

MASTER'S THESIS

De kracht van het begrijpen van de organisatiecultuur In relatie tot het succes van IT-outsourcing relaties

Schiphorst ter, D (Dick)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 09. Sep. 2021

Open Universiteit
www.ou.nl



De kracht van het begrijpen van de organisatiecultuur

In relatie tot het succes van IT-Outsourcing relaties

The power of understanding the organizational culture

In relation to the success of IT-Outsourcing relations.

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT
IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT

Student: Dick ter Schiphorst

Identiteitsnummer:

Datum: 21-01-2020

Afstudeerbegeleider: Lianne Cuijpers

Meelezer: Harry Martin

Derde beoorXar: n.v.t

Versie nummer: 1.0

Status: Definitief

Abstract

IT-Outsourcing is voor organisaties al jaren een manier om in een concurrerende markt te kunnen overleven. Door IT-activiteiten uit te besteden aan externe partijen worden kosten bespaard. Hoewel dit op het oog eenvoudig lijkt, blijkt in de praktijk dat veel IT-outsourcing projecten hun verwachte doelstellingen niet halen. Een gebrek aan vertrouwen is hier vaak de oorzaak van.

Deze studie heeft onderzoek gedaan naar gedragingen waaruit blijkt dat een externe partij de organisatiecultuur begrijpt. Kennis van de organisatiecultuur wordt namelijk door velen beschouwd als een factor om het vertrouwen in een IT-outsourcing relatie te verhogen. De resultaten van deze studie hebben voor een geverifieerde lijst met gedragingen gezorgd die organisaties kunnen gebruiken om het succes van een IT-outsourcing project te beïnvloeden.

Sleutelbegrippen

IT-Outsourcing, Organisatiecultuur, vertrouwenwekkende factoren, IT-Outsourcing relaties, stuurvariabelen.

Samenvatting

IT-Outsourcing is voor organisaties al jaren een manier om in een concurrerende markt te kunnen overleven. Door IT-activiteiten uit te besteden aan externe partijen worden kosten bespaard. Hoewel dit op het oog eenvoudig lijkt, blijkt in de praktijk dat veel IT-outsourcing projecten hun verwachte doelstellingen niet halen. Een gebrek aan vertrouwen is hier vaak de oorzaak van.

Deze studie heeft onderzoek gedaan naar gedragingen waaruit blijkt dat een externe partij de organisatiecultuur begrijpt. Kennis van de organisatiecultuur wordt namelijk door velen beschouwd als een factor om het vertrouwen in een IT-outsourcing relatie te verhogen. De resultaten van deze studie hebben voor een geverifieerde lijst met gedragingen gezorgd die organisaties kunnen gebruiken om het succes van een IT-outsourcing project te beïnvloeden.

Het onderzoek is gestart met een verkenning van de literatuur over vertrouwenwekkende factoren bij IT-outsourcing. Dit leverde een tweetal lijsten met factoren op die bij outsourcing projecten invloed hebben op het niveau van vertrouwen. Opmerkelijk genoeg lost het inzicht in deze factoren niet het onvermogen bij bedrijven op om in een IT-outsourcing relatie een hoog niveau van vertrouwen te ontwikkelen. De literatuur zegt namelijk dat niet de factoren, maar het bijbehorend gedrag leidt tot vertrouwen bij de partijen die betrokken zijn bij een IT-outsourcing relatie.

Om die reden is er een casestudy uitgevoerd bij een Nederlandse uitvaartverzekeraar die met succes IT-activiteiten uitbesteed aan een externe service leverancier. Aan de hand van diepte-interviews, met zowel de klantorganisatie als de externe service leverancier, is inzicht verkregen in welke gedragingen volgens de klantorganisatie de indruk geven dat de externe service leverancier de organisatiecultuur begrijpt. Met deze gedragingen kan de leverancier het vertrouwen van de klantorganisatie verkrijgen dat nodig is om succesvol te functioneren in de IT-outsourcing relatie.

De verzamelde gedragingen zijn middels een thematische benadering geordend, geanalyseerd en getoetst bij de respondenten van de diepte-interviews. Door deze aanpak ontstond er een eerste aanzet van een lijst met geverifieerde gedragingen waaruit blijkt dat de externe service leverancier de organisatiecultuur begrijpt. Met dit resultaat kan er een sturingsmechanisme ontwikkelt worden die organisaties kunnen inzetten om te kunnen sturen op het niveau van vertrouwen.

Of er daadwerkelijk met de geverifieerde gedragingen kan worden gestuurd, is door deze studie niet onderzocht. Hoewel het er wel alle schijn van heeft is vervolgonderzoek nodig om deze aanname statistisch te kunnen onderbouwen.

Summary

For years IT-Outsourcing has been a way for organizations to survive in a competitive market. By outsourcing IT activities to external parties, costs are saved. Although this may seem simple at first sight, in practice it appears that many IT outsourcing projects do not achieve their expected objectives. A lack of trust is often the cause of this.

This study conducted research into behaviors that show that an external party understands the organizational culture. Knowledge of the organizational culture is seen by many as a factor to increase trust in an IT outsourcing relationship. The results of this study have resulted in a verified list of behaviors that organizations can use to influence the success of an IT outsourcing project.

The study started with an exploration of the literature on confidence-building factors in IT outsourcing. This resulted in two lists of factors that influence the level of trust in outsourcing projects. Remarkably enough, insight into these factors does not solve the inability of companies to develop a high level of trust in an IT outsourcing relationship. The literature says that it is not the factors, but the associated behaviour that leads to trust among the parties involved in an IT outsourcing relationship.

For this reason, a case study was carried out at a Dutch funeral insurance company that successfully outsources IT activities to an external service provider. In-depth interviews with both the client organization and the external service provider were used to gain insight into what behaviors, according to the client organization, give the impression that the external service provider understands the organizational culture. With these behaviors, the vendor can obtain the trust of the customer organization that is necessary to function successfully in the IT outsourcing relationship.

The collected behaviors are organized, analyzed and reviewed by the respondents of the in-depth interviews by means of a thematic approach. This approach resulted in a first draft of a list of verified behaviors that shows that the external service provider understands the organizational culture. With this result, a steering mechanism can be developed that organizations can use to steer at the level of trust.

This study did not investigate whether the verified behaviors can actually be used to steer. Although it does appear to be the case, follow-up research is necessary to be able to substantiate this assumption statistically.

Inhoudsopgave

Abstract	ii
Sleutelbegrippen	ii
Samenvatting	iii
Summary	iv
Inhoudsopgave	v
1. Introductie	7
1.1. Achtergrond	7
1.2. Gebiedsverkenning	7
1.3. Aanleiding/relevantie.....	10
1.4. Probleemstelling	11
1.5. Opdrachtformulering	11
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	11
1.7. Sleutelwoorden	11
2. Theoretisch kader	12
2.1. Organisatiecultuur	12
2.2. Doel van het vervolgonderzoek	13
3. Methodologie.....	14
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode	14
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	15
3.2.1. Onderzoekseenheden	15
3.2.2. Dataverzameling	16
3.3. Gegevensanalyse.....	19
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	21
4. Resultaten	22
4.1. Uitvoering van het onderzoek	22
4.1.1. Vraag 1: Welke waarden en normen kent uw organisatie?	23
4.1.2. Vraag 2: In hoeverre zijn er binnen uw organisatie opvattingen aanwezig over succesvol functioneren waarmee invulling wordt gegeven aan het dagelijks werk?.....	23
4.1.3. Vraag 3: In hoeverre zijn er binnen uw organisatie fysieke kenmerken aanwezig waaruit een buitenstaande de waarden en normen alsmede de opvattingen kan herleiden? ...	24
4.2. Resultaten interviews met de ESL's	24
4.3. Waargenomen gedrag van de ESL	25
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	27

5.1. Discussie en aanbevelingen	27
5.2. Kanttekeningen en kritische reflectie	28
5.3. Aanbeveling voor vervolgonderzoek	28
6. Referenties.....	30
Bijlage 1: Literatuurstudie	33
Bijlage 2: Interviewschema.....	39
Bijlage 3: Informatiedocument.....	40
Bijlage 4: Uitwerking interviews	41
Bijlage 5: Memoview Dedoose	53
Bijlage 6: Uitwerking Card sorting	58

1. Introductie

1.1. Achtergrond

In 2018, op zaterdag 27 januari, kopte het NRC Handelsblad: 'Radicale oplossingen in radicale tijden'. Het nieuwsartikel gaat over de toenemende macht van de techreuzen uit Silicon Valley die steeds meer marktaandeel, winst en kapitaal opslokken. De Amerikaanse pers noemt ze de 'Frightfull Five', dat een verwijzing is naar Apple, Alfabet, Amazon, Microsoft en FaceBook.

Om als organisatie in een concurrerende markt overeind te blijven zijn strategische plannen nodig. Eén daarvan kwam in de jaren '80 in opkomst toen IBM besloot om het maken van bepaalde componenten voor hun Personal Computer over te laten aan andere fabrikanten. Hoewel dit plan uiteindelijk geen succes bleek te zijn, omdat hun componenten massaal werden nagemaakt, had IBM met het 'outsourcen' van activiteiten een nieuwe manier gevonden om kosten te besparen en konden ze zich weer onderscheiden van haar concurrenten.

Ook tegenwoordig besteden organisaties delen van hun activiteiten uit aan externe partijen. Dit klinkt misschien eenvoudig, maar 'outsourcing' is niet van de een op andere dag succesvol. Een outsourcing project vraagt om een goede relatie met alle betrokkenen partijen en dat eist veel tijd, energie, toewijding en vertrouwen.

1.2. Gebiedsverkenning

Al meer dan 20 jaar is IT Outsourcing (ITO) een populair onderzoeksgebied. Er is dan ook veel informatie over dit onderwerp beschikbaar (Liang et al., 2015).

In de literatuur wordt ITO omschreven als een uitbesteding van IT-activiteiten aan externe service leveranciers (Grover & Nyrhinen, 2006).

Redenen om activiteiten uit te besteden

- Meer willen focussen op strategische issues (Gupta & Gupta, 1992; Grover et al., 1994)
 - Verhogen van flexibiliteit (Clark et al, 1995)
 - Verkrijgen van meer technologische kennis (Clark et al, 1995)
 - Kostenreductie (Gonzalez et al. ,2010)
-

Tabel 1: Overzicht van redenen waarom bedrijven uitbesteden

Een van de voornaamste redenen van ITO is het meer willen focussen op strategische issues. Dit is met name het gevolg van marktwerking die organisaties min of meer dwingt om alles wat geen kernactiviteit is uit te besteden aan externe partijen (Gupta & Gupta, 1992). Het zijn vooral bedrijfsondersteunende en reguliere routine taken die buiten de eigen organisatie worden belegd, waardoor een computerdeskundige bijvoorbeeld meer tijd kan krijgen om zich te kunnen focussen op belangrijke strategische IT-activiteiten (Grover et al., 1994).

Een andere reden om activiteiten uit te besteden is het verhogen van flexibiliteit in organisaties. Door de juiste contracten met externe service leveranciers (ESL) te sluiten, kunnen organisaties ervoor zorgen dat ze op elk gewenst moment aan hun informatiebehoefte kunnen voldoen (Clark et al., 1995).

Ook het verkrijgen van meer technologische kennis is een veelvoorkomende reden om IT-activiteiten uit te besteden. Via de ESL kan de organisatie namelijk de beschikking krijgen over geavanceerde technologieën (Clark et al., 1995). Dit vermindert de behoefte om daar als organisatie zelf in te investeren, zonder dat dit afbreuk doet aan de beschikbaarheid daarvan (Clark et al., 1995). Tenslotte wordt het uitbesteden van IT-activiteiten ook vanuit financieel oogpunt gedaan. Organisaties kunnen door ITO over specialisten beschikken, zonder dat ze permanent deel uit maken van hun personeelsbestand. Dit wordt door organisaties vaak als een kostenbesparing gezien (Gonzalez et al., 2010).

Wanneer een organisatie er uiteindelijk voor kiest om IT-activiteiten uit te besteden aan een ESL ontstaat er een relatie tussen beiden.

Gallivan & Oh (1999) onderscheiden vier verschillende soorten ITO-relaties die in tabel 2 zijn weergegeven.

Relaties
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enkele klant- en enkele leverancier ▪ Enkele klant-meerdere leveranciers ▪ Meerdere klanten-een enkele leverancier ▪ Meerdere klanten- en meerdere leveranciers

Tabel 2: Verschillende soorten Outsource-relaties
Bron: Gallivan & Oh (1999)

De enkele klant- en enkele leverancier geldt als de meest eenvoudige relatie en staat bekend als de 'simple-dyadic relationship'. Dit soort relaties kunnen op termijn riskant gaan worden door het opportunisme die bij de verkoper kan ontstaan, omdat hij in deze relatievorm namelijk de enige leverancier is. Om dat risico te beperken hebben sommige bedrijven relaties gevormd met meerdere leveranciers (Chaudhury et al., 1995; Cross, 1995). Er is dan sprake van een enkele klant-meerdere leveranciers relatie.

Een andere vorm van relatie kan ontstaat zodra bedrijven uit eenzelfde bedrijfstak vergelijkbare behoeften hebben. In de praktijk wordt er dan een alliantie gevormd om onder gunstigere omstandigheden diensten van een enkele leverancier te verkrijgen (Sharma & Yetton, 1996). Dit soort relaties worden meerdere klanten-enkele leverancier of co-sourcing relaties genoemd. Tot slot kunnen verschillende klantbedrijven een outsourcingrelatie vormen met meer dan één leverancier. Oftewel de meerdere klanten-en meerdere leveranciers relatie, die bovendien geldt als de meest complexe van de vier. (Gallivan & Oh ,1999).

Het aangaan van een outsourcing-relatie is niet geheel zonder risico's. Onderzoek van Meira et al. (2010) toont aan dat een groot deel van de outsourcing-relaties hun verwachte doelstellingen niet halen.

- Er kunnen moeilijkheden ontstaan bij het verbreken van de contractuele betrokkenheid.
- Het management van de leverancier kan zich terugtrekken, zodra het project financieel gezien te weinig voor ze oplevert.
- Relaties kunnen tegenstrijdig worden.
- De betrokken partijen verliezen het vertrouwen in elkaar.

Van dat laatste punt kan gezegd worden dat het werken met 'vreemden' in een ITO-project vrij vanzelfsprekend is, waardoor het vertrouwen in elkaar van hoog niveau moet zijn. Desondanks is dat niveau van vertrouwen, in tegenstelling tot een intern IT-project, moeilijk te ontwikkelen (Natovich, 2003). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de betrokken partijen nooit eerder met elkaar hebben samengewerkt, de samenwerking na afloop van het project niet wordt omgezet naar een lange termijnrelatie en door de juridische contracten die de te leveren producten, boeteclausules en rapportageregelingen definiëren. Bovendien kan een vaste prijsstelling in het contract, door werkelijke kosten, zorgen voor tegenstrijdige belangen tussen klantorganisatie en ESL. Hoewel meningsverschillen in een ITO-relatie dus niet ongewoon lijken te zijn, is het gevaarlijk wanneer dit in een 'vicieuze cirkel' valt. Meningsverschillen kunnen dan leiden tot een gebrek aan vertrouwen dat vervolgens kan resulteren in een conflict dat slechte prestaties oplevert. Een dergelijke situatie zal op zijn beurt het vertrouwen in de relatie nog meer schaden en voor nieuwe conflicten zorgen. Op een gegeven moment heeft het vertrouwen zo'n laag niveau bereikt dat elk nieuw conflict, zelfs over het kleinste probleem, een einde kan maken aan de samenwerking tussen de klantorganisatie en de ESL (Subherwal, 1999). Verschillende onderzoekers benadrukken daarom het belang van vertrouwen in ITO-relaties (Niazi et al., 2013; Mayer et al., 1995). De theorie zegt dat vertrouwen een waardevolle bijdrage levert aan verschillende vormen van uitwisseling (Doney et al., 1998). Het zorgt voor lange termijn relaties tussen bedrijven (Ganesan, 1994; Ring & Van de Ven, 1992) en kan gezien worden als een belangrijk onderdeel van het succes van strategische allianties, partnerships en alle andere zakelijke relaties (Browning, Beyer & Shetler, 1995; Gulati, 1995; Nguyen et al., 2006). Daarnaast stimuleert vertrouwen een meer open communicatie tussen de betrokken partijen, zorgt het voor betere prestaties en een hogere kwaliteit van deliverables (Nguyen et al. (2006). En tenslotte draagt vertrouwen ook bij aan effectievere implementaties van strategieën, betere coördinatie van het management en effectievere werkteams (McAllister, 1995; Lawler, 1992). Daarentegen kan een laag niveau van vertrouwen, zoals eerder gezegd, een ITO-relatie onder druk zetten of zelfs doen beëindigen.

Theorieën over vertrouwen zijn te verdelen in twee groepen:

- De eerste groep richt zich vooral op het ontstaan van vertrouwen die volgens McKnight et al. (1998) gebaseerd is op kennis, persoonlijkheid, berekening, houding en gedrag.
- De tweede groep is vooral geïnteresseerd in hoe het vertrouwen dat aanvankelijk was ontstaan zich verder ontwikkeld (Niazi et al., 2013).

Vertrouwen wordt in de literatuur dus beschouwd als een fundamenteel onderdeel van een goede relatie, maar tot op heden heeft dit nog niet geresulteerd in een algemeen aanvaarde definitie voor vertrouwen (Oza et al., 2005). Vertrouwen blijkt in de praktijk namelijk een moeilijk te omschrijven begrip te zijn. Volgens Nootenboom (1997) gaat vertrouwen vooral uit van veronderstelling, verwachting en geloof. En kan vertrouwen worden gezien als een succesfactor in het opbouwen en onderhouden van ITO-relaties (Lee & Kim, 1999; Sabherwal, 1999).

In tabel 3 staan verschillende definities van vertrouwen die in de literatuur zijn gevonden.

Auteurs	Definitie van vertrouwen
<i>Cook and Wall (1980)</i>	The extent to which one is willing to ascribe good intentions to and have confidence in the words and actions of other people
<i>Ring and Van de Ven (1992)</i>	Confidence in the other's goodwill
<i>Mayer et al. (1995)</i>	Willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability
<i>Zaheer et al. (1998)</i>	Expectation that an actor can be relied on to fulfill obligations, will behave in a predictable manner, and will act and negotiate fairly when the possibility of opportunism is present

Tabel 3 *Verskillende definities van vertrouwen*

Om meer gevoel te krijgen bij het ontstaan en onderhouden van vertrouwen in ITO-relaties worden onderzoekers aangemoedigd om de focus meer te leggen op de factoren die daar een rol in kunnen spelen (Lee et al., 2008).

1.3. Aanleiding/relevantie

Uit de vorige paragraaf blijkt onder meer dat ITO-relaties moeite hebben om hun verwachte doelstellingen te halen en daarom vroegtijdig worden beëindigd. Een gebrek aan vertrouwen wordt als één van de voornaamste oorzaken gezien waardoor ITO-relaties vroegtijdig stranden. Het bedrijf waarvoor de onderzoeker werkt probeert dit soort situaties te voorkomen door zo dicht mogelijk bij de klant te zitten. Zij geloven dat ze hierdoor beter in staat zijn om de context van de klant te begrijpen en daarmee het vertrouwen van de klant krijgen dat nodig is om in het ITO-project succesvol met elkaar te kunnen samen werken. Vanuit die gedachte is de onderzoeker benieuwd of je daadwerkelijk op vertrouwen kunt sturen.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is het feit dat het een bijdrage gaat leveren aan de huidige kennis over factoren die invloed hebben op het ontwikkelen en onderhouden van vertrouwen in ITO-relaties. Oftewel hetgeen dat door Lee et al. (2008) wordt aangemoedigd.

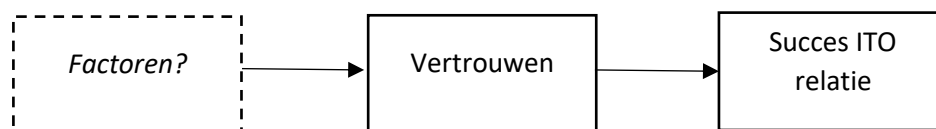
Maatschappelijk gezien zouden de resultaten van het onderzoek door organisaties gebruikt kunnen worden om een sturingsmechanisme te ontwikkelen die ze beter in staat stelt om het vertrouwen die een klant in hun organisatie heeft te verhogen.

1.4. Probleemstelling

In de vorige paragraaf werd al gezegd dat het in de praktijk lastig is om in een ITO-relatie het niveau van vertrouwen te ontwikkelen. Dit onderzoek tracht te achterhalen welke factoren invloed hebben op vertrouwen en of je daarop kunt sturen. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren hebben invloed op vertrouwen in ITO-relaties en kan daarop gestuurd worden?

Dat wil zeggen dat dit onderzoek een verkenning doet naar vertrouwenwekkende factoren met als doel inzicht te krijgen hoe het niveau van vertrouwen in ITO-relaties verhoogd kan worden.



Figuur 1 Voorlopig conceptueel model

1.5. Opdrachtformulering

Om de probleemstelling uit de vorige paragraaf te kunnen beantwoorden is het nodig om aan de hand van literatuurstudie een dieper inzicht te krijgen in vertrouwenwekkende factoren. Daarom zijn, aan de hand van de probleemstelling, de volgende doelen geformuleerd:

1. Kennis van vertrouwenwekkende factoren.
2. Kennis van stuurvariabelen waarmee het niveau vertrouwen verhoogd kan worden.

Beide doelstellingen legden vervolgens de basis voor de onderzoeksvraag van de literatuurstudie namelijk:

Wat is er in de literatuur al bekend over de factoren die volgens klanten en leveranciers het vertrouwen in ITO-relaties kunnen verhogen?

Een uitgebreide beschrijving van de literatuurstudie staat in Bijlage 1.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. Het derde hoofdstuk gaat over de methodologie die voor dit onderzoek is gebruikt. Het beschrijft het onderzoeksontwerp en de onderzoeksmethode. In hoofdstuk 4 komen de resultaten van het onderzoek aanbod. Het begint met een beschrijving van de uitvoering daarvan om af te sluiten met de antwoorden op de interviewvragen. Hoofdstuk 5 bevat de discussie, de conclusies en alle aanbevelingen die zijn voortgekomen uit het onderzoek centraal.

1.7. Sleutelwoorden

In deze scriptie wordt vaak gebruik gemaakt van de termen 'ITO' en 'ESL', die respectievelijk verwijzen naar IT-Outsourcing en externe service leverancier.

2. Theoretisch kader

Literatuurstudie naar vertrouwenwekkende factoren bij outsourcing relaties toont aan dat het 'begrijpen van de cultuur' een belangrijke factor is in het opbouwen en onderhouden van vertrouwen (Ali Babar et al., 2007; Niazi et al., 2013). In het artikel van Ali Babar et al. (2007) wordt het begrip van de cultuur omschreven als kennis van normen, overtuigingen en bedrijfsethiek die gelden bij een klant. Er wordt verondersteld dat er met deze kennis een comfortabele situatie kan worden gecreëerd bij het aangaan van zakelijke relaties. Het lijkt erop dat de auteurs hiermee willen zeggen dat een individu een bepaald vermogen moet hebben om effectief te functioneren en te sturen binnen een cultureel diverse omgeving. Ang & Van Dyne (2015) omschrijven dit vermogen als culturele intelligentie. Overigens vraagt cultuur wel om een verdere afbakening, aangezien het begrip voor meerdere uitleg vatbaar kan zijn. Daarom wordt cultuur in de context van dit onderzoek beschouwd als de organisatie van de klant en kan er dus feitelijk worden gesproken over het begrip van de organisatiecultuur als een belangrijke factor voor het ontwikkelen en onderhouden van vertrouwen in ITO-relaties. In Bijlage 1 staat een uitgebreide beschrijving van de literatuurstudie. Hier is onder meer informatie te vinden over de uitvoering en de resultaten die de studie heeft opgeleverd.



Figuur 2

Voorlopig conceptueel model

2.1. Organisatiecultuur

In de literatuur zijn er verschillende definities van organisatiecultuur gevonden. Schein (1992) hanteert als definitie voor organisatiecultuur: *'een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen'*. Terwijl Lundy & Cowling (1996) de organisatiecultuur omschrijven als de manier waarop de organisatie dingen doet. Die laatste genoemde definitie biedt volgens de onderzoeker het meeste houvast. De manier waarop een organisatie dingen doet is namelijk zichtbaar.

Een organisatiecultuur bestaat 3 verschillende niveaus (Schein, 1992). In het eerste niveau zitten de artefacten. Artefacten zijn de dingen die gezien, gehoord en gevoeld kunnen worden wanneer een groep in aanraking komt met een andere cultuur. Een IT-afdeling ziet er voor buitenstaanders over het algemeen anders uit dan een productiehal. De verschillen die worden opgemerkt kunnen dan wijzen op verschillende organisatieculturen (Moussa, 2007). Enkele voorbeelden van artefacten zijn het taalgebruik, kleding, logo en huisstijl.

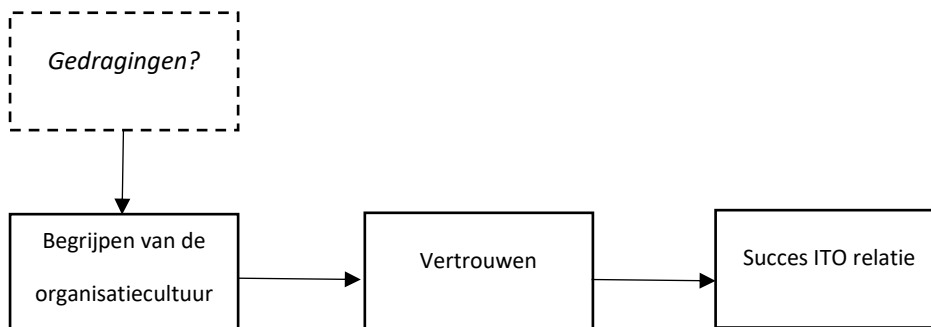
Het tweede niveau bevat de 'waarden'. Waarden zijn zaken die waardevol gevonden worden door iemand of een groep mensen. Voorbeelden die horen bij dit niveau zijn uitingen van plechtigheden en rituelen. Bij plechtigheden en rituelen kan gedacht worden aan o.a. begroetingen, verjaardagen, vergaderingen en maandelijks overleggen (Moussa, 2007). Het derde niveau bevat de basisveronderstellingen. Basisveronderstellingen zijn opvattingen die voor de leden van een organisatie vanzelfsprekend zijn en beschrijven hoe dingen binnen een organisatie gebeuren, vaak via onuitgesproken uitgangspunten. De uitingen van verhalen en legendes zijn van toepassing. Deze uitingen en verhalen bevatten gedragsmodellen van de wijze waarop de imaginaire en reële personen die worden bewonderd, 'de helden', vorm hebben gegeven aan het werk (Moussa, 2007).

2.2. Doel van het vervolgonderzoek

Literatuuronderzoek veronderstelt dat kennis van vertrouwenwekkende factoren, zoals het begrijpen van de organisatiecultuur, ESL's onvoldoende helpt om beter te kunnen sturen op het niveau van vertrouwen. Volgens diverse studies zijn het juist de bijbehorende gedragingen die leiden tot vertrouwen bij de betrokken partijen in een ITO-relatie (Hofstede, 1980; Jones et al., 2010; Mayer et al., 1995) Ondanks dit gegeven is er, voor zover bekend, geen onderzoek gedaan naar expliciete gedragingen die in een ITO-relatie invloed hebben op het niveau van vertrouwen.

Dit vervolgonderzoek is bedoeld om erachter te komen op welke manieren de ESL aan zijn klant kan laten merken dat hij de organisatiecultuur van de klant begrijpt. Kennis van deze manieren is interessant en kan volgens de onderzoeker meer inzicht geven in hoe er met gedrag in een ITO-relatie gestuurd kan worden om het niveau van vertrouwen in elkaar te beïnvloeden. De onderzoeksvraag luidt dan als volgt:

Uit welke manieren blijkt dat de ESL de organisatiecultuur begrijpt dat uiteindelijk nodig is om succesvol te kunnen functioneren binnen een ITO-relatie?



3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is verlopen, wat er precies is onderzocht en op welke manier dat is gebeurd.

Allereerst wordt de keuze van de onderzoeksmethode toegelicht. Vervolgens komt er een beschrijving van de wijze waarop de gegevens worden geanalyseerd om daarna af te sluiten met een verantwoording van de keuze ten aanzien van betrouwbaarheid, validiteit en ethiek.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

Dit onderzoek heeft als doel om een eerste aanzet te doen voor een lijst met geverifieerde gedragingen die in een ITO-relatie de indruk geven dat een organisatiecultuur begrepen wordt. Het is de bedoeling dat deze lijst tot stand komt door bij een specifieke situatie waarneembaar gedrag te verzamelen dat kenmerkend is voor hun organisatiecultuur, of zoals eerder vermeld, kenmerkend is voor de wijze waarop daar dingen gebeuren. De onderzoeker veronderstelt namelijk dat een ESL met deze gedragingen kan aantonen dat hij de organisatie van de klant begrijpt om zodoende het vertrouwen van hem te kunnen krijgen.

Het verzamelen van de gedragingen wordt gedaan door middel van een casestudy research. Kenmerkend voor een casestudy research is dat het de mogelijkheid biedt om op diepgaande wijze onderzoek te doen naar een actueel fenomeen in zijn natuurlijke context (Yin, 2009). Daarnaast is een casestudy research uitstekend geschikt om ervaringen van personen in een organisatie te onderzoeken (Boeije, 2012).

In hoofdlijnen kan er dus gezegd worden dat deze casestudy research informatie gaat opleveren over hoe er binnen een ITO-relatie wordt gehandeld, oftewel gedragingen die zijn voortgekomen uit de organisatiecultuur. Om die informatie te verzamelen is er gekozen voor het afnemen van diepte-interviews. Volgens Verhoeven (2007) is dat een geschikte onderzoeksmethode om een oriëntatie op een bepaald onderwerp uit te voeren. In dit geval stelt het de onderzoeker dus in staat om een dieper inzicht te krijgen in een bepaalde organisatiecultuur en het gedrag dat daarbij hoort, dan wel uit voort komen.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In de vorige paragraaf werd de verantwoording van de gekozen onderzoeksmethode toegelicht. Dit gedeelte beschrijft de uitwerking van de diepte-interviews.

3.2.1. Onderzoekseenheden

Nu de contouren van het de onderzoeksmethode vorm hebben gekregen, kan er bepaald worden waar de casestudy daadwerkelijk gaat plaatsvinden. Gebruikelijk vindt een casestudy plaats in een omgeving waarvan wordt verwacht dat daar gegevens aanwezig zijn die antwoord geven op de vragen die de onderzoeker heeft. Zo'n omgeving wordt dan de onderzoekseenheid genoemd.

Voor het bepalen van een geschikte onderzoekseenheid zijn er in relatie tot het doel van dit vervolgonderzoek twee voorwaarden belangrijk. Op de eerste plaats moet er bij de onderzoekseenheid sprake zijn van ITO. Bij voorkeur is de onderzoekseenheid een klantorganisatie die (een deel van) haar IT-activiteiten uitbesteed aan een ESL. Ten tweede is het van belang dat de relatie tussen de klantorganisatie en de ESL succesvol is. De theorie zegt namelijk dat er binnen een succesvolle ITO-relatie in ieder geval sprake is van een hoge mate van vertrouwen in de ESL. De kans is dus groot dat de gedragingen die hiertoe leiden in een succesvolle relatie aanwezig en onderzoekbaar zijn.

Op basis van de hierboven beschreven voorwaarden is ervoor gekozen om de casestudy bij een Nederlandse coöperatieve uitvaartverzekeraar uit te voeren. Deze organisatie heeft ervaring met het uitbesteden van IT-activiteiten aan ESL's en vanwege hun Great Place To Work Certified status heeft de onderzoeker aangenomen dat ze daar ook succesvol in zullen zijn. Great Place To Work Certified organisaties hebben namelijk een score tussen de 70%-80% op vertrouwen. Een belangrijke factor voor het ontstaan van succesvolle ITO-relaties. Vertrouwen wordt binnen het GPTW Medewerkers onderzoek gemeten door 39 stellingen over geloofwaardigheid, respect en eerlijkheid. Bovendien liep er tijdens het onderzoek een intern programma om de organisatiecultuur te versterken. Hierdoor was de bereidheid om mee te werken aan het onderzoek groot.

Door de uitvaartverzekeraar als onderzoekseenheid te selecteren is er een bewuste keuze gemaakt voor een case waarbij de omgeving representatief wordt geacht voor het te onderzoeken vraagstuk. Het is een omgeving waar naar alle waarschijnlijkheid personen rondlopen die vanwege hun kennis en ervaring antwoord kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Bovenstaande manier van selecteren wordt in de literatuur purposive sampling genoemd (Coyne, 1997). Met purposive sampling kan naarmate het onderzoek vordert steeds meer naar specifiekere informatie gezocht worden.

3.2.2. Dataverzameling

Om tot bruikbare diepte-interviews te komen is het van belang om goed in kaart te brengen welke informatie nodig is om de onderzoeksvraag te beantwoorden en wat een verstandige manier is om dat te achterhalen. Verschuren & Doorenwaard (2015) gebruiken hiervoor de methode van 'rafelen en rasteren'. Deze methode schrijft voor om uit de onderzoeksvraag kernbegrippen te halen die vervolgens kunnen worden gebruikt om deelvragen te formuleren. Gedurende dat proces ontstaat dan het beeld van de persoon (of personen) waar de informatie gezocht kan worden en hoe diegene bevraagd kan worden om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag.

Op advies van Saunders (2011) is eerst begonnen met het in delen opsplitsen van de onderzoeksvraag (zie Bijlage 2, interviewschema). Dit maakt het voor de onderzoeker makkelijker om de kernbegrippen te selecteren. Feitelijk is het opsplitsen van de onderzoeksvraag gedaan aan de hand van redenkundig ontleden. Bij redenkundig ontleden wordt een zin in delen op gesplitst die ieder een bepaalde functie hebben, zoals onderwerp en persoonsvorm. Vervolgens is per zinsdeel bepaald welke woorden een onderdeel van een deelvraag konden zijn. Uiteraard met in het achterhoofd dat er met de deelvragen informatie moet worden verkregen om antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen. De woorden die hieraan voldeden zijn door de onderzoeker onderstreept en resultaat van deze exercitie is terug te vinden in figuur 1.

Kernbegrippen uit de onderzoeksvraag:

- Organisatiecultuur
- Succesvol functioneren
- Manieren.

Figuur 1: De kernbegrippen volgens *Rafelen en rasteren methodiek* (Verschuren & Doorenwaard, 2015)

De volgende stap is het formuleren van de deelvragen aan de hand van de kernbegrippen die uit de onderzoeksvraag zijn gehaald.

Om tijdens het onderzoek informatie te krijgen over de organisatiecultuur is het nodig om erachter te komen welke artefacten, normen en waarden die bij de onderzoekseenheid aanwezig zijn. Artefacten, normen en waarden zijn, zoals eerder vermeld, vormen alle drie een deel van de organisatiecultuur. De volgende deelvragen zijn hiervoor geformuleerd:

- *Welke normen en waarden zijn kenmerkend voor de organisatiecultuur?*
- *Welke artefacten zijn er in de organisatie waarneembaar?*

Naast bovenstaande deelvragen, waarmee het onderzoek inzicht wil krijgen in het eerste en tweede niveau van een organisatiecultuur (Schein, 1992), wil de onderzoeker ook achterhalen hoe de bepaalde succesvolle (fictieve) personen binnen de onderzoekseenheid vorm hebben gegeven aan het werk. Om die reden is begrip 'Succesvol functioneren' uit de onderzoeksvraag gehaald, omdat dit past bij wat Schein (1992) zegt over het derde niveau van organisatiecultuur, namelijk de basisveronderstellingen die ontstaan uit eerder bewezen succesvolle gedragingen binnen een (deel van de) organisatie. Dit resulteerde in de volgende deelvraag:

Kent de onderzoekseenheid basisveronderstellingen over succesvol functioneren binnen de organisatie?

Tenslotte wil dit onderzoek kunnen verwoorden op welke manieren de verschillende organisatieniveaus tot uiting komen in het gedrag van een externe service leverancier. Hiervoor is de volgende deelvraag geformuleerd:

Welke waargenomen gedragingen horen er bij de organisatiecultuur?

Na het vaststellen van de begrippen en het formuleren van de deelvragen is er een oriënterend gesprek geweest met leveranciersmanager van de klantorganisatie die op strategisch niveau verantwoordelijk was voor de uitvoering van IT-activiteiten door ESL's. Tijdens dat gesprek is er samen bepaald welke personen antwoord konden geven op de vier geformuleerde deelvragen. Daarbij was het van belang dat deze personen bij voorkeur minimaal een jaar lang de schakel waren tussen de klantorganisatie en de externe service leverancier. Een tijdsbestek van minimaal 1 jaar is volgens de onderzoeker voldoende lang om waargenomen gedragingen van de ESL te benoemen die invloed hebben gehad op het niveau het vertrouwen in de ITO-relatie.

Bovenstaande voorwaarden hebben ertoe geleid dat er via de leveranciersmanager contact gelegd kon worden met 5 verschillende solutionsmanagers die tussen mei 2019 en juni 2019 zijn geïnterviewd. Solutionmanagers kunnen gezien worden als de schakel tussen de klant en de leverancier en zijn om die reden binnen de onderzoekseenheid de juiste personen om te bevragen.

Naast het interviewen van solutionmanagers zijn er ook 2 ESL's geïnterviewd. Hoewel dit buiten de scope van het onderzoek viel, was het interessant om van de ESL's zelf te horen hoe ze aan de klantorganisatie laten blijken dat ze de organisatiecultuur begrijpen. Dit zorgde voor een vorm van triangulatie en bruikbare inzichten tijdens het analyseren van de onderzoeksresultaten.

Voordat er gestart kon worden met het afnemen van de diepte-interviews is er eerst een interviewschema gemaakt met vragen die zijn afgeleid uit de deelvragen. Dit resulteerde in de volgende set met interviewvragen:

1. *Welke normen en waarden zijn kenmerkend voor uw organisatiecultuur?*
 - *In hoeverre houdt uw leverancier hier rekening mee?*
 - *Hoe merkt u dat aan uw leverancier?*
 - *Waar zou u dat nog meer aan kunnen merken?*

2. *In hoeverre zijn er binnen uw organisatie basisveronderstellingen over succesvol functioneren waarmee invulling wordt gegeven aan het dagelijks werk?*
 - *In hoeverre voldoet uw leverancier aan die opvattingen?*
 - *Waaruit blijkt dat?*
 - *Waar zou u dat nog meer aan kunnen merken?*

3. *In hoeverre zijn er binnen uw organisatie artefacten aanwezig waaruit een buitenstaande de waarden en normen alsmede de opvattingen kan herleiden?*
 - *In hoeverre voldoet uw leverancier hieraan?*
 - *Waaruit blijkt dat?*
 - *Waar zou u dat nog meer aan kunnen merken?*

Vervolgens is er een proefinterview gehouden om te ervaren hoe er op de vragen wordt reageert en of de vragen de juiste informatie opleveren om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Uit dat proefinterview kwam naar voren dat de geïnterviewde persoon moeite had met vraag 2 en 3. Er werd om een toelichting gevraagd, omdat de termen artefacten en basisveronderstellingen niet alledaagse begrippen zijn. Deze termen zijn vervolgens vertaald in meer concretere (alledaagse) begrippen. De term 'artefacten' is gewijzigd naar 'specifieke kenmerken' en de term 'basisveronderstellingen' naar 'opvattingen' binnen de organisatie. Het resultaat van deze wijziging is terug te zien in bijlage 2, interviewschema.

Een interview zal maximaal 1 uur duren. Voor het analyseren van de interviews is gebruik gemaakt van computersoftware. Hoe deze analyse is uitgevoerd wordt in de volgende paragraaf beschreven.

Voor validiteitsdoeleinden zal de geïnterviewde voorafgaand aan het interview een in document (zie Bijlage 3, informatiedocument) ontvangen met het hoofddoel van dit onderzoek en de gehanteerde definities, zodat hij zich op het interview kan voorbereiden waardoor het voor de interviewer makkelijker wordt om de vragen te stellen. Daarnaast is er in het document kenbaar gemaakt dat het gesprek wordt opgenomen en dat persoonlijke gegevens volledig worden geanonimiseerd.

Tijdens het interview worden er ook aantekeningen gemaakt om te voorkomen dat er gegevens verloren gaan als later blijkt dat de opname niet heeft gewerkt. Bovendien helpt het de interviewer om delen van het interview met de geïnterviewde samen te vatten (Saunders, 2011). Voor betrouwbaarheidsdoeleinden worden de audiobestanden van de geproduceerde interviews en analysegegevens beschikbaar door de auteur te e-mailen. In paragraaf 3.4 worden de validiteitscriteria in meer detail uitgewerkt.

3.3. Gegevensanalyse

Het analyseren van gegevens vraagt om een goed plan om de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen (Verhoeven, 2007).

Deze paragraaf beschrijft de methode die werd gebruikt om de resultaten van de diepte-interviews te analyseren.

Om gegevens te analyseren worden in de literatuur verschillende methoden aangereikt. Voor dit onderzoek is gekozen voor een thematische analyse (TA) volgens Braun & Clarke (2006). De thematische analyse geldt als een veelgebruikte methode voor kwalitatieve analyse en bevat een aantal stappen om patronen te identificeren, analyseren en rapporteren.

Overigens benadrukken Braun en Clark (2006) dat TA geen lineair proces is, waarbij er op chronologische wijze van stap naar stap wordt gegaan. Hun methode voor gegevensanalyse is een recursief proces, waarbij waar nodig een stap teruggedaan wordt binnen het proces van analyse. Om die reden is het stappenplan voor dit onderzoek als volgt vormgegeven:

1. *Verzamelen van gedragingen (bekend raken met de data).*
2. *Review van de gedragingen (reviseren en verfijnen).*
3. *Samenvoegen van de overzichten.*
4. *Sorteren en labelen van gedragingen (card sorting methode).*
5. *Het maken van een definitief overzicht.*

De gegevensanalyse is gestart met het verzamelen van gedragingen met behulp van Dedoose. Dedoose is een op CAQDAS gebaseerde webapplicatie dat ontwikkeld is om kwalitatieve data te analyseren en kan een aantal handmatige taken van de onderzoeker overnemen (Dedoose, 2017). Het programma is voor dit onderzoek gebruikt om in de audio-opnames van de diepte - interviews aantekeningen te maken op de momenten dat de respondenten een gedraging noemden. Uitgangspunt bij het verzamelen van de gedragingen was dat ze moesten voortkomen uit de normen en waarden, artefacten en basisveronderstellingen. Later zijn de aantekeningen met behulp van Dedoose geëxporteerd naar werkbare bestanden, zodat er per interview een overzicht ontstond met de verzamelde gedragingen (zie Bijlage 4, uitwerking interviews).

Braun en Clark (2006) zien bovenstaand proces als een manier om bekend te raken met de verzamelde gegevens.

De overzichten met gedragingen zijn vervolgens met de betreffende respondent gedeeld om de bevindingen van de onderzoeker te reviewen. Deze stap wordt door Braun & Clarke (2006) omschreven als reviseren en verfijnen.

Na het reviewen en verfijnen van de overzichten zijn ze samengevoegd tot één geheel door de gedragingen vanuit de 'memo-view' in Dedoose één voor één te verplaatsen naar een Excel werkblad. Een memo-view in Dedoose is een totaaloverzicht van memo's. In dit geval bestond de view uit de gedragingen en bijbehorende aantekeningen die het beluisteren van alle audio opnames heeft opgeleverd (zie Bijlage 5, memo-view Dedoose).

Nog belangrijk, tijdens de verplaatsing kwam naar voren dat er een aantal gedragingen door meerdere respondenten zijn benoemd. Dubbele gedragingen zijn om die reden achterwegen gelaten.

Uiteindelijk ontstond er een voorlopige lijst met meer dan 100 gedragingen. Aangezien de onderzoeker van mening is dat dit aantal in de praktijk lastig te managen valt, is er aan de klantorganisatie gevraagd om nog eens kritisch naar de gedragingen te kijken om te bepalen met welke gedragingen de leverancier zich het meest kan onderscheiden. Om dit te bewerkstelligen is er gekozen voor de card sorting methode met een gesloten benadering (Maurer & Warfel, 2004). Deze methode houdt in dat de gedragingen zijn gesorteerd aan de hand van vooraf gedefinieerde thema's, zodat het in de context van dit onderzoek voor de klantorganisatie gemakkelijker werd om inhoud aan de gedragingen te geven. Volledig vanuit de optiek van Braun & Clark (2006) heeft de onderzoeker ervoor gekozen om voor de normen en waarden van de onderzoekseenheid als thema te gebruiken. Dit is namelijk voor de klantorganisatie herkenbaar en bovendien komen alle gedragingen die tijdens de diepte-interviews zijn verzameld hieruit voort (zie Bijlage 6, uitwerking Card Sorting).

Normen en waarden binnen de onderzoekseenheid

Betrouwbaar

Raad en daad

Warm en Welkom

Voor eenieder bijzonder

Voor elkaar

Vervolgens heeft de onderzoeker aan de klantorganisatie gevraagd om de verzamelde gedragingen van inhoud te voorzien door ze één van de onderstaande labels te geven:

- Vanzelfsprekend
- Onderscheidend

Met vanzelfsprekend gedrag wordt gedrag bedoeld dat volgens de klant voor de hand ligt, zoals samenwerken en het houden aan afspraken.

Met onderscheidend gedrag wordt gedrag bedoeld waarmee de leverancier zich kan onderscheiden van anderen, zoals het durven toe geven van fouten en het streven naar een open relatie met de klant.

Door het labelen van de gedragingen ontstond er een eerste aanzet voor een lijst met geverifieerde gedragingen die in een ITO-relatie de indruk geven dat een organisatiecultuur begrepen wordt en waarmee een ESL kan sturen om het niveau van vertrouwen bij de klantorganisatie te vergroten (zie tabel 4).

De beschrijving van de resultaten uit bovenstaande gegevensanalyse zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Validiteit geldt als de meest algemene en belangrijkste kwaliteitseis die aan onderzoek wordt gesteld (Gelderman, 2013). Yin (2007) werkt validiteit uit in vier criteria: constructvaliditeit; interne validiteit; externe validiteit; betrouwbaarheid.

Bij constructvaliditeit gaat het om de vraag of de onderzoeker meet wat hij wil meten. Interne validiteit is volgens Yin (2007) de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek op de juiste manier is uitgevoerd. Bij externe validiteit en betrouwbaarheid gaat het respectievelijk om de generaliseerbaarheid van het onderzoek en de mate waarin een meting vrij is van willekeurige fouten. Anders gezegd gaat het er bij betrouwbaarheid om of de resultaten de werkelijke situatie benaderen.

Om te voldoen aan de validiteitseisen is er o.a. een proefinterview afgenomen bij een soortgelijke klantorganisatie. Doel hiervan was het verfijnen van de interviewvragen, door ze zo te formuleren dat er de juiste informatie mee verkregen kon worden en voor de geïnterviewde begrijpbaar zouden zijn (Fink, 2013).

Validiteitsproblemen ten aanzien van bias zijn voorkomen door een vast interviewschema. Iedere respondent kreeg dezelfde vragen in een vaste volgorde. Dit verhoogt de interne validiteit en zorgt ervoor dat de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaar zijn, omdat de respondent waarschijnlijk bij verschillende onderzoekers onder dezelfde omstandigheden steeds dezelfde uitkomsten/antwoorden zal geven.

Verder zijn alle stappen van het onderzoek gedetailleerd vastgelegd, zodat het onderzoek altijd op een later tijdstip herhaald kan worden. Door het onderzoek te herhalen zou er namelijk getoetst kunnen worden of de verzamelde gedragingen specifiek voor de onderzochte situatie gelden of dat deze in andere situaties ook voorkomen. Dit komt de generaliseerbaarheid van de lijst met gedragingen ten goede.

Ethisch gezien was de deelname aan de interviews op vrijwillige basis en is er vooraf toestemming gevraagd om audio-opnames van het gesprek te maken. Persoonlijke gegevens zijn volledig geanonimiseerd en de data was vertrouwelijk behandeld. Daarnaast zijn, zoals eerder vermeld, de audiobestanden van de geproduceerde interviews en analysegegevens beschikbaar voor derden.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt allereerst een korte beschrijving gegeven van het onderzoek, de antwoorden op de interviewvragen en de waargenomen gedragingen van leverancier in de context van het begrijpen van de organisatiecultuur bij de klant.

4.1. Uitvoering van het onderzoek

Doordat er van tevoren goed was nagedacht over de eisen waaraan de caseorganisatie moest voldoen kon het onderzoek zonder al te veel bijzonderheden worden uitgevoerd. De personen die zijn geïnterviewd waren alle betrokken bij een succesvolle ITO-relatie en hadden weinig moeite om de meeste interviewvragen te beantwoorden. Toch zijn er een aantal punten die vooraf niet waren overzien en waard zijn om hier te vermelden.

Op de eerste plaatst kwam tijdens een aantal diepte-interviews naar voren dat de relatie met de ESL niet altijd even succesvol was door een gebrek aan vertrouwen. Hoewel dit geen specifieke voorwaarden was bij het selecteren van de onderzoekseenheid, kwam dit wel ten goede aan het onderzoek. De respondenten hadden met eigen ogen gezien hoe hun ESL ging handelen om het vertrouwen van de klantorganisatie terug te winnen. Hierdoor konden ze beter aangeven welke gedragingen van de ESL er specifiek voor hebben gezorgd dat de klantorganisatie meer vertrouwen in de ITO-relatie kreeg.

Ook bleek, in tegenstelling tot het proefinterview, dat niet alle vragen even goed beantwoord konden worden. De respondenten hadden duidelijk moeite met het benoemen van opvattingen over succesvol functioneren. Er zijn wel voorbeelden gegeven van succesvol handelen, maar deze gelden binnen de onderzoekseenheid niet als algemeen aanvaarde basisveronderstellingen. Wel verwezen een aantal respondenten naar het 'troevenboekje' waar gewenst gedrag in worden genoemd die binnen de gehele organisatie bekend zijn.

Een ander punt dat vooraf niet was overzien, was de beschikbaarheid van documentatie die nieuwe medewerkers tijdens het onboarden meekrijgen over de normen en waarden bij de klantorganisatie. Deze documentatie had volgens de onderzoeker een belangrijke rol in het eenduidig antwoord dat de respondenten gaven op vraag 1 en 2 van het interviewschema. Uit de documentanalyse, oftewel het grondig doorlezen van deze documenten, kwam naar voren dat de normen, waarden en opvattingen waar de onderzoeker in de diepte-interviews naar vraagt terug te vinden zijn in de documentatie die achteraf met hem is gedeeld. Vanuit praktisch oogpunt gezien was het stellen van deze vragen wellicht overbodig geweest of hadden ze in deze situatie anders geformuleerd moeten worden en had de onderzoeker meteen kunnen vragen naar het gedrag dat daarbij hoort. Zoals welke opvattingen uit het troevenboekje zijn kenmerkend voor de handelswijze binnen de ITO-relatie.

Inzicht in de documentatie die medewerkers tijdens het onboarden ontvangen is beschikbaar gesteld door de klantorganisatie en kunnen bij de onderzoeker opgevraagd worden.

Tenslotte leverden de interviews een dusdanige hoeveelheid gedragingen op dat het de onderzoeker in eerste instantie niet geheel duidelijk was hoe hij deze hoeveelheid het kon beste analyseren. Om daar een manier voor te vinden is er in de literatuur naar een geschikte methode gezocht. Aan de hand van de card-sorting methode (Maurer. & Warfel, 2004) zijn de gedragingen geordend en daarna geanalyseerd. Hieruit bleek, zoals al eerder aangegeven, dat de respondenten verschillende omschrijvingen voor dezelfde gedragingen hadden gegeven. Bovendien waren niet alle gedragingen even onderscheidend, maar werden ze na een review door de klantorganisatie meer als een

vanzelfsprekendheid beschouwd. Door bovenstaande inzichten konden er een aantal gedragingen van de lijst worden weggestreept.

4.1.1. Vraag 1: Welke waarden en normen kent uw organisatie?

Op deze vraag gaven alle respondenten nagenoeg hetzelfde antwoord. Volgens de onderzoeker niet geheel opmerkelijk, want ze zijn voortdurend met elkaar in gesprek om samen te bepalen hoe ze hun normen en waarden in de praktijk kunnen toepassen. Het is een belangrijk onderdeel bij de klantorganisatie. De normen en waarden staan bij de medewerkers bekend beter als de BIO-waarden die tijdens hun selectie- en onboardingproces zijn toegelicht. De term BIO is een afkorting voor betrokken, integer en ondernemend. Het is een beschrijving van hoe er dingen binnen de klantorganisatie gebeuren waarvan enkele voorbeelden op hun website staan beschreven. Een voorbeeld van betrokken is een medewerker die pas loslaat zodra hij er zeker van is dat het vraagstuk is opgelost of een ander van hem heeft overgenomen. Integer ben je als je duidelijk maakt wat je vindt, het spiegelt en dat aan een ander vraagt. Ook zorgt hij voor duidelijke afspraken en komt hij ze na. Een medewerker die ervoor zorgt dat doelen worden gerealiseerd wordt gezien als ondernemend. Het document met de BIO-waarden kan bij de onderzoeker worden opgevraagd.

4.1.2. Vraag 2: In hoeverre zijn er binnen uw organisatie opvattingen aanwezig over succesvol functioneren waarmee invulling wordt gegeven aan het dagelijks werk?

Zoals in de vorige paragraaf al even werd aangegeven hadden de respondenten moeite met het beantwoorden van deze vraag. De antwoorden die ze gaven kunnen het best omschreven worden als herinneringen aan recente situaties waarbij een collega gedrag vertoonde dat ten goede kwam aan de ITO-relatie, bijvoorbeeld het vragen van feedback aan de leverancier over het functioneren van de klantorganisatie zelf. Desondanks hebben dit soort gedragingen niet geleid tot algemeen aanvaarde basisveronderstellingen over succesvol functioneren binnen de ITO-relatie. Hoewel er gesteld kan worden dat de genoemde 'opvattingen', ondanks dat ze geen basisveronderstelling zijn, toch een indruk geven van de organisatiecultuur is het maken van een kanttekening volgens de onderzoeker hier wel op zijn plaats zijn. De kans bestaat dat de antwoorden te veel op toeval berusten. De vraag is namelijk of de respondenten over een jaar de genoemde handelingen/opvattingen nog kunnen herinneren en daarom vindt de onderzoeker de voorbeelden die werden genoemd niet betrouwbaar genoeg om deze informatie te gebruiken ten behoeve van beeldvorming over de organisatiecultuur.

Wel kan er gezegd worden dat nagenoeg iedere respondent verwees naar de troeven. Samen met de BIO-waarden zorgen de troeven voor een gemeenschappelijke manier van doen. Het maakt de organisatie herkenbaar voor personen die een relatie met ze aangaan of onderhouden. De troeven zijn tot stand gekomen door gesprekken met leden over wat ze van de klantorganisatie vinden: Wat vinden ze goed gaan en wat zou er volgens hen beter kunnen. Iedere troef beschrijft dus hoe het dagelijks werk volgens de klantorganisatie en haar leden het best kan worden ingevuld.

De eerste troef 'Betrouwbaar' benadrukt het belang van duidelijk- en degelijkheid. Afspraken moeten worden nagekomen en medewerkers horen te doen wat ze beloven. 'Raad & Daad', de tweede troef, gaat over deskundige medewerkers die niet schromen om advies, persoonlijke hulp en ondersteuning te geven aan eenieder die dat nodig heeft. De derde troef 'Voor eenieder bijzonder' gaat o.a. over flexibiliteit en het oplossend vermogen binnen de klantorganisatie. De troef 'Warm en Welkom' zegt wat over de menselijke maat en oprechte

betrokkenheid waar de klantorganisatie voor staat. De laatste troef, 'Voor elkaar', heeft betrekking op er voor elkaar zijn en goed kunnen luisteren naar eenieder.

De vijf troeven zijn vastgelegd in het troevenboekje wat voor iedere medewerker beschikbaar is. In het boekje beschrijven medewerkers wat de troeven bij hen oproept. Over het algemeen omschrijven ze het gedrag waardoor de troef waarneembaar wordt. Of beter gezegd, het gedrag dat volgens hen kenmerkend is voor de organisatiecultuur. Hoewel deze beschrijving een meer generiek karakter heeft die voor de gehele klantorganisatie geldt, en het onderzoek juist op zoek is naar specifiek gedrag binnen een ITO-relatie, kan het volgens de onderzoeker ook interessant zijn om te achterhalen of er een afwijking is tussen de gewenste gedragingen die in het troevenboekje worden beschreven en de specifieke gedragingen die bij de organisatiecultuur van de ITO-relatie horen. Dit zou dan op een subcultuur kunnen duiden.

4.1.3. Vraag 3: In hoeverre zijn er binnen uw organisatie fysieke kenmerken aanwezig waaruit een buitenstaande de waarden en normen alsmede de opvattingen kan herleiden?

Op deze vraag zijn verschillende antwoorden gegeven. Integer komt volgens een respondent terug in de vele open ruimtes die het kantoor van de klantorganisatie rijk is. Terwijl een andere respondent verwijst naar de ontvangstruimte die de troef warm en welkom uitstraalt, hetgeen wat ook door de onderzoeker werd opgemerkt en ervaren. Ook de wijze waarop er met elkaar wordt gemaïld is tijdens het interview benoemd als een fysiek kenmerk van de normen en waarden bij de klantorganisatie. In de ogen van een van de respondenten is een informele mailwisseling een teken van een goede relatie. Alledaags mailcontact tijdens een project is tussen de klant en leverancier, kort, bondig en duidelijk.

4.2. Resultaten interviews met de ESL's

De resultaten van de diepte-interviews met de ESL's zijn met de resultaten van de solutionmanagers verwerkt. Dat wil zeggen dat de gedragingen van de ESL's zijn samengevoegd met de gedragingen die door de solutionmanagers zijn benoemd. De onderzoeker heeft voor deze opzet gekozen, omdat tijdens de interviews al gauw bleek dat de leveranciers geen moeite hadden met het benoemen van de normen en waarden binnen de klantorganisatie en het daaruit voortkomend gedrag. Door het samenvoegen van de gedragingen werd deze veronderstelling bevestigd, omdat de leveranciers vaak dezelfde gedragingen benoemden als de solutionmanagers.

4.3. Waargenomen gedrag van de ESL

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek was om aan de hand van interviews een overzicht te krijgen met gedragingen waaruit blijkt dat de leverancier de organisatiecultuur begrijpt. Het begrijpen van de organisatiecultuur is, zoals eerder vermeld, nodig om succesvol in een ITO-relatie te kunnen functioneren.

“Zodra ik mijn leverancier als een eigen collega begin te zien, dan weet ik dat hij snapt hoe het hier werkt”, zei een van de respondenten tijdens het interview. Een veelomvattende uitspraak, omdat hiermee een impliciete verwijzing wordt gemaakt naar het begrijpen van de organisatiecultuur als een factor die bij personen kan zorgen voor bepaalde beeldvorming. Hoewel uit zijn zeggen niet geheel valt op te maken of die beeldvorming ook het niveau van vertrouwen in zijn leverancier positief heeft beïnvloed, acht dit onderzoek, gezien de context waarbinnen dit diepte-interview heeft plaatsgevonden, dat wel aannemelijk. Voor de onderzoeker dan ook reden genoeg om te achterhalen welk gedrag de respondent bij zijn leverancier heeft waargenomen. Of in meer algemene zin, welke waargenomen gedragingen van de leverancier hebben geleid tot meer vertrouwen in de ITO-relatie. Het resultaat daarvan staat in tabel 4 weergegeven.

Tabel 4 is tot stand gekomen door binnen de onderzoekseenheid gedragingen te verzamelen die kenmerkend zijn voor de cultuur bij de klantorganisatie. Door daar vragen over te stellen kon achterhaald worden welke gedragingen voortkomen uit hun organisatiecultuur. Aan de solutionsmanagers is bijvoorbeeld gevraagd hoe ze aan hun ESL merken dat hij betrouwbaar is (zie Bijlage 2, interviewschema).

De gedragingen die werden verzameld zijn verwerkt in één overzicht. Daarna is, vanwege de hoeveelheid verzamelde gedragingen, bepaald met welke van die gedragingen een ESL zich het meest kan onderscheiden. Voor deze exercitie heeft de onderzoeker aan de klantorganisatie gevraagd om de gedragingen te verdelen over de normen en waarden (betrouwbaar, raad en daad, warm en welkom, voor eenieder bijzonder, voor elkaar). Deze methode, ook wel card-sorting genoemd is, is volgens Maurer & Warfel (2004) geschikt om lading te geven aan verzamelde gegevens. In dit geval bepalen of gedrag vanzelfsprekend is of niet. Bijkomend voordeel van deze sortering op basis van de normen en waarden is dat het overeenkomt met indeling van het troevenboekje. Het is hierdoor makkelijker geworden om de verzamelde gedragingen eventueel te vergelijken met de gedragingen die voor de gehele organisatie gelden.

De bevindingen van de bovengenoemde resultaten worden in hoofdstuk 5 besproken.

Betrouwbaar
Leverancier laat in de contacten met de klant blijken het hoger doel voor ogen te hebben
Leverancier durft fouten toe te geven
Leverancier durft de klant tijdig aan te spreken op onvoorziene zaken in het ITO-project
Leverancier is een voorbeeld collega
Leverancier kan zich kwetsbaar opstellen.
Leverancier houdt de klant op de hoogte van zaken waarmee hij bezig is en wilt dat andersom weten
Leverancier laat de klant (tussentijds) weten waar hij mee bezig is
Leverancier communiceert proactief over de voortgang van het ITO-project
Leverancier laat blijken er zeker van te willen zijn dat zijn werk het gewenst effect heeft bereikt
Leverancier houdt zijn klant op de hoogte van wat er allemaal bij hem speelt
Leverancier durft nee te zeggen.
Leverancier deelt de normen en waarden van de klant met zijn eigen organisatie
Raad & Daad
Leverancier neemt eigen initiatief
Leverancier heeft een kritische houding. (Zowel naar de klant als naar zichzelf)
Leverancier komt gevraagd en ongevraagd met adviezen
Leverancier kan buiten kaders denken en acteren
Leverancier onderhoudt contacten binnen de keten
Voor eenieder bijzonder
Leverancier toont interesse in de gehele klantorganisatie
Leverancier doet meer dan contractueel is vastgelegd (going the extra mile)
Leverancier toont in gesprekken niet alleen zijn zakelijke kant, maar kan indien nodig ook menselijk zijn
Leverancier streeft naar een open relatie met de klant
Warm & Welkom
Leverancier vindt het fijn om contact te hebben met de medewerkers van de klant
Leverancier laat de klant in de keuken kijken
Leverancier past zijn communicatiegedrag/middelen aan op de klant
Leverancier durft nee te zeggen
Leverancier neemt persoonlijk contact op met de klant
Leverancier deelt met de klant wat hem beweegt en waar haalt hij plezier uit.
Leverancier past zijn aanwezigheid aan naar gelang de situatie
Leverancier ziet zijn klant als collega
Voor elkaar
Leverancier staat altijd voor de klant klaar
Leverancier ontzorgt de klant
De focus van de leverancier ligt op samenwerken
Leverancier kan een stapje terug doen om vervolgens vooruit te komen
Leverancier kan een stap terug doen om vooruit te komen
Leverancier onderhoudt contacten op verschillende niveaus
Leverancier is op de hoogte wat de klant beweegt
Leverancier wil samen met de klant tot de beste dienstverlening komen

Tabel 4: Eerste aanzet voor een lijst met geverifieerde gedragingen.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan de conclusies uit het onderzoek. Wat betekenen de resultaten en in hoeverre zijn ze vergelijkbaar met resultaten van eerder onderzoek.

5.1. Discussie en aanbevelingen

Naar aanleiding van de literatuurstudie over vertrouwenwekkende factoren bij ITO is dit onderzoek uitgevoerd om erachter te komen hoe deze factoren in de praktijk tot uiting komen in het gedrag van een externe service leverancier. Echter vanwege de hoeveelheid vertrouwenwekkende factoren is er besloten om in eerste instantie de meest vertrouwenwekkende factor 'het begrijpen van de organisatiecultuur' als uitgangspunt voor dit onderzoek te nemen (Ali Babar et al., 2007).

Om gedragingen te verzamelen waaruit blijkt dat een organisatiecultuur wordt begrepen zijn er diepte-interviews afgenomen bij een klantorganisatie die met succes IT-activiteiten uitbesteed aan een externe service leverancier. Hierdoor ontstond er een valide doorkijk in de drie niveaus van organisatiecultuur (Schein, 1992) en de wijze waarop de onderzoekseenheid deze doorleeft. Niet alleen door het benoemen van waargenomen gedragingen, maar ook door het aanrijken van documenten over de normen en waarden en hoe deze volgens de klantorganisatie tot uiting moeten komen in onder meer de dagelijkse werkzaamheden binnen de ITO-relatie. Deze documenten beschrijven de organisatiecultuur aan de hand van de BIO-waarden en de 5 troeven die daaruit zijn afgeleid. De BIO-waarden en de 5 troeven worden gezien als cultuurbewakers en bieden houvast bij het bepalen van de gewenste kennis en gedragingen die de klantorganisatie nodig acht om uit te blinken in diensten en producten waardoor ze bij haar leden het verschil kunnen maken. Niet alleen in woord en geschrift, maar ook in allerlei andere fysieke kenmerken, zoals de inrichting van het kantoor, de kledingstijl en de wijze waarop men met elkaar communiceert. Mede hierdoor zal het voor een leverancier al snel duidelijk zijn hoe de klantorganisatie haar dingen doet, hetgeen ook in de interviews met de ESL's door henzelf werd bevestigd (zie Bijlage 4, uitwerking interviews). ESL's blijken goed op de hoogte te zijn van de normen en waarden bij de klantorganisatie en hebben het vertrouwen van de klant gekregen door gedrag te vertonen dat in lijn licht met de organisatiecultuur.

Achteraf gezien was het dus goed om naast medewerkers van de klantorganisatie ook de ESL's te interviewen die betrokken waren bij de ITO-relatie. De gedragingen die volgens de solutionmanagers de indruk geven dat ESL's de organisatiecultuur begrijpen kwamen ook terug in de overzichten met gedragingen die door de ESL's waren benoemd, zoals het nemen van initiatief en durven om 'nee' te zeggen. Zodoende ontstond er een geverifieerde lijst met gedragingen waarmee de onderzoeksvraag beantwoord kon worden. Kortom het bevragen van de ESL's kwam ten goede aan de interne validiteit van dit onderzoek.

Het interviewen van alle betrokken partijen in een specifieke ITO-relatie is daarom een goede aanvulling op dit onderzoek geweest om een bijdrage te leveren aan de huidige kennis over het ontwikkelen van vertrouwen in ITO-relaties. Voor zover bekend is er nog niet eerder studie gedaan naar concrete gedragingen waaruit, volgens de klantorganisatie en de externe service leverancier, blijkt dat de organisatiecultuur begrepen wordt. Met deze geverifieerde gedragingen zouden organisaties nu beter in staat moeten zijn om het vertrouwen die de klant in hun organisatie heeft te verhogen.

Hoewel dit natuurlijk een mooi resultaat is, moet er wel rekening mee worden gehouden dat dit onderzoek zich uitsluitend heeft gefocust op het verzamelen van gedragingen waardoor de factor het begrijpen van de organisatiecultuur zichtbaar wordt in een ITO-relatie. Zodra er gefocust wordt op de causale verbanden tussen gedrag en de mate van vertrouwen kan er statistisch onderbouwd worden dat er met de verzamelde gedragingen gestuurd kan worden op het niveau van vertrouwen.

Omdat dit voorbij gaat aan het doel van dit onderzoek wordt nu vastgehouden aan de bestaande opvatting in de literatuur over het begrijpen van de organisatiecultuur als een vertrouwenwekkende factor (Niazi et al., 2013; Ali Babar et al., 2007). De onderzoeker neemt daarom aan dat er met het verzameld gedrag bij een succesvolle ITO-relatie gestuurd kan worden om daar het niveau van vertrouwen te verhogen dat nodig is om succesvol te kunnen functioneren.

5.2. Kanttekeningen en kritische reflectie

Met betrekking tot de lijst met geverifieerde gedragingen heeft deze studie niet onderzocht in hoeverre deze lijst specifiek is voor de onderzochte casus. Er kan wel gezegd worden dat de onderzochte casus volgens de literatuur alle kenmerken bevat van een succesvolle ITO-relatie en representatief kan worden genoemd voor de gehele populatie. Het toepassen van ‘purposive sampling’ in dezen kwam de variatiedekkende generaliseerbaarheid van dit onderzoek ten goede. Kortom, de casus vormde een goede afspiegeling van succesvolle ITO-relaties. Desondanks kunnen omgevingsfactoren, zoals wetgeving en marktkenmerken, volgens Mullins (2011) invloed hebben gehad op het verzamelde gedrag. De lezer van dit onderzoek zal er dus rekening mee moeten houden dat dit de resultaten voorsnog gelden bij de onderzochte casus. Het is tenslotte een goede eerste aanzet om tot een generieke lijst met gedragingen te komen.

Een ander punt waar rekening mee gehouden moet worden is dat er tijdens het onderzoek een aantal aannames zijn gedaan.

Op de eerste plaats is het onderzoek ervan uitgegaan dat er met de verzamelde gedragingen gestuurd kan worden op het niveau vertrouwen. De gedragingen zijn namelijk verzameld bij een succesvolle ITO-relatie met een hoog niveau van vertrouwen. De onderzoeker vindt het dus aannemelijk dat de verzamelde gedragingen daar een belangrijke rol in hebben gespeeld, met name bij het ontstaan en onderhouden van vertrouwen. Echter is er niet onderzocht of er daadwerkelijk sprake is van causale verbanden tussen de verzamelde gedragingen en het niveau van vertrouwen. Dat zou de scope van dit onderzoek namelijk te breed hebben gemaakt.

Tenslotte wordt van de ESL veronderstelt dat hij vertrouwen belangrijk vindt en dat wil vergroten. Hoewel deze aanname vanuit de theorie over succesvolle ITO-relaties geheel rechtvaardig lijkt, is een kanttekening hier wel op zijn plaats. Een ESL kan namelijk andere factoren belangrijker vinden dan vertrouwen. Denk bijvoorbeeld aan de mate van samenwerken of vrijgevigheid. Deze factoren zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

5.3. Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Een van de redenen voor dit onderzoek was organisaties helpen met handvatten om succesvol IT-activiteiten uit te besteden. Dit heeft geresulteerd in een lijst met geverifieerde gedragingen waarmee een ESL kan aantonen dat hij de organisatiecultuur begrijpt dat nodig is om succesvol te kunnen functioneren in een ITO-relatie. Het is nu interessant om erachter te komen of de gedragingen op deze lijst ook toepasbaar zijn andere organisaties. Vervolgonderzoek zou zich dan kunnen focussen op het verband tussen de gedragingen en omgevingsfactoren. De onderzoeker verwacht namelijk dat er bij een uitvaartverzekeraar andere omgevingsfactoren een rol dan bij bijvoorbeeld bij een transportbedrijf. Een uitvaartverzekeraar zal naar alle waarschijnlijkheid meer te maken hebben met sociaal-culturele omgevingsfactoren, terwijl dat bij een transportbedrijf de ecologische omgevingsfactoren kunnen zijn.

Een vervolgonderzoek is ook aan te bevelen om het effect van de gedragingen op het niveau van vertrouwen in de ITO-relatie te meten. Doormiddel van kwantitatief onderzoek kunnen vragenlijsten naar alle betrokkenen worden verstuurd om de gedragingen op waarde in te schatten. Bijvoorbeeld aan de hand van een Likert schaal. Met de resultaten zou dan aangetoond kunnen worden welke gedragingen het meeste effect hebben op het niveau van vertrouwen. Dit inzicht kan vervolgens gebruikt worden voor een sturingsmechanisme om het niveau van vertrouwen te ontwikkelen.

Daarnaast zou het interessant zijn om andere vertrouwenwekkende factoren, zoals betrouwbaar management te toetsen in de praktijk. De onderzoeker vraagt zich af of gedrag specifiek aan een factor is toe te schrijven is, of dat er overlap tussen de gedragingen zit. Dit zou erop kunnen wijzen dat de geverifieerde gedragingen uit dit onderzoek breder gezien kunnen worden.

6. Referenties

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In *Handbook of cultural intelligence* (pp. 21-33): Routledge.
- Aramo-Immonen, H., Jaakkola, H., & Linna, P. J. J. o. G. I. T. M. (2011). Trust building in globalized software engineering: A cultural perspective. *14(4)*, 28-47
- Babar, M. A., Verner, J. M., & Nguyen, P. T. (2007). Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation. *Journal of Systems and Software*, *80(9)*, 1438-1449.
- Browning, L. D., Beyer, J. M., & Shetler, J. C. J. A. o. M. J. (1995). Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *38(1)*, 113-151.
- Chaudhury, A., Nam, K. and Rao, H. R. (1995). "Management of Information Systems Outsourcing: A Bidding Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 2, pp. 131-159
- Clark, T.D., Zmud, R.W. and McCray, G.E. (1995), "The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry", *Journal of Information Technology*, Vol. 10, pp. 221-37.
- Cook, J., & Wall, T. J. J. o. o. p. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *53(1)*, 39-52.
- Coyne, I. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, *26(3)*, 623–630.
- Cross, J. "IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach," *Harvard Business Review*, 1995, 94-102.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. J. A. o. m. r. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *23(3)*, 601-620.
- Eisenberg, M. B., & Berkowitz, R. E. J. S. L. M. A. M. (1992). Information Problem-Solving: The Big Six Skills Approach. *8(5)*, 27.
- Fink, A. (2013). *How to Conduct Surveys* (5th edn.) Thousand Oaks, CA: Sage
- Gallivan, M.J., Oh, W.: 'Analyzing IT Outsourcing Relationships as Alliances among Multiple Clients and Vendors'. Proc. 32nd Hawaii Int. Conf. System Sciences. Hawaii, USA, 1999
- Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *58(2)*: 1-19.
- Gelderman C.J. (2013). *Wetenschappelijk onderzoek en de afstudeerscriptie*. Heerlen: Open Universiteit.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. J. I. M., & Systems, D. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment. *110(2)*, 284-303.
- Grover, V., Cheon, M.J. and Teng, T.C. (1994), "A descriptive study on the outsourcing of information systems functions", *Information & Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 33-44.
- Gupta, G. and Gupta, H. (1992), "Outsourcing the IS function. Is it necessary for your organization?", *Information Systems Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 44-50.

- Hofstede, G. J. I. S. o. M., & Organization. (1980). Culture and organizations. 10(4), 15-41.
- Lawler, E. 1992. The ultimate advantage: Creating the high-involvement organisation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liang, H., Wang, J.-J., Xue, Y., Cui, X. J. I., & Management. (2016). IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis. 53(2), 227-251.
- Loh, L., & Venkatraman, N. J. I. s. r. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. 3(4), 334-358.
- Lundy, O and Cowling, A. (1996), Strategic Human Resource Management, Routledge, London.
- Maurer, D. & Warfel, T. (2004, April). Card sorting: a definitive guide. Retrieved 26-10-2028, from <https://www.etctoolkit.org.uk/media/28497/card-sorting-a-definitive-guide.docx>.
- McAllister, D.J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. J. A. o. M. r. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. 23(3), 473-490.
- Meira, J., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M., Cullen, J. J. J. o. A., & Change, O. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. 6(1), 149-169.
- Moussa, K. J. R., EUR. (2007). 'Meten van organisatiecultuur'kwantitatief en of kwalitatief?
- Mullins, L. J. (2011). *Essentials of Organisational Behaviour* (3rd edition). UK: Pearson Education Limited.
- Niazi, M., Ikram, N., Bano, M., Imtiaz, S., & Khan, S. J. I. S. (2013). Establishing trust in Offshore software outsourcing relationships: An exploratory study using a systematic literature review.
- Nooteboom, B. J. H. o. a. i. t. r. (2013). Trust and innovation. 106-124.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). Research methods for business students: Pearson education.
- Sharma, R. and Yetton, P. (1996). "Interorganizational Cooperation to Develop Information Systems," *Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems*, pp. 122-132.
- Reviews | LUMC. (2017, 24 augustus). Geraadpleegd op 18 oktober 2019, van <https://www.lumc.nl/org/walaeus/wegwijzers/reviews/>
- R. Subherwal, 'The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects', *Communications of the ACM*, 42,2, February 1999, pp. 80-86.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey Bas.

Verhoeven, N. J. P. m. e. t. v. h. h. (2007). Wat is onderzoek.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). Het ontwerpen van een onderzoek (5^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Wallace, M., & Wray, A. (2011). Critical reading and writing for postgraduates (2nd ed.). London: Sage.

Yin, R.K. (2009). Case study research: Design and Methods, 4th edition, CA:Sage

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. J. O. s. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. 9(2), 141-159.

Bijlage 1: Literatuurstudie

Onderzoeksaanpak

Voorafgaand aan het formuleren van het theoretisch kader is er literatuur bestudeerd over vertrouwenwekkende factoren bij ITO. In deze bijlage wordt toegelicht hoe die studie is uitgevoerd.

Het doel van de literatuurstudie was het leggen van een fundament, zodat er een goed beeld ontstond van reeds eerder gepubliceerde artikelen over factoren die het niveau van vertrouwen in een ITO-relatie kunnen verhogen. Aan de hand van deze artikelen kon vervolgens beter worden geduwd wat er wel en niet bekend was over vertrouwenwekkende factoren. Hetgeen later heeft geleid tot het vervolgonderzoek dat in hoofdstuk 3 staat beschreven.

Uitvoering

Het lijkt een gemakkelijke opgave om bruikbare informatie te vinden over een onderwerp waar al veel over is geschreven. Toch kan dit in de praktijk lastig zijn. Vooral omdat er een breed scala aan websites, zoekmachines en databases is.

Eisenberg & Berkowitz (1992) hebben daarom een methode bedacht om stapsgewijs naar bruikbare informatie te zoeken. Hun Big6™ zoekmethode bevat 6 stappen, waarvan de eerste 4 in deze paragraaf worden toegelicht. De eerste stap van de methode van Eisenberg & Berkowitz (1992) impliceert het bepalen van de leervraag. Wat wil de onderzoeker weten en welke vraag moet daarvoor gesteld worden? De leervraag is dus in feite de onderzoeksvraag uit paragraaf 1.5, namelijk:

‘Wat is er al bekend over de factoren die volgens klanten en leveranciers het vertrouwen in ITO-relaties kunnen verhogen?’

Vervolgens is deze leervraag opgeknipt in twee deelvragen (LS_1 en LS_2), zodat de verschillende aspecten van de leervraag nader onderzocht konden worden. Het opknippen van de leervraag is gedaan door de zin in kleinere stukjes te verdelen en de belangrijkste woorden van die kleinere stukjes te onderstrepen. In dit geval waren dat de woorden factoren, klanten-leveranciers (ITO-relaties), vertrouwen en verhogen. Door vervolgens die woorden te combineren ontstonden de volgende deelvragen:

LS_1: Welke factoren zijn van invloed op vertrouwen?

LS_2: Welke factoren kunnen als stuurvariabelen worden gezien waarmee leveranciers bewust het vertrouwen van de klant in ze kan verhogen?

De tweede stap van de Big6™ methode schrijft voor om een zoekstrategie te definiëren. Daarmee wordt een selectie van bronnen gemaakt waar de antwoorden op de deelvragen gevonden kunnen worden. Ten aanzien van deze literatuurstudie lag het voor de hand om in wetenschappelijke tijdschriften de antwoorden te zoeken. Wetenschappelijke tijdschriften bevatten wetenschappelijke bevindingen en de acceptatie van artikelen vindt meestal plaats op basis van peer-review: een inzending wordt beoordeeld door andere wetenschappers en op basis daarvan geaccepteerd of geweigerd door de redacteur (Wikipedia, Z.D.)

In de derde stap wordt een keuze gemaakt waar de informatie vandaan moet komen, oftewel hoe valt er toegang tot wetenschappelijke tijdschriften te realiseren? Er is aan de hand van verschillende begrippen of combinaties daarvan zoals, "IT Outsourcing AND Relationship" en "IT Outsourcing AND Establishing Trust Factors", op het internet gezocht naar bruikbare informatie. Bij het bepalen van die begrippen is wederom gebruik gemaakt van de onderstreepte woorden uit de opgeknipte onderzoeksvraag. Echter zijn deze wel eerst vertaald naar het Engels, omdat veel wetenschappelijke artikelen in die taal zijn geschreven.

De eerste zoekopdracht naar "IT Outsourcing AND Relationship" leverde 508.000 hits op. Vervolgens leverde de zoekopdracht "Outsourcing AND Establishing Trust Factors" 109.000 hits op. Voor beide zoekopdrachten is Google Scholar gebruikt. Google Scholar is een internetzoekmachine van Google waarmee je wetenschappelijke artikelen kunt vinden.

De hoeveelheid hits (totaal 617.000) die met deze begrippen werd gevonden was dusdanig veel dat het lezen van al deze artikelen een tijdrovende klus zou zijn geweest. Hoewel dit aantal nog wel verder kon worden teruggebracht naar 48.1000 hits door alleen artikelen te selecteren die sinds 2015 waren gepubliceerd bleef dit nog steeds een grote hoeveelheid om te lezen. Daarom is er gekozen om verder te zoeken naar eerder gepubliceerde literatuurreviews over vertrouwenwekkende factoren bij ITO. Een literatuurreview geeft een samenvatting van de stand van zaken op een bepaald vakgebied. Literatuurreview-artikelen zijn geschreven door experts op basis van uitgebreide literatuurstudies. Het lezen van een literatuurreview geeft op een snelle manier inzicht in een vakgebied of onderwerp ("Reviews | LUMC", 2017). In het licht van de gestelde leer- en deelvragen zou dat interessante artikelen kunnen opleveren met informatie over de ontwikkeling van vertrouwen in ITO -relaties. Voor dit onderzoek zou dat betekenen dat de zoekquery in ieder geval moest bestaan uit de begrippen IT Outsourcing, vertrouwen en literatuurreview.

Uiteindelijk resulteerde deze begrippen in de zoekquery "IT Outsourcing AND Trust AND Literature Review" die vervolgens goed was voor 20.0000 hits. Omdat dit nog steeds een hoog aantal was is er gekeken naar de relevantie van de artikelen op basis van de ranking en het aantal keren dat ze door andere zijn geciteerd. De ranking van het artikel wordt door Google Scholar bepaald door o.a. de titel van de pagina en het gebruik van heading tags. Google Scholar heeft zelf 200 factoren om de relevantie van een hit te bepalen, maar om al deze factoren afzonderlijk te benoemen zou voor deze studie te uitgebreid zijn.

Het zoeken naar een literatuurreview heeft met behulp van de hierboven beschreven aanpak geleid naar het artikel van Niazi et al. (2013) over het verkrijgen van vertrouwen in outsourcing relaties. Het bestuderen van dit artikel is aan de hand van de sneeuwbalmethode gedaan.

Het doel van de sneeuwbalmethode is om aanvullende literatuur op te sporen die een bijdrage kan leveren aan het onderzoek. De sneeuwbalmethode staat algemeen bekend als een methode waarbij de referenties van één goede en relevante informatiebron worden nagegaan om nieuwe verwijzingen naar andere informatiebronnen te kunnen vinden. Hierdoor ontstaat er een soort "sneeuwbal effect". Door deze methode toe te passen werd er nog een ander artikel gevonden, namelijk het artikel van Ali Babar et al. (2007) over het ontstaan en onderhouden van vertrouwen bij ITO-relaties.

Tenslotte zijn beide gevonden artikelen volgens het principe van Wallace & Wray (2011) bestudeerd om antwoord te krijgen op de leer- en deelvragen. Wallace & Wray veronderstellen dat het analyseren van literatuur op constructieve wijze moet plaatsvinden om te bepalen wat er wel en niet bruikbaar is. Wallace & Wray hebben daar de volgende 5 vragen voor bedacht:

- Waarom lees ik dit?
- Wat probeert de auteur met dit artikel te bereiken?
- Wat zegt de auteur wat relevant is voor wat ik wil uitzoeken?
- Hoe overtuigend is het betoog van de auteur?
- Wat kan ik van het artikel gebruiken?

De eerste vraag is bedoeld om focus te houden op het doel van de literatuurstudie. Het stellen van die vraag voorkomt dat er tijdens het bestuderen van de artikelen van het doel wordt afgeweken. Het artikel van Niazi et al (2013) en het artikel van Ali Babar et al. (2007) worden gelezen omdat ze goed aansluiten bij het doel van de literatuurstudie en de daaruit voorgekomen leer-en deelvragen. Inhoudelijk gaan ze namelijk over het ontstaan van vertrouwen bij outsourcing.

Verder wordt aanbevolen om te achterhalen wat de auteurs met het artikelen willen bereiken en wat ze daarover zeggen. Artikelen met een soortgelijke probleemstelling als dit onderzoek zouden waarschijnlijk meer relevantere informatie opleveren dan artikelen waarbij dat niet het geval is. Deze veronderstelling klopt, zeker als er wordt gekeken naar de probleemstellingen van beide artikelen.

Niazi et al. (2013) hebben via een literatuuronderzoek factoren geïdentificeerd die belangrijk zijn voor de opbouw van vertrouwen bij outsourcing relaties. Zij zijn van mening dat inzicht in deze factoren outsourcing bedrijven kan helpen om het probleem met betrekking tot het opbouwen van vertrouwen op te lossen. Ze veronderstellen dat inzicht in deze factoren een bijdrage kan leveren aan het realiseren van succesvolle outsourcing projecten en het garanderen van langdurige relaties tussen klanten en leveranciers.

Ali Babar et al. (2007) voornaamste reden om onderzoek te doen was het vergemakkelijken van softwareontwikkeling door inzicht te krijgen in het belang van vertrouwen en het identificeren van factoren om vertrouwen mee op te kunnen bouwen en onderhouden.

Kortom, het komt erop neer dat zowel de literatuurreview van Niazi et al. (2013) als het gevonden artikel van Ali Babar et al. (2007) gelijkenissen vertonen met de probleemstelling van dit onderzoek, namelijk het achterhalen van factoren die invloed hebben op vertrouwen.

Een ander belangrijk aspect van het principe van Wallace & Wray (2011) is het kunnen duiden of een artikel overtuigend genoeg is. Om dat te kunnen duiden is er wederom gekeken naar het aantal malen dat de gevonden artikelen door andere onderzoekers zijn geciteerd en is dat vervolgens vergeleken met andere artikelen over vertrouwenwekkende factoren. Een artikel dat vaak wordt geciteerd zal volgens de onderzoeker overtuigender zijn dan een artikel die nauwelijks wordt geciteerd. Bij het bepalen hoe overtuigend een artikel is speelt de kwaliteit van de bronnen ook een rol. Een wetenschappelijke bron is in de regel overtuigender dan een anonieme bron. Om die reden is er ook naar de bronnenlijsten van beide gevonden artikelen. Daaruit kon worden geconcludeerd dat de bronnenlijsten hoofdzakelijk uit wetenschappelijke publicaties bestaan. Als laatste is bepaald wat er van de artikelen bruikbaar is. Om dat te bepalen moesten de artikelen een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de vragen LS 1 en LS2. In dit geval leverde dat tabellen met vertrouwenwekkende factoren op (zie tabel 5 en 6).

Resultaten

Ali Babar et al. hebben in 2007 bij twee softwarebedrijven empirisch onderzoek gedaan naar de percepties van medewerkers over de rol van vertrouwen in ITO-relaties. Aan de hand van twaalf interviews kon er een lijst met factoren worden samengesteld die volgens de respondenten een belangrijke bijdrage leveren aan het ontstaan en onderhouden van vertrouwen in outsourcing-relaties.

Factoren in de opbouw van vertrouwen	Percentage	Factoren in het onderhoud van vertrouwen	Percentage
Begrijpen van de cultuur	100	Communicatie	100
Kredietwaardigheid	92	Begrijpen van de cultuur	100
Capaciteiten	75	Capaciteiten	92
Prestaties Pilot	67	Contractconformiteit	83
Persoonlijke bezoeken	58	Kwaliteit	83
Investeringen	50	Tijdigheid van levering	75
		Ontwikkelp proces	75
		Verwachtingsmanagement	67
		Persoonlijke relaties	58
		Prestaties	50

Tabel 5 *Vertrouwenwekkende factoren*

Bron: (Ali Babar et al., 2007)

Uit tabel 5 blijkt dat het begrijpen van de cultuur in alle interviews (100 procent) werd bestempeld als een factor om enerzijds vertrouwen te winnen en anderzijds om vertrouwen vast te houden. Ook de aantoonbare geloofwaardigheid (credibility) van de leveranciers wordt door de meeste respondenten beschouwd als een factor in de opbouw van vertrouwen. Goede referenties van eerdere of bestaande klanten en behaalde certificaten (ISO) spelen daarbij een rol. Verder valt in tabel 5 op te merken dat de capaciteit van een leverancier door het merendeel van de respondenten wordt gezien als een vertrouwenwekkende factor in ITO-relaties. Klanten worden enthousiast, zodra een leverancier kan bewijzen dat hij op drie gebieden capaciteit kan leveren: technisch; mensen; en beheervermogen. Ook spelen de prestaties van een Proof of Concept (PoC) volgens de respondenten een rol in het ontstaan van vertrouwen. In de praktijk wordt vóór het aangaan van een ITO-relatie een Proof of Concept (PoC) gedaan om eventuele zorgen bij een klant weg te nemen ten aanzien het uitbesteden van IT-activiteiten aan een externe service-leverancier. Een PoC kan dus worden gezien als een factor in de opbouw van vertrouwen.

Bij het onderhouden van vertrouwen in een ITO-relatie spelen ook andere factoren een rol, zoals communicatie. Goede communicatie kan als een factor worden gezien die misverstanden tussen betrokken partijen in een relatie kan voorkomen. Tevens kan de kwaliteit van het geleverde product of dienst het niveau van vertrouwen verhogen, net zoals de toewijding van de leverancier om voortdurend opzoek te gaan naar verdere procesverbeteringen

In 2013 hebben Niazi et al. (2013) door middel van een systematische literatuurstudie een lijst met factoren samengesteld die een rol spelen in de opbouw van een ITO-relatie (zie tabel 6). Ook uit deze studie blijkt dat het begrijpen van de cultuur (cultural bridge) wordt beschouwd als een belangrijke vertrouwenwekkende factor bij het opbouwen van vertrouwen in outsourcing relaties. Net zoals de technische bekwaamheid en betrouwbaarheid die al eerder in het onderzoek van Ali Babar et al. (2007) naar voren zijn gekomen.

Factoren in de opbouw van vertrouwen	
face-to-face meeting	using references
better communication	change of control modes exerted by the client
contract management between client and vendor	business improvement
defining processes, tools, procedures and policies	a system to monitor cost
reliable management	eliminating power hierarchy
knowledge sharing mutual expectations	employees' security and satisfaction
better client and vendor relationship	maintaining consistency
training programmes	corporate intranet for shared understanding
bi-directional travelling/visits	home processes and
cultural bridge	coordination/control systems
conflict resolution	establishment at developer site
common values	governance
realistic expectations	measurement charter
working environment	change management
creativity	anticipated change plan
giving faces	feedback plan
organization chart development	foundation characteristics
investments and initiatives by vendor	service level objectives
future planning	process ownership plan
	service level contents
	integration activities

Tabel 6: Lijst met factoren om vertrouwen op te bouwen in ITO-relaties

Bron: (Niazi et al., 2013)

Conclusies

Deze paragraaf geeft expliciet antwoord op de onderzoeksvragen die aanleiding waren voor de theoretische review.

Welke factoren zijn van invloed op vertrouwen?

Er zijn verschillende vertrouwenwekkende factoren in de literatuur gevonden. Zowel factoren die een rol spelen in het opbouwen, als in het onderhouden van vertrouwen in ITO-relaties. Een aantal onderzoekers (Ali Babar et al., 2007; Niazi et al., 2013) hebben met behulp van interviews en literatuurstudies overzichten kunnen maken met factoren die volgens hen invloed hebben op het niveau van vertrouwen in ITO-relaties. Het overzicht van Niazi et al. (2013), oftewel tabel 6, geeft volgens het onderzoek het meest complete overzicht van factoren die invloed hebben op vertrouwen. Dit overzicht is namelijk tot stand gekomen door uitgebreide literatuurstudies en bestrijkt dus een breed onderzoeksgebied en geeft om die reden het beste antwoord op bovenstaande deelvraag.

Welke factoren kunnen als stuurvariabelen worden gezien waarmee leveranciers bewust het vertrouwen van de klant in ze kan vergroten?

Het is de onderzoeker niet geheel duidelijk geworden of de factoren uit tabel 6 ook stuurvariabelen zijn om het niveau van vertrouwen bij de klant te vergroten. Hoewel ze de schijn hebben van stuurvariabelen konden de onderliggende redenen waarom deze factoren het niveau van vertrouwen beïnvloeden niet in het artikel van Niazi et al. (2013) gevonden worden. Veel van de door hen onderzochte studies waren zelf gerapporteerde ervaringsrapporten, casestudy's en empirische onderzoeken die onderworpen kunnen zijn aan publicatiebias. Niazi et al. (2013) vragen zich daarom terecht af of verstandig is om de gevonden vertrouwenwekkende factoren te generaliseren. Kortom, wordt er daadwerkelijk in succesvolle ITO-relaties gestuurd op deze factoren om het vertrouwen van de klant te beïnvloeden? Wellicht verklaart dit gebrek aan kennis juist het onvermogen bij bedrijven om in een ITO-relatie een hoog niveau van vertrouwen te ontwikkelen (Jones et al., 2010).

Op basis van bovenstaande antwoorden neemt dit onderzoek aan dat een verdere verkenning van vertrouwenwekkende factoren leveranciers niet gaat helpen om beter te kunnen sturen op het niveau van vertrouwen. Deze veronderstelling komt ook terug in de opvatting van Jones et al. 2010 die vindt dat niet de factoren maar de daarbij horende gedragingen leiden tot vertrouwen bij de betrokken partijen. Ook Hofstede (1980) deelt deze mening. Vertrouwen wordt volgens Hofstede (1980) vastgesteld, aan de hand van de maatschappelijke normen en waarden die het gedrag en de overtuigingen van mensen sturen.

De perceptie van vertrouwen hangt dus samen met signalen die men in een relatie over en weer van elkaar ontvangt (Mayer et al., 1995), evenals de perceptie van vertrouwenwekkende factoren. De onderzoeker is daarom erg geïnteresseerd in welke signalen ervoor zorgen dat de klant zijn IT-leverancier vertrouwd. Om die signalen te identificeren is nader onderzoek nodig.

Vanuit praktisch oogpunt zal het onderzoek zich in eerste instantie richten op signalen waardoor de klant de indruk krijgt dat de leverancier zijn cultuur begrijpt. Het begrijpen van de cultuur van de klant wordt, zoals reeds eerder vermeld, vaak als vertrouwenwekkende factoren gezien (Ali Babar et al., 2017

Bijlage 2: Interviewschema

Onderzoeksvraag	Interviewvragen	Dieptevragen
Uit welke manieren blijkt dat de leverancier de organisatiecultuur begrijpt dat nodig is om succesvol te kunnen functioneren binnen een ITO-relatie.	Welke normen en waarden zijn kenmerkend voor uw organisatie?	In hoeverre houdt uw leverancier hier rekening mee? Hoe merkt u dat aan uw leverancier? Waar zou u dat nog meer aan kunnen merken?
	In hoeverre zijn er in uw organisatie opvattingen over succesvol functioneren waarmee invulling wordt gegeven aan het dagelijks werk?	In hoeverre voldoet uw leverancier aan die opvattingen? Waaruit blijkt dat? Waar zou u dat nog meer aan kunnen merken?
	In hoeverre zijn er binnen uw organisatie fysieke kenmerken aanwezig waaruit een buitenstaande de waarden en normen alsmede de opvattingen kan herleiden	In hoeverre voldoet uw leverancier hieraan? Waaruit blijkt dat? Waar zou u dat nog meer aan kunnen merken?



Onderzoek naar het begrijpen van de organisatiecultuur in een IT Outsourcingsrelatie

Beste deelnemer,

Allereerst wil ik je nogmaals danken voor je bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Dit document bevat een korte beschrijving van het onderzoek en kan je helpen ter voorbereiding op het interview.

Waarom dit onderzoek?

Het onderzoek heeft als doel om erachter te komen op welke manieren een IT-leverancier kan laten blijken dat hij de organisatiecultuur van de klant begrijpt.

Dat inzicht kan namelijk helpen om beter te sturen op het niveau van vertrouwen in IT-outsourcing relaties wat volgens de literatuur een bepalende factor is voor het succes daarvan.

Wat verwachten we van jou als deelnemer?

Je bent of was geruime tijd betrokken bij een succesvolle IT-outsourcing relatie die tenminste enkele maanden oud is. Tevens heb je een uitvoerende of leidinggevende rol binnen de IT-outsourcing relatie (gehad).

Wat gebeurt er met uw gegevens?

De gegevens worden gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek. Ze worden op een veilige manier opgeslagen en in de rapportages over het onderzoek anoniem verwerkt.

Hoe ziet het interview eruit?

Rekening houdend met de vragen die worden gesteld dan zal het interview maximaal 1 uur duren. Het interview zal bij organisatie X door Dick ter Schiphorst worden afgenomen. Voorafgaand aan het interview zal gevraagd worden of het gesprek mag worden opgenomen met een recorder. Het audiobestand wordt later niet aan anderen verspreid en de gegevens worden anoniem verwerkt in het verslag van het onderzoek. Indien gewenst kun je het audiobestand en een samenvatting van het gesprek ontvangen.

Insteek van het interview

Tijdens het interview zullen verschillende aspecten van organisatiecultuur besproken worden, namelijk artefacten, normen & waarden en basisveronderstellingen. Door het bespreken van elk van deze aspecten wordt er inzicht verkregen in gedragingen die de indruk wekken dat de organisatiecultuur in een ITO-relatie begrepen wordt. Ter voorbereiding op het interview kun je voor je zelf al nagaan hoe jouw IT-leverancier zich gedraagt en of je daaruit kunt opmaken of hij het reilen en zeilen binnen coöperatie X begrijpt.

Bijlage 4: Uitwerking interviews

Interview Solutionmanager 1

Gedrag	Toelichting
De leverancier lost problemen op en wimpelt de klant niet af	Zodra een klant een probleem meldt, wordt hij niet afgewimpeld door de leverancier. De leverancier vraagt juist door om dat hij het probleem wil oplossen. De leverancier houdt de klant persoonlijk op de hoogte ten aanzien van het oplossen van het probleem. Communicatie verloopt niet via een ticketsysteem.
Leverancier laat blijken er zeker van te willen zijn dat zijn werk het gewenste effect heeft bereikt	De leverancier stelt controlevragen om er zeker van te zijn dat het probleem bij de klant is opgelost.
Leverancier kan zich verplaatsen in de klant (betrokken)	De leverancier beredeneert vanuit de zijn klant en neemt hem bij de hand om zaken voor elkaar te krijgen en niet door bijvoorbeeld een mailtje te sturen met: ticket is opgelost
Leverancier is zichtbaar in de klantorganisatie	Laat met regelmaat zijn gezicht zien (Leverancier is iedere donderdag aanwezig bij de klant en maakt dat ook bekend) Daardoor gaan steeds meer medewerkers van de klant met vragen over hun telefoon naar de leverancier die op locatie is. Band tussen de klant en leverancier wordt hierdoor sterker. Hij doet werkzaamheden bij de klant en is daardoor makkelijk benaderbaar voor de klant
Leverancier vindt het fijn om contact te hebben met de medewerkers van de klant	Hij heeft een voorkeur voor telefonisch contact in plaats van alleen maar te mailen. Daarnaast probeert hij zo veel als kan naar de klant te komen. Indien hij niet kan, komt hij met een voorstel voor een andere dag. als ze op locatie zijn raffelt hij niet alles af, maar neemt hij de tijd om de klant te helpen
Leverancier gaat goed om met vertrouwelijke informatie	
Leverancier neemt de klant aan de hand zodra er nieuwe ontwikkelingen in de markt zijn	Leverancier houdt de klant op de hoogte van trends en ontwikkelingen/innovaties en hoe hij daar dan samen met de klant op kan inspelen
Leverancier doet net wat meer dan enkel datgene waarvoor ze zijn ingehuurd	'Er zijn leveranciers die zeggen dit is ons contract en we doen datgene wat in het contract beschreven staat en er zijn leverancier die een stap extra durven te zetten.
Leverancier streeft een open relatie met de klant na	Er is ooit een verstoring geweest die achteraf werd geëvalueerd met de managers. In die evaluatie is er open en eerlijk met elkaar gesproken. Dat de situatie kan gebeuren (het is tenslotte mensenwerk) waardoor je niet meteen

	<p>in Benadrukt dat het mensenwerk is en dat je niet meteen in het sfeertje komt van boeteclausules en sla's.</p> <p>Daarnaast hoorde de klant van de leverancier dat deze case ook intern met de teams is gedeeld in een teamoverleg.</p>
Leverancier houdt geen zaken verborgen voor de klant	
Leverancier vindt het leuk om naar de klant te gaan	Hij spreekt het uit dat hij graag naar de klant gaat Is nog nooit voorgekomen om een telefonisch overleg te doen
Leverancier komt voorbereid voor de dag	Leverancier stuurt voorafgaand aan een overleg een gespreksverslag van de vorige keer Rapportages worden op tijd aangeleverd en hoeven niet lang na te denken over de vragen die de klant daarover stelt,
Leverancier vindt het fijn om contact te hebben met de medewerkers van de klant	Hij heeft een voorkeur voor telefonisch contact in plaats van alleen maar te mailen. Daarnaast probeert hij zo veel als kan naar de klant te komen. Indien hij niet kan komt hij met een voorstel voor een andere dag. als ze op locatie zijn raffelt hij niet alles af, maar neemt hij de tijd om de klant te helpen
Leverancier houdt de klant op de hoogte van trends en ontwikkelingen/innovaties en hoe hij daar dan samen met de klant op kan inspelen	Leverancier houdt de klant op de hoogte van trends en ontwikkelingen/innovaties en hoe hij daar dan samen met de klant op kan inspelen
Leverancier denkt mee over oplossingen voor issues bij de klant	
Leverancier stelt zich op als een partner	Meedenken en met oplossingen komen Verdiept zich in de problematiek die er eventueel bij de klant aanwezig is Is toekomstgericht
Leverancier durft toe te geven dat er fouten worden gemaakt (integer)	Hij geeft niet jan en allemaal en de halve wereld de schuld, maar kan gewoon toegeven dat zijn engineers een fout hebben gemaakt
Leverancier past zijn kledingstijl aan op basis van de klant	De leverancier loopt niet in een pak.
Leverancier heeft een informele houding	

Interview Solutionmanager 2

Gedrag	Toelichting
Leverancier laat blijken goed voorbereid te zijn	Leverancier kent de organisatiecultuur al voor zijn eerste gesprek met de klant. Volgens de klant is het niet erg om van tevoren eens te bellen met de klant om hierover informatie in te winnen.
Leverancier past zijn kleding aan naar het gemiddelde van de klant	Hij moet zich hier wel comfortabel in voelen
Leverancier laat de klant in de keuken kijken	
Leverancier kan vanuit het perspectief van de klant de hoofd- van de bijzaken te onderscheiden	Leveranciers hebben de neiging om in het gesprek met de klant de nadruk op de techniek te leggen, terwijl de leverancier meer geïnteresseerd is in het hoger doel dat daaraan ten grondslag ligt
Leverancier toont geen ander gedrag dan hij buiten de klantorganisatie zal doen	Niet te veel aanpassen Zichzelf zijn
Leverancier neemt geen afwachtende houding aan	Stelt zich niet afhankelijk op en als hij iets nodig heeft van zijn klant komt hij daarmee (geld, capaciteit etc.
Leverancier is proactief	
Leverancier kan regie nemen	Stukje ontzorgen
Leverancier communiceert proactief over de voortgang	
Leverancier past zijn aanwezigheid aan naar gelang de situatie	Als de relatie wat stroever loopt, is het beter om wat vaker fysiek aanwezig te zijn bij de klant
Leverancier houdt zijn partner op de hoogte	Spreekt verwachtingen uit Benoemt de volgende stap(pen) Bespreekt zaken die niet lukken
Leverancier deelt met de klant wat hem beweegt en waar haalt hij plezier uit.	Dit kan zowel zakelijk als privé zijn
Leverancier houdt zijn klant op de hoogte van wat er allemaal bij hem speelt	(Zakelijk/persoonlijk)
Leverancier is op de hoogte wat de klant beweegt	(Zakelijk/persoonlijk)
Leverancier laat de klant in zijn keuken kijken	
Leverancier deelt alleen informatie wat nodig is ten van het project	Leverancier deelt niet onnodig gevoelige informatie met anderen
Leverancier gaat vertrouwelijk om met informatie die de klant met hem deelt	Houdt gevoelige informatie bij hemzelf
Leverancier is open & transparant	Problemen worden met de persoon zelf opgelost en worden niet via allerlei omwegen via via opgelost.
Leverancier is vooruitstrevend	Leverancier komt zelf met een voorstel (dit hangt wel af van de persoon/moment)
Leverancier denkt mee met de klant	
Leverancier houdt de klant op de hoogte van zaken waarmee hij bezig is en wilt dat andersom weten	Door elkaar op de hoogte te houden kun je meedenken met elkaar, kom je ergens, en kun je vooruitdenken
Leverancier heeft inlevingsvermogen	De klant verwacht dat zijn leverancier weet wat er bij de organisatie speelt; welke doelen de

	organisatie heeft, welke persoonlijke doelen er bij de klant zijn en hoe de leverancier daar een bijdrage aan kan leveren.
Leverancier zorgt ervoor dat de klant zich kan richten op strategische kant/regie/sturende kant en niet uitvoerende kant	Ontzorgen
Leverancier laat in het contacten met de klant blijken het hoger doel voor ogen te hebben.	Leveranciers hebben de neiging om het gesprek met de klant de nadruk op techniek te leggen, terwijl de leverancier meer geïnteresseerd is in het hoger doel dat daarmee gepaard gaat.

Interview Solutionmanager 3

Gedrag	Toelichting
Leverancier voelt zichzelf op zijn gemak bij de klant	De leverancier durft te benoemen wat er in hem omgaat
Leverancier past zijn kledingstijl aan	Leverancier kleed zich naar het gemiddelde bij de klant
Leverancier laat blijken dat hij geïnteresseerd is in de gehele organisatie	Leverancier wil weten wat er in de gehele organisatie speelt gebeurt en is niet alleen maar geïnteresseerd in dat stukje waar hij contractueel gezien mee te maken heeft
Leverancier laat blijken dat hij flexibiliteit in zijn eigen organisatie heeft	Door flexibiliteit in de eigen organisatie kan de leverancier wijzigingen in de planning door vertragingen opvangen
Leverancier neemt altijd contact op met de klant als er dingen niet goed verlopen	-
Leverancier durft fouten toe te geven	Leverancier neemt contact op met de klant om door te geven dat bepaalde acties niet volgens plan verlopen en waarschijnlijk niet op tijd worden afgerond.
Leverancier durft nee te zeggen	Om te voorkomen dat de klant zichzelf voorbij gaat lopen durft hij nee te zeggen en denkt mee hoe ze het wel kunnen oplossen
Leverancier denkt mee met de klant	-
Leverancier doet graag een stapje terug om vooruit te komen	Leverancier en klant hebben samen het gevoel dat ze vooruitkomen, ondanks dat ze daarvoor een stapje terug moesten doen Werk dat wordt opgepakt is realistisch, het moet haalbaar zijn
Leverancier wil samen met de klant tot de beste dienstverlening komen	
Leverancier durft de klant tijdig aan te spreken op onvoorziene zaken in het project	Klant wijst erop dat over enkele maanden iets moet gebeuren en bieden hulp aan om dit samen op te lossen
Leverancier is niet alleen contractmatig bezig, maar houdt ook rekening met de mens	-Alleen maar zeggen dit valt niet binnen de scope van het project en daarom doe ik het niet -Ik heb bestanden niet ontvangen en daarom doe ik het niet meer
Leverancier toont respect	Toont geen minachting richting de klant Leverancier is beleefd Antwoord op de vraag geven Wijst niet onmiddellijk naar wat er fout gaat en laat het vervolgens daarbij en weigert om een oplossing aan te bieden Leverancier kijkt verder dan alleen de scope van het project
Leverancier gedraagt zich als een partner	- Hij houdt rekening met de tekortkomingen van de klant en speelt daar op in. - Gaat binnen de keten in gesprek met andere leveranciers om zaken voor elkaar te krijgen
Leverancier toont doorzettingsvermogen	Zet alles op alles om het probleem op te lossen

	<p>Pakt de handschoen op i.p.v. de handdoek in de ring te gooien</p> <p>Gaat net een stapje verder dan eigen personeel</p>
Leverancier heeft een informele houding	
Leverancier doen actief mee aan uitjes	
Leverancier past zijn communicatiegedrag/middelen aan op de klant	<p>Leverancier gebruikt whatsapp om te communiceren</p> <p>mailtjes zijn kort en krachtig (geen hele lappen tekst)</p>
Leverancier gaat met andere leveranciers in gesprek	<p>Binnen de keten neemt de leverancier contact op met andere leveranciers om zaken voor elkaar te krijgen</p>
Leverancier geeft proactief adviezen aan de klant	<p>Komt met een voorstel voor een managementverbeterplan</p> <p>Het verlenen van toegang tot gezamenlijke kennisbank die de leverancier heeft opgebouwd met hun klanten</p>

Interview Solutionmanager 4

Gedrag	Toelichting
Leverancier ziet zijn klant als een collega	Bij de klant is er sprake van een informele cultuur. De klant ziet zijn leverancier als een collega. Dat zou anders zijn geweest bij een leverancier die zich laat beperken/leiden door contractuele afspraken; communicatie via een raki tabel etc.
Leverancier speelt hard op de bal en zacht op de man	Bij de klant wordt verwacht dat men kritisch is. Feedback geven op de inhoud mag, zolang het maar niet persoonlijk wordt.
Leverancier kan fouten accepteren om er vervolgens van te leren	Volgens de klant is fouten maken niet erg, zolang er maar van wordt geleerd. Klant gaat er vanuit dat de leverancier/collega's alles met de beste intentie doet. Klant ging zelfs zover dat hij de locatie waar het probleem speelde opzocht en het probleem met eigen ogen kon zien.
Leverancier toont empathie	Toelichting Volgens de klant komt de leverancier integer over zodra hij laat blijken dat hij weet dat iedereen bij de klant zijn best doet, eerlijk is, datgene doet wat er van hem wordt verwacht en beseft dat niet iedereen van alles op de hoogte kan zijn.
Leverancier heeft een hands-on-mentaliteit	Leverancier pakt een probleem grondig aan en schuift dat niet af met een ticketsysteem.
Leverancier is lijfelijk bij de klant aanwezig	Leverancier is 3 dagen per week bij de klant op locatie. Café de la IT is een initiatief van de leverancier om medewerkers van de klant te helpen. (On-site) Leverancier is bij een stand-up aanwezig Leverancier is bij een tribe aanwezig
Leverancier komt met ideeën om de dienstverlening te verbeteren	Leverancier wil bij de klant raag een servicebalie bemannen om hem nog meer on-site te kunnen helpen.
Leverancier staat altijd voor de klant klaar	
Leverancier ontzorgt de klant	Daar waar kan neemt de leverancier werk uit handen om het de klant makkelijker te maken, bijvoorbeeld het geven van presentaties aan medewerkers van de klant
Leverancier gedraagt zich als collega	Grenzen tussen een leverancier en een klant vervagen en kan je van hem hetzelfde verwachten als ieder andere collega.
Leverancier straalt uit dat hij het leuk vindt om bij de klant te werken	Door duidelijke kaders ontstaat er focus bij de leverancier, kan hij volledig voor het project gaan en gaat hij het werken daaraan leuk vinden. Dat straalt hij vervolgens uit. @Bas zit hier niet GPTW in verweven?

Leverancier is transparant	Leverancier houdt niks achter voor de klant. Hij nodigt hem zelfs uit op locatie of biedt ruimtes aan om te vergaderen/werken
Leverancier kleed zich op een manier waar hij zich prettig bij voelt	Het gaat er niet om hoe je er uit ziet, maar wat je als leverancier doet.
Leverancier is een voorbeeld collega	De leverancier doet net wat meer zijn best dan een eigen medewerker.
Leverancier voelt zich niet bezwaard om de klant te waarderen (betrouwbaar/raad&daad)	De leverancier kan de prestaties van zijn klant waarderen/beoordelen.
Leverancier staat open voor feedback	

Interview Solutionmanager 5

Gedrag	Toelichting
Leverancier komt met verbeterpunten	Klant ontvang geregeld input van een supportdeskmedewerker of teamlead over zaken waar ze tegenaan lopen en manieren om dat op te lossen (bijvoorbeeld OLA's) Deze houding wordt steeds meer gezien door de klant.
Leverancier doet meer dan feitelijk is afgesproken	
Leverancier geeft proactief adviezen	
Leverancier neemt zelf contact op met andere leveranciers om zaken voor elkaar te krijgen	Werkt op eigen initiatief samen met andere leveranciers om zaken voor elkaar te krijgen. Afspraken tussen leveranciers staan in een samenwerkingsovereenkomst
De focus van de leverancier ligt op samenwerken	
Leverancier toont verantwoordelijkheid	Door planning te bewaken en prioriteiten te stellen toont de leverancier volgens de klant verantwoordelijkheid
Leverancier is kritisch naar zichzelf	Het is gemakkelijk om alles wat fout gaat bij een ander te leggen dan eerst bij jezelf ten rade te gaan.
Leverancier is kritisch naar de klant	Leverancier spiegelt de klant en maakt organisatie issues bespreekbaar.
Leverancier vindt samenwerken belangrijk	Er is wekelijks telefonisch contact tussen leverancier en klant om de voortgang te bespreken
Leverancier neemt persoonlijk contact op met de klant	Leverancier probeert contact via mail te beperken
Leverancier is zichzelf bij de klant	De klant verwacht van de leverancier dat hij zichzelf is. Bij X wordt er over het algemeen veel geaccepteerd. Een toneelstukje spelen is niet nodig. Tenslotte hou je dat ook niet lang vol.
Leverancier kan zich inleven in de klant	Toont empathisch vermogen

Interview ESL 1

Gedrag	Toelichting
Leverancier deelt de normen en waarden van de klant met zijn eigen organisatie.	Leverancier vindt het prettig als de klantorganisatie inhoudelijk op de hoogte is van de bij de leverancier geldende normen & waarden.
Leverancier is in de gesprekken met de klant niet alleen puur zakelijk bezig, maar deelt ook privé zaken.	
Leverancier is kritisch naar de klant.	
Leverancier kan de klant aanspreken.	
Leverancier is het verlengstuk van de klant richting de leveranciersorganisatie.	<ul style="list-style-type: none"> - "Customer advocate" - Leverancier ziet zijn organisatie als een grote backoffice van de klant - Ambassadeur van de klantorganisatie - Kritisch naar de eigen organisatie
Leverancier onderhoudt contacten op verschillende niveaus.	Door te levelen met de klant kan de leverancier op met verschillende niveaus in de relatie communiceren
Leverancier doet zich niet anders voor dan hij in werkelijkheid is.	Leverancier is zichzelf en voert geen toneelstuk op om de klant te pleasen.
Leverancier stelt zich behulpzaam op.	
Leverancier komt gevraagd en ongevraagd met verbetervoorstellen.	Klant staat open voor advies. Dit wordt niet als een aanval gezien, maar als een manier om samen zaken te verbeteren
Leverancier heeft een open communicatie richting de klant.	
Leverancier laat de klant (tussentijds) weten waar hij mee bezig is.	Ook al heeft de leverancier nog niet de oplossing dan stelt de klant het op prijs als de leverancier laat weten waar hij mee bezig is. Zo ontstaat ook het gevoel bij de klant dat hij serieus wordt genomen.
Leverancier is een partner	

Interview ESL 2

Gedrag	Toelichting
Leverancier kan buiten kaders denken en acteren.	Volgens de leverancier hebben zij opdracht gekregen om buiten de lijntjes te denken. Een leverancier die alleen levert wat is afgesproken past niet bij de klant. Klant weet niet altijd evengoed wat ze willen en verwacht dat zijn leverancier daaropin kan spelen en zich flexibel opstelt om mee te kunnen bewegen.
Leverancier toont veel eigen initiatief.	
Leverancier doet wat hij zegt en zegt wat hij doet.	Over alles wat een leverancier doet communiceert hij open en eerlijk. Soms is er wel sprake van over communicatie, maar dat vindt de klant prettig
Leverancier komt met een eigen visie.	Klant verwacht dat je binnen je domein/marktgebied een voorloper bent. Als je daaromheen een visie vormt, komt de klant automatisch met je mee.
Leverancier is flexibel.	Klant verwacht van zijn leverancier dat hij met uitzonderingen kan omgaan. De klant is niet iemand die strak op de afspraken zit, maar verwacht wel enige flexibiliteit als zaken snel geregeld moeten worden.
Leverancier is (vaak) bij de klant aanwezig.	De klant kan het waarderen dat zijn leverancier bij hem aanwezig is. Als hij zijn leverancier wil spreken kan hij gewoon bij hem langskomen i.p.v. te bellen of mailen.
Leverancier voelt zich vrij om ook zijn privéleven met de klant te delen.	De klant kan het waarderen als de leverancier zijn privéleven met hem deelt. Daarnaast vindt hij het ook fijn als zijn leverancier een luisterend oor kan bieden, zodra hij zelf wat over zijn privéleven kwijt wilt.
De leverancier neemt niet alles aan wat de klant over zijn organisatie zegt, maar onderzoekt dat eerst.	Als de leverancier het niet eens is met wat de klant over zijn organisatie zegt dan mag hij dat best laten blijken. Het wordt eerst onderzocht en tot die tijd blijft de leverancier achter zijn organisatie staan. Fouten zal hij ook toegeven
Leverancier kan zich kwetsbaar opstellen.	
Leverancier durft nee te zeggen.	Klant verwacht een leverancier die nee durft te zeggen als hij iets niet kan waarmaken. Zolang je de reden maar eerlijk aangeeft.
Leverancier toont zijn menselijke kant.	Hij doet zich niet anders voor bij de klant. Kleeft zich informeel en blijft zichzelf. In gesprek met zijn klant probeert hij hem zoveel mogelijk op zijn gemak te stellen.
Leverancier houdt zich aan zijn afspraak.	Blijkt later dat een afspraak nadelig kan uitpakken, dan houdt de leverancier zich aan de afspraak.

	Het is volgens de leverancier beter om het verlies te nemen dan half werk leveren
Leverancier doet graag wat extra's voor de klant.	De leverancier kan naast het leveren van techniek ook best iets extra's doen voor de klant. Zoals bijvoorbeeld het opzoeken van files als je weet dat een uitvaartverzorging nog naar een afspraak moet rijden.

Bijlage 5: Memoview Dedoose

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier deelt de normen en waarden van de klant met zijn eigen organisatie	07/07/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is in de gesprekken met de klant niet alleen puur zakelijk bezig, maar deelt ook prive zaken	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan de klant aanspreken	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is kritisch naar de klant	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is het verlengde van de klant richting de leveranciersorganisatie	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan in zijn communicatie levelen met de klant	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier levert dedicated mensen	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier doet zich niet anders voor dan hij in werkelijkheid is	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier stelt zich behulpzaam op	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier komt gewaagd en ongevraagd met verbetervoorstellen	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier onderhoudt contacten op verschillende niveaus	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier heeft een open communicatie richting de klant	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat de klant (tussentijds) weten waar hij mee bezig is	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier communiceert open en eerlijk	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is een partner	07/02/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier toont zijn menselijke kant	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier doet graag wat extra's voor de klant.	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier houdt zich aan zijn afspraak	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier durft nee te zeggen	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan zich kwetsbaar opstellen	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	De leverancier neemt niet alles aan wat de klant over zijn organisatie zegt, maar onderzoekt dat eerst	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier voelt zich vrij om ook zijn prive leven met de klant te delen.	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is vaak bij de klant aanwezig	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier doet wat hij zegt en zegt wat hij doet	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is flexibel	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier komt met een eigen visie	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier toont veel eigen initiatief	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan buiten kaders denken en acteren	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is vriendelijk, behulpzaam & dienstverlenend	06/30/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan zich inleven in de klant	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier is zichzelf bij de klant	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier neemt persoonlijk contact op met de klant	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier vind samenwerken belangrijk	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is kritisch naar de klant	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier toont verantwoordelijkheid	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is kritisch naar zichzelf	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	De focus van de leverancier ligt op samenwerken	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier neemt zelf contact op met andere leveranciers om zaken voor elkaar te krijgen	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier geeft proactief adviezen	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier doet meer dan feitelijk is afgesproken	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier komt met verbeterpunten	06/25/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier staat open voor feedback	06/24/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is een voorbeeld collega	06/24/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier voelt zich niet bezwaard om de klant te waarderen	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kleed zich op een manier waar hij zich prettig bij voelt	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier is transparant	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier straalt uit dat hij het leuk vind om bij de klant te werken	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier gedraagt zich als collega	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier ontzorgt de klant	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier staat altijd voor de klant klaar	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier komt met ideeën om de dienstverlening te verbeteren	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is lijk bij de klant aanwezig	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier heeft een hands-on-mentaliteit	06/23/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier toont empathie	06/21/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan fouten accepteren om er vervolgens van te leren	06/21/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier speelt hard op de bal en zacht op de man	06/21/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier ziet zijn klant als een collega	06/21/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat blijken goed voorbereid te zijn	06/20/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier past zijn kleding aan naar het gemiddelde van de klant	06/20/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat de klant in de keuken kijken	06/20/2019	dick.tershiporst@closure.nl	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Quote klant tav succesvolle relaties	06/20/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan vanuit het perspectief van de klant de hoofd- van de bijzaken te onderscheiden	06/20/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier toont geen ander gedrag dan hij buiten de klantorganisatie zal doen	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier neemt geen afwachtende houding aan	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is proactief	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan regie nemen	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier communiceert proactief over de voortgang	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier past zijn aanwezigheid aan naar gelang de situatie	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier houdt zijn partner op de hoogte	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier deelt met de klant wat hem beweegt en waar haalt hij plezier uit.	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier houdt zijn klant op de hoogte van wat er allemaal bij hem speelt (zakelijk/persoonlijk)	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is op de hoogte wat de klant beweegt	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat de klant in zijn keuen kijken	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	0
<input type="checkbox"/>	Leverancier deelt alleen informatie wat nodig is ten van het project	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier gaat vertrouwelijk om met informatie die de klant met hem deelt	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier is open & transparant	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is vooruitstrevend	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier denkt mee met de klant	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier houdt de klant op de hoogte van zaken waarmee hij bezig is en wilt dat andersom weten	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier heeft inlevingsvermogen	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier zorgt ervoor dat de klant zich kan richten op strategische kant/regie/sturende kant en niet uitvoerende kant	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat in het contacten met de klant blijken het hoger doel voor ogen te hebben.	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Gap tussen de verwachting van de klant en de verwachting van de leverancier	06/17/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier heeft een informele houding	06/15/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier past zijn kledingstijl aan op basis van de klant	06/15/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier durft toe te geven dat er fouten worden gemaakt	06/15/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier stelt zich op als een partner	06/15/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier denkt mee over oplossingen voor issues bij de klant	06/15/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier komt voorbereid voor de dag	06/15/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier vindt het leuk om naar de klant te gaan	06/15/2019	dick.terchiphorst@cloesure.nl	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier houdt geen zaken verborgen voor de klant	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier streeft een open relatie met de klant na	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier doet net wat meer dan enkel datgene waarvoor ze zijn ingehuurd.	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier neemt de klant aan de hand zodra er nieuwe ontwikkelingen in de markt zijn	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier gaat goed om met vertrouwelijke informatie	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier vindt het fijn om contact te hebben met de medewerkers van de klant	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is zichtbaar in de klantorganisatie	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier kan zich verplaatsen in de klant	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat blijken er zeker van te willen zijn dat zijn werk het gewenst effect heeft bereikt	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	De leverancier lost problemen op en wimpelt ze niet af	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Normen en Waarden van DELA / Troeven	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Eigenschappen DELA Cultuur	06/15/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier voelt zichzelf op zijn gemak bij DELA	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier past zijn kledingstijl aan	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat blijken dat hij geïnteresseerd is in de gehele organisatie	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier laat blijken dat hij flexibiliteit in zijn eigen organisatie heeft	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier neemt altijd contact op met de klant als er dingen niet goed verlopen	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier durft fouten toe te geven	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier durft nee te zeggen	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier denkt mee met de klant	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier doet graag een stapje terug om vooruit te komen	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier wil samen met de klant tot de beste dienstverlening komen	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier durft de klant tijdig aan te spreken op onvoorziene zaken in het project	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier is niet alleen contractmatig bezig, maar houdt ook rekening met de mens	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier toont respect	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier gedraagt zich als een partner	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier toont doorzettingsvermogen	06/13/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier heeft een informele houding	06/12/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	leverancier doen actief mee aan uitjes	06/12/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier past zijn communicatiegedrag/middelen aan op de klant	06/12/2019	dick.tershiporst@cloesure.	1

Select..	Title	Created	User	Links
<input type="checkbox"/>	Leverancier gaat met andere leveranciers in gesprek	06/12/2019	dick.terschiphorst@closure.	1
<input type="checkbox"/>	Leverancier geeft proactief adviezen aan de klant	06/12/2019	dick.terschiphorst@closure.	1

Bijlage 6: Uitwerking Card sorting

Betrouwbaar	Categorie	Raad & Daad	Categorie
Leverancier laat blijken goed voorbereid te zijn	Vanzelfsprekend		
Leverancier is open & transparant	Onderscheidend		
		Leverancier kan vanuit het perspectief van de klant de hoofd- van de bijzaken te onderscheiden	Vanzelfsprekend
		De leverancier neemt niet alles aan wat de klant over zijn organisatie zegt maar onderzoekt dat eerst	Vanzelfsprekend
Leverancier gaat vertrouwelijk om met informatie die de klant met hem deelt	Vanzelfsprekend		
Leverancier is transparant			
		Leverancier toont veel eigen initiatief.	Onderscheidend
		Leverancier denkt mee met de klant	Vanzelfsprekend
Leverancier komt voorbereid voor de dag	Vanzelfsprekend		
Leverancier streeft een open relatie met de klant na	Onderscheidend		
Leverancier kan de klant aanspreken	Onderscheidend		
Leverancier laat in het contacten met de klant blijken het hoger doel voor ogen te hebben.	Onderscheidend		
Leverancier durft toe te geven dat er fouten worden gemaakt (integer)	Onderscheidend		
		Leverancier komt met een eigen visie.	Onderscheidend
Leverancier durft de klant tijdig aan te spreken op onvoorziene zaken in het project	Onderscheidend		
		Leverancier geeft proactief adviezen	Onderscheidend
Leverancier toont verantwoordelijkheid	Vanzelfsprekend		
Leverancier is kritisch naar zichzelf	Vanzelfsprekend		

		Leverancier is vooruitstrevend	neutraal
Leverancier is een voorbeeld collega	Onderscheidend		
		Leverancier neemt geen afwachtende houding aan	Vanzelfsprekend
Leverancier voelt zich niet bezwaard om de klant te waarderen (betrouwbaar/raad & daad)	Onderscheidend		
		Leverancier toont doorzettingsvermogen	Vanzelfsprekend
Leverancier gaat goed om met vertrouwelijke informatie	Vanzelfsprekend		
		Leverancier neemt de klant aan de hand zodra er nieuwe ontwikkelingen in de markt zijn	neutraal
		Leverancier komt gevraagd en ongevraagd met verbetervoorstellen	Onderscheidend
		Leverancier heeft een hands-on-mentaliteit	Vanzelfsprekend
Leverancier houdt zich aan zijn afspraak.	Vanzelfsprekend		
		Leverancier komt met verbeterpunten	Vanzelfsprekend
Leverancier doet wat hij zegt en zegt wat hij doet.	Vanzelfsprekend		
Leverancier kan zich kwetsbaar opstellen.	Onderscheidend		
		Leverancier geeft proactief adviezen aan de klant	Vanzelfsprekend
		Leverancier neemt zelf contact op met andere leveranciers om zaken voor elkaar te krijgen	Onderscheidend
Leverancier houdt de klant op de hoogte van zaken waarmee hij bezig is en wilt dat andersom weten	Onderscheidend		
		Leverancier kan fouten accepteren om er vervolgens van te leren	Vanzelfsprekend
Leverancier laat de klant (tussentijds) weten waar hij mee bezig is	Onderscheidend		
		Leverancier is kritisch naar de klant	Onderscheidend
Leverancier communiceert proactief over de voortgang	Onderscheidend		

Leverancier laat blijken er zeker van te willen zijn dat zijn werk het gewenste effect heeft bereikt	Onderscheidend		
		Leverancier is proactief	Vanzelfsprekend
		Leverancier kan buiten kaders denken en acteren.	Onderscheidend
Leverancier deelt alleen informatie wat nodig is ten van het project	Vanzelfsprekendheid		
Leverancier heeft een open communicatie richting de klant	Vanzelfsprekend		
Leverancier staat open voor feedback	Vanzelfsprekend		
		Leverancier gaat met andere leveranciers in gesprek	Onderscheidend
Leverancier houdt zijn klant op de hoogte van wat er allemaal bij hem speelt	Onderscheidend		
Leverancier houdt zijn partner op de hoogte	Vanzelfsprekend		
	Vanzelfsprekend		
Leverancier neemt altijd contact op met de klant als er dingen niet goed verlopen	Vanzelfsprekend		
Leverancier toont respect	Vanzelfsprekend		
Leverancier is kritisch naar de klant	Onderscheidend		
Leverancier toont geen ander gedrag dan hij buiten de klantorganisatie zal doen	Neutraal		
		Leverancier komt met ideeën om de dienstverlening te verbeteren	Onderscheidend
Leverancier durft nee te zeggen.	Onderscheidend		
		Leverancier denkt mee met de klant	Vanzelfsprekend
		Leverancier denkt mee over oplossingen voor issues bij de klant	Vanzelfsprekend
Leverancier deelt de normen en waarden van de klant met zijn eigen organisatie	Onderscheidend		

Leverancier houdt geen zaken verborgen voor de klant	Vanzelfsprekend		
		De leverancier lost problemen op en wimpelt de klant niet af	Vanzelfsprekend
Leverancier doet zich niet anders voor dan hij in werkelijkheid is	neutraal		

Voor eenieder bijzonder	Categorie	Voor elkaar	Categorie
		Leverancier stelt zich behulpzaam op	Vanzelfsprekend
		Leverancier vindt samenwerken belangrijk	Vanzelfsprekend
		Leverancier staat altijd voor de klant klaar	Onderscheidend
		Leverancier ontzorgt de klant	Onderscheidend
Leverancier laat blijken dat hij geïnteresseerd is in de gehele organisatie	Onderscheidend		
		Leverancier is flexibel.	Vanzelfsprekend
		Leverancier is een partner	Onderscheidend
		De focus van de leverancier ligt op samenwerken	Onderscheidend
Leverancier doet graag wat extra's voor de klant	Onderscheidend		
Leverancier doet net wat meer dan enkel datgene waarvoor ze zijn ingehuurd	Onderscheidend		
Leverancier is niet alleen contractmatig bezig maar houdt ook rekening met de mens	Onderscheidend		
		Leverancier gedraagt zich als een partner	Onderscheidend
Leverancier is in de gesprekken met de klant niet alleen puur zakelijk bezig maar deelt ook privé zaken	Onderscheidend		
Leverancier doet meer dan feitelijk is afgesproken	Onderscheidend		

		Leverancier is het verlengstuk van de klant richting de leveranciersorganisatie	Vanzelfsprekend
		Leverancier doet graag een stapje terug om vooruit te komen	Onderscheidend
Leverancier kan zich inleven in de klant	Vanzelfsprekend		
		Leverancier onderhoudt contacten op verschillende niveaus	Onderscheidend
		Leverancier zorgt ervoor dat de klant zich kan richten op strategische kant/regie/sturende kant en niet uitvoerende kant	Onderscheidend
Leverancier heeft inlevingsvermogen	Vanzelfsprekend		
		Leverancier is op de hoogte wat de klant beweegt	
Leverancier toont empathie	Vanzelfsprekend		
Leverancier laat blijken dat hij flexibiliteit in zijn eigen organisatie heeft	Vanzelfsprekend		
		Leverancier wil samen met de klant tot de beste dienstverlening komen	
		Leverancier stelt zich op als een partner	
		Leverancier kan regie nemen	

Warm&Welkom	Categorie
Leverancier toont zijn menselijke kant.	Vanzelfsprekend
Leverancier ziet zijn klant als een collega	Onderscheidend
Leverancier kan zich verplaatsen in de klant	Vanzelfsprekend
Leverancier past zijn kleding aan naar het gemiddelde van de klant	Vanzelfsprekend
Leverancier vindt het fijn om contact te hebben met de medewerkers van de klant	Onderscheidend
Leverancier past zijn kledingstijl aan	Vanzelfsprekend
Leverancier gedraagt zich als collega	Neutraal
Leverancier voelt zich vrij om ook zijn privéleven met de klant te delen.	Neutraal
Leverancier is lijkfelijk bij de klant aanwezig	Neutraal
Leverancier is (vaak) bij de klant aanwezig.	Neutraal
Leverancier kleed zich op een manier waar hij zich prettig bij voelt	Neutraal
Leverancier vindt het leuk om naar de klant te gaan	Vanzelfsprekend
Leverancier doen actief mee aan uitjes	Neutraal
Leverancier heeft een informele houding	Vanzelfsprekend
Leverancier laat de klant in de keuken kijken	Onderscheidend
Leverancier past zijn communicatiegedrag/middelen aan op de klant	Onderscheidend
Leverancier vindt het fijn om contact te hebben met de medewerkers van de klant	Vanzelfsprekend
Leverancier is zichtbaar in de klantorganisatie	Vanzelfsprekend
Leverancier voelt zichzelf op zijn gemak bij de klant	Vanzelfsprekend
Leverancier durft fouten toe te geven	Vanzelfsprekend
Leverancier straalt uit dat hij het leuk vindt om bij de klant te werken	Vanzelfsprekend
Leverancier durft nee te zeggen	Onderscheidend
Leverancier neemt persoonlijk contact op met de klant	Onderscheidend
Leverancier deelt met de klant wat hem beweegt en waar haalt hij plezier uit.	Onderscheidend
Leverancier past zijn aanwezigheid aan naar gelang de situatie	Onderscheidend
Leverancier past zijn kledingstijl aan op basis van de klant	Vanzelfsprekend
Leverancier speelt hard op de bal en zacht op de man	Vanzelfsprekend
Leverancier is zichzelf bij de klant	Vanzelfsprekend

Leverancier past zijn kleding aan naar het gemiddelde van de klant	Neutraal	
Leverancier heeft een informele houding	Neutraal	