

Onderzoek naar het samenvoegen van twee teams en de betrokkenheid bij het werk



**Marianne Pluijm 4^{de} jaar student Fontys opleiding Toegepaste psychologie
Studentnummer 2912902**

Opdrachtgever: Peter Ducaneaux, teamleider CZ

1^{ste} assessor: Marga Pruijt

2^{de} assessor: Martijn van der Locht

SAMENVATTING

Twee teams van verschillende afdelingen binnen CZ zijn vanaf 1 januari 2019 samengevoegd. Omdat het samenvoegen van twee teams misschien gevolgen heeft voor de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk heeft dit onderzoek plaatsgevonden. Het nieuwe team bestaat uit eenendertig medewerkers. In dit kwalitatieve onderzoek zijn de ervaringen van medewerkers van de teams onderzocht. De respondenten zijn medewerkers uit beide teams. Er zijn vragen gesteld over de volgende onderwerpen: de verandering, betrokkenheid, flexibiliteit, teamontwikkeling en vertrouwen in een leidinggevende. Er zijn tien interviews afgenomen. Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten betrokken blijven bij het werk na de samenvoeging van het team. De respondenten maken zich vooral zorgen over de teamontwikkeling. Tijdens het onderzoek bleek dat respondenten uit het ene team zich gedomineerd voelden door het andere team. Het is belangrijk voor de ontwikkeling van het nieuwe team om alle medewerkers gelijke kansen te geven binnen het nieuwe team zodat er een nieuwe sociale-identiteit kan worden ontwikkeld en daaraan aandacht te besteden. Om medewerkers duurzaam in te zetten worden medewerkers flexibel ingezet. Een aantal respondenten is al ingewerkt op nieuwe werkzaamheden. De resultaten uit het onderzoek laten zien dat niet alle respondenten de nieuwe werkzaamheden interessant vinden. Daarnaast geven alle respondenten die zijn ingewerkt aan dat ze een voorkeur hebben voor hun oude werkzaamheden. Het verdient aanbeveling om dit verder te onderzoeken als alle medewerkers zijn ingewerkt om meer kennis te krijgen over de inzet van functionele flexibiliteit.

VOORWOORD

Mijn naam is Marianne Pluijm en dit voorwoord vormt de afronding van mijn vierjarige studie Toegepaste psychologie aan Fontys Hogeschool in Tilburg. Mijn afstudeeropdracht heb ik kunnen uitvoeren bij mijn werkgever CZ Zorgverzekeringen. Mijn onderzoek betreft de betrokkenheid bij het werk van medewerkers na het samenvoegen van twee teams van verschillende afdelingen binnen CZ.

Ik heb met veel enthousiasme aan dit onderzoek gewerkt mede door de prettige samenwerking met mijn opdrachtgever en alle medewerkers van het team. Als eerste wil ik mijn opdrachtgever, de heer Ducaneaux bedanken voor zijn begeleiding tijdens mijn onderzoek. Daarnaast wil ik mijn begeleiders van Fontys hogeschool, de heer van der Locht en mevrouw Pruijt bedanken voor de prettige begeleiding en feedback tijdens het onderzoek. Verder wil ik alle medewerkers van het nieuwe team bedanken voor hun medewerking aan de interviews. Tenslotte wil ik iedereen bedanken die mij heeft gesteund tijdens mijn onderzoek.

25 maart 2019

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelstelling van het onderzoek	7
1.3 Onderzoeksvraag	7
1.4 Deelvragen	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Betrokkenheid	8
2.2 Samenvoegen van teams	9
2.3 Flexibiliteit	10
2.4 Vertrouwen in leidinggevende	11
2.5 Teamontwikkeling	13
2.6 Kenmerken van een groep	14
2.6 Cultuur	14
2.7 Verandering	16
2.8 Coping	16
3. Onderzoeksmethode	17
3.1 Respondenten	17
3.2 Procedure	17
3.3 Meetinstrument	18
3.4 Analyse	19
4. Resultaten	20
4.1 In hoeverre heeft functionele flexibiliteit invloed op betrokkenheid bij het werk?	20
Functionele flexibiliteit	20
Betrokkenheid	20
Feedback	21
Vrijheid	21
4.2 Op welke vlakken ervaren medewerkers verschillen en overeenkomsten tussen de teams?	21
Ervaren overeenkomsten	22
Ervaren verschillen	22
Waarden voor een team	22

4.3 In hoeverre heeft vertrouwen in een leidinggevende invloed op betrokkenheid bij het werk?	22
4.4 In hoeverre hebben negatieve of stressvolle gebeurtenissen invloed op betrokkenheid bij het werk?	23
5. Conclusie	25
5.1 In hoeverre heeft functionele flexibiliteit invloed op betrokkenheid bij het werk?	25
5.2 Op welke vlakken ervaren medewerkers verschillen en overeenkomsten tussen de teams?	25
5.3 In hoeverre heeft vertrouwen in een leidinggevende invloed op betrokkenheid bij het werk?	26
5.4 In hoeverre hebben negatieve of stressvolle gebeurtenissen invloed op betrokkenheid bij het werk?	27
5.5 Welke factoren hebben invloed op de betrokkenheid van de medewerkers bij hun werk als de twee teams worden samengevoegd?	27
6. Discussie	28
6.1 Terugblik	29
6.2 Validiteit	30
6.3 Betrouwbaarheid	30
6.4 Vooruitblik	30
6.5 Aanbevelingen	30
Literatuurlijst	32
Bijlagen	35
Topiclijst	35
Reflectieverslag	37

1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING

CZ-groep is een landelijk werkende zorgverzekeraar die het uitvoeren van de basisverzekering als belangrijkste taak heeft. CZ heeft in totaal 2256 fulltime-equivalenten (fte's). Een onderdeel van CZ is de divisie Operations. Deze divisie heeft als belangrijkste taak om de administratie rondom zorg snel, zonder fouten en klantvriendelijk af te handelen. Het gaat daarbij om het verwerken van zorgaanvragen en declaraties, en om een betrokken, open communicatie met verzekerden en zorgverleners (CZ). De divisie Operations bestaat uit de afdelingen Declaraties, Declaratieservice, Klachtenteam Operations, afdeling Medische beoordelingen en afdeling Documentverwerking.

De manager van de afdeling Medische beoordelingen stuurt de teamleiders aan van vijf teams die zorgaanvragen verwerken en twee teams die klachten afhandelen. Een team van vijftien medewerkers verwerkt de klachten voor de afdeling Medische beoordelingen en een team van twaalf medewerkers doet hetzelfde voor de afdeling Declaratieservice. De medewerkers behandelen klachten van verzekerden en zijn daar specialist in. Beide teams worden samengevoegd vanwege een verminderd werkaanbod, kostenbeheersing en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit nieuwe team gaat verder onder de naam Klachtenteam Operations.

Het onderzoek vindt plaats binnen dit nieuwe Klachtenteam Operations. De medewerkers worden opgeleid om elkaars werk te kunnen uitvoeren; de bedoeling is dat de medewerkers van dit team flexibel en allround worden. Echter, volgens de teamleider wijzen de resultaten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van juni 2018 erop dat er veel verschil bestaat tussen de beide teams. Deze leidinggevende geeft aan dat de medewerkers uit het ene team over elkaar praten in plaats van met elkaar, weinig vertrouwen hebben in de leiding, zich niet veilig voelen binnen het team, de verantwoordelijkheid bij de leiding leggen en veel kritiek hebben op de teamleider. De medewerkers van het andere team communiceren juist open met elkaar. Ze spreken elkaar aan en hebben een proactieve houding. Ze waarderen de vrijheid van het nieuwe werken en er is sprake van een positieve houding ten opzichte van elkaar, de leiding en het werk.

De teamleider ziet de grote verschillen tussen de twee teams die worden samengevoegd als een probleem. De betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie kan in het geding komen en speelt mogelijk een rol in de situatie. De teamleider vraagt zich af wat er gebeurt als de teams worden samengevoegd. Er zit oud zeer bij een team en dit kan een belemmering vormen om verder te gaan. Dit probleem dient een plek te krijgen, zodat het nieuwe team zich kan ontwikkelen. Het oude zeer veroorzaakt wantrouwen naar de teamleider. Bovendien hebben de teams tien maanden in onzekerheid gezeten voor de bekendmaking van de reorganisatieplannen. Dit heeft medewerkers onzeker gemaakt over de toekomst. Tijdens de bekendmaking van de plannen werd duidelijk dat er geen boventalligheid is. Aan het einde van de bijeenkomst sprak een medewerker van het ene team zich uit over haar gevoelens ten

opzichte van het andere teamboventalligheid is. Aan het einde van de bijeenkomst sprak een medewerker van het ene team zich uit over haar gevoelens ten opzichte van het andere team.

Het was al voor de bekendmaking van de plannen duidelijk dat de medewerkers elkaars werkzaamheden moeten leren zodat zij flexibel en breed inzetbaar zijn voor de organisatie. Dit wordt functionele flexibiliteit genoemd. Daarnaast komt binnen het nieuwe klachtenteam een nieuwe functie met een hogere waardering waarop de medewerkers kunnen solliciteren. In deze nieuwe functie gaan medewerkers zich dertig procent van hun werktijd bezighouden met kwaliteitsverbeteringen. Zes medewerkers gaan deze functie vervullen.

1.2 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Vanaf 1 januari 2019 zitten de medewerkers samen in het nieuwe team. Het doel van het onderzoek is inzicht geven wat er nodig is zodat een team ontstaat en oude gebeurtenissen geen belemmering meer vormen voor de ontwikkeling van het nieuwe team. Met de uitkomsten van het onderzoek wordt een passende interventie voor het nieuwe team ontwikkeld of aangepast en uitgevoerd.

1.3 ONDERZOEKSVRAAG

Welke factoren hebben invloed op de betrokkenheid van de medewerkers bij hun werk als de twee teams worden samengevoegd?

1.4 DEELVRAGEN

In hoeverre heeft functionele flexibiliteit invloed op betrokkenheid bij het werk?

Op welke vlakken ervaren medewerkers verschillen en overeenkomsten tussen de teams?

In hoeverre heeft vertrouwen in een leidinggevende invloed op betrokkenheid bij het werk?

In hoeverre hebben negatieve of stressvolle gebeurtenissen invloed op betrokkenheid bij het werk?

2. THEORETISCH KADER

In het theoretische kader wordt beschreven welke aspecten belangrijk zijn bij het samenvoegen van teams en betrokkenheid bij het werk. De volgende onderwerpen worden beschreven: betrokkenheid bij de organisatie en organisatieveranderingen, samenvoegen van teams, flexibiliteit, vertrouwen in de leidinggevende, teamontwikkeling, cultuur, verandering en coping.

2.1 BETROKKENHEID

In deze paragraaf wordt ingegaan op de betekenis van betrokkenheid bij het werk en op theorieën die informatie geven hierover.

Betrokken medewerkers zorgen dat een organisatie beter functioneert. Schaufeli en Bakker (2001) omschrijven betrokkenheid als onderdeel van bevlogenheid. Zij geven aan dat toewijding te maken heeft met een grote betrokkenheid bij het werk, waarbij medewerkers hun werk zinvol en nuttig vinden; het werk geeft inspiratie en uitdaging en men is trots en enthousiast over het werk (Schaufeli & Bakker, 2013).

De definitie van commitment is volgens Vergouw (2013, p. 19):

“de vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij een sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet vrijblijvend.”

Er is veel onderzoek gedaan naar organizational commitment. Het bekendste model is het driecomponentenmodel van Allen & Meyer (1990), dat bestaat uit affectieve commitment, continuïteitscommitment en normatieve commitment (Jak & Evers, 2010). Affectieve commitment wil zeggen dat medewerkers zich verbonden voelen met een organisatie; ze willen er graag zijn. Continuïteitscommitment betekent dat medewerkers het lastig vinden om de organisatie te verlaten omdat er weinig andere mogelijkheden zijn voor werk. Bij normatieve commitment geloven medewerkers dat ze een verantwoordelijkheid hebben naar de werkgever; ze zijn loyaal en voelen zich verplicht te blijven (Jak & Evers, 2010).

Behalve het driecomponentenmodel voor betrokkenheid bestaat er ook een model voor betrokkenheid bij organisatieveranderingen. Dit model is gebaseerd op het model van Allen & Meyer (1990). Betrokkenheid bij veranderingen is volgens Herscovitch & Meyer (2002) de verbondenheid van een persoon aan acties die nodig zijn om succesvol een verandering in te voeren. Het driecomponentenmodel van betrokkenheid (commitment) bij organisatieveranderingen van Herscovitch & Meyer (2002) bestaat uit een affectieve commitment aan verandering, een continuïteitscommitment aan verandering en een normatieve commitment aan verandering. Er is sprake van affectieve commitment als medewerkers meewerken aan de verandering omdat zij geloven in de voordelen van de verandering voor de organisatie. Bij continuïteitscommitment werken medewerkers mee omdat mislukken van de verandering gevolgen heeft voor de organisatie en voor henzelf, en normatieve commitment treedt op wanneer medewerkers zich verplicht voelen om mee te werken aan de verandering en vinden dat ze de organisatie op dat moment niet kunnen verlaten. Uit het

medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van CZ blijkt dat er verschil zit tussen de twee teams als het gaat om de betrokkenheid bij het werk. Uit dit praktijkonderzoek blijkt op welke manier de verandering, het samenvoegen van de teams, effect heeft op de medewerkers en of zij zich verbonden voelen aan de acties die nodig zijn om de verandering succesvol te maken voor het team.

Medewerkers hebben volgens verschillende theorieën drie psychologische basisbehoeften: autonomie, betrokkenheid en competentie (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016). Dit is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000), die laat zien dat medewerkers behoefte hebben aan autonomie: vrijheid in het werk, aan betrokkenheid: het hebben van relaties op het werk die van betekenis zijn en aan competentie: het doen van werkzaamheden waarin men goed is. Uit het onderzoek van Van den Broeck et al. (2016) blijkt dat een positieve stijl van leidinggeven en een goede uitwisseling, bijvoorbeeld feedback tussen medewerker en leidinggevende, helpen om deze basisbehoeften te vervullen. Dit onderzoek beoogt te achterhalen in hoeverre medewerkers van het team deze drie basisbehoeften in hun werk ervaren. Daarbij wordt bepaald of zij voldoende autonomie hebben, betrokken zijn bij het team en vinden dat ze werk doen waarin ze goed zijn. Het is mogelijk dat de verandering, het samenvoegen van de teams, invloed heeft op hoe zij dit ervaren.

2.2 SAMENVOEGEN VAN TEAMS

Bij het samenvoegen van twee teams hebben mensen de neiging om hun eigen groep positiever te zien dan de andere groep. Hiervoor wordt een verklaring gegeven in de sociale-identiteitstheorie van Tajfel (1978) en Tajfel en Turner (1979). De groepen waartoe mensen behoren bepalen hun zelfbeeld en ook de mate waarin zij zichzelf waarderen (Vonk, 2013).

Vanuit de sociale-identiteitstheorie betekent het samenvoegen (de fusie) van twee teams naar één team het opnieuw categoriseren van een groep (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002). Volgens onderzoek van Dutton, Dukerich & Harquail in 1994 (van Knippenberg et al., 2002) dragen fusies bij aan een verandering in de identiteit en daarmee aan de manier waarop groepsleden de groep en zichzelf als lid van de groep ervaren. Medewerkers voelen dat de organisatie is veranderd en dat lijkt alsof ze bij een andere organisatie zijn gaan werken in plaats van dat er een verandering heeft plaatsgevonden bij hun eigen organisatie. Uit onderzoek van Cartwright en Cooper in 1992 blijkt dat een fusie in zekere mate als een overname voelt (Knippenberg et al., 2002). Volgens Rentsch en Schneider in 1991 lijken groepen gelijkwaardig te zijn, maar is één groep meestal dominant omdat die groter, meer invloedrijk of machtiger is dan de andere groep (van Knippenberg et al., 2002). Van Knippenberg et al. (2002) onderzochten hoe mensen hun zelfbeeld waarnemen voor en na een fusie waarbij sprake is van statusverschillen (dominante groep en gedomineerde groep). Dit is bij een fusie belangrijk, omdat medewerkers zich opnieuw gaan identificeren met de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de dominante groep weinig verschillen voelt in sociale identiteit voor en na de fusie; deze groep maakt zich geen zorgen over verschillen binnen de organisatie. De gedomineerde groep ervaart een breuk in de sociale identiteit voor en na de fusie en ervaart verschillen binnen de organisatie, waardoor zij zich minder identificeren met de organisatie. Het onderzoek toont aan dat een ononderbroken sociale identiteit na een fusie

bijdraagt aan identificatie met de organisatie (van Knippenberg et al., 2002). De twee teams van CZ lijken gelijkwaardig te zijn op basis van de grootte van de teams. Het ene team bestaat uit twaalf medewerkers, het andere team bestaat uit vijftien medewerkers. Mogelijk is er toch sprake van statusverschillen, waardoor medewerkers zich zorgen maken over de verschillen binnen het team. De leidinggevende noemt verschillen in houding, gedrag en vertrouwen. Deze veroorzaken misschien dat het team dat als positief beschreven wordt de dominante groep is binnen het nieuwe team.

In 2012 onderzochten Amiot, Terry en McKimmie de sociale identiteit van organisaties tijdens een fusie. Uit het onderzoek blijkt dat het belangrijk is om voorafgaand aan de fusie te erkennen dat er verschillen in sociale identiteit zijn tussen medewerkers van een groep met een lagere status en met een hogere status. Medewerkers die bij een groep hoorden met een lagere status konden zich minder goed aanpassen en voelden meer bedreiging door de samenvoeging dan medewerkers van de groep met een hogere status. Fusies zijn stressvol voor medewerkers en complex door wat er gebeurt met de sociale identiteit van medewerkers (Amiot et al., 2012). Het is belangrijk dat organisaties erkennen dat er verschillen binnen de groepen bestaan. De leidinggevers moeten zo mogelijk de groep met de lagere status voor het samengaan geruststellen. Zij kunnen laten zien dat het samengaan geen bedreiging is, maar dat er kansen en mogelijkheden zijn voor beide groepen om een unieke, belangrijke bijdrage te leveren aan de nieuwe organisatie. Dit kan door een nieuwe organisatie-identiteit te ontwikkelen die samengesteld is uit de specifieke organisaties van voor de fusie. Een dergelijke bovengeschatte organisatie-identiteit laat de kenmerkende identiteit van iedere organisatie van voor de fusie zien en laat merken dat ieders bijdrage belangrijk is (Amiot et al., 2012). Deze theorie is van belang voor het onderzoek, omdat medewerkers mogelijk het gevoel hebben dat er geen gelijke kansen en mogelijkheden zijn voor iedereen om een bijdrage te leveren aan het nieuwe team.

2.3 FLEXIBILITEIT

Uit onderzoek (Van den Berg & Van der Velde, 2005) blijkt dat functionele flexibiliteit afhangt van de flexibiliteit en de houding van medewerkers. Functioneel flexibel zijn duidt op de bereidheid en mogelijkheid om flexibel te zijn. Uit het onderzoek blijkt dat jonge medewerkers dit meer zijn dan oudere medewerkers. Ook leidinggevend en ondersteunend personeel is hiertoe meer in staat en bereid dan gewone medewerkers. De resultaten in het onderzoek brengen naar voren dat functionele flexibiliteit te maken heeft met persoonlijkheidskenmerken, zoals initiatief nemen en zelfeffectiviteit (van den Berg & van der Velde, 2005). Organisaties kunnen hun flexibiliteit vergroten door medewerkers zo te ontwikkelen dat ze breed inzetbaar zijn voor het uitvoeren van werkzaamheden die belangrijk zijn voor de organisatie (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Een flexibele werknemer is iemand die zich gemakkelijk aanpast, verschillende functies en rollen kan vervullen en proactief is. Medewerkers hebben daarvoor brede kennis en vaardigheden nodig, die up-to-date zijn en meer omvatten dan nodig is om de huidige functie uit te voeren (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006).

Volgens Atkinson (in Kok & Ligthart, 2014) is functionele flexibiliteit de aanpassing van werk of werkinhoud zodat een medewerker zijn of haar vaardigheden breder kan inzetten. Bij andere studies die worden beschreven in hetzelfde onderzoek van Kok en Ligthart (2014) wordt bij functionele flexibiliteit gekeken naar vaardigheden en flexibel gedrag. Functionele flexibiliteit

wil zeggen dat medewerkers andere taken kunnen uitvoeren bij veranderingen in het werk. Uit onderzoek van Nauta, Goudswaard en Kraan (2002) bij dienstverlenende bedrijven en productiebedrijven blijkt dat functionele flexibiliteit en feedback geven de betrokkenheid bij het werk verhoogt. De Jong en Geurts (in Nauta et al., 2002) geven aan dat functionele flexibiliteit bij onvoldoende opleiding of training van medewerkers negatieve gevolgen kan hebben, zoals stress en uitputting.

Medewerkers binnen het klachtenteam die positief en proactief zijn, zullen zich misschien gemakkelijker kunnen aanpassen in de nieuwe werkzaamheden dan medewerkers die dit minder zijn. Daarnaast kunnen andere factoren een rol spelen, zoals de tijd en aandacht die wordt besteed aan het opleiden.

Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011) komt naar voren dat slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren bijdragen aan sociale innovatie. Om in te kunnen spelen op een snel veranderende omgeving zijn kwalitatief goede samenwerkingsrelaties op het werk, een nieuwe manier van organiseren en nieuwe vaardigheden op managementgebied nodig. Dit betekent dat er andere manieren van leidinggeven nodig zijn, evenals functies die uitdagend zijn, goede plekken om te werken en mogelijkheden om te ontwikkelen. Door veranderende arbeidsverhoudingen is het hebben van vertrouwen in medewerkers, het weten bij wie en waar kennis in de organisatie zich bevindt en het overbrengen en toepassen van die kennis bepalend bij het slimmer werken van een organisatie. Vertrouwen bevordert het overbrengen van kennis en de betrokkenheid bij medewerkers, zodat zij samen oplossingen bedenken en inzicht krijgen in problemen van de ander en elkaars manier van werken. Open, eerlijke communicatie en vertrouwen verhogen de betrokkenheid van medewerkers, waardoor verandering zichtbaar wordt in gedrag (Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011).

Preenen, Liebrechts & Dhondt (2015) deden onderzoek naar ondernemerschap bij Nederlandse werknemers. Werknemers weten vaak wat klanten willen en waar processen verbeterd kunnen worden. Intrapreneurial werkgedrag is het gedrag van medewerkers, zoals proactief zijn, innovatief zijn en risico's durven nemen waarmee verbeterprocessen kunnen worden uitgevoerd. Ondernemerschap of intrapreneurship van werknemers kan innovatie en groei van organisaties bevorderen. Uit dit onderzoek blijkt dat een aantal factoren helpen om ondernemerschap te bevorderen: een leidinggevende die vertrouwen heeft in de competenties van de medewerkers, tijd en middelen zodat medewerkers zich bezig kunnen houden met vernieuwingen en innovaties, voldoende uitdagingen in het werk en samenwerken met medewerkers buiten de organisatie. Binnen CZ wordt ondernemerschap van werknemers gestimuleerd. Tegelijkertijd wordt er gestuurd op resultaten en wordt verwacht dat de afgesproken kritische prestatie-indicatoren (KPI's) worden gehaald. ondernemerschap wordt gestimuleerd en krijgen zij tijd en middelen om hiermee bezig te zijn.

2.4 VERTROUWEN IN LEIDINGGEVENDE

Voor het onderzoek is het belangrijk om te weten wat er bekend is in de literatuur over de relatie met de leidinggevende, betrokkenheid en veranderingen in de organisatie.

Volgens Voortman (p. 39, 2012), is vertrouwen tussen mensen in organisaties:

“Vertrouwen is een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten over de andere persoon of personen in kwestie en de context waarbinnen het contact plaats vindt.”

Volgens Nooteboom (2017) kan vertrouwen verdiend worden door betrouwbaarheid. Hij geeft aan dat voor vertrouwen ruimte moet worden gegeven en dat men daardoor risico's loopt. Dit kan gevoelens van angst geven, maar ook een gevoel van veiligheid of verbinding. Men kan vertrouwen hebben in dingen, mensen, organisaties, competenties of bedoelingen van de ander. Als er sprake is van onbetrouwbaarheid binnen een hiërarchische organisatie dan zal de organisatie dit stoppen door controles uit te voeren (Nooteboom, 2017).

Vertrouwen is de bereidheid van iemand om zich kwetsbaar op te stellen naar de ander (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Uit onderzoek naar wat nodig is bij het ontwikkelen en veranderen van organisaties (Kampen & Schuiling, 2005) komt naar voren dat ondersteunen, beschikbaar zijn, het goede voorbeeld geven en richting geven belangrijke taken zijn voor de leidinggevende. Het is belangrijk dat medewerkers bij een reorganisatie een leidinggevende hebben die zorgt voor een veilige basis en die duidelijkheid geeft over de noodzaak van de veranderingen (Steenbergen, 2017). Een veilige basis en vertrouwen hebben in de leiding zijn nodig om te veranderen. Volgens Egan (in Remmerswaal, 2006) kan vertrouwen omschreven worden als vertrouwelijkheid, niet met anderen praten over wat er binnen de groep gebeurt, betrouwbaarheid, kunnen rekenen op anderen, empathie en, voor een leidinggevende, zorgvuldig omgaan met wat wordt verteld. Volgens Gibb (in Remmerswaal, 2006) begint ontwikkeling van een team bij het opbouwen van vertrouwen. Een aantal medewerkers van het klachtenteam hebben minder vertrouwen in de leidinggevende. Tijdens een verandering in een organisatie is het belangrijk om veiligheid te voelen in een team. Relevante factoren om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn: in hoeverre dit wordt ervaren door de medewerkers van het klachtenteam en welk effect dit heeft op de ontwikkeling van het nieuwe team.

De manier waarop hechting heeft plaatsgevonden is belangrijk binnen teams en groepen op het werk (Van Wielink, Wilhelm & van Geelen-Merks, 2017). Een veilige hechting op het werk kan steun en veiligheid geven en ervoor zorgen dat medewerkers gaan ontdekken, zich ontwikkelen en professioneel groeien. Als een groep een sterke samenhang heeft, voelen leden van de groep zich gesteund, beschermd en aangemoedigd door de groep. Als een groep voornamelijk veilig gehecht is, kunnen ook medewerkers met minder veilige hechting en verwachtingen zich verbinden met de groep. Een leidinggevende kan een 'secure base' zijn voor medewerkers bij veranderingen in organisaties die als bedreiging worden ervaren. Een secure-baseleidinggevende is bereikbaar en beschikbaar voor medewerkers en geeft emotionele steun en advies, zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen (Van Wielink et al., 2017).

Een veilige hechting in een team ontstaat wanneer medewerkers van een team zich welkom voelen en het gevoel hebben dat zij van betekenis zijn voor het team en de organisatie (Weisfelt, 2009). Medewerkers moeten zich veilig genoeg voelen om contact met anderen binnen het team te maken. Het is bovendien belangrijk dat er voldoende structuur is in het team, die houvast geeft. Dat maakt dat medewerkers van een team zowel elkaar als de cultuur van de groep leren kennen. Pas dan krijgen medewerkers belangstelling voor elkaar en de gang van zaken in het team. Zo kunnen zij vertrouwd worden met elkaar en de leidinggevende (Weisfelt, 2009). Als

hieraan onvoldoende aandacht wordt gegeven, krijgen medewerkers van het team het gevoel dat ze niet welkom zijn, waardoor ze zich terugtrekken. Zij voelen zich niet veilig en ongewenst. Er ontbreekt dan vaak structuur en teamleden weten niet waar ze aan toe zijn (Weisfelt, 2009). Het bestaan van het nieuwe team is nog pril. Als de medewerkers zich veilig voelen in de nieuwe groep en daardoor contact maken met elkaar, helpt dit bij de ontwikkeling van het nieuwe team. Uit het praktijkonderzoek blijkt of medewerkers vertrouwen hebben in elkaar en in de leidinggevende.

2.5 TEAMONTWIKKELING

Teamontwikkeling ontstaat bij het vormen van een nieuw team. Een definitie van het begrip 'team' luidt als volgt (Van der Schoor & Van de Wiel, p.26, 2013):

“Een team is een vaste groep mensen die werkt aan een gezamenlijke taak, waarbij deze mensen van elkaar afhankelijk zijn om hun doelen te realiseren.”

Teams zullen steeds meer op een zodanige manier samenwerken dat het behalen van resultaten samengaat met zinvol werk. Teams ontwikkelen zich in vier fasen, de start van een team, strijdfase, de fase waarin men gaat samenwerken en het slot. Teamontwikkeling gebeurt door continu te reageren op de vier fasen start, strijd, samen en slot. Om in deze tijd effectief te zijn moet een leidinggevende zowel taak- als mensgericht sturen. Dit wordt ondersteund door kaders te scheppen voor medewerkers, successen te vieren en regelmatig feedback te geven. Ontwikkeling is belangrijk, omdat medewerkers en het team zich daardoor verbeteren en bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid. Medewerkers kunnen tijdens het werk van elkaar leren (Van der Schoor & Van de Wiel, 2013). Het nieuwe klachtenteam is officieel op 1 januari 2019 gestart. Medewerkers zitten nu op één afdeling en gaan samenwerken. Op welke wijze hieraan sturing wordt gegeven door de leidinggevende en hoe medewerkers de samenwerking ervaren is relevant voor het onderzoek.

Volgens Tuckman (Vroemen, Harmelink, & Ria Harmelink Journalistieke Producties (Epse), 2009) zijn er vijf fasen in teamontwikkeling te onderscheiden, namelijk forming, storming, norming, performing en adjourning. Dit model is bruikbaar voor taakgerichte teams zoals het Klachtenteam Operations. Forming is het ontstaan van een team, waarbij het gaat om elkaar leren kennen, de manier van werken ontdekken en het doel van het team vaststellen. Er is sprake van onzekerheid en nog niet alles staat vast. In deze fase wordt ook duidelijk wie bij de groep hoort en wie niet. De volgende fase is storming. In deze fase onderzoeken teamleden wie invloed en macht heeft. In een goed team hebben alle medewerkers invloed. Als dat niet zo is, haken medewerkers af. Medewerkers uiten hun mening en er kunnen ruzies ontstaan. Tijdens de normingfase maakt het team afspraken met elkaar en is de manier van werken bekend bij alle medewerkers. Er ontstaan betere banden en de medewerkers bouwen aan het onderlinge vertrouwen. Performing is de fase waarin het team samenwerkt en resultaatgericht is. Het team is op elkaar ingespeeld. Adjourning of mourning, zoals deze fase ook genoemd wordt, is de fase waarin het gaat om afscheid nemen; soms van een medewerker die het team verlaat, soms van het team dat ophoudt te bestaan. Deze fase wordt transforming genoemd als de groep overgaat naar een andere fase van ontwikkeling (Vroemen et al., 2009). Het klachtenteam is pas gestart en medewerkers moeten elkaar nog leren kennen. Uit het onderzoek moet blijken in

welke fase het team zich bevindt, hoe deze fase verloopt en of het gedrag van medewerkers door de theorie van Tuckman te verklaren is.

Valkuilen bij de ontwikkeling van een team kunnen zijn dat medewerkers worden buitengesloten en dat ze teleurgesteld raken, waardoor ze moedeloos worden en weggaan. Als medewerkers het onderling te leuk hebben in een team, kunnen zij minder kritisch worden, waardoor ze minder creatief of innovatief zijn (Vroemen et al., 2009). Voor de ontwikkeling van een team is het relevant dat alle medewerkers betrokken zijn. Door het onderzoek komt naar voren in hoeverre medewerkers van het nieuwe team het gevoel hebben dat zij erbij horen en kritisch mogen zijn.

2.6 KENMERKEN VAN EEN GROEP

Groepen hebben vaste kenmerken, zoals normen, rollen, status, communicatiepatronen, affectieve relaties en cohesie (Alblas & Vos, 2013). Een norm geeft aan wat wel en niet kan met betrekking tot gedrag binnen een groep. Dit wordt een groepsnorm genoemd. Groepsnormen zijn expliciet of impliciet. Expliciete groepsnormen zijn normen die zijn afgesproken, terwijl impliciete normen onbewust worden overgenomen en vaak pas duidelijk worden als iemand zich er niet aan houdt. Rollen kunnen taakgericht, groepsgericht of zelfgericht zijn. Taak- en groepsgerichte rollen kunnen leiden tot het effectief functioneren van de groep, waarin taken goed uitgevoerd worden in een prettige sfeer. Zelfgerichte rollen kunnen juist disfunctioneel zijn. Een medewerker is dan vooral bezig met eigen belangen en levert een mindere bijdrage aan het team (Alblas & Vos, 2013). De verschillen in de status van medewerkers in een team ontstaan meestal snel. Het gaat dan om wie de meeste invloed heeft, wie macht heeft en wie het meeste aanzien heeft. In een team heeft een leidinggevende meestal de meeste zeggenschap. Verder kunnen in teams vaste patronen in de communicatie ontstaan: de ene medewerker is het meest aan het woord en de ander zegt juist niets. Binnen een team is er een vast patroon van medewerkers die veel met elkaar omgaan en elkaar aardig vinden. Dit type relaties worden affectieve relaties genoemd. Er zijn medewerkers die populair zijn en medewerkers die buiten de groep vallen (Alblas & Vos, 2013). Cohesie treedt op als de leden van een team een sterke binding hebben met elkaar. Medewerkers willen dan graag bij het team blijven, beïnvloeden elkaar en kunnen gemakkelijk een doel kiezen. Ook is er een goede uitwisseling van informatie en kennis en wordt gemakkelijk samengewerkt. Groepen kunnen een sterke binding hebben, waardoor ze een andere groep als een rivaal kunnen zien. Als twee groepen gaan samenwerken en een gemeenschappelijk doel hebben, kan dit gevoel afnemen (Alblas & Vos, 2013). De wijze waarop medewerkers in hun oude team met elkaar omgingen en hoe dat in het nieuwe team ervaren wordt, is relevant voor het onderzoek.

2.6 CULTUUR

Voor het onderzoek is het van belang om te achterhalen welke cultuur er heerste bij de teams om de verschillen en overeenkomsten in beeld te brengen. Deze teamculturen kunnen meespelen bij het nieuw te ontwikkelen team.

De definitie van cultuur (Ten Berge, Oteman & van Kooten, 2016, p. 216) die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is de volgende:

“Cultuur is de overeenstemming van de leden van een bepaalde gemeenschap over de dagelijkse gang van zaken binnen die gemeenschap.”

Verzekeringsmaatschappijen zijn volgens het cultuurtypemodel van Handy (in Ten Berge et al., 2016) meestal rolculturen. Dat wil zeggen dat medewerkers volgens regels en procedures werken die het management invoert. De macht ligt meestal hoog in de organisatie en het werk wordt individueel uitgevoerd. Er is veel routinematig werk, controle en strakke regelgeving. Schein (Ten Berge et al., 2016) onderscheidt drie cultuurniveaus: artefacten, beleden waarden en onderliggende waarden. Artefacten zijn kenmerken die men ziet, hoort en voelt binnen een organisatie zoals bijvoorbeeld een logo. Beleden waarden komen tot uiting in de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Bijvoorbeeld is er een formele of informele manier van communiceren, is er sprake van openheid in het werk waarbij met de deur open of dicht wordt gewerkt. Het zijn de waarden waarvan medewerkers zeggen dat ze die belangrijk vinden. Onderliggende waarden zijn de waarden die mensen uitvoeren in de praktijk. Bijvoorbeeld als een organisatie succes heeft door orde en discipline dan kunnen dat onderliggende waarden zijn. De waarden zijn vanzelfsprekend geworden voor de organisatie.

Uit onderzoek van Smit (2016) blijkt dat integratie van culturen mogelijk is als mensen aandacht geven aan de cultuur die er is en die men wenst, tijd nemen voor de integratie en maar één verandering laten plaatsvinden. Als tijdens de integratie conflicten ontstaan door cultuurverschillen, kunnen medewerkers deze zelf proberen op te lossen. Het is belangrijk om te voorkomen dat er escalaties ontstaan, want daardoor kunnen medewerkers afhaken en daarmee de verbondenheid verbreken. Alle medewerkers van het nieuwe klachtenteam werken vijf jaar of meer voor de organisatie en zijn bekend met de rolcultuur binnen CZ. Het is relevant voor de ontwikkeling van een nieuw team om te onderzoeken hoe in de praktijk met elkaar omgegaan wordt en hoeveel tijd besteed wordt aan de integratie.

Sommige teams zijn gesloten en andere zijn 'los zand' (Dijkstra, 2012). Deze teams verschillen van cultuur. Voor het onderzoek is het belangrijk om deze teams te herkennen. Kenmerkend voor een gesloten team is dat de leden bij elkaar betrokken zijn en duidelijke afspraken hebben over hoe ze het werk aanpakken. Er is meestal geen ruimte om anders te denken, slechts de mening van de groep telt. Bij een loszandteam is er sprake van individuen die hun eigen gang gaan. Er is weinig communicatie en betrokkenheid met elkaar en de leden proberen moeilijke zaken te vermijden. Remmerswaal (2015) geeft aan dat gesloten teams conflicten uit de weg gaan en dat er geen harmonie is. Besluiten worden vaak door één of een paar informele leiders genomen en gebracht als groepsbesluit. Om hier verandering in te krijgen is tijd en aandacht nodig, zodat ieder individueel kan spreken. In loszandteams wordt niet samen gezocht naar oplossingen voor problemen. Het liefst gaat iedereen zijn eigen gang en conflicten of verschil van mening worden vermeden. Het is bij dit type teams nodig om medewerkers te betrekken bij de inhoud van het werk, zodat zij zich daar verantwoordelijk voor gaan voelen. De vraag die gesteld kan worden is of de oude teams qua cultuur op elkaar leken of juist verschillend waren. Ook kan onderzocht worden wat de gevolgen van deze verschillen of overeenkomsten zijn voor het nieuwe team.

2.7 VERANDERING

Alle medewerkers van het klachtenteam hebben lange tijd in onzekerheid gezeten over de toekomst van het team en de veranderingen. Een nieuwe teamleider is een volgende verandering waarmee de medewerkers te maken krijgen, nu het contract van de huidige teamleider wordt beëindigd. Om een verandering zoals een reorganisatie voor medewerkers psychologisch goed te laten verlopen, moeten medewerkers zich realiseren dat deze transitie een proces is dat uit drie fases bestaat (Bridges, 2015). Ze moeten afscheid nemen van de oude situatie en hebben steun nodig om met dit verlies om te kunnen gaan. In de tweede fase is het oude verdwenen voor de medewerkers, maar zij hebben zich het nieuwe nog niet eigen gemaakt. Dit is de periode van de neutrale zone. Deze fase is van groot belang, omdat hierin de psychische verandering of de transitie plaatsvindt. Hierna kunnen zij deze periode afsluiten en een nieuwe start maken (Bridges, 2015). In organisaties gaat zeventig procent van veranderingen niet goed, omdat medewerkers geen afscheid kunnen nemen van het oude. Als geen aandacht wordt gegeven aan de gevoelens en behoeften van medewerkers om afscheid te nemen, kan weerstand ontstaan. Er is geen aandacht voor de pijn van de verandering. Medewerkers kunnen pas verdergaan en een verbinding aangaan met het nieuwe als zij de mogelijkheid krijgen om afscheid te nemen van de oude situatie, en leidinggevend en daarover in gesprek gaan met hen (Van Wielink et al., 2017). Het is belangrijk om aandacht te geven aan het verlies dat medewerkers voelen. Zij kunnen hierdoor onder andere de volgende emoties hebben: woede, ongerustheid, verdriet, desoriëntatie in de vorm van onzekerheid, het gevoel dat alle structuur weg is en depressiviteit. Leidinggevend en weliswaar denken dat het gedrag voortkomend uit deze emoties te maken heeft met een slechte houding ten opzichte van het werk, maar dat is niet het geval (Bridges, 2015).

2.8 COPING

In deze paragraaf wordt ingegaan op de manieren waarop medewerkers kunnen omgaan met negatieve of stressvolle gebeurtenissen op het werk en op de invloed daarvan op betrokkenheid bij het werk.

Uit onderzoek (Boelen & Rijkeboer, 2002) blijkt dat het zin heeft om aandacht te geven aan gebeurtenissen uit het verleden die voeding geven voor problemen van nu. Voor mensen die een nare gebeurtenis hebben meegemaakt is het belangrijk om te leren hoe zij in het nu met vervelende gebeurtenissen om kunnen gaan, zonder de problematische gevoelens en gedachten. Oud zeer, zoals angst en wantrouwen, vormt een belemmering voor de ontwikkeling van open communicatie over wat men voelt, denkt en vindt. Open communicatie is nodig om een groepstaak uit te voeren. Met 'oud zeer' wordt bedoeld op zaken of gebeurtenissen die niet verwerkt zijn en die iedereen heeft. Vaak geeft oud zeer problemen en om die op te lossen is verandering nodig (Brinkman, 2013). Hoe mensen omgaan met onzekerheden en oud zeer bij veranderingen in de organisatie, is heel verschillend. De manier waarop mensen omgaan met negatieve of stressvolle gebeurtenissen wordt coping genoemd. Sommige mensen hebben een emotiegerichte of passieve copingstijl en andere een probleemgerichte of actieve copingstijl (Schaufeli & Bakker, 2013). Mogelijk ervaren medewerkers die zich gedomineerd voelen bij het samenvoegen van de teams meer gevoelens van stress en negativiteit dan medewerkers die dat gevoel niet hebben. Ook eerdere gebeurtenissen en het lange wachten voordat er duidelijkheid kwam over de toekomst kunnen deze gevoelens beïnvloeden.

3. ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk wordt duidelijk gemaakt hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Het is voor de opdrachtgever van belang om te weten hoe de medewerkers de organisatieverandering ervaren en welke invloed deze ervaringen hebben op betrokkenheid bij het werk. De organisatie wil graag betrokken medewerkers hebben, omdat die nodig zijn om het nieuwe team te ontwikkelen. Bovendien zijn betrokken medewerkers meer toegewijd aan de organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd door semigestructureerde interviews te houden, waarbij voor het onderzoek relevante onderwerpen worden besproken. Door literatuuronderzoek is kennis opgedaan van deze onderwerpen (Verhoeven, 2014).

3.1 RESPONDENTEN

De populatie van het onderzoek wordt gevormd door alle medewerkers van het nieuwe Klachtenteam Operations. Dit zijn de teamleider, 3 eerste medewerkers en alle medewerkers die klachten afhandelen. Het team bestaat uit 7 mannen en 24 vrouwen tussen 30 en 65 jaar. Hieruit is een steekproef samengesteld en 10 respondenten hebben meegedaan aan het onderzoek. Alle respondenten zijn in vaste dienst en werken meer dan 5 jaar in een klachtenteam. Het onderzoek vindt plaats onder de medewerkers die de klachten en geschillen afhandelen. Er is voor gekozen om 5 medewerkers uit het oude team van Medische beoordelingen en 5 medewerkers uit het oude team van Declaratieservice uit te nodigen.

Het onderzoek is geïntroduceerd door een mail te sturen naar alle medewerkers van het team. In een overleg waarbij de onderzoeker was uitgenodigd, is kort uitgelegd wat de bedoeling van het onderzoek is. In de mail en bij het overleg is gevraagd of medewerkers interesse hebben om mee te werken. Voldoende medewerkers hebben zich naar aanleiding daarvan mondeling en schriftelijk aangemeld. In overleg met de leidinggevende is besloten om 4 medewerkers te kiezen die bekend zijn met de werkzaamheden van beide teams. Verder zijn in het totale onderzoek 3 mannen en 7 vrouwen geïnterviewd, waarbij de medewerkers die zich hadden aangemeld allemaal zijn uitgenodigd. De interviews werden uitgesteld door een te hoge werkvoorraad op het team en door ziekte van medewerkers. Pas eind januari 2019 is gestart met de interviews en deze zijn in februari afgerond.

3.2 PROCEDURE

Het onderzoek vindt plaats op verzoek van de leidinggevende van het Klachtenteam Operations. Uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers van het oude team Medische beoordelingen weinig vertrouwen in hem hebben. Het onderzoek vindt plaats naar aanleiding van de vraag van de teamleider en het probleem waar hij mee te maken heeft bij het samenvoegen van de twee teams. Door relevante onderzoeksliteratuur te zoeken is het probleem verkend en is gezocht naar mogelijke verklaringen.

3.3 MEETINSTRUMENT

Door middel van literatuuronderzoek zijn de psychologische constructen beschreven en zijn relevante studies over dit onderwerp bestudeerd en samengevat in het theoretisch kader. Aan de hand van de literatuur is een topiclijst samengesteld voor de semigestructureerde interviews. Er zijn 10 interviews afgenomen. De interviews zijn afgenomen door de onderzoeker, die zelf werkzaam is bij CZ. Zij heeft in het verleden in het team van Medische beoordelingen gewerkt en is daar 5 jaar geleden weggegaan. Daardoor is bij 5 interviews niet naar de achtergrond van medewerkers gevraagd, omdat deze al bekend was bij de onderzoeker. Bij de 5 andere respondenten is dat wel gebeurd om meer over hen te weten te komen.

Alle interviews hebben plaatsgevonden in afgesloten vergaderruimtes bij CZ. De interviews zijn na toestemming van de respondenten opgenomen op een voicerecorder. De opnames zijn in het bezit van de onderzoeker. Respondenten hebben mondeling toestemming gegeven en deze toestemming staat op de geluidsopname.

Tijdens de interviews is onderzocht hoe medewerkers het samenvoegen van de teams ervaren. Het samenvoegen (de fusie) van twee teams naar één team houdt het opnieuw categoriseren van een groep in (Knippenberg et al., 2002). Ook is onderzocht in welke mate medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. Hierbij is gebruikgemaakt van het driecomponentenmodel bij organisatieveranderingen van Herscovitch & Meyer (2002). Daarnaast is de definitie van betrokkenheid van Schaufeli & Bakker (2013) en Vergouw (2013) gebruikt. Een volgend thema dat is onderzocht, is hoe medewerkers functionele flexibiliteit ervaren. Dit gebeurde aan de hand van de definities van Van den Berg & Van der Velde (2005) en Van Dam et al. (2006).

Als laatste thema is onderzocht hoe medewerkers de ontwikkeling van het nieuwe team en de cultuur ervaren. Hiervoor is relevante literatuur gebruikt, zoals Tuckman (Vroemen et al., 2009) over de ontwikkeling van teams en Van Wielink et al. (2017) over hechting, veiligheid en vertrouwen.

Er is gekozen voor een semigestructureerd interview, waarbij een topiclijst met vragen is opgesteld aan de hand van de onderwerpen uit het literatuuronderzoek (Verhoeven, 2014). De interviews zijn gestart met een introductie, het doel van het interview, de duur van het interview, een vraag over toestemming voor de opname van het interview en een uitleg over wat er gebeurt met de gegevens uit het interview. Hierbij is nadrukkelijk vermeld dat de interviews worden getranscribeerd en dat alle gegevens anoniem worden gemaakt en met niemand binnen de organisatie worden gedeeld. Tijdens de interviews zijn de volgende topics besproken: verandering, betrokkenheid, flexibiliteit, teamontwikkeling en cultuur, en vertrouwen in de leidinggevende. Aan het einde van het interview is aan alle respondenten gevraagd of ze zelf nog iets wilden toevoegen wat relevant is voor het onderzoek en nog niet was besproken. Alle respondenten zijn na het interview bedankt voor hun deelname aan het onderzoek en het delen van hun ervaringen.

Gedurende het onderzoek is de onderzoeker twee keer aanwezig geweest bij een werkoverleg van het team. Tijdens het eerste overleg heeft de onderzoeker een korte toelichting gegeven op de inhoud van het onderzoek en een oproep gedaan om deel te nemen aan het onderzoek.

3.4 ANALYSE

De interviews zijn getranscribeerd en daarna gecodeerd. Eerst zijn ze open gecodeerd, waarbij stukken tekst zijn gemarkeerd die begrippen bevatten die relevant zijn voor het onderzoek. Dit wordt de exploratie van de data genoemd (Verhoeven, 2014). Daarna zijn deze stukken tekst van samenvattende codes voorzien. Om de gegevens verder te ordenen is er daarna axiaal gecodeerd. Van deze thema's zijn codebomen gemaakt per thema. De volgende codebomen zijn gemaakt: verandering/ coping, flexibiliteit en betrokkenheid, vertrouwen, negatieve of stressvolle gebeurtenissen, samenvoegen teams, belangrijke waarden team, ervaren verschillen tussen teams, ervaren overeenkomsten tussen teams, feedback, vrijheid en teamontwikkeling. In de codeboom staat per respondent vermeld wat die daarover gezegd heeft. Aan de hand van deze gegevens zijn de resultaten beschreven om de deelvragen en hoofdvragen te beantwoorden.

Nadat de resultaten zijn beschreven, wordt in de conclusie de verbinding gemaakt tussen de resultaten en de theorie. In de discussie wordt het onderzoek kritisch bekeken om mogelijk verkeerde interpretaties te voorkomen.

4. RESULTATEN

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder tien respondenten uit het nieuwe Klachtenteam Operations. Er zijn vijf respondenten uit het oude team Medische beoordelingen en vijf respondenten uit het oude team van Declaratieservice uitgenodigd.

In dit resultatenhoofdstuk worden de resultaten per deelvraag beschreven.

4.1 IN HOEVERRE HEEFT FUNCTIONELE FLEXIBILITEIT INVLOED OP BETROKKENHEID BIJ HET WERK?

Vanaf 1 januari 2019 zijn twee teams officieel samengevoegd naar één team. Het is de bedoeling dat zij elkaars werkzaamheden leren in verband met duurzame inzetbaarheid.

Op de vragen over het leren van de nieuwe werkzaamheden en betrokkenheid bij het werk geven alle respondenten als antwoord dat zij zich betrokken voelen bij hun werk en dat de verandering in de werkzaamheden geen invloed heeft op de betrokkenheid bij het werk.

FUNCTIONELE FLEXIBILITEIT

Vier respondenten zijn voorafgaand aan de officiële samenvoeging ingewerkt op de nieuwe werkzaamheden, waardoor ze flexibeler inzetbaar zijn. Deze respondenten prefereren hun eigen oude werkzaamheden boven de nieuwe werkzaamheden. Eén respondent vindt de nieuwe werkzaamheden niet interessant. Deze respondent zegt daarover ‘Het werk vond ik ja..ik schaam me nu nog als ik het nu zeg, ik heb het echt als BSW werk gezien, ik zat daar drie weken en ik zei tegen de teamleider als dit mijn nieuwe functie wordt, nou ...’.

Alle andere respondenten zijn bereid om de nieuwe werkzaamheden van elkaar te leren. Er zijn twee respondenten die aangeven dat ze zelf niet zouden solliciteren op een baan bij het andere team en een andere respondent twijfelt of dit werk passend is. De respondenten merken op dat er vanwege een hoge werkvoorraad geen medewerkers worden ingewerkt. Hierover en over het ontbreken van een opleidingsplan maken sommige respondenten zich zorgen.

Alle respondenten geven aan dat er voor de werkzaamheden van het team dat klachten over declaraties afhandelt geen werkinstructies aanwezig zijn, terwijl die er bij het andere team wel zijn. Alle kennis over deze werkzaamheden zit in de hoofden van de medewerkers. De respondenten die deze werkzaamheden zijn gaan doen, merken ook op niet ingewerkt te zijn. Ze zijn het werk gewoon gaan doen. Het feit dat niets vastligt, verwoordde een respondent als volgt: “Als je over een bepaald vraagstuk iets krijgt, ja dan is het gewoon zoeken in een hooiberg, eerst waar gaan we de informatie halen”.

BETROKKENHEID

Alle respondenten geven aan betrokken te zijn bij hun werk. De samenvoeging van de teams verandert dit niet. Drie respondenten merken op dat de ontwikkeling van het team het tijd zal kosten, maar hopen dat het goed komt. Eén respondent is bezorgd of het werk geschikt is. Daarom denkt deze respondent na of bij de organisatie blijven de beste keuze is. Toch wil ook deze respondent het nieuwe werk leren. Twee respondenten geven aan meer betrokken te willen worden bij de verandering en daarover mee te willen denken.

FEEDBACK

Alle respondenten geven aan dat ze weinig feedback krijgen op hun werkzaamheden. Tijdens de inwerkperiode krijgt één respondent inhoudelijke feedback op dossiers die zijn afgehandeld. De andere respondenten krijgen weinig feedback. Tien respondenten krijgen feedback op de afhandeling van hun dossiers doordat verzekerden niet tevreden zijn over de manier waarop een klacht is afgehandeld. Verder krijgen de respondenten weinig feedback op inhoud, niet van collega's of van de leidinggevende. Een enkeling geeft een collega feedback op bijvoorbeeld een telefoongesprek of krijgt feedback van een medisch adviseur. Alle respondenten willen hierin verandering zien, omdat het prettig is om te horen of het geleverde werk goed is of dat er verbeteringen mogelijk zijn. Dit zou helpen om de kwaliteit te verhogen. Het is volgens twee respondenten wel belangrijk hoe feedback wordt gegeven.

VRIJHEID

Zeven respondenten ervaren veel vrijheid door het nieuwe werken. Zij werken waar en wanneer zij willen. Twee van deze zeven respondenten merken op dat zij veel vrijheid nemen om bezig te zijn met zaken die zij belangrijk vinden voor het werk. Zij werken waar en wanneer zij willen. Drie respondenten voelen zich belemmerd in hun vrijheid door de manier van werken waarbij systemen, regels en targets bepalend zijn. Er is binnen het nieuwe team voor alle medewerkers een nieuwe structuur ontwikkeld, zodat zij alle klachten kunnen afhandelen. Volgens vier respondenten wordt hieraan op een directieve manier sturing gegeven door de leiding. Zij voelen zich hierdoor beperkt in hun vrijheid. De respondenten zetten vraagtekens bij de structuur die is opgezet om medewerkers zowel klachten over declaraties als aanvragen te laten afhandelen binnen de gevraagde doorlooptijden. De nieuwe structuur zou specialisatie, flexibiliteit en efficiëntie opleveren. De respondenten merken op dat de hoeveelheid zorgaandachtsgebieden te groot is om de gewenste specialisatie te krijgen. Het inwerken en op peil houden van kennis is lastig als er bijvoorbeeld sprake is van negen zorgaandachtsgebieden. Er is dan volgens de respondenten geen sprake van specialisatie. Een respondent verwacht dat er kennis zal verdwijnen. Een andere respondent merkt op dat er weinig afwisseling in werkzaamheden is als op een zorgaandachtsgebied heel veel klachten binnenkomen.

4.2 OP WELKE VLAKKEN ERVAREN MEDEWERKERS VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN TUSSEN DE TEAMS?

De vraag naar verschillen tussen de medewerkers van de teams konden alle respondenten gemakkelijk beantwoorden. Soms was het niet nodig om de vraag te stellen, omdat respondenten zelf al met de informatie kwamen. De vraag naar overeenkomsten was voor veel respondenten moeilijker te beantwoorden en sommigen konden geen overeenkomsten opnoemen. Alle respondenten ervaren verschillen tussen de teams. Zeven respondenten ervaren ook overeenkomsten tussen de teams. Het ervaren aantal overeenkomsten staat in groot contrast met het aantal ervaren verschillen tussen de teams. De respondenten van het oude team Medische beoordelingen noemen minder verschillen dan de respondenten van het team Declaratieservice en bovendien ervaren zij ook verschillen in de manier waarop de leiding naar hen kijkt.

ERVAREN OVEREENKOMSTEN

Een respondent uit het oude team Medische beoordelingen noemt als overeenkomst dat beide teams elkaar wantrouwen. Volgens twee respondenten uit het oude team van Declaratieservice is een overeenkomst dat iedereen een team wil worden. Een andere respondent uit dit team geeft als overeenkomst aan dat iedereen dezelfde teamleider heeft. Door twee respondenten uit beide teams wordt aangegeven dat de sociale contacten prima zijn en dat alle medewerkers leuke spontane mensen zijn. Vier respondenten, komende uit beide teams, ervaren als overeenkomst dat iedereen klachten zo goed mogelijk wil beantwoorden en dat alle medewerkers verzekerden goed willen helpen.

ERVAREN VERSCHILLEN

Alle respondenten ervaren verschillen tussen de teams. De verschillen gaan over verschillen in cultuur, werkwijze, de manier waarop ze door de leiding gezien worden en hoe medewerkers met elkaar omgaan. Alle respondenten zeggen iets over de verschillen. Hieronder staat een opsomming.

Respondenten van het oude team van Declaratieservice zeggen over de medewerkers van het oude Medische beoordelingen team het volgende: ze zijn assertiever, hebben zwart-wit houding, halen de targets niet, ze konkelen en kletsen achter iemands rug, dat er spanning en negativiteit is, dat ze gereserveerd zijn, rigide en principieel, wantrouwen hebben naar de leiding, een trauma van vroeger, veel klagen, professioneler zijn, serieuzer, rustiger, stiller, goed in opleiden, andere mindset, hakken in het zand zetten, emotionele reageren, verzekerden niet vertrouwen en dat er een opperhoofd en volgers zijn, een dominante stroming. Ze zeggen ook dat deze medewerkers hun ja-knikkers vinden en vinden dat ze niet kritisch genoeg zijn over de targets.

De respondenten van het oude team van Medische beoordelingen zeggen over het oude team van Declaratieservice: ze voelen veel vrijheid, zijn gemakkelijker, positiever, hechter team, werken meer samen, helpen elkaar, werken veel flexibel, ze zijn mondiger, directer, waarderen het nieuwe werken, ze luisteren niet naar hen.

WAARDEN VOOR EEN TEAM

De vraag welke waarden de respondenten belangrijk vonden voor een team kon gemakkelijk worden beantwoord. Tijdens het transcriberen werd duidelijk dat de onderzoeker vergeten is om deze vraag aan twee respondenten te stellen. Op de vraag welke waarden ze belangrijk vinden voor het nieuwe team, gaven de respondenten de volgende antwoorden: collegialiteit (4 keer), openheid (4 keer), samenwerken (1 keer), vertrouwen (3 keer), veiligheid (1 keer), respect voor elkaar, hoe verschillend je ook bent (3 keer), eerlijkheid (2 keer), afspraken nakomen (1 keer) en in gesprek gaan voor een acceptabele middenweg (1 keer).

4.3 IN HOEVERRE HEEFT VERTROUWEN IN EEN LEIDINGGEVENDE INVLOED OP BETROKKENHEID BIJ HET WERK?

De leidinggevende van het team heeft aangegeven dat de medewerkers van het oude team Medische beoordelingen weinig vertrouwen hebben in de leiding.

Uit het onderzoek blijkt dat zes respondenten vertrouwen hebben in de leidinggevende. Dat merken ze doordat ze goede gesprekken hebben met de leidinggevende waarin zij voor alles bij hem terecht kunnen, doordat het contact met hem laagdrempelig is en doordat zij zich door hem gesteund voelen. Een van de respondenten met positieve ervaringen in de gesprekken met de leidinggevende zegt dat andere medewerkers heel andere contacten met hem hebben. Deze medewerkers gaven aan bij de respondent dat zij moesten veranderen van de leidinggevende. De respondent merkt op dat het erop lijkt dat deze medewerkers zich moesten schikken en op dezelfde wijze moesten gaan werken als het andere team. De respondent heeft het gevoel dat de leidinggevende 'als een olifant door een porseleinkast gedenderd is' in zijn contacten met deze medewerkers. Deze respondent vindt dat het lijkt alsof er sprake is van een hele andere leidinggevende. Twee van de respondenten denken dat het daarom misschien beter is dat er een nieuwe leidinggevende komt. Deze zes respondenten geven aan dat ze zich zeer betrokken voelen bij hun werk.

De vier andere respondenten geven aan dat ze de leidinggevende niet vertrouwen of dat ze op hun hoede zijn. Twee van hen hebben verhalen gehoord van andere medewerkers waarvan ze erg geschrokken zijn. Twee andere respondenten geven aan dat zij nauwelijks contact met de leidinggevende hebben. Een van deze respondenten vindt dat hij zijn afspraken niet nakomt. Drie van de respondenten zeggen dat ze niet open durven zijn, zich niet veilig meer voelen om een mening te geven en dat die mening als negatief wordt gezien. Een respondent heeft het gevoel dat plannen maken belangrijker is dan weten hoe het gaat met medewerkers. Een van deze respondenten voelt zich zeer betrokken bij het werk. De andere respondenten voelen zich zeker betrokken bij hun werk, maar zijn ook bezorgd over hoe het nu gaat. De respondenten geven aan dat ze een normale werkrelatie willen met de leidinggevende en ervoor open te staan om het vertrouwen te herstellen.

4.4 IN HOEVERRE HEBBEN NEGATIEVE OF STRESSVOLLE GEBEURTENISSEN INVLOED OP BETROKKENHEID BIJ HET WERK?

Op de vraag hoe de respondenten de organisatieverandering zien die heeft plaatsgevonden, geven alle respondenten aan dat het samenvoegen van de teams een grote verandering is. Die verandering heeft plaatsgevonden na een lange periode van onzekerheid. Voor de respondenten uit het team van Medische beoordelingen heeft die onzekerheid twee jaar geduurd. Ongeveer een jaar geleden werden de respondenten geïnformeerd over de voorgenomen samenvoeging, waarbij verteld werd dat er misschien sprake zou zijn van boventalligheid. Door deze lange, stressvolle en onzekere periode waarin alles onduidelijk was, werden mensen ontevreden, zo vertelt een respondent. De respondenten uit het team van Medische beoordelingen geven bovendien aan dat ze twee jaar geleden al van de leiding in het keurslijf van Declaratieservice (DS) moesten en dat ze met het systeem van dat team moesten werken. Ook merken ze op dat ze anoniem zijn in het nieuwe team en dat de huidige teamleider een voorkeur heeft voor oud-medewerkers van Declaratieservice. Een respondent zegt: “Je merkt zo aan allerlei keuzes die er gemaakt worden dat DS gewoon, die mensen van DS hebben een voorkeurspositie”.

Een respondent geeft aan dat er in het oude team van Medische beoordelingen sprake was van een negatieve sfeer. Deze respondent en andere medewerkers die hier last van hadden, gingen

bij elkaar zitten om daarvan afstand te nemen. Een respondent vertelt dat medewerkers om deze reden gekozen hebben om bij het andere team ingewerkt te worden. Deze respondent heeft ervaren dat er meer betrokkenheid ontstaat als men prettig kan werken. Ook geeft deze respondent aan dat er een streep gezet moet worden onder oude gebeurtenissen en dat medewerkers verder moeten gaan. Een respondent merkt op dat er binnen het oude team spanningen waren omdat medewerkers niet open durfden te zijn. Recent hebben de medewerkers een overleg gehad en daardoor is er meer wederzijds begrip. Daardoor voelt de respondent geen spanning meer als ze op de afdeling komt.

Na de samenvoeging op 1 januari 2019 zouden de medewerkers worden opgeleid, zodat ze elkaars werkzaamheden konden doen. De respondenten geven aan dat dit nog niet mogelijk is vanwege een hoge werkvoorraad. Het is onduidelijk wanneer hiermee wel gestart kan worden. Hierdoor ontstaat opnieuw onrust. Het is onduidelijk wat er precies verwacht wordt en of men kan voldoen aan de functie. Een respondent verwoordt het zo: “Misschien valt dat enorm mee en misschien vind ik het wel hartstikke leuk en ik bedoel dat weet je niet, dat kun je niet van tevoren invullen, dat neemt niet weg dat je daar een beetje de angst voor hebt, voor iets nieuws”. Sommige respondenten krijgen hierdoor een afwachtende houding en bespreken de gevoelens van onzekerheid met vertrouwde collega's.

Een respondent geeft aan dat het moeten halen van een target er in het verleden voor zorgde dat sommige medewerkers op hun tenen moesten lopen. Vooral medewerkers die parttime werken hebben daar volgens deze respondent last van en deze werkdruk wordt onder elkaar of thuis besproken. Deze respondent is door de samenvoeging en zienswijze van de andere medewerkers meer relaxed over het halen van de target. Een van de respondenten zegt dat het halen van targets maakt dat het werk nooit af is en dat zelfs thuis onder het koken gegoogeld werd om nog een dossier af te kunnen handelen. Deze respondent is zeer betrokken bij het werk en wil de target halen, maar heeft hierover veel zorgen gehad. Een respondent vindt het onrechtvaardig dat sommige medewerkers niet aangesproken worden op het niet halen van de targets.

Een respondent geeft aan dat het moeten halen van een target, maakte dat sommige medewerkers op de toppen van hun tenen moesten lopen. Vooral medewerkers die parttime werken hadden daar volgens deze respondent last van en deze werkdruk werd onder elkaar besproken of thuis. Deze respondent is door de samenvoeging en zienswijze van de andere medewerkers meer relaxt over het halen van de target. Een van de respondent geeft aan dat het halen van targets, maakte dat het werk nooit af was en dat zelfs thuis onder het koken gegoogeld werd om nog een dossier af te kunnen handelen. Deze respondent is zeer betrokken bij het werk en wilde de target halen, maar had hierover veel zorgen en kreeg angst om ziek te worden. Een respondent vindt het onrechtvaardig dat sommige medewerkers niet aangesproken worden op het niet halen van de targets.

5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden eerst de deelvragen beantwoord en dan de onderzoeksvraag.

5.1 IN HOEVERRE HEEFT FUNCTIONELE FLEXIBILITEIT INVLOED OP BETROKKENHEID BIJ HET WERK?

Uit onderzoek naar betrokkenheid bij werk bij organisatieveranderingen blijkt dat medewerkers die affectief betrokken zijn, geloven in de voordelen van de organisatieverandering (Herscovitch & Meyer, 2002). De meerderheid van de respondenten gelooft in de voordelen van de verandering. Er is dan sprake van continuïteitscommitment (Herscovitch & Meyer, 2002). Vier respondenten zijn al ingewerkt op de nieuwe werkzaamheden. Deze respondenten lijken zich gemakkelijk aan te passen aan de nieuwe situatie. Toch geven twee van hen aan dat er onvoldoende opleiding is en dat zij als negatief ervaren. De respondenten vinden dat er op dit moment geen tijd is om hen in te werken vanwege een hoge werkvoorraad. Daarom moeten zij overwerken.

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten weinig feedback krijgen op hun werkzaamheden. Volgens de Jong en Geurts (in Nauta et al., 2002) is voldoende opleiding belangrijk bij functionele flexibiliteit. Als hieraan onvoldoende tijd en aandacht wordt gegeven, kunnen medewerkers last krijgen van stress en uitputting. Functionele flexibiliteit kan de betrokkenheid bij werk vergroten als medewerkers daarnaast feedback krijgen en er een goede werkbelasting is (in Nauta et. al, 2002).

De conclusie op deze deelvraag luidt dat het erop lijkt dat de meeste respondenten uit het onderzoek zich zeer betrokken voelen bij de organisatieverandering. De invoering van de functionele flexibiliteit heeft daar nog geen verandering in gebracht. Dat neemt niet weg dat de respondenten zich zorgen maken omdat er geen tijd is om ingewerkt te worden en er wel voldaan moet worden aan de functie-eisen. Sommige respondenten voelen zich hierdoor onzeker en dat maakt dat zij zich minder betrokken voelen bij de organisatie. Ze zijn bang niet te kunnen voldoen aan de eisen.

5.2 OP WELKE VLAKKEN ERVAREN MEDEWERKERS VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN TUSSEN DE TEAMS?

De resultaten laten zien dat de respondenten hun eigen groep positiever zien dan de andere groep. Het zelfbeeld van mensen en de mate waarin zij zichzelf waarderen wordt bepaald door de groep waartoe ze behoren (Vonk, 2013). Uit de resultaten blijkt dat er sprake is van veel ervaren verschillen tussen de twee verschillende teams.

Er zijn in beide teams medewerkers die als dominant worden ervaren door de respondenten uit het onderzoek. Hierdoor kunnen conflicten ontstaan tussen medewerkers van verschillende teams, zoals een van de respondenten heeft ervaren. Ieder team heeft vaste patronen met betrekking tot wie de meeste macht heeft, hoe de communicatie verloopt en hoe sterk de samenhang binnen een team is (Alblas & Vos, 2013). Dat komt terug in de resultaten over de verschillen tussen de teams. Pas als de teams echt gaan samenwerken en een gezamenlijk doel willen bereiken, zullen deze oude patronen afnemen en nieuwe patronen ontstaan.

De verschillen die respondenten ervaren hebben ook te maken met het ontstaan van een nieuw team. Ze willen allemaal opgeleid worden voor de nieuwe werkzaamheden. De respondenten leren de medewerkers van het andere team daardoor beter kennen en gaan meer samenwerken. Een van de respondenten die al is ingewerkt, geeft aan dat de vooroordelen die er waren, verdwenen toen de respondent bij het andere team ging werken. De respondenten die nog niet ingewerkt zijn, lijken volgens het model van Tuckman nog in de fase van forming (Vroemen et al., 2009) te zitten, waarbij mensen elkaar nog niet goed kennen en niet goed weten hoe het andere team werkt. Dit geeft onzekerheid. De medewerkers weten niet of het gaat lukken en of ze opgenomen worden bij het andere team. De respondenten die al ingewerkt zijn, lijken betere banden te hebben met de andere teamleden en vertrouwen te hebben. Het lijkt of sommige van deze respondenten in de fase van norming zitten (Vroemen et al., 2009).

De respondenten geven ook aan dat er verschillen zijn in de vrijheid van het afhandelen van klachten. Bij de klachten over medische aanvragen ligt veel meer vast in werkinstructies. Deze werkzaamheden worden als minder interessant gezien door de respondenten die afkomstig zijn uit het team dat klachten over declaraties afhandelt. Zij voelen zich beperkt door deze werkinstructies en noemen het 'als in beton gegoten'. De cultuur die ze beschrijven past bij een rolcultuur (Ten Berge et al., 2016). Daarbij ligt de macht hoger in de organisatie en de medewerkers werken volgens regels en procedures.

De respondenten die klachten over declaraties afhandelen hebben geen werkinstructies en beslissen zelf hoe zij een klacht afhandelen. Zij voelen veel vrijheid in de manier waarop zij dit kunnen doen. Toch moeten ook zij voldoen aan regels en worden ze gecontroleerd op bijvoorbeeld het halen van een target en doorlooptijden. Daarom past ook de cultuur van dit team bij een rolcultuur. Opvallend is dat een respondent uit het andere team de werkafspraken zoals bijvoorbeeld standaard een bevestigingse-mail sturen na een telefoongesprek 'als in beton gegoten' vond.

De conclusie op deze deelvraag is dat de respondenten verschillen ervaren tussen de teams. Als de respondenten meer gaan samenwerken met medewerkers uit het andere team, zullen er nieuwe patronen en zienswijzen komen over de anderen. Het nieuwe team is pas begonnen en zit in een beginstadium van ontwikkeling.

5.3 IN HOEVERRE HEEFT VERTROUWEN IN EEN LEIDINGGEVENDE INVLOED OP BETROKKENHEID BIJ HET WERK?

Tijdens een organisatieverandering is het belangrijk om een leidinggevende te hebben die zorgt voor een veilige basis (Steenbergen, 2017). Meer dan de helft van de respondenten voelt zich veilig bij de leidinggevende en kan bij gemakkelijk bij hem terecht. Voor deze respondenten vormt de leidinggevende een veilige basis.

De andere respondenten hebben minder vertrouwen. Dat komt doordat zij van anderen verhalen hebben gehoord over de leidinggevende, of doordat ze zelf hebben ondervonden dat de leidinggevende bijvoorbeeld zijn afspraken niet nakomt. Deze respondenten durven hun mening niet te geven of open te zijn over hun gevoelens of problemen. Toch staan de

respondenten ervoor open om het vertrouwen te herstellen. Zij zijn bereid zich kwetsbaar op te stellen. Dit is nodig om iemand weer te leren vertrouwen (Schoorman et al., 2007).

De respondenten die volledig vertrouwen hebben in de leidinggevende zijn zeer betrokken bij hun werk. De andere respondenten voelen zich betrokken, maar ook bezorgd. Zij uit die zorgen vooral bij medewerkers van het oude team waarmee ze vertrouwd zijn. Bij de ontwikkeling van een team is het belangrijk dat medewerkers zich veilig voelen. Uit de resultaten blijkt dat niet alle respondenten zich veilig voelen en vertrouwen hebben in de leidinggevende. Dit kan gevolgen hebben voor de ontwikkeling van het team, omdat deze respondenten zich misschien niet welkom voelen en zich daardoor terugtrekken (Weisfelt, 2009). De betrokkenheid die de respondenten voelen, heeft te maken met de toewijding aan hun werk. Alle respondenten vinden hun werk zinvol en ze willen graag verzekerden helpen bij hun problemen. Betrokkenheid bij het werk is een onderdeel van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2013). Medewerkers die betrokken zijn, vinden het werk zinvol en nuttig. Ze halen inspiratie uit hun werk en vinden het een uitdaging.

Met betrekking tot deze deelvraag kan geconcludeerd worden dat het voor de ontwikkeling van het nieuwe team belangrijk is dat alle medewerkers zich veilig voelen in het team. De medewerkers blijken zich betrokken te voelen bij hun werk. De respondenten uit het onderzoek die minder vertrouwen hebben, staan open om de relatie met de leidinggevende te verbeteren.

5.4 IN HOEVERRE HEBBEN NEGATIEVE OF STRESSVOLLE GEBEURTENISSEN INVLOED OP BETROKKENHEID BIJ HET WERK?

Negatieve of stressvolle gebeurtenissen hebben volgens de respondenten invloed op hoe zij zich voelen, maar niet op de betrokkenheid bij het werk. De respondenten zien de samenvoeging van de twee teams als een grote verandering. Bovendien geven de respondenten van het oude team van Medische beoordelingen aan dat ze het gevoel hebben dat ze zijn overgenomen door het oude team van Declaratieservice. De werkwijze en systemen van dat team moeten worden gebruikt. Deze respondenten voelen zich gedomineerd door het andere team en hebben het idee dat de leidinggevende een voorkeur heeft voor medewerkers in het andere team. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat mensen zich hierdoor minder kunnen identificeren met de organisatie (Knippenberg et al., 2002). Als medewerkers zich minder kunnen identificeren met hun organisatie heeft dit gevolgen voor de betrokkenheid bij het werk. Betrokken medewerkers zijn trots en enthousiast over hun werk (Schaufeli & Bakker, 2013).

De conclusie op deze deelvraag is dat sommige medewerkers zich gedomineerd voelen door de organisatieverandering. Zij hebben de indruk dat er statusverschillen zijn binnen het nieuwe team, omdat de leden van de andere groep meer invloed hebben dan zij. De medewerkers die dit niet ervaren, passen zich gemakkelijker aan en voelen zich minder bedreigd.

5.5 WELKE FACTOREN HEBBEN INVLOED OP DE BETROKKENHEID VAN DE MEDEWERKERS BIJ HUN WERK ALS DE TWEE TEAMS WORDEN SAMENGEVOEGD?

In de vorige paragrafen zijn de deelvragen beantwoord. Op basis van deze informatie kan ook een conclusie worden geformuleerd voor de hoofdvraag.

Het nieuwe team zit vanaf 1 januari 2019 bij elkaar en zijn net begonnen met in het hun ontwikkeling. Alle onderzochte factoren hebben invloed op de betrokkenheid van de medewerkers bij hun werk. De samenvoeging van de twee teams en elkaars werkzaamheden leren heeft impact op de medewerkers. Dit betekent niet dat de respondenten zich minder betrokken voelen bij hun werk. De respondenten zijn vooral bezorgd over de manier waarop de samenvoeging plaatsvindt. Er ontbreekt een duidelijk opleidingsplan en het is onduidelijk wat er precies verwacht wordt van de medewerkers. Daarnaast voelen vooral de respondenten van het oude team Medische beoordelingen zich overgenomen door het oude team Declaratieservice. Dit proces is al twee jaar geleden begonnen. Deze respondenten maar ook respondenten uit het oude team van Declaratieservice zijn ongerust, voelen zich onzeker en missen structuur. De respondenten uit het oude team Medische beoordelingen merken op dat als zij hierover iets zeggen, het als negatief wordt ervaren door de leiding. Deze weerstand kan worden uitgelegd als een slechte werkhouding, maar kan volgens de theorie van Bridges (2015) te maken hebben met het verlies van het oude team.

De respondenten die veel vertrouwen in de leidinggevende hebben voelen zich veilig in het team. Zij hebben het gevoel dat de leidinggevende vertrouwen in hun capaciteiten heeft. Dit vertrouwen helpt volgens onderzoek van Volberda et al., (2011), bij het overbrengen van kennis zodat er inzicht komt in elkaars manier van werken. Ook zegt dit onderzoek, dat een open en eerlijke communicatie en vertrouwen, de betrokkenheid van medewerkers verhogen, waardoor gedragsveranderingen kunnen plaatsvinden. De respondenten die minder vertrouwen hebben, voelen zich niet veilig om hun mening te geven en trekken zich terug door vooral met hun vertrouwde collega's om te gaan. De respondenten zien verschillen tussen de teams en zijn daarover bezorgd. Die verschillen zo blijkt uit het onderzoek zijn soms ook overeenkomsten. Zo'n verschil is: assertiviteit en mondiger, directer. Sommige respondenten die ingewerkt zijn of samenwerken met medewerkers die al ingewerkt zijn, merken op dat ze meer begrip krijgen. Een respondent merkte op dat 'de collega's van MB die bij DS gekomen zijn, dat die heel erg een omslag hebben gemaakt, of zijn het wel de collega's die een stuk opener waren eh die die houding niet hadden'.

Niet alle respondenten zien de meerwaarde van het leren van elkaars werkzaamheden. Ook blijkt bij de respondenten die de nieuwe werkzaamheden hebben geleerd, dat hun voorkeur ligt bij de oude werkzaamheden. Toch ziet de helft van deze respondenten de meerwaarde van de extra kennis. Het maakt dat ze klachten nog beter kunnen afhandelen en meer kunnen betekenen voor verzekerden.

6. DISCUSSIE

Uit de literatuur blijkt dat functionele flexibiliteit betrokkenheid bij het werk kan verhogen. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat dit het geval is als de respondenten het werk interessant vinden. Uit onderzoek van Volberda et al., (2011) blijkt dat uitdagende functies belangrijk zijn. Twee respondenten uit het onderzoek die ingewerkt zijn op de nieuwe werkzaamheden beschrijven de nieuwe werkzaamheden als minder interessant. Uit onderzoek van Van Dam, Van der

Heijden & Schyns (2006) blijkt dat medewerkers voor functionele flexibiliteit brede kennis en vaardigheden nodig hebben, die up-to-date zijn en meer omvatten dan nodig is om de huidige functie uit te voeren. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat deze respondenten het nieuwe werk minder interessant vinden. Zij vinden dat hun eigen werkzaamheden meer omvatten dan de nieuwe werkzaamheden.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat het zelfbeeld van mensen wordt bepaald door de groep waartoe ze behoren (Vonk, 2013). De respondenten zien hun eigen team positiever dan het andere team. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat ze waarschijnlijk vinden dat ze nog bij hun oude teams horen en nog niet bij het nieuwe team.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat respondenten die vertrouwen hebben in de leidinggevende zich veilig voelen in het team. Zij durven hun mening te geven en hebben goede gesprekken met de leidinggevende. De respondenten die dit niet hebben trekken zich meer terug en zijn niet open naar de leidinggevende. Het is opmerkelijk zes respondenten goede gesprekken hebben, terwijl de andere respondenten opmerken dat zo niet ervaren. Een respondent die goede gesprekken heeft, zegt in het interview dat hij moest wennen aan de directe communicatie van de leidinggevende.

De verandering die al twee jaar geleden is begonnen, waarbij medewerkers van het team Medische beoordelingen moesten gaan werken met systemen van het team van Declaratieservice hebben de respondenten het gevoel gegeven dat ze gedomineerd worden. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat medewerkers zich dan minder goed kunnen aanpassen en de verandering als een bedreiging zien. De respondenten in dit praktijkonderzoek hebben nog steeds dit gevoel, van gedomineerd worden. Het lijkt alsof er geen rekening is gehouden met deze gevoelens en dat de respondenten die graag mee willen denken over het nieuwe team zich weer gedomineerd voelen (van Knippenberg et al., 2002).

6.1 TERUGBLIK

Het onderzoek vindt plaats binnen een korte periode. Vanwege hoge werkvoorraad op het team kon de onderzoeker pas in de tweede helft van januari starten met het onderzoek. De interviews duurden bij sommige respondenten langer dan een uur. Met de opdrachtgever was een uur per interview afgesproken. Soms werd tijdens het interview afgeweken van het onderwerp of uitgeweid over zaken die niet relevant waren voor het onderzoek. De interviews duurden van 55 minuten tot 86 minuten.

Gedurende deze periode heeft de opdrachtgever te horen gekregen dat zijn contract niet verlengd werd. Dit had een impact op het onderzoek, omdat de opdrachtgever juist om het onderzoek heeft gevraagd vanwege de uitkomsten van een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek waarin het ene team veel minder positief was over de leidinggevende dan het andere team. Er was respondent die tijdens het onderzoek aangaf dat de uitkomsten van het onderzoek waarschijnlijk anders zouden zijn geweest als de leidinggevende was gebleven. Het vertrek van de leidinggevende kan van invloed zijn geweest op het wel of niet openhartig zijn van sommige respondenten. Misschien durfden sommige respondenten meer te vertellen omdat de situatie nu anders is. Vanwege een hoge werkvoorraad op het team kon daarmee pas later gestart worden. De onderzoeker is twee keer aanwezig geweest bij een

teamoverleg voor observatie. De uitkomsten van de observatie zijn niet bruikbaar voor het onderzoek omdat daarvoor te weinig observaties hebben plaatsgevonden.

6.2 VALIDITEIT

Om de validiteit van de steekproef te vergroten hebben uit beide teams vijf respondenten deelgenomen. Een deel van de respondenten heeft zich vrijwillig aangemeld en op verzoek van de opdrachtgever zijn vier respondenten uigenodigd die al ingewerkt zijn op elkaars werkzaamheden. Het onderzoek heeft geen externe validiteit, dus het onderzoek is niet generaliseerbaar naar andere situaties, omdat het een onderzoek is naar een specifiek probleem bij een relatief kleine doelgroep. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten is er feedback gevraagd bij collega's en is het onderzoek besproken met de opdrachtgever. De interviews zijn allemaal afgenomen door de onderzoeker. De onderzoeker is werkzaam bij de organisatie. Dit kan invloed hebben op de validiteit van het onderzoek omdat de onderzoeker misschien onbewust niet neutraal is of tijdens de interviews te betrokken raakt bij het verhaal van de respondent.

6.3 BETROUWBAARHEID

De populatie van het onderzoek bestaat uit eenendertig medewerkers. Daarvan zijn tien medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Dit zijn voldoende respondenten. Het onderzoek is moeilijk te herhalen omdat de ontwikkeling van het nieuwe team verder gaat en daarmee de ervaringen van medewerkers veranderen. Met de data kan het onderzoek herhaalt worden. De geluidsopnamen, uitgewerkte interviews en codebomen zijn in het bezit van de onderzoeker. Daarmee kan de betrouwbaarheid van het onderzoek worden aangetoond.

6.4 VOORUITBLIK

Het zou interessant zijn voor de ontwikkeling van het team en als meer teams functionele flexibiliteit willen invoeren om te onderzoeken hoe dit wordt ervaren door medewerkers. Tijdens dit onderzoek waren maar vier respondenten ingewerkt op de nieuwe werkzaamheden. Het is daarom moeilijk om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren. Verder onderzoek naar dit onderwerp zou duidelijkheid kunnen geven over hoe medewerkers de invoering hiervan ervaren.

6.5 AANBEVELINGEN

De medewerkers vinden het belangrijk dat er duidelijkheid wordt gegeven over de functie-eisen als er meer taken bijkomen. Ze voelen zich nu onzeker omdat niet duidelijk omschreven staat of is uitgesproken door de leidinggevende wat er wordt verwacht. Medewerkers willen voordat ze een beoordeling krijgen weten wat er van ze wordt verwacht in. Het is aan te bevelen om hierover in gesprek te gaan met medewerkers. Tijdens de gesprekken kan vastgelegd worden welke taken bij de nieuwe functie horen en op welk niveau deze taken uitgevoerd moeten worden.

De medewerkers van het nieuwe team hebben behoefte aan een opleidingsplan. Zij vinden dat er nu geen duidelijk plan is en maken zich daarover zorgen. Voor het overdragen van kennis is het nodig dat er een opleidingsplan en werkinstructies aanwezig zijn. Het is daarom aan te bevelen om een opleidingsplan te maken en te zorgen voor werkinstructies zodat het leren van nieuwe werkzaamheden gestructureerd kan plaatsvinden.

Vanwege een hoge werkvoorraad zijn medewerkers nog niet ingewerkt. Het is belangrijk om voldoende tijd te besteden aan inwerken en overdragen van kennis. Als medewerkers goed worden ingewerkt en de werkbelasting goed is, kan functionele flexibiliteit bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij het werk. Het is daarom aan te bevelen om voldoende tijd te besteden aan het opleiden van medewerkers.

De samenvoeging van de teams wordt door sommige medewerkers gezien als een overname door het oude team van Declaratieservice. Deze gevoelens van gedomineerd worden door de andere medewerkers helpt niet om een nieuwe sociale-identiteit te ontwikkelen. Een leidinggevende kan laten zien dat er geen bedreiging is door medewerkers van beide teams gelijke mogelijkheden en kansen geven om een bijdrage te leveren aan het nieuwe team.

Sommige medewerkers voelen zich niet veilig in het team en hebben minder vertrouwen in de leidinggevende. Als medewerkers zich niet veilig voelen, zullen zij zich terugtrekken en zal het team zich niet kunnen ontwikkelen. Hierdoor zullen de resultaten van het team minder worden en kunnen medewerkers een lagere betrokkenheid gaan voelen bij hun werk. De leidinggevende kan gaan werken aan het herstel van het vertrouwen.

Het is aan te bevelen om te gaan werken aan de ontwikkeling van het team. Een interventie waarbij de medewerkers inzicht krijgen in elkaar en hoe hun eigen gedrag effect heeft op de ander zou een start kunnen zijn. Hierna is waarschijnlijk individuele coaching nodig om de medewerker te begeleiden bij het verbeteren van de samenwerking en communicatie.

LITERATUURLIJST

- Alblas, G., & Vos, W. (2013). *Inleiding Groepsdynamica* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., & McKimmie, B. M. (2012). Social Identity Change During an Intergroup Merger: The Role of Status, Similarity, and Identity Threat. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(5), 443–455.
<https://doi.org/10.1080/01973533.2012.712016>
- Berge, L. J. A. M., Oteman, M. P., & Van Kooten, J. (2016). *Inleiding organisatiekunde*. Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.
- Boelen, P., & Rijkeboer, M. (2002). Over gebeurtenissen van toen en problemen van nu. *Dth*, 22(3), 138–149. <https://doi.org/10.1007/bf03060289>
- Bridges, W. (2015). *Managen van Transitie. Hoe je medewerkers echt meekrijgt in verandering* (5e ed.). Zaltbommel, Nederland: Thema.
- Brinkman, J. (2013). *Voor de verandering. Een praktische inleiding in de agogische theorie* (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- CZ. (2017). *Jaarverslag CZ*. Geraadpleegd op 24 september 2018 van <https://www.cz.nl/-/media/corporate/wie-wij-zijn/jaarverslagen/cz-groep-jaarverslag-2017.pdf>
- Dijkstra, P. (2012). Cultuur in teams. *Bijzijn XL*, 5(1), 36–39. <https://doi.org/10.1007/s12632-012-0015-9>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 158–171. Geraadpleegd van https://pure.uva.nl/ws/files/1050429/88706_Jak_en_Evers_G_O_2010.pdf

- Kok, R. A., & Ligthart, P. E. (2014). Differentiating Major and Incremental New Product Development: The Effects of Functional and Numerical Workforce Flexibility*. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 30–42.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12190>
- Nauta, A., Goudswaard, A., & Kraan, K. (2002). Effecten van functionele flexibiliteit op betrokkenheid en uitputting in blauwe- en witteboordenberoepen. *Gedrag & Organisatie*, 15(2), 79–93.
- Nooteboom, B. (2017). *Vertrouwen Opening naar een veranderende wereld*. Utrecht, Nederland: Klement.
- Preenen, P., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *TvOO*, (3), 51–58.
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in de praktijk*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Remmerswaal, J. (2015). Groepsontwikkeling. *Begeleiden van groepen*, 139–145.
https://doi.org/10.1007/978-90-368-0725-8_14
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3e herziene ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Steenbergen, B. (2017). Succesvol veranderen een aanpak voor de onderstroom. *Sociaal bestek*, 59–61. Geraadpleegd van <https://link-springer-com.lib.fontys.nl/content/pdf/10.1007%2Fs41196-017-0022-6.pdf>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, No. 2, 344–354.
- Smit, W. (2016). Hoe kunnen we samen door één deur? Over het managen van een cultuurclash. *M & O*, 1, 4–20.

- Van Dam, K., Van der Heijden, B. I. J. M., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19 (1), 53–68.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Berg, P. T., & Van der Velde, M. E. G. (2005). Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111–129. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6994-9>
- Van der Schoor, J., & Van de Wiel, G. (2013). *Teams van de toekomst*. Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L., & De Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.
- Van Wielink, J., Wilhelm, L., & Van Geelen-Merks, D. (2017). *Professioneel begeleiden bij verlies*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Vergouw, G., (2013). *Commitment: de belofte van betrokkenheid en bevlogenheid in organisaties*. Amsterdam, Nederland: Boom/Nelissen.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Vonk, R. (2013). *Sociale psychologie* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Voortman, P. M. (2012). *Vertrouwen werkt Over werken aan vertrouwen in organisaties*. Amsterdam Rome, Nederland: Trustworks.
- Vroemen, M. W., Harmelink, R., & Ria Harmelink Journalistieke Producties (Epse). (2009). *Team op vleugels: gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Vakmedianet.

BIJLAGEN

TOPICLIJST

1.	Introductie
	Op dit moment volg ik een studie Toegepaste psychologie bij Fontys Hogeschool. Ik ben bezig met mijn laatste schooljaar en doe nu mijn afstudeeronderzoek. Ik wil je daarom graag interviewen. Mijn onderzoek gaat over het samenvoegen van de twee Klachtenteams en betrokkenheid bij het werk. Vandaag wil in dit interview daarover vragen stellen. Ik ben nieuwsgierig naar jouw ervaringen. Het interview duurt ongeveer een uur en ik wil daarvan een geluidsopname maken. Vind je dat goed? Het interview werk ik helemaal uit op schrift en de resultaten worden anoniem verwerkt in mijn onderzoek. Het onderzoek wordt door twee docenten van de opleiding gezien. Jouw privacy wordt gewaarborgd doordat alles anoniem wordt verwerkt.
2.	Verandering/ coping
	Hoe zie jij de organisatieverandering die nu plaatsvindt?
	Begrijp je de beslissing om de twee teams samen te voegen?
	Welke veranderingen merk je al?
	Voel je steun van je leidinggevende bij de veranderingen? Hoe, wel/ niet?
	Hoe ga jij zelf om met veranderingen? Voorbeeld vragen van wat iemand dan bijvoorbeeld doet?
	Hoe kijk je terug naar de oude situatie? En hoe wordt aandacht besteed aan het oude?
3.	Betrokkenheid
	Welke invloed heeft de verandering op jouw betrokkenheid bij het werk?
	En bij het team?
	Geloof je in de verandering? En wat betekent dat dan voor jouw betrokkenheid?
	Op welke manier werk jij mee aan de veranderingen?
	Wat zou het voor jou betekenen als het anders gaat dan gepland?
	Hoe betrokken voelde je, je bij jouw werk team voor de samenvoeging?
	Heb je het gevoel dat jouw leidinggevende zich betrokken voelt bij jou/ jullie en hoe merk je dat?
4.	Flexibiliteit

	Hoe vind je het om andere werkzaamheden te leren/ doen?
	Wat vind je van die werkzaamheden?
	Krijg je feedback op je werk? Van wie en wat vind je daarvan? (bij niet en wel doorvragen)
	Hoeveel vrijheid krijg je in je werk? Hoe?
	Welke nadelen heeft het om andere werkzaamheden erbij te leren of doen?
	Welke voordelen heeft het?
	Hoe verantwoordelijk voel je, je in je werk?
	Ondernemerschap in je werk, voel je dat? In hoeverre voelt het alsof je werk /organisatie van jou is?
5.	Teamontwikkeling en cultuur
	Welke verschillen en overeenkomsten zie je tussen de twee teams?
	Hoe denk je dat het nieuwe team zich kan ontwikkelen?
	Wat is nodig?
	Waarop heb jij sturing nodig?
	Hoe duidelijk zijn de kaders voor het nieuwe team?
	Wat zou anders kunnen in het nieuwe team volgens jou?
	Wat vind je een belangrijke waarde voor het team? Wat was dat bij je oude team?
	Hoe ziet dat eruit in de dagelijkse werkzaamheden? Hoe zie ik die waarde?
	Wat zijn team zijn jullie? Of waren jullie? Kun je dat omschrijven?
	Hoe is/ was de samenwerking? Wie neemt besluiten?
	Wat voor afspraken hebben jullie?
	Hoe zit het met afwijkende meningen?
	Hebben jullie conflicten? Hoe ga je daarmee om? Zo nee, hoe komt dat?
6.	Vertrouwen in leidinggevende
	Hoe merk je dat een leidinggevende betrouwbaar is? Kun je een voorbeeld geven?
	Hoe merk je dat een leidinggevende te vertrouwen is? Kun je een voorbeeld geven van jouw teamleider?
	Voel je, je veilig in jouw team en waaraan merk je dat wel of niet?
	Hoe zorgt jouw teamleider voor veiligheid?
7.	Wil je zelf nog iets toevoegen wat ik niet besproken heb maar wat relevant kan zijn voor het onderzoek?

REFLECTIEVERSLAG

Het onderzoek bij het nieuwe Klachtenteam operations richt zich op het samenvoegen van twee teams van verschillende afdelingen. Het onderzoek is relevant omdat door de opdrachtgever een probleem wordt ervaren bij het samenvoegen. Daarnaast kan het onderzoek van belang zijn omdat ook binnen andere teams steeds meer samenwerking nodig is, vanwege kostenbeheersing. Dit betekent dat in de toekomst steeds meer medewerkers te maken krijgen met functionele flexibiliteit. De uitkomsten van het onderzoek zijn daardoor misschien relevant voor meer teams binnen de afdeling.

Voor het onderzoek heb ik voldoende relevante wetenschappelijke literatuur gezocht om theoretische onderbouwing te krijgen voor de onderzoeksvragen. De methode van het kwalitatieve onderzoek is beschreven en het onderzoek is herhaalbaar met de data die hiervoor beschikbaar zijn. De bedoeling aan het begin van het onderzoek was om ook observaties te doen bij werkoverleggen van het team. Ik ben twee keer aanwezig geweest en de medewerkers van de teams vonden mijn aanwezigheid geen probleem. Helaas ben ik maar twee keer aanwezig geweest en daarom heb ik daarvan geen resultaten beschreven.

Het onderzoek richtte zich voor een deel op de relatie die de respondenten hebben met de leidinggevende. Het was voor mij als onderzoeker spannend of de respondenten mee wilden werken aan het onderzoek. Daarnaast vroeg ik mij af of er voldoende vertrouwen zou zijn in mij, zodat de respondenten de vragen over vertrouwen en veiligheid binnen het team wilden beantwoorden. Tijdens het onderzoek heeft de leidinggevende ontslag gekregen en ik heb me afgevraagd of het onderzoek nog voldoende relevant was voor de organisatie. Het probleem met vertrouwen was gekoppeld aan de leidinggevende. Ik heb daarover gesproken met de manager van de afdeling en besloten om het onderzoek toch door te laten gaan.

De respondenten werkten mee omdat de data anoniem verwerkt zouden worden. Het verwerken van de data uit de interviews waarbij de privacy van de respondenten wordt gewaardborgd was een grotere uitdaging voor mij, dan ik had verwacht. Ik vond het lastig om de resultaten te beschrijven. Telkens moest ik afwegen om iets wel of niet te vermelden en ook het gebruik van quotes vond ik lastig. Ik wilde medewerkers door wat ze aan mij vertelden niet in een lastige positie brengen doordat uitspraken herleidbaar zijn. Ik heb geprobeerd om bij het schrijven van de resultaten daar de hele tijd rekening meer te houden, zonder afbreuk te doen aan de uitkomsten van het onderzoek.

internet of enig ander netwerk, als onderdeel van een databank, on-line of off-line, van bedoelde scriptie voor welk gebruik dan ook.

Reden hiervoor is:

.....
.....
.....
.....

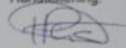
Het betreft de navolgende scriptie:

.....
.....
.....
.....

Datum:

26-3-2019

Handtekening:



Dit formulier dient tegelijkertijd met de scriptie ingeleverd te worden bij het secretariaat / stagebureau examenbureau.

Dienst Onderwijs & Onderzoek, versie mei 2015.

Toestemmingsformulier afstudeerscriptie

Fontys Hogescholen stelt de student in de gelegenheid om zijn/haar afstudeerscriptie in een databank op te laten nemen en publiekelijk toegankelijk te maken. Voor de bepalingen inzake het auteursrecht wordt verwezen naar het Studentenstatuut artikel 39, lid 4 t/m 7. De scriptie wordt uitsluitend in de database opgenomen wanneer deze beoordeeld wordt met de kwalificatie 7 of hoger. De scriptie zal in het algemeen gedurende 7 jaren in de scriptiedatabank zijn opgenomen en voor het publiek beschikbaar zijn conform de hieronder verleende toestemming.

Naam student	Marianne Pluym
Studentnummer	2912902
Instituut/Hogeschool	Fontys Hogeschool
Opleiding	Toegepaste psychologie
Afstudeerrichting	

Toestemming

- ☒ Hierbij verleen ik een niet-exclusieve licentie tot opname van de hierna te noemen scriptie in de databank "Fontyscripties" en deze geheel of gedeeltelijk te (doen) verveelvoudigen en openbaar (doen) maken in druk en/of in digitale vorm, al dan niet in combinatie met werken van derden, bijvoorbeeld online beschikbaarstelling via internet of enig ander netwerk, als onderdeel van een databank, on-line of off-line, voor gebruik door derden uitsluitend voor onderwijs- en onderzoeksdoeleinden.

- ☒ Stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever gaat akkoord met plaatsing zoals hiervoor aangegeven.

Handtekening (invullen naam functie stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever)

[Handtekening]
Pluym

[Handtekening]
P. Ducareaux
Marianne Pluym

Geen toestemming

- ☐ Hierbij verleen ik geen licentie tot opname van de hierna te noemen scriptie in de databank "Fontyscripties". Tevens verleen ik geen toestemming tot het geheel of gedeeltelijk (doen) verveelvoudigen en openbaar (doen) maken in druk en/of in digitale vorm, al dan niet in combinatie met werken van derden, bijvoorbeeld online beschikbaarstelling via internet of enig ander netwerk als onderdeel van een databank, on-line of off-line, van bedoelde scriptie voor welk gebruik da ook.

Reden hiervoor is:

- ☐ Mijn stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever gaat hiermee NIET akkoord

☐ Anders:

- ☐ Stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever verleent geen licentie tot opname van de hierna te noemen scriptie in de databank "Fontyscripties". Tevens verleent deze geen toestemming tot het geheel of gedeeltelijk (doen) verveelvoudigen en openbaar (doen) maken in druk en/of in digitale vorm, al dan niet in combinatie met werken van derden, bijvoorbeeld online beschikbaarstelling

Vers

Trefwoorden:	Betrokkenheid, flexibiliteit Samenwerken	Kies maximaal zeven vrije trefwoorden die het onderwerp van de scriptie omschrijven. Bijvoorbeeld: trefwoord1, trefwoord2, trefwoord3
Taal:	Nederlands	Naam en locatie van de opdrachtgever; het bedrijf of de instelling waarvoor, of waarin, het werk gedaan is. Bijvoorbeeld: ASML, Veldhoven NB: <u>bi een scriptie die geanonimiseerd is hier niets invullen!</u>
Afstudeer organisatie:	C2 Zorgverzekerings Tilburg	
Website URL's:	http://	Hier kan de URL van de website van de auteur, en/of de website van de afstudeerorganisatie worden vermeld.
Datum van goedkeuring:		De datum waarop de scriptie als voldoende is beoordeeld (mag ook door secretariaat / stagebureau / examenbureau van de hogeschool worden ingevuld)
Auteurs:	Voornaam, tussenvoegsel, achternaam 1. Marianne Pluijm 2. 3. 4. 5.	Bijvoorbeeld: Paul van den Heuvel
Begeleider(s):	Martijn van der Hocht, Marga Peuyt	De naam/vamen van de begeleiders van Fontys
Opleiding:	Toegepaste psychologie	De opleiding binnen de hogeschool, bijvoorbeeld bij Paramedische Hogeschool: Fysiotherapie
Bestemming tot publicatie:	☐ vanaf datum beoordeling scriptie ☐ vanaf	
Status:	☐ Publiek zichtbaar ☐ Zichtbaar voor medewerkers hogeschool ☐ Zichtbaar voor medewerkers instituut ☐ In archief	Alleen scripties met status Publiek zichtbaar worden getoond in de HBO-kennisbank. Scripties met status Zichtbaar voor medewerkers hogeschool zijn alleen zichtbaar voor medewerkers van Fontys. Scripties met status Zichtbaar voor medewerke instituut zijn alleen zichtbaar voor medewerke van het eigen instituut. Scripties met status In archief zijn alleen toegankelijk voor accreditatie.
Opmerkingen:	Ruimte voor aanvullende opmerkingen	