in' dan werkt het niet. Ik denk niet dat het gebeurt, maar in een ideale situaties kan het ervoor zorgen dat werkzaamheden makkelijker of beter worden.
11	Ja het helpt zeker.	Uiteindelijk willen we Allemaal hetzelfde resultaat, iedereen helpt elkaar om daar te komen. Als we elkaar helpen worden de werkzaamheden makkelijker ja. Als we elkaar niet helpen kunnen we moeilijk een beter resultaat krijgen.
12	Elkaar helpen.	We moeten elkaar allemaal helpen, als we dat doen worden de werkzaamheden denk ik makkelijker en kunnen we echt gaan voor een beter resultaat. Dat is een ideale situatie. Wel blijft iedereen verantwoordelijk voor zijn eigen regio, dat is de opzet die gekozen is en naar we moeten handelen.
Conclusie		De respondenten zijn van mening dat communiceren met andere regio's bijdraagt aan het resultaat. Mits het relevant is voor de desbetreffende regio's. Met name kennisdeling en plaatsen van huurders in andere regio's worden genoemd als relevante onderwerpen.

Tabel 38. *Analyseschema 38*

Analyseschema 38		
Als de taken duidelijk zijn voor iedereen wat betekent dat volgens jou voor de teamprestaties?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Duidelijk en structuur	Die zijn naar mijn mening duidelijk, dat geeft structuur.
2	Duidelijkheid ten goede teamprestaties	Het belemmert mij nu niet per se, maar in het algemeen denk ik dat de duidelijkheid, wanneer gegeven, dat altijd ten goede komt van de teamprestaties.
3	Duidelijkheid goed voor teamprestaties	Zoals aangegeven krijgen we maandelijks een update, dat helpt op zich wel. Ik denk dat het goed is voor de prestaties als de taken en doelen duidelijk zijn.
4	Geeft meer duidelijkheid	Dat zou voor ons team betekenen dat het denk ik iets beter zal gaan. De onduidelijkheid zit nu een beetje in wel wat doet. Zoals ik zei bij stelling drie. De operationeel medewerker en projectleider moeten hier en daar nog steeds zoeken wie welke verantwoordelijkheid neemt.
5	Helderheid en betere prestaties	Ik ben van de duidelijkheid, daarom houd ik ook elke week een teamoverleg waar we duidelijk afspreken wie wat doet. Mijns inziens zorgt dat voor helderheid en presteert het team daardoor beter.
6	Altijd doorgang wek	Dat betekent voor ons dat wat er ook gebeurt met de medewerkers het werk altijd door kan gaan en de teamprestaties altijd goed kunnen blijven gaan. Niet als we met minder mensen moeten werken natuurlijk, maar in een normale bezetting.
7	Duidelijkheid, fijn.	Als ik voor mijzelf spreek dan vind ik het vooral fijn om duidelijkheid te hebben. Ik merk dat in ons team dat ook zo wordt ervaren. Het komt de prestaties dan ook ten goede.
8	Voordeel voor team.	Nu kan het beter, maar ik denk dat als we die aanpassingen helemaal doorvoeren het alleen maar in het voordeel uitpakt voor mijn team.

9	Duidelijkheid en structuur.	Zorgt bij ons voor duidelijkheid en structuur. Iedereen weet waar hij/zij aan toe is. Ja voor de teamprestaties. Ik zou zeggen dat het daarom juist goed gaat.
10	Goede teamprestaties.	Het zorgt voor goede teamprestaties naar mijn mening
11	Kan duidelijker, goed voor teamprestaties.	Ik vind dat het op zich duidelijk is nu, maar kan wel duidelijker en dat komt de prestatie altijd ten goede lijkt mij?
12	Duidelijk belangrijk voor efficiëntie.	Bij mij in het team zijn er zoals gezegd geen grijze gebieden, ik denk dat duidelijkheid belangrijk is om zo efficiënt en goed mogelijk te kunnen presteren
Conclusie Duidelijkheid komt de prestaties ten goede en zorgt voor structuur.		

Tabel 39. *Analyseschema 39*

<u>Analyseschema 39</u>		
Krijg jij meer gedaan als de taken duidelijk zijn? En krijgt het team meer gedaan als die taken duidelijk zijn?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Duidelijkheid leidt tot meer werk kunnen verzetten.	Kan inderdaad zeker bijdragen. Als ik het over mijzelf heb dan zal duidelijkheid wel zorgen dat ik meer gedaan krijg. Ook voor het team zou ik zeggen dat het werkt.
2	Onveranderd.	Ehm als ik voor mijzelf praat denk ik dat er weinig veranderd, maar voor het team kan ik niet zo goed beoordelen
3	Twijfel.	Twijfel, kan wel zorgen voor een hoger rendement, maar is niet per se de reden denk ik.
4	Ja zeker.	Ja dat lijkt mij logisch. Zeker in ons geval kan er meer werk verricht worden als er duidelijkheid bestaat
5	Duidelijkheid draagt bij.	Dat is uiteindelijk waarom ik alles duidelijk wil hebben. Om zo veel mogelijk gedaan te krijgen, duidelijkheid draagt daar zeker aan mee. Is voor mij ook fijn als de dingen duidelijk zijn, dan kan ik mij weer richten op andere dingen en ondersteunen.
6	Verder kunnen.	Voor mij wel. De duidelijkheid zorgt ervoor dat ik gewoon verder kan. Voor het team denk ik dat het hetzelfde is.
7	Meer gedaan krijgen.	Ik vind het persoonlijk wel prettig, want ik denk inderdaad dat ik dan meer gedaan krijg. Voor het team durf ik het niet te zeggen. Neig naar je, maar zeker weten doe ik het niet.

8	Meer gedaan krijgen.	Daar ga ik wel vanuit. Anders ben ik steeds bezig iedereen overal op te wijzen en te helpen. Dat het nu duidelijk is zorgt ervoor dat we veel gedaan krijgen.
9	Meer gedaan krijgen.	Ja als het duidelijk is dan word je ook niet geremd en hoef je minder te vragen dus kan je meer gedaan krijgen.
10	Betere prestaties, niet meer gedaan.	Meer gedaan? Is dat dan gelijk aan betere prestaties? Ik zou niet per se zeggen meer gedaan, maar de prestaties zijn wel beter denk ik.
11	Denk ik wel.	Dat denk ik wel, zowel voor het team als voor mijzelf.
12	Hogere efficiëntie.	Ja zoals ik net al aangaf, ik vind dat duidelijkheid helpt bij betere prestaties en meer hogere efficiëntie, dus ja. Geld voor mij ook natuurlijk!
Conclusie		Als de taken duidelijk zijn zal dat helpen om meer gedaan te krijgen.

Tabel 40. *Analyseschema 40*

Analyseschema 40		
Is elk onderwerp in jullie team bespreekbaar, ook als het iets negatiefs betreft?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Ja	Ja dat denk ik wel
2	Dat kan	Ja hoor, iedereen kan zeggen wat hij/ zij wil
3	Dat kan	Als ik echt ergens meezit kan ik wel bij mijn team terecht.
4	Niet altijd even open	In alle eerlijkheid denk ik dat het in ons team niet altijd even open is. Ik ben zelf wel zo, maar toch denk ik dat er binnen het team sommige dingen niet besproken worden uit angst voor de reacties.
5	Wens/hoop	Hm, ja. Nou laat ik het als volgt zeggen: Ik hoop het. Ik probeer mijn team zo goed mogelijk te ondersteunen. Ik zou graag hebben dat ze met alles bij mij terecht kunnen, dat ze dat gevoel hebben. Ik denk ook dat zo is hoor.
6	Dat kan	Ja ik kan bij mijn manager of team eigenlijk met alles wel terecht.
7	Kan zeker	Zakelijk bedoel je dan he? Ja dat kan zeker. We helpen elkaar waar nodig en leuke dingen delen we natuurlijk uiteraard!
8	Onzeker	Ehm lastig, ik denk van wel, maar dat kun je beter aan mijn team vragen. Ik denk dat de drempel laag is, maar een echt antwoord moet je echt bij hen vragen.
9	Kan zeker	Ja in principe wordt alles gedeeld. Kijk als het slecht gaat, moeten wij dat ook weten, anders kunnen we niet verbeteren.
10	Kan zeker	Zeker, ik denk dat er eigenlijk niks is wat we niet met elkaar kunnen bespreken.
11	Zeker	Negatiefs als in slechte cijfers of iets dergelijks? Ja dat krijgen we zeker te horen. Niet dat we worden afgebrand hoor, maar als eht beter moet wordt dat gewoon gezegd.

12	Zeker	Ja ik deel zoveel mogelijk met mijn team. Ik denk dat alleen die openheid zorgt dat er een fijne werksfeer heerst. Als ze ergens mee zitten komen ze (meestal) naar mij toe. De een natuurlijk makkelijker dan de ander, maar ze komen wel naar mij toe.
Binnen de organisatie worden zowel negatieve als positieve berichten gedeeld. Er heerst een open communicatiecultuur. Conclusie		

Tabel 41. *Analyseschema 41*

<u>Analyseschema 41</u>		
Als alles besproken kan worden, in hoeverre en op welke manier draagt dit bij aan een beter resultaat?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Zorgt voor duidelijkheid.	Even denken. Ehm ja dat zorgt voor duidelijkheid. Als alles duidelijk is dan komt iedereen aan zijn of haar werk toe.
2	Goed voor sfeer en resultaten.	Dan weet iedereen waar ie aan toe is en dat is goed voor de werkvloer sfeer, fijn samenwerken zeg maar en dat zorgt volgens mij altijd voor goede resultaten.
3	Snel verder	Het zorgt ervoor dat we problemen snel kunnen oplossen en weer snel verder kunnen met onze taken. Dat leidt meestal tot goede resultaten toch?
4	Transparantie, duidelijkheid en efficiëntie.	Alles bespreken leidt tot meer transparantie, dan weet iedereen waar hij/zij aan toe is. Duidelijkheid staat voor mij gelijk aan efficiëntie.
5	Veilige werk omgeving.	In mijn team denk ik dat alles kan worden besproken, ik denk dat dit zorgt voor een fijne werk sfeer, een veilige omgeving. Zo een omgeving stimuleert werknemers om zoveel mogelijk gedaan te krijgen of hard te werken. Als we meer gedaan krijgen zijn de resultaten ook beter.
6	Meer betrokkenheid.	Als wij ook alles maandelijks te horen krijgen dan creëer je meer betrokkenheid. Die betrokkenheid zorgt ervoor dat wij allemaal graag bijdragen aan een beter resultaat.
7	Meer interactie is meer betrokkenheid.	Zoals ik aan gaf is het een voordeel dat wij op het hoofdkantoor zitten, hierdoor hebben we meer interactie en voelen wij, of in ieder geval ik, meer betrokken met het bedrijf. Als alle regio's dat zouden hebben zouden we naar mijn mening een meer betrokken organisatie hebben met nog betere resultaten.

8		Dat komt de samenwerking natuurlijk ten goede en misschien de efficiëntie ook. Ja ook betere resultaten omdat we nu mogelijk deals verliezen als we die door willen schuiven naar een andere regio en we ze vertellen dat ze zelf even contact moeten zoeken. Als wij dat gewoon regelen zullen er meer deals gesloten worden, ga ik vanuit.
9	Betere resultaten.	
	Meer betrokkenheid, geen beter resultaat.	Hm weet niet of het bijdraagt aan een beter resultaat. Dat het meer en beter kan dan nu, dat denk ik wel. Er zou wat meer betrokkenheid komen, maar het zal de resultaten niet per se beïnvloeden. We zijn allemaal gewoon verantwoordelijk voor onze eigen regio.
10	Bij contact eerder hulpvraag.	Ik merk dat de regio's waar wij beter contact mee hebben ook eerder de hulpvraag bij ons neer leggen. Dus zo draagt dat wel bij ja. Beter resultaat is dus dat je sneller een probleem kan oplossen.
11	Eigen regio belangrijkst.	Bij ons in het team wordt ook alles echt goed besproken, we draaien daardoor ook echt goed. Of dat organisatie ook nodig is weet ik niet. Je bent toch verantwoordelijk voor je eigen regio. Informatie uitwisselen kan behulpzaam zijn. Ehm, op regionaal niveau is alles bespreken echt een must. Landelijk denk ik niet.
12	Mentaliteit	Zo run ik mijn team wel, alles met elkaar bespreken ook als het niet leuk is. Alleen dan kom je verder. Ik raad aan omdat overal te doen, maar de mentaliteit hier is misschien wel iets anders dan in bijvoorbeeld [noemt regio] dat kan een obstakel zijn.
Conclusie		Het bespreken van alles zorgt voor betrokkenheid, niet per se een beter resultaat. Communicatie zorgt wel voor meer verbinding.

Tabel 42. *Analyseschema 42*

<u>Analyseschema 42</u>		
Zou je even goed presteren als er geen beloningssteeem is?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Motiveert.	Het motiveert wel. Dus misschien niet even goed.
2	Erkenning	De financiële beloning is voor lekker meegenomen. De erkenning vind ik toch iets belangrijker. Zonder die bonus, maar, met erkenning zou ik wel even goed presteren ja.
3	Beloning nodig.	Nee, die beloning heb ik wel nodig.
4	Mindere prestaties.	Kijk ik zit in de sales, overal krijg je commissies of iets dergelijks. Het is hoe dat werk gaat, dus nee dan had ik wel een andere tak gekozen.
5	Motiverend, geen invloed.	De beloningen nu zijn geen hele grote bedragen, het motiveert wel, maar voor mij geldt zeker dat ik even goed zou presteren zonder die bonus.
6	Ontspanning en plezier.	Bij mijn vorige baan werd ik, eigenlijk iedereen, vooral gedreven door de bonussen. Maar voor mij geldt dat ontspanning en plezier toch iets zwaarder wegen. Ik zal denk ik wel even goed presteren zonder die bonus. Want als je het naar je zin hebt wil je ook investeren.
7	Erkenning	Ja zeker. Het huidige beloningssteeem ken ik ook nog niet zo heel goed. Maar de erkenning die we krijgen werkt motiverender dan de bonus.
8	Geen invloed	Voor mij heeft het geen invloed of ik die bonus krijg of niet.
9	Erkenning	De bonus is niet wat mij nou echt tot het bot motiveert. Ik zou liever meer erkenning krijgen en informatie over andere teams.

10	Twijfel	Nou het is wel lekker een bonus. Weet niet of ik er echt harder door werk, maar als het er niet zou zijn zou ik het wel jammer vinden.
11	Waardering	Naja ik koppel het meer als een soort waardering, die waardering vind ik wel belangrijk. Zonder zou ik minder mijn best doen. Dus als het over waardering gaat dan nee.
12	Geen beloning nodig.	Persoonlijk denk ik wel, ik doe mijn werk graag en doe het graag goed. Beloning of niet.
Conclusie		De respondenten geven aan dat erkenning meer motiveert dan een beloning. Toch is een beloning wel prettig.

Tabel 43. *Analyseschema 43*

Analyseschema 43		
Welke vorm van belonen heeft jouw voorkeur? (Waardering, financiële of anders?)		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Waardering	Waardering toch wel meer.
2	Waardering	Waardering of dus erkenning
3	Gelijk	Hm even zwaar denk ik eigenlijk.
4	Financieel	Financieel omdat het onderdeel is van mijn baan, waardering is altijd lekker om te krijgen.
5	Waardering	Ik vind waardering echt wel veel belangrijker. Maar voor mijn team zou ik kunnen indenken dat beide wel echt fijn is.
6	Waardering	Haha waardering dus, dat is nu wel duidelijk he?
7	Waardering	Dan moet ik waardering zeggen.
8	Waardering	De erkenning.
9	Waardering	Poeh, waardering is toch echt belangrijker.
10	Waardering	De waardering. Betekent toch niet dat we die bonus gaan verliezen he? Haha
11	Waardering	Nou waardering dus, vooral erkenning.
12	Waardering	Voor mijn team hoop ik dat ze waardering zeggen haha, maar snap dat een bonus ook wel lekker is. Voor mij is het de waardering die telt.
Conclusie De respondenten geven aan dat zij het vooral prettig vinden om waardering te krijgen, fijner dan een financiële beloning.		

Tabel 44. *Analyseschema 44*

Analyseschema 44		
Draagt een beloning bij aan een beter resultaat van het team?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Uiteindelijk	Lastig om te zeggen, uiteindelijk wel.
2	Niet belangrijkst	Het draagt wel bij ja, maar is niet het belangrijkst
3	Zeker, is motiverend.	Zeker! Het motiveert, voor mij werkt het in ieder geval en denk dat het voor mijn team ook geldt.
4	Werk voor iedereen	Tuurlijk, kijk het motiveert mij, maar denk dat het voor iedereen op gaat. Een beloning werkt voor iedereen.
5	Draagt bij, waardering belangrijker.	Draagt zeker bij, maar zoals aangegeven denk ik dat waardering een heel stuk meer bij draagt.
6	Draagt bij	Ook al heb ik net gezegd dat een beloning niet hetgeen is waar ik nu nog echt nodig heb draagt het natuurlijk wel bij aan de motivatie van alle teamleden. Als je een beloning kan krijgen doe je, als team, wel beter je best.
7	Altijd welkom, waardering beter	Dat denk ik wel ja. Persoonlijk heb ik liever waardering, maar een beloning is natuurlijk wel altijd welkom.
8	Draagt bij.	Natuurlijk draagt dat wel bij. Voor de een wat meer dan voor een ander, maar een team als geheel werkt wel harder als er iets tegenover staat.
9	Niet het enige	Ja daar ga ik wel vanuit, maar of het het enige is betwijfel ik.
10	Extra motivatie	Ik zei geloof ik net dat ik niet weet of ik er harder door werk, maar ik denk dat een bonus wel een extra motivatie bij een team losmaakt.

11	Twijfel	Voor mij persoonlijk dus niet echt, alleen als het dan als erkenning wordt gezien. Voor het team kan ik lastig beoordelen, maar over het algemeen zal het wel leiden tot betere prestaties.
12	Tuurlijk!	Haha natuurlijk! Iedereen die anders zegt liegt. Haha nee hoor, ik denk gewoon dat een beloning altijd iets bijdraagt.
Een beloning draagt zeker bij aan het resultaat volgens de respondenten, het is een extra motivatie. Het is alleen niet alles bepalend. Waardering is bijvoorbeeld ook nodig. Conclusie		

Tabel 45. *Analyseschema 45*

<u>Analyseschema 45</u>		
Zorgt een beloning ervoor dat het team tot meer in staat is?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Tot meer in staat	Als ik kijk naar mijn vorige antwoord dan ben ik toch geneigd om te zeggen dat het team wel tot meer in staat is door de beloning.
2	Ja denk het wel	Hm of het team daarmee tot meer in staat is weet ik niet. Een beloning motiveert wel, hm, ja als je het zo bekijkt dan wel.
3	Ja denk het wel	Dat denk ik wel
4	Urgentie	Ja daar ga ik wel vanuit. Zonder beloning is de urgentie niet zo hoog vaak.
5	Samen met erkenning.	Alleen een beloning niet nee, als het gepaard is met erkenning dan wel.
6	Niet alleen.	Zoals ik zei in mijn vorige baan zeker, nu is het een onderdeel van de motivatie, niet het belangrijkste. Dus lastig. Ik zou zeggen dat het niet alleen leidt tot een betere prestatie
7	Nee	Na zoals gezegd, ik ken persoonlijk het systeem nog niet zo goed omdat het net veranderd is. ik denk dat geldt voor meerdere collega's. We krijgen nu ook veel gedaan dus denk niet dat dat aan de beloning ligt. Dus nee
8	Meer factoren	De beloning die nu gegeven wordt zorgt daar denk ik niet voor. Het is geen mega bedrag, dus er zullen meer factoren meespelen.
9	Niet per se	Ja zou goed kunnen, alleen een beloning dan? Ehm tja voor de een wel en de ander niet, dus voor het hele team ligt denk ik aan de personen. In mijn team denk ik niet dat het per se om een beloning gaat.

10	Nee	Op zichzelf niet nee.
11	Beloning zelf niet	De beloning zelf denk ik niet nee.
12	Een factor	Het is een factor die bijdraagt, op zichzelf zorgt een beloning niet voor een hoger rendement
Een beloning alleen zorgt niet dat een team meer gedaan krijgt. Het gaat om meerdere factoren, zoals erkenning bijvoorbeeld. Conclusie		

Tabel 46. *Analyseschema 46*

<u>Analyseschema 46</u>		
Draagt de mogelijkheid van trainingen en opleiden van teamleden bij aan een beter resultaat van het team?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Uiteindelijk wel	Ehm net zoals die beloningen zou ik 'uiteindelijk wel' zeggen.
2	Draagt bij	Ook dit draagt natuurlijk bij, maar op zichzelf zorgt het ook niet voor betere prestaties.
3	Niet zeker	Voor mij persoonlijk maakt het weinig uit, voor het team. Tja kan weet niet zeker.
4	Als ze er zijn	hm als ze er zijn, vast wel, maar ik heb er nog nooit echt iets over gehoord.
5	Goed voor heel het team	Ik ben van mening van wel. Zoals ik eerder aan heb gegeven zijn er een aantal training die ik graag voor iedereen uit mijn team zou willen hebben. Daarmee weet ik zeker dat wij als team beter voor de dag zullen komen.
6	Technische training	Ja als ik een training kan doen, een technische training, dan helpt het mij en het team daarmee zeker.
7	Mogelijkheid aangrijpen	Bij bijvoorbeeld een nieuw systeem is het wel prettig als iedereen die mogelijkheid krijgt. Als er gebruik van wordt gemaakt is dat goed voor elk team.
8	Mogelijkheid niet, training wel.	De mogelijkheid tot trainen? De mogelijkheid zelf niet. De trainingen wel. Ik ben zelf niet eens op de hoogte van de mogelijkheden en heb er niemand binnen mijn team over horen vragen dus zal wel mee vallen.
9	Nee	Als ik training volg? Ow de mogelijkheid, nou nee. Leuk dat het er is, maar pas als je een training volgt kan het iets betekenen toch?
10	Nu prima zo	Nee, als ik iets wil dan vraag ik het wel. We moeten het toch uiteindelijk zelf doen. Voor andere is dat misschien anders hoor, maar ik vind het nu prima zo.

11	Ja het helpt.	Ja dat denk ik wel, het helpt mij en zorgt dat ik beter kan presteren en dat komt ten goede voor het team.
12	Iedereen bij gebaat	Daar is iedereen bij gebaat toch? Hoe beter de mensen zijn hoe beter de resultaten zullen zijn uiteindelijk.
Conclusie	Iedereen is erover eens dat de trainingen goed zijn voor elk team, maar demogelijkheid tot trainen voegt weinig toe aan een beter resultaat. Alleen als de training ook daadwerkelijk uitgevoerd worden.	

Tabel 47. *Analyseschema 47*

<u>Analyseschema</u>		
Zorgt opleiden van teamleden voor een hoger rendement van het team (krijgt het team meer gedaan in dezelfde tijd)?		
Resp.num.	Label	Quote uit verbatim
1	Helpt uiteindelijk	Ja ik val nu in herhaling, maar ook dit zal uiteindelijk het team resultaat helpen.
2	Draagt ook bij	Zelfde antwoord als eerder: ook dit draagt bij.
3	In theorie	Hm ja zou kunnen, in de vorige vraag zei ik ook dat het voor mij persoonlijk niet veel uitmaakt, maar voor een team zou het in theorie wel uit kunnen maken
4	Kan niet verkeerd zijn	Denk van wel. Ligt er wel aan welke opleiding dan, maar je kennis verruimen kan niet verkeerd zijn.
5	Win-win	Eerder gaf ik al aan dat ik denk dat elk team, zeker mijn team, erbij gebaat is om bepaalde trainingen te volgen. Dat komt het team dan automatisch ook ten goede. Uiteindelijk is het een win-win situatie.
6	Meer kennis	Ja met meer kennis zullen de prestaties ook beter zijn denk ik.
7	Tot een bepaald plafond.	Zoals ik ook eerder zei. Je hebt een bepaald plafond als je dat bereikt en niet verder kan maakt het weinig uit. Als je daardoor stappen kan maken is het voor jou als persoon goed. Voor het team, tja ook wel, maar dan wel voor iemand die nog veel kan en moet leren zeg maar.
8	Komt altijd ten goede van team.	Dat denk ik wel. Als die mogelijkheid er is en de medewerkers worden getraind zal dat altijd ten goede komen van het team resultaat.

9	Beter resultaat en hoger rendement.	Ja nu wel haha. Als de training gevolgd wordt draagt dat natuurlijk bij aan een beter resultaat of een hoger rendement zoals je in de vraag stelt.
10	Persoonlijk	Is meer voor persoonlijke ontwikkeling denk ik. Is niet per se een verbetering voor het resultaat.
11	Tuurlijk	Ow ja dit bedoelde ik bij de vorige vraag. Tuurlijk helpt dat mee
12	Logisch	Ja lijkt mij vrij logisch?
Conclusie	Opleiden zorgt volgens de respondenten voor een beter resultaat. Of het nu vroeg of laat bij draagt, het team is er altijd bij gebaat.	