

MASTER'S THESIS

Welke factoren zijn belangrijk voor vertrouwen tussen (project)teamleden?

Wat is de definitie, waarom zijn ze belangrijk en hoe wordt er op gestuurd?

Derks, P

Award date:

2022

[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: 10. Dec. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



Welke factoren zijn belangrijk voor vertrouwen tussen (project)teamleden?

Wat is de definitie, waarom zijn ze belangrijk en hoe wordt er op gestuurd?

Which factors lead to trust among (project)team members?

What is their definition and importance, and how are they directed on?



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

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

Cursus: Voorbereiden afstudeeropdracht BPMIT (IM1803)
Afstudeeropdracht BPMT (IM9806)

Student: Peter (P.G.M.) Derks

Datum: 15-07-2022

Afstudeerbegeleider Prof. dr. ir. Fred Heemstra

Meelezer Prof. dr. Rob Kusters

Versie nummer: 1.0

Status: Definitief

Abstract

Er is nog weinig bekend over de *soft* factoren die het meest bijdragen aan vertrouwen tussen (project)teamleden onderling. Dit terwijl bekend is dat vertrouwen bijdraagt aan projectsucces. Met een literatuuronderzoek als basis, is er een survey uitgezet die door 47 medewerkers van een zorgorganisatie in Zuid-Limburg is ingevuld. Op basis hiervan zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan vertrouwen geïdentificeerd. In vier kwalitatieve interviews, is vervolgens gekeken wat men onder iedere van deze factoren verstaat, waarom deze factoren belangrijk gevonden worden, en of er op gestuurd wordt (en zo ja: hoe). Concluderend is het meest sterke bewijs gevonden voor het belang van twee factoren voor vertrouwen, te weten: (1) het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden; en (2) onderling begrip. Deze factoren zijn zowel op basis van het literatuuronderzoek als op basis van de survey in de top vier beland. Ook komt hoe de respondenten deze begrippen definiëren, overeen met de literatuur. De factoren worden belangrijk gevonden omdat ze respectievelijk de basis voor een project vormen, en de werkrelatie verstevigen. Betreft het sturen op deze twee factoren, lijken de teamleden de verantwoordelijkheid vooral bij de manager te leggen.

Sleutelbegrippen

Soft factoren; vertrouwen; projectsucces; projectteamleden; competenties en vaardigheden; onderling begrip

Samenvatting

In de praktijk blijkt dat de uitvoering en implementatie van projecten regelmatig mislukt. Dit lijkt onder andere te komen doordat medewerkers bang zijn om fouten te maken; terwijl het maken van fouten soms juist nodig is. Juist van fouten kan men leren en verbeteren. Om een soort cultuurverandering te kunnen bewerkstelligen v.w.b. de samenwerking binnen een projectteam, om ervoor te zorgen dat men fouten durft te maken, is (het aandacht hebben voor/sturen op) de factor vertrouwen van belang.

Omdat er nog weinig bekend is over de soft factoren die het meest bijdragen aan vertrouwen tussen (project)teamleden onderling, is er een literatuuronderzoek verricht. Hieruit zijn zestien factoren naar voren gekomen die bijdragen aan vertrouwen. Er is vervolgens een rangschikking gemaakt van het belang van deze factoren op basis van hoe vaak iedere factor uit de literatuur naar voren kwam; en er is een top vier opgesteld. Er is vervolgens een survey uitgezet, binnen de ondersteunende diensten (bijv. de afdelingen Human Resources (HR) en de financiële administratie) van een ouderenzorgorganisatie in het zuiden van Limburg. Het doel van de survey was om te onderzoeken of de factoren die het meest belangrijk zijn voor vertrouwen op basis van het literatuuronderzoek, ook hieruit naar voren komen. Tot slot zijn vier kwalitatieve interviews gehouden om de gevonden resultaten van de survey wat meer te kaderen/meer 'body' te geven. Hierin is namelijk gekeken (a) of men het juiste onder de verschillende factoren verstaat; (b) waarom bepaalde factoren belangrijk worden geacht; en (c) of, en zo ja hoe men op deze factoren stuurt.

Concluderend is er het meest sterke bewijs gevonden voor het belang van twee factoren voor vertrouwen, te weten: (1) het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden; en (2) onderling begrip. Dit omdat deze factoren zowel op basis van het literatuuronderzoek als op basis van de survey in de top vier beland zijn. Hiernaast zijn de volgende factoren belangrijk gevonden: (1) het nemen van verantwoordelijkheid (in de top vier op basis van de survey); (2) het naleven van wat er met elkaar is afgesproken (in de top vier op basis van de survey); (3) de karaktereigenschap betrouwbaarheid (in de top vier op basis van het literatuuronderzoek); en (4) het veelvuldig en goed met elkaar interacteren in de top vier op basis van het literatuuronderzoek).

Hoe de respondenten de factoren definieerden, kwam vrij goed overeen met de literatuur. *Onderling begrip* werd bijv. gedefinieerd als het begrijpen van elkaar en wederzijds inzicht hebben; en *de karaktereigenschap betrouwbaarheid* als met de juiste intenties en integer handelen. Niettemin waren er voor enkele factoren ook aanvullingen vanuit de literatuur:



- *Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden* wordt gezien als dat teamleden op basis van hun competenties, niveau en vaardigheden al dan niet betrokken moeten worden bij een project. Een aanvulling uit de literatuur is dat het ook echt gaat om vertrouwen op de competenties en vaardigheden van anderen;
- *Het nemen van verantwoordelijkheid* wordt gezien als *het nakomen van afspraken* (eigenlijk een andere factor). Een aanvulling vanuit de literatuur is dat het ook gaat om het zorgen voor de belangen van eenieder in het project;
- *Betreft het veelvuldig en goed met elkaar interacteren*, waren er wat meningsverschillen over hoe ‘veelvuldig’ overleg nodig is. Dit terwijl in de literatuur vermeld staat dat meer interacties leiden tot meer vertrouwen.

Kijkend naar waarom de bovenstaande factoren belangrijk worden gevonden voor vertrouwen tussen (project)teamleden onderling: het *beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden* vormt de basis voor een project. Indien er *onderling begrip* aanwezig is, verstevigt dit de werkrelatie. Daarnaast is aangegeven dat een project nooit van de grond komen indien de factoren *het nemen van verantwoordelijkheid* en *het naleven van wat met elkaar is afgesproken* niet aanwezig zijn. De factor *de karaktereigenschap betrouwbaarheid* draagt bij aan vertrouwen omdat dit gaat om het met juiste intenties en integer handelen. Dit wekt vertrouwen op. *Het veelvuldig en goed met elkaar interacteren* is tot slot belangrijk voor vertrouwen omdat dit er bijv. voor zorgt dat de verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken.

Betreft het sturen op factoren die bijdragen aan vertrouwen, blijkt uit de interviews dat dit afhankelijk wordt geacht van de rol die iemand heeft als projectteamlid; en vooral ook van of er ook een manager deelneemt aan de projectgroep. Indien dat laatste het geval is, leggen eigenlijk alle respondenten de verantwoordelijkheid voor het sturen bij de manager. Maar: indien er geen manager aanwezig is binnen de projectgroep, dan sturen de projectteamleden wel op factoren die bijdragen aan vertrouwen tussen (project)teamleden onderling; zoals het nakomen van afspraken. Ook geven zij een voorbeeldfunctie. Niettemin is ook aangegeven dat het dan daarnaast wel belangrijk kan zijn om e.e.a. naar de manager te signaleren; bijv. indien een project dreigt vast te lopen, of wanneer iemand zich niet bekwaam voelt om het gesprek over een bepaald onderwerp aan te gaan.

Summary

In practice, it appears that the execution and implementation of projects regularly fails. This seems to be partly because employees are afraid of making mistakes; while making mistakes is necessary, as it is from mistakes that one can learn and improve. In order to accomplish a kind of culture change with regard to cooperation within a project team, i.e. to ensure that people dare to make mistakes, (paying attention to and directing on) the factor trust is important.

However, little is known about the soft factors that contribute most to trust between (project) team members. Therefore, a literature review was conducted, out of which sixteen factors emerged that contribute to trust, and a top four was compiled. The importance of each factor was determined, based on how often each factor was mentioned in the literature. Subsequently, a survey was conducted within the 'supporting services' (e.g. the departments Human Resources and the financial administration) of an elderly care organization in the south of Limburg. The aim of the survey was to assess if the factors that seem most important for trust based on the literature review, would be confirmed or not. Finally, four qualitative interviews were held in order to provide a bit more context /give more 'body' to the results of the survey. This was done by examining (a) whether the various factors were understood correctly; (b) why certain factors were considered important; and (c) whether, and if so how these factors are directed on.

In conclusion, the strongest evidence was found for the importance of two factors contributing to trust, namely: (1) having the necessary competences and skills; and (2) mutual understanding. Both factors ended up in the top four on the basis of both the literature review and the survey. In addition, the following factors were considered important: (1) taking responsibility (in the top four based on the survey); (2) fulfilling agreements (in the top four based on the survey); (3) the character trait reliability (in the top four based on the literature review); and (4) interacting well and frequently with each other (in the top four on the basis of the literature review).

How the respondents defined the factors corresponded quite well with the literature. Mutual understanding was for example defined as understanding each other and having mutual insight; and the character trait reliability as acting with the right intentions and with integrity. Nevertheless, there were also 'additions' from the literature for some factors:

- Having the required competences and skills was defined as that team members should be (or should be not) involved in a project based on their competences, level and skills. An addition from the literature is that this factor also implies relying on the competences and skills of others.



- Taking responsibility was seen as fulfilling agreements (actually another factor). An addition from the literature is that this factor also implies taking care of the interests of everyone in the project;
- With regard to the factor interacting well and frequently with each other, there were different opinions about how 'frequent' interaction is necessary. This while in the literature it is stated that more interactions lead to more trust.

Looking at why the above factors are considered important for trust between (project) team members: having the necessary competencies and skills is the basis for a project. If there is mutual understanding, this strengthens the working relationship. In addition, it has been stated that a project will never get off the ground if the factors taking responsibility and fulfilling agreements are not present. The character trait reliability contributes to trust because it concerns acting with the right intentions and integrity, which inspires confidence. Finally, interacting well and frequently with each other is important for trust because this ensures, for example, that expectations are expressed to each other.

With regard to directing on the factors that contribute to trust, it appears from the interviews that this depends on the role someone has as a project team member. More specifically, when a manager also participates in the project group, all respondents place the responsibility for directing on the manager. However, if there is no manager present within the project group, the project team members do direct on factors that are important for trust among (project) team members; such as fulfilling agreements. They also set an example. Nevertheless, if a project threatens to stall, or if someone does not feel competent to start a conversation about a certain topic, the manager is consulted.



Inhoudsopgave

Abstract	0
Sleutelbegrippen.....	0
Samenvatting.....	0
Summary	0
1. Introductie	9
1.1 Inleiding.....	9
1.2 Gebiedsverkenning	9
1.3 Relevantie en aanleiding.....	11
1.4 Probleemstelling	11
1.5 Opdrachtformulering	11
1.6 Aanpak in hoofdlijnen	12
2 Theoretisch kader	13
2.1 Onderzoeksaanpak.....	13
2.2. Uitvoering.....	13
2.3. Resultaten en conclusies	14
2.3.1 Wat is de definitie van het begrip vertrouwen, en specifiek het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?	14
2.3.2 Welke specifieke factoren dragen bij aan het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?	16
2.3.3 Welke factoren zijn het belangrijkste om te komen tot een hoge mate van vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling en waarom?.....	18
2.4 Het doel van vervolgonderzoek.....	19
3. Methodologie	21
3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	21
3.1.1 Doelstelling van het onderzoek.....	21
3.1.2 Onderzoeksstrategieën	21
3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	22
3.2.1 Survey	22
3.2.2 Semi-gestructureerde interviews.....	24
3.3 Reflectie op validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	26
3.3.1 Validiteit	26
3.3.2 Betrouwbaarheid	27
3.3.3 Ethische aspecten	28
4 Resultaten.....	30



4.1	Kwantitatieve data	30
4.1.1	(H)erkenning relevant bevonden factoren voor vertrouwen	30
4.1.2	Top vier van factoren die bijdragen aan vertrouwen	32
4.1.3	Het (al dan niet) sturen op factoren van vertrouwen.....	34
4.2	Kwalitatieve data – ten behoeve van de verdere verdieping van bovenstaande.....	34
4.2.1.	Definiëring van factoren die belangrijk worden geacht voor vertrouwen	35
4.2.2	Redenen om bepaalde factoren al dan niet belangrijk te achten voor vertrouwen	37
4.2.3	Het (al dan niet) sturen op factoren die belangrijk worden geacht voor vertrouwen.	39
5	Discussie, conclusie, aanbevelingen en reflectie	40
5.1	Conclusie	43
5.2	Aanbevelingen voor de praktijk	44
5.3	Aanbevelingen voor verder onderzoek	46
5.4	Reflectie.....	47
Referenties.....		49
Bijlage		53
Bijlage 1: E-mail ten behoeve van het werven van respondenten		53
Bijlage 2: Survey.....		54

1. Introductie

1.1 Inleiding

In de praktijk blijkt dat de uitvoering en de implementatie van (ICT) projecten regelmatig mislukken. Een mooie paradox hierover, is die van Cobb: *“We weten waarom projecten mislukken, we weten ook hoe we dat in de toekomst kunnen voorkomen, waarom komt er dan geen eind aan de mislukkingen?”* (Vergouw, 2010). Het blijkt echter niet zo gemakkelijk als gesteld wordt. Dit onder andere omdat het maken van fouten (het ‘laten mislukken’) niet altijd gewaardeerd wordt; en dit is iets dat de (project)teamleden dus kan tegenhouden. De Winter (2010) stelt hierover dat *“mensen niet van fouten houden. Niet van hun eigen fouten, maar ook niet van die van de anderen. In een foutloze werkomgeving staan mislukkingen gelijk aan incompetentie. Dit zal resulteren in het beschuldigen van anderen, verwijzen naar de omstandigheden of het zichzelf aanrekenen”*.

Om fouten te durven maken, juist ook om hier in de toekomst van te kunnen leren en te kunnen verbeteren (oftewel: te zorgen voor geslaagde projecten), lijkt vertrouwen – een factor die specifiek gerelateerd is aan het samenwerkingsverband binnen een project (Remmers, 2007) – een belangrijke factor. In de economische literatuur wordt het begrip vertrouwen omschreven als *“de mate waarin een ondernemer verwacht of denkt dat zijn partner welwillend en eerlijk is en niet zijn voordeel zal nemen over de rug van de ander heen, maar dat gewerkt wordt zodat beiden winst halen uit de samenwerking”* (Rutten, 2002: 190). Rutten (2002) stelt verder dat een projectdoel alleen bereikt kan worden als de projectteamleden die in zekere zin afhankelijk van elkaar zijn, op zijn minst doen alsof ze elkaar vertrouwen. Ook is het belangrijk dat de projectteamleden binnen een samenwerkingsverband elkaar aanvullen. Op deze manier voelen zij zich geen onderlinge concurrenten, en dat zou zorgen voor meer stabiliteit in de onderlinge relatie (Rutten, 2002) en zal ook het vertrouwen in elkaar vergroten. Hiermee voelt de kans dat slechts één iemand ergens winst uit gaat halen, immers kleiner.

Hoewel dus bekend is dat vertrouwen tussen de (project)teamleden bijdraagt aan projectsucces (en/of aan minder projectmislukkingen), lijkt er nog geen overzicht te zijn van welke specifieke *soft* factoren het meest bijdragen aan het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling.

1.2 Gebiedsverkenning

Onderzoek van Pinto et al. (2008) heeft aangetoond dat het concept vertrouwen de meest belangrijke menselijke factor is voor projectsucces. Kadefors (2004) stelde hierover eerder al



het volgende: *“If trust is present, people can spontaneously engage in constructive interaction without pondering what hidden motives exchange partners might have, who is formally responsible for problems, or the risks of disclosing information”*. Meer specifiek stelden daarnaast bijvoorbeeld Fung-Kee-Fung et al. (2009) in hun systematische literatuuronderzoek dat vertrouwen tussen gezondheidzorgprofessionals en -instellingen een van de succesfactoren was voor het implementeren van regionale samenwerkingsverbanden – en daarmee het realiseren van kwaliteitsverbeteringen in de chirurgie.

Kijkend naar het begrip vertrouwen, zijn er veel verschillende definities. Munns (1995) stelde wat dit betreft dat *“At a simple level, trust can be defined as a decision to become vulnerable to or dependent on another in return for the possibility of a shared positive outcome. Such a definition can easily apply to a project, because the shared positive outcome is the successful completion of the project. (...) This simple definition of trust can be extended in two ways, first in terms of the kind of trust that exists in a relationship, and second in terms of the different levels of trust felt by an individual.”* Deze definitie sluit aan bij de latere definities van Rousseau et al. (1998): *“Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another”* en Edkins & Smyth (2006): *“Trust is a disposition and attitude concerning the willingness to rely upon the actions of or be vulnerable towards another party, under circumstances of contractual and social obligations, with the potential for collaboration”*. Hierbij valt op dat het altijd lijkt te gaan om het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling: en dat het stukje ‘onderling’ dus al in de definitie omsloten zit.

Naast aandacht voor de definitie van het begrip vertrouwen, zijn er ook onderzoeken gedaan naar welke specifieke factoren bijdragen aan een hoge mate van vertrouwen. Spector en Jones (2004) stelden bijvoorbeeld dat de mate van vertrouwen die medewerkers in algemene zin (‘van nature’) hebben, ook van invloed is op het vertrouwensniveau op de werkplek. Ook vonden zij dat het geslacht van medewerkers van invloed is: in hun onderzoek hadden mannen een groter vertrouwen in hun mannelijke dan in hun vrouwelijke collega’s. Daarnaast hebben Brewer en Strahorn (2012) bijvoorbeeld gekeken welke dimensies van het begrip vertrouwen, zowel gerelateerd aan attitude (bijvoorbeeld communicatie), gedrag (bijvoorbeeld de intentie van (project)teamleden) en de omgevingsfactoren (bijvoorbeeld uniekheid van een project) van belang zijn.

1.3 Relevantie en aanleiding

Een goede implementatie en uitvoering van (ICT) projecten zijn erg belangrijk voor bedrijven. Een goed project kan een bedrijf immers laten groeien, bijvoorbeeld doordat de processen verbeterd worden, waardoor klanten beter bediend kunnen worden, de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd kan worden, of men beter voldoet aan de wet- en regelgeving. Ook kunnen projecten gebruikt worden om processen efficiënter in te richten – hetgeen kan resulteren in kostenbesparingen, het verbeteren van de managementinformatie en/of het verbeteren en versnellen van de informatievoorziening (Fijneman, Lindgreen & Veltman, 2005). Echter, het blijkt ook dat er nog te veel (ICT) projecten mislukken, en dat wat dit betreft veel ‘leed’ bespaard kan worden door meer te focussen op de factor *mens* en het gedrag (van Bekkum & Cisa, 2016). Zoals hierboven al kort omschreven is, is de factor vertrouwen wat dit betreft een erg belangrijke. Het blijkt echter dat *soft* factoren die belangrijk zijn voor vertrouwen vaak buiten beschouwing worden gelaten tijdens de uitvoering en implementatie van projecten – terwijl dus wel bekend is dat deze bepalend zijn voor de succesvolheid van een project (Wolfkamp, 2019).

1.4 Probleemstelling

De uitvoering en implementatie van (ICT) projecten binnen de case-organisatie gaat regelmatig mis. Op basis van ervaringen van de onderzoeker, lijkt een gebrek aan vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling hierin een rol te spelen. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt het vertrouwen vaak genoemd als een van de belangrijkste factoren voor het succes van projecten (bijv. Pinto et al., 2008). Uit de eerste ‘gebiedsverkenning’ blijkt dat vertrouwen verschillende definities heeft en dat er veel verschillende factoren belangrijk zijn voor de mate van vertrouwen. Dit maakt het lastig om meteen helder te krijgen hoe er bijvoorbeeld op vertrouwen gestuurd kan worden. Het is dan ook relevant om meer inzicht te krijgen in het begrip ‘vertrouwen’ en welke factoren hiervoor belangrijk zijn, om vervolgens de overstap naar de praktijk te maken.

1.5 Opdrachtformulering

Het doel van het theoretisch deel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de belangrijkste *soft* factoren die bijdragen aan het vertrouwen tussen (project)teamleden onderling. Om dit inzichtelijk te krijgen, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Wat zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?*

Om aan de hand van literatuuronderzoek tot een antwoord te komen, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- (1) Wat is de definitie van *vertrouwen*, en specifiek het *vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling*?
- (2) Welke factoren dragen bij aan het *vertrouwen tussen de projectteamleden onderling*?
- (3) Welke factoren zijn het belangrijkste om te komen tot een hoge mate van *vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling* en waarom?

Hierna volgt nog het praktische gedeelte van het onderzoek; waarin bovenstaande bevindingen getoetst worden, maar waarbij bijv. ook onderzocht wordt of en zo ja hoe er op bovenstaande factoren gestuurd wordt in de case-organisatie.

1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Er wordt tijdens het voorbereiden afstuderen (VAF) gestart met een literatuuronderzoek; waarmee de deelvragen beantwoord zullen worden en er een theoretisch kader ('referentiemodel') wordt opgesteld. Oftewel: op basis hiervan wordt een lijst met factoren die belangrijk zijn voor het *vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling* opgesteld, en bekeken welke daarvan de belangrijkste (meest genoemde) zijn. In hoofdstuk 2 worden de specifieke aanpak en resultaten hiervan omschreven. In hoofdstuk 3 volgt de beschrijving van de uitvoering van het daadwerkelijke, praktische afstudeeronderzoek; waarvan de resultaten in hoofdstuk 4 besproken worden. Hoofdstuk 5 is de afsluiter en omvat de conclusie, discussie en reflectie op het onderzoek.

2 Theoretisch kader

2.1 Onderzoeksaanpak

Er is een literatuuronderzoek verricht om antwoord te krijgen op de deelvragen, zodat een theoretisch kader (‘referentiemodel’) kan worden opgesteld. Specifiek is het voor het uiteindelijke afstudeeronderzoek van belang om te weten wat de definitie van het begrip *vertrouwen (tussen (project)teamleden onderling)* is, welke factoren belangrijk zijn voor het *vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling*, en welke van deze factoren het meest belangrijk zijn – zodat dit getoetst kan worden in de praktijk.

Om dit literatuuronderzoek uit te voeren, was het plan om gebruik te maken van twee methodes zoals omschreven staat in Saunders, Lewis & Thormhill (2019a). Dit zijn: (1) het uitvoeren van een *scoping study* om te kijken of er al eerder systematische reviews zijn gepubliceerd over bovengenoemde onderwerpen; en (2) vervolgens zoeken naar eventuele ‘aanvullende’ artikelen middels een (beperkte, kleine) versie van een daadwerkelijke systematische review. Echter, omdat er al voldoende literatuur gevonden werd middels methode 1, is ervoor gekozen om methode 2 niet meer uit te voeren.

De specifieke manier waarop in de online universiteitsbibliotheek van de Open Universiteit (OU) is gezocht, staat per deelvraag weergegeven in Tabel 1. Ter aanvulling hierop: er is ook geselecteerd op de volgende, meer algemene criteria: Engelse of Nederlandse taal; artikelen gepubliceerd vanaf het jaar 2000; en enkel wetenschappelijke artikelen.

Tabel 1. Uitgevoerde zoekstrategie

Deelvraag	Query's
<i>Wat is de definitie van vertrouwen, en specifiek het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?</i>	((literature review)) AND ((definition)) AND ((trust OR (mutual trust) OR (trust among team members))
<i>Welke specifieke factoren dragen bij aan het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?</i>	((systematic literature review)) AND ((elements) OR (factors)) AND ((trust) OR (mutual trust) OR (trust among team members))
<i>Welke factoren zijn het belangrijkste om te komen tot een hoge mate van vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling en waarom?</i>	((systematic literature review)) AND ((successful elements) OR (success factors)) AND ((trust) OR (mutual trust) OR (trust among team members))

2.2. Uitvoering

Tabel 2 toont het aantal wetenschappelijke artikelen dat gevonden is per deelvraag (en dus eigenlijk per zoekstrategie); evenals hoe veel er uiteindelijk van zijn gebruikt (en dus relevant zijn bevonden én volledig beschikbaar waren). Het proces dat gevolgd is om te komen tot het aantal gebruikte artikelen, is als volgt: allereerst zijn de titels van de gevonden artikelen beoordeeld op relevantie. Enkel indien artikelen op basis hiervan leken aan te sluiten bij het huidige afstudeeronderzoek, werd ook het abstract gelezen. Indien het artikel op basis van het

abstract relevant leek, werd ook de volledige tekst gelezen. Het criterium om een artikel al dan niet te gebruiken, was dat het artikel moest gaan over factoren die bijdragen aan vertrouwen tussen (project)teamleden, het liefst gericht op projectsucces. Twee meer concrete voorbeelden van artikelen die uiteindelijk niet zijn meegenomen:

- Het artikel met de titel *What have we learned about COVID-19 volunteering in the UK? A rapid review of the literature* is niet verder bekeken – omdat op basis van de titel al meteen duidelijk is dat het onderwerp niet aansluit bij het huidige onderzoeksthema;
- Het artikel *Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence* is wel nader bekeken, ondanks dat uit de titel blijkt dat het gaat om vertrouwen als uitkomst (in plaats van dat het artikel focust op factoren die bijdragen aan vertrouwen). Hoewel er zeker relevante informatie in dit artikel staat, is er uiteindelijk voor gekozen dit artikel niet mee te nemen: dit omdat het huidige literatuuronderzoek slechts een beperkte omvang kan hebben en andere artikelen beter aansluiten bij de onderzoeksvraag van het huidige VAF (d.w.z. daarin is wel specifiek gekeken naar factoren die bijdragen aan vertrouwen).

Tabel 2. Resultaten zoekstrategie

Deelvraag	Aantal gevonden artikelen	Aantal gebruikt
<i>Wat is de definitie van vertrouwen, en specifiek het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?</i>	54	2
<i>Welke specifieke factoren zijn belangrijk voor het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?</i>	310	7
<i>Welke factoren zijn het belangrijkste om te komen tot een hoge mate van vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling en waarom?</i>	24	7

2.3. Resultaten en conclusies

2.3.1 Wat is de definitie van het begrip vertrouwen, en specifiek het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?

Volgens Paluri & Mishal (2020) is het van essentieel belang dat bij het definiëren van het begrip vertrouwen duidelijke conceptuele grenzen worden gesteld, in plaats van dat er gezocht moet worden naar één universele definitie. Er wordt gesteld dat het begrip vertrouwen verwijst naar de bereidheid om op een ander te vertrouwen, zonder zich zorgen te (hoeven) maken over de onderlinge kwetsbaarheid, geloofwaardigheid en welwillendheid. Mohammed, Shay & Sahay (2010) geven daarnaast aan dat er bij het begrip vertrouwen – gerelateerd aan een teamverband – altijd sprake is van twee partijen: de zogenaamde *truster* en de zogenaamde *trustee*. De *truster* betreft de partij die zich in onzekerheid stelt in kwetsbare situaties; terwijl de *trustee* de partij is aan wie het vertrouwen wordt gesteld. In zekere zin kan dus gesteld worden dat het

vertrouwen altijd gaat over het vertrouwen tussen meerdere mensen (partijen) onderling. Vanaf nu zal dan ook enkel gebruik worden gemaakt van het begrip *vertrouwen*.

Er zijn veel artikelen geschreven waarin de definitie van het begrip vertrouwen aan bod komt. Waar er in hoofdstuk 1 al is stil gestaan bij meer algemene of globale definities van het begrip vertrouwen, is er in deze deelvraag voor gekozen om te kijken naar definities van verschillende ‘vormen’ van vertrouwen. Gebaseerd op het artikel van Paluri en Mishal (2020), die in hun review naar het begrip vertrouwen binnen *supply chain management* 15 type definities van verschillende ‘soorten’ vertrouwen hebben gevonden, bevat Tabel 3 de definities van vijf ‘vormen’ van vertrouwen die het meest passend lijken bij het huidige afstudeeronderzoek. Deze vijf vormen zijn als het meest passend bevonden omdat deze vormen zich richten op het vertrouwen *tussen (project)teamleden onderling*, namelijk: een stukje welwillendheid tegenover elkaar (Nyhan, 1999; Sako, 1992), de (soms botsende) karakteristieken van de medewerkers (Mayer et al., 1995), het durven en kunnen vertrouwen op elkaars competenties (oftewel: bepaalde taken los kunnen laten; Ha, Park, & Cho, 2011; Sako, 1992) en het doorlopen van processen en daarbij herhaaldelijk met elkaar interacteren (Johnson & Grayson, 1999).

Tabel 3. Verschillende type definities van het begrip ‘vertrouwen’

	‘Soort’ vertrouwen	Bron	Definitie
1.	Team trust	Nyhan (1999)	<i>Team trust is the expectation to the members’ goodwill and reliability which is originated from their ability, trade information, reputation etc.</i>
2.	Characteristic trust	Mayer et al. (1995)	<i>Characteristics-based trust deals with factors such as perceptions, reliability, dependability, credibility, commitment, honesty, benevolence, fairness, goodwill, emotions etc.</i>
3.	Competence trust	Ha, Park, and Cho (2011); Sako (1992)	<i>Competence trust refers to the expectations that the party is competent to perform the tasks assigned given its skills and capabilities (Sako 1992). Trust in competency of the other partner leads to joint decision-making as well as risk sharing (Ha et al., 2011)</i>
4.	Goodwill trust	Sako (1992)	<i>Goodwill trust is implicit, meaning there is no explicit expression of promises to be fulfilled or standards to be achieved between the partners. It involves expectations over and above what was committed explicitly.</i>
5.	Process based trust	Johnson and Grayson (1999)	<i>Process-based trust developed through repeated interactions between two partners and thus depends on the behaviour of each partner and the history of interactions among the partners</i>

De gemene deler in deze is dat alle vijf type de definities aansluiten bij het begrip en belang van vertrouwen *tussen (project)teamleden* in een project. Uit deze verschillende definities/‘vormen’ van vertrouwen, ontvouwt zich het belang van het volgende: (1) dat (project)teamleden zich kwetsbaar durven opstellen; en op ieders ‘welwillendheid’ durven

vertrouwen: oftewel dat ze erop durven vertrouwen dat iedereen zijn taken of acties uitvoert (Nyhan, 1999; Sako, 1992); (2) dat (project)teamleden beschikken over specifieke karaktereigenschappen zoals toewijding en eerlijkheid (Mayer et al., 1995); (3) dat (project)teamleden beschikken over specifieke kennis en vaardigheden die nodig zijn om de acties of taken uit te voeren (Ha et al., 2011; Sako, 1992); en (4) dat er herhaaldelijke interacties zijn tussen de verschillende partijen (teamleden) die betrokken zijn binnen een project (Johnson and Grayson, 1999).

2.3.2 Welke specifieke factoren dragen bij aan het vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling?

Hoewel bekend is dat vertrouwen (1) een belangrijke factor is voor een goede onderlinge relatie tussen (project)teamleden (Smyth & Edkins, 2007); (2) resulteert in dat een team goed kan samenwerken om bepaalde doelstellingen te realiseren; én (3) bijdraagt aan het kunnen sluiten van compromissen (Jacobson & Ok Choi, 2008; Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014), loopt de wetenschappelijke literatuur nog wat uiteen over welke specifieke factoren nu echt een bijdrage leveren aan het vertrouwen. Hierom is het belangrijk om uit te zoeken welke specifieke factoren nu de grootste bijdrage leveren.

Uit een analyse van Pomponi, Fratocchi en Tafuri (2015), blijkt dat *onderling begrip tussen de verschillende belanghebbenden* nodig is om vertrouwen op te kunnen bouwen; hetgeen ook genoemd wordt in het artikel van Colicchia, Creazza, Noè, & Strozzi (2019). In een analyse van Marzec (2017), waarin gekeken is naar de determinanten van vertrouwen, wordt daarnaast aangegeven dat de volgende factoren van belang zijn voor een hoge mate van vertrouwen: (1) *competenties*, oftewel dat (project)teamleden beschikken over de vaardigheden die nodig zijn om de specifieke taken uit te kunnen voeren; (2) *het accepteren van risico's*, oftewel: de verschillende (project)teamleden moeten het risico durven lopen dat een ander teamlid toch oneerlijk (*unfair*) is, en ze moeten kunnen omgaan met de onzekerheid dat het niet 100 procent vaststaat dat het gestelde doel daadwerkelijk gerealiseerd wordt; (3) *betrouwbaarheid*, oftewel (project)teamleden moeten de juiste intenties hebben én beschikken over de juiste competenties; (4) *verantwoordelijkheid*, oftewel: (project)teamleden moeten 'leveren' wat er van hen gevraagd wordt, én ze moeten zorgen voor ieders belangen; (5) *welwillendheid* naar elkaar toe; (6) *vriendelijkheid*, oftewel betrokkenheid, zorgzaamheid, loyaliteit, beschikbaarheid en het openstaan voor nieuwe ideeën; (7) *voorspelbaarheid*; en (8) *zorgvuldigheid* (Marzec, 2017).

Bevindingen van Nienaber, Hofeditz en Romeike (2014), die in hun review onder andere hebben gekeken naar de antecedenten voor vertrouwen, en van Colicchia et al. (2019) sluiten hierbij aan. Nienaber et al. (2014) beschrijven bijvoorbeeld dat de karaktereigenschappen, of hoe iemands karakter ervaren wordt, van belang is voor de factor vertrouwen. De karaktereigenschappen die met name van belang zijn voor een hogere mate van vertrouwen, zijn *bekwaamheid (competenties)*, *integriteit (betrouwbaarheid)* en *welwillendheid*. Colicchia et al. (2019) benoemen daarnaast de volgende karaktereigenschappen die van belang zijn: het naleven van wat er met elkaar is afgesproken en onderling respect; evenals dat het van belang is dat (project)teamleden beschikken over de benodigde vaardigheden (bijv. technieken). Een aanvullende bevinding op het artikel van Marzec (2017) is dat een *hoge mate aan interacties* een belangrijke rol zouden spelen bij het opbouwen van het vertrouwen – en dan met name omdat dit resulteert in een hogere bereidheid om *risico's te nemen (dat (project)teamleden zich kwetsbaar op durven te stellen)* (Nienaber et al., 2014). Ook het artikel van Costa, Da Silva, Pereira, Pereira, & Paredes (2019) sluit (deels) aan bij de bevindingen van Marzec (2019). Ook hierin wordt namelijk het belang van betrouwbaarheid benoemd. Costa et al. (2019) beschrijven wat dit betreft dat het belangrijk is dat de *trustee* aan de verwachtingen en de 'vereisten' van de *truster* voldoet.

In aanvulling op bovenstaande literatuur, hebben ook Niazi, Ikram, Bano, Imtiaz & Khan (2013) in hun review gekeken naar factoren waarmee vertrouwen opgebouwd kan worden. Op basis van 18 artikelen, allemaal gericht op het bewerkstelligen van vertrouwen in *offshore software outsourcing relationships*, hebben Niazi et al. een lijst van 39 factoren opgesteld die in meer of mindere mate bijdragen aan het bewerkstelligen van een hoge mate van vertrouwen. Omdat het huidige afstudeeronderzoek gefocust is op vertrouwen tussen (project)teamleden binnen een organisatie, zijn niet al de factoren die Niazi et al. (2013) genoemd hebben, van toepassing bevonden. Daarom worden hier de vijf belangrijkste (meest genoemde) factoren die wél van toepassing zijn – dus met de focus op vertrouwen tussen (project)teamleden binnen een organisatie - genoemd: (1) een *goede onderlinge communicatie*, waarbij het bijvoorbeeld van belang is dat (project)teamleden informatie met elkaar delen; (2) een *heldere definitie van processen, tools, procedures en beleid*; (3) een *betrouwbaar management*; (4) (het uitspreken van) *wederzijdse verwachtingen* (en dus een goede communicatie); en (5) *goede onderlinge relaties*.

Tot slot sluit het artikel van Wan, Huang, & Holtskog (2020) aan bij het tweede punt van Niazi et al. (2013). Wan et al. (2020) benoemen namelijk dat *data trust*, gedefinieerd als

“the reliability of information and data provided by trade partners within a supply chain or central authority”, belangrijk is. Oftewel: (project)teamleden moeten erop kunnen vertrouwen dat de benodigde informatie gedeeld wordt; én dat deze informatie accuraat en eenduidig is. Een ‘digitale voetafdruk’; waarbij dus wordt vastgelegd wie welke informatie toevoegt of weghaalt, zou hieraan bijdragen (Wan et al., 2020).

2.3.3 Welke factoren zijn het belangrijkste om te komen tot een hoge mate van vertrouwen tussen de (project)teamleden onderling en waarom?

Om te komen tot de factoren die het ‘meest belangrijk’ zijn voor een hoge mate van vertrouwen, zijn de bevindingen uit de zeven artikelen die zijn verwerkt in 2.3.2 én de bevindingen uit de ‘eerste gebiedsverkenning’, omschreven in paragraaf 1.2, samengevat. Uiteraard is het op basis van dit beperkte onderzoek niet mogelijk om daadwerkelijk te stellen welke factoren het meest belangrijk zijn (hier zou meer literatuur; en bijv. een meta-analyse voor nodig zijn), maar er kan wel worden bekeken welke factoren het meest genoemd worden. Tabel 4 geeft dan ook niet alleen een overzicht van de factoren die genoemd zijn in de wetenschappelijke literatuur; maar ook hoe vaak iedere factor is genoemd. Op basis hiervan is bepaald hoe ‘belangrijk’ iedere factor lijkt te zijn. NB: Dit moet met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden, omdat er slechts tien artikelen zijn meegenomen. Niettemin zijn de vier factoren die het vaakst genoemd zijn, en dus op basis van het huidige onderzoek het belangrijkste lijken, de volgende:

1. De karaktereigenschap betrouwbaarheid (Brewer & Strahorn, 2012, Colicchia et al., 2019; Costa et al., 2019; Mayer et al., 1995; Nienaber et al., 2014). Meer concreet, gaat het er hierbij om dat (project)teamleden met de juiste intenties en integer handelen.
2. Onderling begrip (Colicchia et al., 2019; Niazi et al., 2013; Pomponi et al., 2015). NB: Mogelijk is dit een indirect effect: omdat het waarschijnlijk is dat onderling begrip leidt tot een betere relatie – en dat dat weer leidt tot een hogere mate van vertrouwen.
3. Dat de (project)teamleden beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden die nodig zijn om het gestelde doel te bereiken (Colicchia et al., 2019; Marzec, 2017; Nienaber et al., 2014). Hierbij kan bijv. gedacht worden aan specifieke kennis over het onderwerp van het project, of juist bepaalde technieken of ‘bekwaamheden’ die hiervoor van belang zijn.
4. Het veelvuldig en ‘goed’ met elkaar interacteren (Brewer & Strahorn, 2012; Nienaber et al., 2014; Niazi et al., 2013). Oftewel: dat er sprake is van een goede communicatie tussen de (project)teamleden. Betreft het ‘goed’ met elkaar interacteren is het bijv. van belang dat de (project)teamleden verwachtingen naar elkaar uit spreken.

Ter volledigheid: de volgende factoren zijn ieder in twee onderzoeken naar voren gekomen als belangrijk voor vertrouwen: het accepteren of het durven nemen van risico's (Marzec, 2017; Nienaber et al, 2014), de karaktereigenschap welwillendheid (Marzec, 2017; Nienaber et al, 2014), en een heldere definitie van de tools en kaders; oftewel inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens (Niazi et al., 2013; Wan et al., 2020). Ook zijn er negen factoren genoemd als belangrijk voor vertrouwen in ieder één van de geïncludeerde artikelen. Het merendeel hiervan betreft karaktereigenschappen: het beschikken over een verantwoordelijkheidsgevoel (en daarnaar handelen) (Marzec, 2017), vriendelijkheid, voorspelbaarheid en zorgvuldigheid (Marzec, 2017); het naleven van wat er met elkaar is afgesproken (Colicchia et al., 2019); en de mate van vertrouwen waarover iemand 'van nature' beschikt (Spector & Jones, 2004). Daarnaast is éénmaal genoemd dat het bijdraagt als het management als betrouwbaar wordt gezien/ervaren (Niazi et al., 2013), dat er onderling respect is (Colicchia et al., 2019); en dat het project uniek is (Brewer & Strahorn, 2012).

Tabel 4. Overzicht van de factoren die bijdragen aan het vertrouwen en de mate waarin zij genoemd zijn (/ de mate van belangrijkheid)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Brewer (2012)				√						√						√
Colicchia (2019)	√	√		√									√		√	
Costa (2019)				√												
Marzec (2017)		√	√		√	√	√	√	√							
Mayer (1995)				√												
Nienaber (2014)		√	√	√		√				√						
Niazi (2013)	√									√	√	√				
Pomponi (2015)	√															
Spector (2004)																√
Wan (2020)											√					
Totaal	3	3	2	5	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1

1. Onderling begrip. 2. Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden (bijv. kennis of technieken, of de juiste 'bekwaamheden'). 3. Het accepteren of durven nemen van risico's. 4. De karaktereigenschap betrouwbaarheid, oftewel: met de juiste intenties en integer handelen. 5. Het nemen van verantwoordelijkheid; en bijv. het nakomen van afspraken. 6. De karaktereigenschap welwillendheid. 7. De karaktereigenschap vriendelijkheid. 8. De karaktereigenschap voorspelbaarheid. 9. De karaktereigenschap zorgvuldigheid. 10. Het veelvuldig en 'goed' met elkaar interacteren (bijv. door het uitspreken van verwachtingen); resulterend in een goede relatie. 11. Een heldere definitie van de tools en kaders; inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens. 12. Een management dat als betrouwbaar wordt gezien/ervaren. 13. Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken. 14. Onderling respect. 15. Uniekheid van het project. 16. De mate van vertrouwen waarover (project)teamleden 'van nature' beschikken

2.4 Het doel van vervolgonderzoek

Uit het huidige literatuuronderzoek zijn zestien factoren naar voren gekomen die belangrijk zijn voor een hoge mate vertrouwen; waarvan er vier het vaakst zijn genoemd in de literatuur. Het

vervolgonderzoek (d.w.z. het daadwerkelijke afstudeeronderzoek; het praktische gedeelte) heeft als doel om de volgende vragen te beantwoorden:

1. In hoeverre worden de factoren die op basis van het literatuuronderzoek het ‘belangrijkst’ (meest genoemd) zijn voor een hoge mate van het vertrouwen, ook daadwerkelijk het belangrijkste gevonden?
 - a. In hoeverre komen de definities die de respondenten hieraan geven, overeen met de literatuur? (ook om te kijken of gemeten wordt wat beoogd wordt te meten)
 - b. Waarom vindt men welke factor(en) belangrijk?
 - c. Komt dit overeen met de literatuur? Hoe is te verklaren dat het wel, of dat het niet overeenkomt?
2. In hoeverre wordt er gestuurd op de factoren die als ‘belangrijkst’ worden ervaren? Dit met als doel om het onderzoek nog wat meer praktijkgericht te maken.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft het doel van het huidige onderzoek en de methodologie die gebruikt wordt om dat doel te bereiken.

3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

3.1.1 Doelstelling van het onderzoek

Naar aanleiding van het boek van Saunders et al. (2019b) kan gesteld worden dat het huidige onderzoek een gecombineerd doel heeft. Aan de ene kant is het doel van het huidige onderzoek exploratief omdat door middel van open vragen wordt geprobeerd inzicht te krijgen in welke onderliggende factoren precies belangrijk gevonden worden voor het vertrouwen; wat onder deze factoren verstaan wordt; en waarom ze belangrijk gevonden worden. Anderzijds heeft het onderzoek ook een (al dan niet) bevestigend, oftewel *confirmatory*, karakter. Het is namelijk de bedoeling om de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek te toetsen.

NB: ter volledigheid het huidige onderzoek is geen verklarend onderzoek omdat het niet als doel heeft om causale verbanden te onderzoeken; en het is geen evaluerend onderzoek omdat het doel niet is om te kijken hoe goed iets (al dan niet) werkt (Saunders et al., 2019b).

3.1.2 Onderzoeksstrategieën

Aan de hand van verschillende onderzoeksstrategieën die in Saunders et al. (2019b) beschreven staan, wordt een *mixed-methods design* het meest geschikt geacht; meer specifiek een *sequential explanatory mixed-methods design*. Hierbij wordt er eerst kwantitatieve data verzameld, waarna een kwalitatieve methode volgt om meer diepgang te creëren. Saunders et al. (2019b, 2019c) bespreken de volgende kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden: *archival and documentary research*, *action research*, *case study*, *ethnography*, experiment, *grounded theory*, *narrative inquiry* en (semi-)gestructureerde interviews. De volgende onderzoeksmethoden worden geschikt geacht voor de doelstellingen van het huidige onderzoek: het kwantitatieve gedeelte van het huidige *mixed-methods* onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een *survey* (vragenlijstonderzoek); terwijl het kwalitatieve gedeelte zal bestaan uit semi-gestructureerde interviews.

Er is gekozen voor een *survey* omdat hiermee concreet in kaart kan worden gebracht worden welke specifieke factoren die bijdragen aan het concept vertrouwen, belangrijk worden geacht. Een *survey* omvat immers het versturen van een vragenlijst, veelal met vaste antwoordcategorieën; waarmee deze onderzoeksvraag zeker beantwoord kan worden. Een mooie optie is daarnaast dat de uit de literatuur gehaalde factoren, door respondenten *gerankt*

kunnen worden in de volgorde van belangrijkheid. Op basis hiervan kan dan achterhaald worden welke factoren het meest relevant zijn voor (gevonden worden door) de medewerkers van de case-organisatie.

Er is ter aanvulling gekozen voor semi-gestructureerde interviews omdat dit interviews zijn waarbij gestart wordt met een vooraf bepaalde lijst van thema's en bijbehorende vragen, maar waarbij er ook de mogelijkheid is om in te spelen op wat de respondenten vertellen. Hierdoor kan er dus niet alleen dieper ingegaan worden op waarom welke factoren (al dan niet) belangrijk gevonden worden; maar indien er andere relevante informatie ter sprake komt, is daar ook ruimte voor. Concreet zullen er *one-to-one* interviews gehouden worden.

NB: ter volledigheid: omdat (1) het huidige onderzoek niet als doel heeft iets te beïnvloeden, is de methodiek *action research* niet van toepassing; (2) de verwachting is dat er geen documenten beschikbaar zijn die specifiek ingaan op vertrouwen, is er geen sprake van *archival and documentary research*; (3) het geen diepgaand onderzoek naar een onderwerp in een *real life setting* betreft, is er geen sprake van een *case study*; (4) er geen sprake is van een beschrijving van mensen of een etnische groep, is er geen sprake van een *ethnography*; (5) het huidige onderzoek heeft niet als doel heeft om te onderzoeken of er een verband is tussen een bepaalde interventie en een (uitkomst)variabel(en), is er geen sprake van een experiment; (6) het doel van het huidige onderzoek deductief (het toetsen van bestaande theorie) is in plaats van inductief, is er geen sprake van *grounded theory*; en (7) het huidige onderzoek als doel heeft om een globaal beeld te krijgen van hoe vertrouwen ervaren wordt binnen de case-organisatie, in plaats van diepgaande kennis, is er tot slot geen sprake van een *narrative inquiry*.

3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In deze paragraaf wordt omschreven waar en hoe het onderzoek zal worden uitgevoerd; waarbij uiteraard ook wordt ingegaan op hoe en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

3.2.1 Survey

3.2.1.1 Respondenten

De survey wordt uitgestuurd naar alle medewerkers die werkzaam zijn in de ondersteunende diensten van de case-organisatie. Dit betreft medewerkers van de volgende afdelingen: Human Resources (HR), financieel, inkoop & innovatie, ICT/applicatiebeheer, kwaliteit & beleidszaken en van het team zorgservice. Hoewel er ook is nagedacht over het uitsturen van de survey aan de medewerkers binnen de primaire processen (zij die daadwerkelijk zorg verlenen), lijkt dit niet haalbaar. Het is namelijk zo dat alle projecten gericht op de primaire

processen zijn stilgelegd wegens de COVID-19 pandemie; ook om juist de werkdruk bij deze medewerkers te verminderen (die erg hoog is wegens bijv. een toenemend verzuim). Er wordt verwacht dat met de bovenstaande keuze, ongeveer 150 medewerkers benaderd kunnen worden voor deelname aan het onderzoek. Een risico is dat dit slechts een eenzijdig beeld geeft van welke factoren belangrijk gevonden worden voor vertrouwen: er kan dus bijv. niet gegeneraliseerd worden naar de organisatie in algemene zin.

De beoogde respondenten worden door middel van een e-mail gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. In deze mail staat de informatie over het onderzoek (doel, het nut, de onderzoeksprocedure, de duur, omgang met de gegevens, en recht op vrijwillige deelname en beëindiging). Deze e-mail is terug te vinden in bijlage 1.

3.2.1.2 Inhoud vragenlijst

De vragenlijst bevat zowel vragen die gericht zijn op socio-demografische kenmerken (als achtergrondinformatie; om te kunnen beschrijven wie heeft deelgenomen) als inhoudelijke vragen. Hoewel de socio-demografische kenmerken niet direct van toepassing zijn op het huidige onderzoek; is het bij een voldoende aantal respondenten wellicht wel wenselijk om subgroepanalyses te doen. Dit bijvoorbeeld omdat Spector en Jones (2004) gevonden hebben dat het geslacht van medewerkers van invloed kan zijn: in hun onderzoek hadden mannen een groter vertrouwen in hun mannelijke dan in hun vrouwelijke collega's.

1. Socio-demografische kenmerken: leeftijd, geslacht en het bedrijfsonderdeel (de afdeling) waar men werkt.
2. Inhoudelijke vragen: de zestien factoren die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen, worden uitgevraagd. Men wordt gevraagd om een top vier (in de juiste volgorde) samen te stellen van factoren die het meest bijdragen aan het vertrouwen tussen medewerkers. Om ervoor te zorgen dat iedereen hetzelfde beeld heeft bij elke factor, wordt er een definitie weergegeven naast ieder genoemde factor.

Om te komen tot de uiteindelijke survey, is deze als 'proef' uitgestuurd naar twee mensen uit de persoonlijke kring van de onderzoeker met een academische (BSc) achtergrond. Er is bewust voor gekozen om de 'proef' uit te voeren bij mensen die niet direct bij de case-organisatie betrokken zijn om (1) geen respondenten 'verloren' te laten gaan; en (2) om te kunnen zien of de survey duidelijk genoeg is – dus zelfs voor mensen die (nog) niet betrokken zijn bij projecten; en dus ook niet bewust bezig zijn met factoren (zoals vertrouwen) die bijdragen aan projectsucces. Daarnaast is er bewust voor gekozen om de 'proef' uit te voeren bij mensen met

een academische achtergrond; zodat zij wellicht ook op dat vlak nog aanvullingen zouden kunnen doen. De complete survey is terug te vinden in Bijlage 2.

3.2.1.3 Dataverzameling en analyse

De *survey* wordt uitgezet in Microsoft Word. De gegevensanalyse van de *survey* vindt plaats op basis van een deductieve aanpak. Saunders et al. (2019d) stellen dat een deductieve aanpak betekent dat theorieën en hypothesen op basis van bestaand onderzoek/eerdere bevindingen worden getoetst aan de hand van de verzamelde data. Dat is precies wat dit onderzoek doet: er is op basis van bestaande literatuur gekeken welke factoren bijdragen aan/belangrijk zijn voor de factor vertrouwen; en er wordt gekeken of dit overeenkomt met wat men in de praktijk vindt.

Om te starten, wordt er met behulp van Microsoft Excel een beschrijvende analyse uitgevoerd: om weer te kunnen geven hoe de uiteindelijke groep van respondenten eruit ziet (waarbij wordt ingezoomd op de socio-demografische kenmerken). Vervolgens worden er meer inhoudelijke analyses verricht. Om te bepalen welke vier factoren volgens de respondenten het meest bijdragen aan het vertrouwen, zal er gebruik worden gemaakt van Microsoft Excel. Er worden scores toegekend per respondent en per factor: de factor die op de eerste plaats wordt gezet door een respondent, krijgt vier punten – terwijl de factor die op de laatste (vierde) plaats wordt gezet, één punt krijgt. Hierna zal er een score per factor worden berekend. Dit wordt gedaan door alle punten per factor op te tellen en te delen door het aantal keer dat de factor in de top vier is geplaatst. Op basis van deze score per factor, kan er dan een ‘gezamenlijke’/uiteindelijke top vier worden opgesteld.

Deze top vier zal vervolgens vergeleken worden met de vier factoren die op basis van het literatuuronderzoek het meest ‘belangrijk’ lijken te zijn voor het vertrouwen. Daarnaast zullen er indien mogelijk nog subgroepanalyses plaatsvinden: door een top vier per subgroep te berekenen, mits er redelijk vergelijkbare groepen (qua aantal) te onderscheiden zijn: het zij op basis van de leeftijd, het geslacht of de afdelingen waar men werkt. NB: of dit lukt is afhankelijk van het aantal respondenten; en er zal dus ook pas na de dataverzameling bekeken kunnen worden of dit lukt.

3.2.2 Semi-gestructureerde interviews

3.2.2.1 Respondenten

Er zal op basis van de uitkomsten van de *survey* bekeken worden welke respondenten benaderd worden voor de semi-gestructureerde interviews. In de *survey* is een vraag opgenomen waarin respondenten kunnen aangeven of zij openstaan voor een individueel interview; en waarbij ze

hun e-mailadres kunnen achterlaten. Dit betekent dan dat de onderzoeker weet welke antwoorden hij/zij heeft gegeven; en dat maakt de *survey* voor deze respondenten niet meer anoniem.

NB: Idealiter wordt doorgedaan met interviews totdat de zogenaamde saturatie bereikt is: oftewel wanneer nieuwe interviews géén nieuwe gegevens meer opleveren. Echter, gezien het huidige onderzoek binnen een beperkte tijd moet plaatsvinden, lijkt dit niet haalbaar. Er wordt wel verwacht dat met de selectie van de bovenstaande respondenten een ‘compleet’ beeld verkregen wordt: d.w.z. dat een diverse groep medewerkers is geïncludeerd. Het doel is om vier respondenten te interviewen: en dan liefst twee van wie de rating vrijwel overeenkomt met het gemiddelde van de groep/met de theorie; en twee van wie de rating afwijkt.

3.2.2.2 Inhoud interviews

Er worden semi-gestructureerde interviews gehouden, aan de hand waarvan dieper wordt ingegaan op de resultaten van de survey. De vragen die vooraf kunnen worden opgesteld, zijn

1. U benoemde [factor] als de meest belangrijke factor die bijdraagt aan vertrouwen. Kunt u vertellen wat u hieronder verstaat; en waarom u deze belangrijk vindt?
2. U benoemde [factor] als de minst belangrijke factor die bijdraagt aan het vertrouwen. Kunt u vertellen wat u hieronder verstaat; en waarom u deze belangrijk vindt?
 - i. [Specifiek doorvragen op factoren die o.b.v. de literatuur wel in de top 4 staan, maar bij de respondent niet]
3. Is er nog een andere factor/zijn er nog andere factoren die bijdragen aan het vertrouwen, maar die niet benoemd zijn in het huidige onderzoek? Kunt u vertellen waarom u dit belangrijk vindt?
4. Stuur u op de genoemde factoren, en zo ja: hoe? Indien niet: waarom niet? En vindt u het wel belangrijk dat dit gedaan wordt?

3.2.2.3 Dataverzameling en analyse

Om ervoor te zorgen dat er op een kwalitatief goede manier data verzameld wordt, wordt de afname van het interview op voorhand geoefend met een medewerker van de case-organisatie die buiten het onderzoek valt, maar wel gerichte feedback kan geven. Daarnaast wordt verwacht dat de dataverzameling van goede kwaliteit zal zijn omdat de onderzoeker onderdeel uitmaakt van de case-organisatie (en hij dus zicht heeft op de organisatie en bedrijfscultuur); én omdat hij inhoudelijke kennis heeft van de factoren die onderzocht worden.

De interviews worden opgenomen, na toestemming van de respondent. Dit zal gebeuren via Microsoft Teams; omdat de interviews online zullen plaatsvinden gezien de omstandigheden rondom de COVID-19 pandemie.

Ten behoeve van de analyse, worden de interviews uitgeschreven in Microsoft Word. Hierna kan er dan namelijk een codering plaatsvinden, waarvoor wederom het programma Microsoft Word (de dan meest recente versie) wordt gebruikt – om een concreet antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen. Ten behoeve van de codering wordt er van tevoren een lijst

opgesteld; gebaseerd op de onderzochte factoren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in (1) hoe iemand een bepaalde factor omschrijft; (2) waarom iemand deze factor belangrijk vindt (pros); of (3) waarom iemand deze factor niet of in minder mate belangrijk vindt (cons); en (4) of iemand op een factor stuurt en waarom; of juist wat de reden is om hier niet op te sturen. Indien nodig, wordt er uiteraard ook nog een nieuwe categorie aangemaakt (bijv. wanneer er factoren anders dan de factoren die zijn opgenomen in het interview, worden genoemd).

3.3 Reflectie op validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

3.3.1 Validiteit

Het is belangrijk dat er sprake is van validiteit: hetgeen kort gezegd betekent “meten wat je beoogt te meten”. Hiervoor is het belangrijk dat er een adequaat en accuraat meetinstrument gebruikt wordt; dat er op de juiste wijze geanalyseerd wordt; en dat de bevindingen generaliseerbaar zijn (Saunders et al., 2019b; 2019e). Er zijn verschillende soorten validiteit te onderscheiden:

- *Criterion* validiteit: hierbij gaat het erom of met de meetinstrument goede ‘voorspellingen’ gedaan kunnen worden, of dat er de juiste verbanden kunnen worden gelegd. NB: Dit is in het huidige onderzoek minder van toepassing.
- *Content* validiteit: hierbij gaat het erom dat de onderzoeksmethodiek daadwerkelijk alles omvat dat men met het onderzoek beoogt te onderzoeken.
- *Construct* validiteit: hierbij gaat het erom of met een set van vragen het construct dat daarmee beoogd wordt te meten, daadwerkelijk gemeten wordt. NB: Dit is in het huidige onderzoek minder van toepassing. Er wordt slechts één vraag per factor (gerelateerd aan vertrouwen) gesteld, en deze worden gerankt. Er wordt geen heel construct gemeten.
- *Internal of measurement* validiteit: hierbij gaat het erom dat het onderzoek gedurende de gehele onderzoeksperiode op dezelfde wijze wordt uitgevoerd; én dat er daadwerkelijk gemeten wordt wat men met het onderzoek beoogt te meten.
- *External* validiteit: hierbij gaat het erom dat wanneer het onderzoek door iemand anders wordt uitgevoerd, dit dezelfde resultaten moet opleveren.

Mogelijke ‘bedreigingen’ voor de validiteit van het huidige onderzoek, zijn:

1. Doordat het onderzoek alleen wordt uitgezet bij de ondersteunende diensten van de case-organisatie, is het onderzoek niet generaliseerbaar. De medewerkers van de ondersteunende diensten zijn een erg heterogene groep. Indien het onderzoek uitgevoerd had kunnen worden bij de medewerkers in het primaire proces (dus de zorgmedewerkers), was het onderzoek mogelijk wel generaliseerbaar geweest naar zorgmedewerkers.

2. De invloed van *past and recent events*: het is waarschijnlijk dat wanneer er bijv. net een conflict heeft plaatsgevonden op de werkvloer, een medewerker de vragenlijst anders invult, dan wanneer er een goede sfeer is.
3. De invloed van *maturation*: indien medewerkers van één afdeling de vragenlijst na elkaar invullen, kan het zijn dat er in de tussentijd al over gesproken wordt – en dat er bijv. al meer aandacht komt voor het vertrouwen op de werkvloer. Dit zal dan beïnvloeden hoe een medewerker die later deelneemt aan het onderzoek, de vragenlijst invult.
4. *Ambiguity about causal direction*: met het huidige onderzoek, kan niets gezegd worden over oorzaak en gevolg (Saunders et al., 2019b).

Om de validiteit van het huidige onderzoek te waarborgen, worden de volgende ‘technieken’ gebruikt (Saunders et al., 2019b):

1. *Triangulation*: om de validiteit van het onderzoek te verhogen, worden er, binnen het mogelijke, meerdere bronnen of middelen gebruikt om dezelfde informatie te verzamelen. Er zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van een *survey* en van semi-gestructureerde interviews. De interviews hebben als doel om de bevindingen vanuit de *survey* te toetsen en verder uit te diepen; en zullen de bevindingen vanuit de *survey* hopelijk bevestigen.
2. *Participant or member validation*: om er zeker van te zijn dat de onderzoeker de juiste factoren uit de interviews haalt/de boodschap van de respondent juist interpreteert, zullen alle interviews worden samengevat en voorgelegd aan de respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews. Op deze manier kan nagegaan worden of de onderzoeker inderdaad de belangrijkste punten uit interview heeft ‘opgevangen’.
3. Om de replicerbaarheid van het onderzoek te garanderen, wordt alles wat zich gedurende het onderzoek afspeelt, gedocumenteerd en toegevoegd als bijlage. Hieronder vallen bijv. ook de specifieke vragen die worden gesteld.

3.3.2 Betrouwbaarheid

Saunders et al. (2019b) stellen dat wanneer het onderzoek voldoende betrouwbaar is, het bij hernieuwde metingen steeds dezelfde uitkomst weergeeft. Het gaat er dus om dat de metingen ‘stabiel’ zijn; en dat de analyses ook op een ‘stabiele’ wijze plaatsvinden.

Mogelijke ‘bedreigingen’ voor de betrouwbaarheid van het huidige onderzoek zijn (Saunders et al., 2019b):

1. *Participant error*: het negatief beïnvloeden van de ‘prestatie’ van de respondent. Er zijn verschillende factoren die een rol kunnen spelen bij het verkeerd invullen van de vragenlijst

of interviews. Bijvoorbeeld: wanneer een bepaalde tijdsdruk/limiet wordt gesteld aan het invullen van de vragenlijst, dan kan dit de beantwoording van de vragen beïnvloeden (bijv. wanneer iemand er eigenlijk te weinig tijd voor neemt/kan nemen).

2. *Participant bias*: wanneer een respondent een onjuiste respons geeft. Bijvoorbeeld: wanneer er sociale druk van buitenaf wordt gevoeld tijdens het afnemen van het interview, of wanneer vragenlijsten in een openbare ruimte worden ingevuld. Hierbij bestaat de kans dat de respondent sociaal wenselijke antwoorden gaat invullen
3. *Researcher error*: wanneer de prestatie van de onderzoeker beïnvloed wordt: Bijvoorbeeld: wanneer de onderzoeker te veel interviews achter elkaar afneemt, kan er vermoeidheid ontstaan – waardoor de onderzoeker substantiële informatie verkeerd interpreteert.
4. *Researcher bias*: het risico bestaat dat de eigen, subjectieve blik een eerlijke, open en nauwkeurige blik op het onderzoek in de weg staat.

Om de betrouwbaarheid van het huidige onderzoek te waarborgen, wordt het volgende ingezet:

1. ‘Test-hertest’: idealiter zouden dezelfde metingen meerdere keren moeten worden uitgevoerd over de tijd heen, om de consistentie over de tijd heen te bepalen (de mate van overeenstemming tussen de metingen). Dit is niet haalbaar binnen het afstudeeronderzoek, maar wel in kleine mate: door een deel van de respondenten te interviewen en daarbij in te gaan op de bevindingen vanuit de *survey* (die eerder in de tijd heeft plaatsgevonden) te toetsen.
2. De respondenten wordt geen tijdslimiet gesteld, en ook wordt benadrukt dat de anonimiteit gewaarborgd wordt – met als doel *participant error* en *bias* te voorkomen.
3. De onderzoeker zal de afname van de interviews over de tijd verspreiden én vooraf bepalen welke analyses hij wil uitvoeren; om zo *researcher error* en *bias* te voorkomen.

Helaas is het niet mogelijk om meerdere onderzoekers te betrekken. Dit zou wel een goede manier zijn om de onafhankelijkheid van het toeval te verkleinen. Ook is het helaas niet mogelijk om een paralleltest (een tweede meting met een vergelijkbaar instrument) uit te voeren of om een replicatie (het gehele onderzoek herhalen) toe te passen, gezien de beperkingen in tijd.

3.3.3 Ethische aspecten

Soft factoren worden gezien als een gevoelig onderwerp; omdat het voornamelijk betrekking heeft op het handelen van mensen (IIA werkgroep soft controls, 2015). Dit maakt dat *soft* factoren een minder ‘tastbaar’ karakter hebben; en daardoor moeilijk getoetst kunnen worden.

Ook kan het onderzoek naar *soft* factoren gevoelig liggen bij respondenten, omdat bijvoorbeeld persoonlijke of onderlinge conflicten aan het daglicht kunnen komen; welke ze liever niet willen bespreken tijdens het onderzoek, bijvoorbeeld uit angst dat dit toch openbaar wordt. Een belangrijk ethisch aspect is dan ook om duidelijk te maken dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met alle informatie, dat de onderliggende interviews niet met elkaar worden gedeeld, én dat de onderzoeksresultaten altijd over de gehele groep beschreven worden (en gegevens dus niet terug te herleiden zijn naar specifieke deelnemers)

4 Resultaten

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een zorginstelling. De zorginstelling is een ouderenzorgorganisatie, welke op jaarbasis aan ongeveer 6000 cliënten, veelal ouderen, zorg levert. Dit gebeurt aan huis, of vanuit één van de twintig locaties in het zuiden van Limburg (regio Parkstad). Vanuit deze locaties wordt zowel verpleegkundige- als revalidatiezorg gegeven. De zorginstelling heeft hiermee als doel om cliënten een “onafhankelijk en betekenisvol leven” te geven. Er werken ongeveer 2300 medewerkers; van wie bijna 90% betrokken is bij de directe zorgverlening. Zij werken dus ‘aan het bed’. De overige medewerkers vallen onder de ondersteunende diensten, zoals stafpersoneel en de overhead. Om de belasting van de primaire zorgverleners te beperken, is voor de survey enkel het bedrijfsbureau (bestaande uit de afdelingen HR, financieel, inkoop en organisatie, ICT en applicatie, kwaliteit en beleid, team zorgservice, thuiszorg, innovatie en organisatieontwikkeling, communicatie, facilitair) benaderd. Concreet is allereerst aan de managers van iedere afdeling gevraagd of (/wie van) hun medewerkers benaderd mochten worden (dit is zo vooraf besproken met de manager van de onderzoeker). Hieruit is naar voren gekomen dat 97 van de 150 medewerkers benaderd mochten worden voor het onderzoek. De managers van de afdelingen facilitair en van de afdeling inkoop en organisatie hebben niet gereageerd, ook niet na een herinnering; waardoor deze afdelingen dus niet hebben deelgenomen. Van deze 97 (waaraan ook een herinneringsmail is gestuurd), hebben er 52 gereageerd. 5 van hen hadden de vragenlijst foutief ingevuld (bijv. doordat ze alle factoren een score hadden gegeven tussen de één en vier); waardoor het uiteindelijke aantal respondenten op 47 komt.

4.1 Kwantitatieve data

Beschrijving respondenten

De gemiddelde leeftijd is 45 (range 19-66). 26% van de respondenten is man. 21% van de respondenten is werkzaam bij HR, 26% bij financieel, 9% bij ICT en applicatie, 15% bij kwaliteit en beleid, 9% bij team zorgservice, 17% bij thuiszorg, 2% bij innovatie en organisatieontwikkeling, en 2% bij communicatie.

NB: Omdat er slechts 47 respondenten zijn en zij niet in redelijk vergelijkbare groepen (qua grootte) te verdelen zijn, bijv. op basis van geslacht, worden er geen subgroepanalyses gedaan.

4.1.1 (H)erkenning relevant bevonden factoren voor vertrouwen

Tabel 5 geeft de mate weer waarin een factor bijdraagt aan vertrouwen, of de respondenten hier al dan niet aandacht voor hebben; en of zij de factoren al dan niet belangrijk vinden. Hierbij

valt op dat voor de volgende factoren, het merendeel van de respondenten (≥ 35) aandacht hebben, én deze belangrijk vinden (in oplopende volgorde):

- de karaktereigenschap welwillendheid;
- de karaktereigenschap zorgvuldigheid;
- het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden;
- een heldere definitie van de tools en kaders;
- inzichtelijkheid in de betrouwbaarheid van data/gegevens;
- onderling begrip;
- een management dat als betrouwbaar wordt gezien;
- het veelvuldig en goed met elkaar interacteren;
- de karaktereigenschap betrouwbaarheid; en
- het nemen van verantwoordelijkheid en het naleven van wat er met elkaar is afgesproken.

Betreffende de laatste factor heeft iedere respondent aangegeven hier aandacht voor te hebben en het belangrijk te vinden.

Hiernaast springen factoren *de karaktereigenschap voorspelbaarheid* en *de uniciteit van het project* eruit. Voor deze factoren zijn de bevindingen (/meningen) verhoudingsgewijs het meest uiteenlopend. Meer concreet: respectievelijk 27 respondenten zeggen dat deze factor niet van toepassing is, tegenover 20 die zeggen dat het wel van toepassing is; versus 25 tegenover 22.

Concluderend kan gesteld worden dat veel respondenten bekend zijn met het begrip ‘vertrouwen’ en de factoren die daaraan bijdragen. Niet alleen hebben ze er aandacht voor, maar ook denken ze van veel factoren dat deze van toepassing zijn voor vertrouwen tussen (project)teamleden. Hoewel er niet gecontroleerd is voor mogelijke sociaal wenselijke antwoorden, lijkt het wel zo te zijn dat respondenten het hebben durven aangeven indien zij ergens geen aandacht voor hebben. De factoren *de karaktereigenschap voorspelbaarheid* (n=30) en *uniciteit van het project* (n=34) springen eruit wat dit betreft. Hoewel ook niet gecontroleerd is of de respondenten de essentie van een factor begrijpen, is hier wel aandacht voor geweest door definities in de survey toe te voegen. Ook zal hier aandacht voor zijn in de kwalitatieve interviews.

Tabel 5. (H)erkenning factoren als belangrijk voor vertrouwen

	Geen aandacht voor, niet van toepassing	Aandacht voor, niet van toepassing	Geen aandacht voor, wel van toepassing	Aandacht voor, van toepassing
Onderling begrip	0	5	0	42
Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden	1	4	3	39
Het accepteren of durven nemen van risico's	1	12	8	26

De karaktereigenschap betrouwbaarheid	0	4	0	43
Het nemen van verantwoordelijkheid	0	1	2	44
De karaktereigenschap welwillendheid	3	7	2	35
De karaktereigenschap vriendelijkheid	3	9	4	31
De karaktereigenschap zorgvuldigheid	0	5	4	38
De karaktereigenschap voorspelbaarheid	18	9	12	8
Het veelvuldig en 'goed' met elkaar interacteren	0	3	1	43
Een heldere definitie van de tools en kaders; inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens	0	4	2	41
Een management dat als betrouwbaar wordt gezien/ervaren	0	1	3	43
Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken	0	0	0	47
Onderling respect	7	4	4	32
Uniekheid van het project	17	8	17	5
De mate van vertrouwen waarover (project)teamleden 'van nature' beschikken	8	8	9	22

4.1.2 Top vier van factoren die bijdragen aan vertrouwen

Tabel 6 geeft de rangschikking weer van hoe belangrijk iedere factor bevonden is op basis van de *survey*; evenals de rangschikking op basis van het literatuuronderzoek. Uit het huidige onderzoek komt de volgende top vier, van factoren die het meest belangrijk zijn voor vertrouwen tussen projectteamleden onderling, naar voren: (1) het nemen van verantwoordelijkheid; (2) het naleven van wat er met elkaar is afgesproken; (3) het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden; en (4) het onderling begrip. Wanneer dit gelegd wordt naast de top vier die is opgesteld op basis van het literatuuronderzoek, vallen de volgende punten op:

- De factoren *onderling begrip* en *het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden*, valt zowel volgens de respondenten als volgens het literatuuronderzoek (waarin zij dezelfde score hadden) in de top vier.

- De factoren *het naleven van wat er met elkaar is afgesproken* en *het nemen van verantwoordelijkheid*, vallen volgens de respondenten van het huidige onderzoek wel in de top vier, maar niet volgens het literatuuronderzoek
- De factoren *het veelvuldig en ‘goed’ met elkaar interacteren* én *de karaktereigenschap betrouwbaarheid* vallen volgens de respondenten niet in de top vier, maar wel volgens het literatuuronderzoek

Concluderend kan gesteld worden dat de uitkomst op basis van de *survey* deels (voor 50%) overeenkomt met het literatuuronderzoek. Hoewel de verschillen nog verder uitgediept worden middels de kwalitatieve interviews, kan één oorzaak bijv. zijn dat de respondenten de karaktereigenschap betrouwbaarheid zien als iets dat vanzelfsprekend is voor vertrouwen; waardoor deze de top vier niet gehaald heeft. Ook kunnen de verschillen wellicht verklaard worden door de beperkte tijd waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden; en waardoor er maar een beperkt aantal respondenten gereageerd heeft. Wellicht dat een uitgebreider onderzoek, bijv. ook over meerdere, soortelijke bedrijven, ervoor zou kunnen zorgen dat de bevindingen vanuit het literatuur- en praktijkonderzoek meer op elkaar zouden aansluiten.

Tabel 6. Top 16 van factoren die bijdragen aan vertrouwen

Op basis van huidige onderzoek (ruwe score)	Op basis van literatuuronderzoek (ruwe score)
1. Het nemen van verantwoordelijkheid (76)	1. De karaktereigenschap betrouwbaarheid (5)
2. Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken (61)	2a. Het veelvuldig en goed met elkaar interacteren (3)
3. Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden (57)	2b. Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden (3)
4. Onderling begrip (49)	2c. Onderling begrip (3)
5. Onderling respect (46)	5a. Het accepteren of durven nemen van risico's (2)
6. Een management dat als betrouwbaar wordt gezien/ervaren (39)	5b. Een heldere definitie van de tools en kaders; inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens (2)
7. De karaktereigenschap betrouwbaarheid (37)	5c. De karaktereigenschap welwillendheid (2)
8. Het veelvuldig en goed met elkaar interacteren (33)	8a. Het nemen van verantwoordelijkheid (1)
9. Een heldere definitie van de tools en kaders; inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens (20)	8b. Een management dat als betrouwbaar wordt gezien/ervaren (1)
10. De karaktereigenschap zorgvuldigheid (17)	8c. De karaktereigenschap zorgvuldigheid (1)
11. Het accepteren of durven nemen van risico's (13)	8d. Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken (1)
12. De karaktereigenschap voorspelbaarheid (7)	8e. De karaktereigenschap voorspelbaarheid (1)
13. De mate van vertrouwen waarover (project)teamleden 'van nature' beschikken (6)	8f. De mate van vertrouwen waarover (project)teamleden 'van nature' beschikken (1)
14. Uniekheid van het project (5)	8g. Uniekheid van het project (1)
15. De karaktereigenschap welwillendheid (3)	8h. Onderling respect (1)
16. De karaktereigenschap vriendelijkheid (1)	8i. De karaktereigenschap vriendelijkheid (1)

4.1.3 Het (al dan niet) sturen op factoren van vertrouwen

In totaal hebben 36 respondenten (77%) aangegeven te sturen op een of meerdere factoren die bijdragen aan vertrouwen. De factoren waarop het meest gestuurd wordt, zijn *het nemen van verantwoordelijkheid* (30 keer aangegeven) en *het naleven van wat er met elkaar is afgesproken* (28 keer aangegeven). Dit lijkt een bevestiging te zijn van de nummer één en twee uit de top vier die hierboven beschreven staat. Deze factoren worden immers niet alleen het meest belangrijk gevonden; hier wordt ook daadwerkelijk op gestuurd. Ook op de factoren *onderling begrip* (22 keer aangegeven), *onderling respect* (19 keer aangegeven) en *het beschikken over de benodigde vaardigheden en competenties* (18 keer aangegeven) wordt relatief vaak gestuurd. Ook dit komt vrij goed overeen met de top vier (uit 16) van factoren die bijdragen aan vertrouwen. Het is dan ook relevant om in de kwalitatieve, semigestructureerde interviews dieper in te gaan op hoe men hier precies op stuurt. Ook is het relevant om te vragen waarom er niet gestuurd wordt op bepaalde factoren die in de literatuur wel als relevant worden gezien. Dit kan namelijk handvatten geven die breder toegepast kunnen worden in de praktijk.

4.2 Kwalitatieve data – ten behoeve van de verdere verdieping van bovenstaande

Naar aanleiding van de resultaten van de *survey*, is er bekeken welke respondenten aan de volgende criteria voldoen/in een van de volgende groepen vallen. Dit om een selectie te kunnen maken voor de kwalitatieve interviews.

1. Het oorspronkelijke plan was om de respondenten die de vier belangrijkste factoren op basis van dit onderzoek, ook in hun eigen top vier hadden staan, te benaderen voor een interview (om respondenten te benaderen wiens *survey* zo dicht mogelijk bij de gezamenlijke resultaten liggen). Dit was echter bij niemand het geval. Daarom is er gekeken naar respondenten die drie van de vier belangrijkste factoren op basis van deze *survey*, ook in hun eigen top vier hebben staan (dit is de op een-na beste optie). Dit zijn negen respondenten, van wie er zeven hebben toegezegd dat zij zouden willen deelnemen aan een semigestructureerd interview. Om hieruit twee respondenten te selecteren, is gekeken welke respondenten in de vaakst voorkomende leeftijdsrange van alle respondenten (40-50) vallen (vanwege de beperkte tijd, en om respondenten te benaderen die representatief lijken te zijn voor de groep). Hieruit kwamen vier respondenten. Hieruit zijn twee willekeurige respondenten gekozen om te benaderen voor de interviews.
2. Het oorspronkelijke plan was om respondenten die de vier belangrijkste factoren op basis van deze *survey* allemaal **niet** in hun eigen top vier hadden staan, te benaderen

(om respondenten te benaderen wiens *survey* zo ver mogelijk van de gezamenlijke resultaten af liggen). Dit was echter bij niemand het geval. Er is daarom voor gekozen om te kijken naar respondenten die drie van de vier belangrijkste factoren op basis van deze *survey*, niet in hun eigen top vier hebben staan. Dit waren 13 respondenten, van wie er negen hebben toegezegd dat zij zouden willen deelnemen aan een semigestructureerd interview. Om hieruit twee respondenten te selecteren, is ook weer gekeken welke respondenten in de vaakst voorkomende leeftijdsrange van alle respondenten (40-50) vallen (vanwege de beperkte tijd, en om respondenten te benaderen die representatief lijken te zijn voor de groep). Hieruit kwamen vijf respondenten. Hieruit zijn twee willekeurige respondenten gekozen om te benaderen voor de interviews.

De vragen die gesteld werden, zijn:

1. U benoemde [factoren uit top vier] als de meest belangrijke factoren die bijdraagt aan vertrouwen.
 - i. Kunt u vertellen wat u onder deze factor verstaat?
 - ii. Kunt u vertellen waarom?
 - iii. (Hoe) stuurt u daarop?
2. In welke mate vindt u [(aanvullende) factoren die o.b.v. de survey in de top vier staan] belangrijk?
 - i. Kunt u vertellen wat u onder deze factor verstaat?
 - ii. Kunt u vertellen waarom?
 - iii. Stuurt u hierop, en zo ja: hoe? Indien niet: waarom niet?
Het nemen van verantwoordelijkheid; het naleven van wat er met elkaar is afgesproken; het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden; onderling begrip
3. In welke mate vindt u [(aanvullende) factoren die o.b.v. de literatuur in de top vier staan, maar niet volgens de survey] belangrijk? Kunt u vertellen waarom?
 - i. Kunt u vertellen wat u onder deze factor verstaat?
Het veelvuldig en 'goed' met elkaar interacteren; en de karaktereigenschap betrouwbaarheid
4. Is er nog een andere factor/zijn er nog andere factoren die bijdragen aan het vertrouwen, maar die niet benoemd zijn in het huidige onderzoek? Kunt u vertellen waarom u dit belangrijk vindt?

4.2.1. Definiëring van factoren die belangrijk worden geacht voor vertrouwen

In de interviews is allereerst stil gestaan bij hoe de respondenten de factoren die als belangrijkste naar voren zijn gekomen (op basis van het huidige onderzoek en het literatuuronderzoek), definiëren.

De *karaktereigenschap betrouwbaarheid* werd door drie respondenten (28, 72 en 74) beschreven als het nakomen van afspraken. Eén respondent (28) noemde ook nog dat het wenselijk is dat de betrouwbaarheid van je collega nog niet beschadigd is (bijv. door een eerdere aanvaring of ervaring). Een andere respondent (31) stelde dat het gaat om “*eerlijk, veilig en vertrouwd zijn. Als je ziet dat iemand eerlijk is in zijn doen en laten.*”

Onderling begrip is door één respondent (28) omschreven als “*weten wat iemand wel en niet kan; en dat leren accepteren*”. Het weten dat men bij iemand anders terecht kan voor vragen (waar beide partijen dan voor open staan) hoort hier ook bij. Drie andere respondenten (31, 72 en 74) benoemden dat het gaat om elkaar begrijpen, wederzijds inzicht, op één golflengte zitten; en “*begrip hebben voor elkaars situatie/standpunten, motivatie en werk*”. *Het veelvuldig en goed met elkaar interacteren* is door één respondent (28) omschreven als iets dat breder gaat dan de projectgroep: “*Dan vind ik dat diegene dat in een projectgroep zit ook, op de afdeling waar het gaat spelen, de mensen een beetje warm mag maken voor een bepaald project. (...) Als ik dan in zo'n project zou zitten, dan zou ik ook als ik terugkwam van een bepaalde vergadering, dan zou ik misschien niet meteen, maar wel bepaalde punten op onze afdeling willen zeggen. Dus van: Jongens dit komt eraan. Hoe sta jij hier tegenover? Om een bepaald gevoel te krijgen. Misschien dat dan ook sommige punten naar voren komen waar tijdens een project niet aan is gedacht. En die wat dan wel van belang kunnen zijn om een bepaald project goed te kunnen laten verlopen.*” Twee andere respondenten (31 en 74) stelden juist dat veelvuldig en goed met elkaar interacteren inhoudt om open naar elkaar te zijn; en dat je elkaar ook op de hoogte houdt. Op die manier weet je ook wie zich aan zijn woord houdt. Een vierde respondent (72), vulde hierop aan dat de nood tot ‘veelvuldig’ interacteren voor haar per project kan verschillen. Tijdens sommige projecten kan je langer afzonderlijk van elkaar werken dan tijdens andere projecten.

Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken, houdt voor door drie respondenten (28, 72 en 74) in dat wanneer iets op papier is gezet (bijv. een bepaalde functieomschrijving, of de taakverdeling in een projectgroep), men zich daaraan moet houden. Hetgeen één andere respondent (31) hierover zei, sluit daar eigenlijk wel bij aan: “*Je gaat er vanuit dat wanneer iemand in een projectgroep zit, dat hij/zij ook de benodigde kennis en vaardigheden heeft, ook om alles goed af te kunnen handelen*”.

Het nemen van verantwoordelijkheid werd door twee respondenten (28, 72) omschreven als rekening houden met de afspraken die gemaakt worden in het projectteam (bijv. deadlines voor bepaalde taken, maar ook de taakverdeling). Hiernaast werd door twee respondenten (28 en 74) benoemd dat het nemen van verantwoordelijkheid inhoudt dat er aan de bel getrokken wordt indien iets niet lukt: “*een ander vertrouwt er namelijk op dat als je iets met een ander hebt afgesproken... Dan vertrouw ik er ook op dat diegene het ook nakomt*”. Eén andere respondent (72) benoemde nog dat het belangrijk is dat iemand verantwoordelijkheid neemt vanuit zijn of haar specifieke capaciteiten en talenten. Een vierde respondent (31) stelde dat het gaat om het durven doorhakken van knopen; en tonen van leiderschap.

Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden werd door alle respondenten omschreven als dat iedereen een bepaald niveau moet hebben. Ook werd benoemd dat de manier waarop medewerkers betrokken worden in een project, moet afhangen van hun mogelijkheden. Of eigenlijk: dat een projectteam moet worden samengesteld op basis van competenties en vaardigheden die medewerkers hebben. “*Je gaat er gewoon vanuit dat wanneer er mensen in een projectgroep zitten, dat ze uitgekozen zijn omdat ze de juiste vaardigheden hebben. En omdat ze er verstand van hebben*”. Ook werd gezegd dat een “*project weinig kans van slagen heeft als je niet weer waar het gaat of waar je over praat*”.

4.2.2 Redenen om bepaalde factoren al dan niet belangrijk te achten voor vertrouwen

In de interviews is vervolgens stil gestaan bij waarom de respondenten bovengenoemde factoren al dan niet als belangrijk ervaren voor vertrouwen.

De karaktereigenschap betrouwbaarheid werd door één respondent (28) beschreven als belangrijk omdat er binnen projecten vaak een bepaalde geheimhoudingsplicht geldt. Soms wordt er informatie behandeld die nog niet verder verspreid mag worden, en “*dan moet je wel mensen hebben die je kunt vertrouwen; zodat informatie binnen het project blijft*”. Twee andere respondenten (31 en 74) stelden dat het belangrijk is om te weten wat je aan iemand hebt; maar ook de betrouwbaarheid van gegevens kwam terug: “*wanneer gegevens niet betrouwbaar zijn, kan je ook nooit tot een goede uitkomst komen*” (72).

Onderling begrip werd door één respondent (28) als belangrijk genoemd omdat het zorgt voor minder frustratie wanneer je leert te accepteren wat (project)teamleden wel en niet kunnen, en je hier begrip voor hebt. Een andere respondent (31) zei dat zij het fijn vindt om zich begrepen te voelen, en te merken dat ze op één golflengte zit met andere projectteamleden. Ook werd aangegeven dat “*je begrip voor elkaar moet hebben*” omdat het zo kan zijn “*dat het vanuit mijn afdeling belangrijk kan zijn, maar dat het voor de andere afdeling juist vervelende gevolgen kan hebben*” (72). Met onderling zou je ook kunnen voorkomen dat het “*een one-man-show wordt*” (74).

Het veelvuldig en goed met elkaar interacteren is door twee respondenten (28, 72) niet in hun top vier gezet. Hoewel een van hen tijdens het interview wel aangaf het belangrijk te vinden (bijv. doordat wanneer je ook buiten de projectgroep over het project communiceert, je meer input kan krijgen), gaf hij aan dat dit niet voor ieder project geldt (bij sommige projecten is het juist belangrijk om informatie nog voor jezelf te houden). Hierdoor is deze factor uiteindelijk niet in zijn top vier beland. De ander (72) stelde dat ze het woord veelvuldig “*discutabel*” vond. Niet bij ieder project heb je voortdurend contact nodig. Eén respondent die deze factor wel in

haar top vier had staan (31), stelde dat wanneer er vaak en goed met elkaar geïnteracteerd wordt, zij verwacht dat de ander haar mening meeneemt en daar rekening mee houdt – hetgeen vertrouwen opwekt. Een andere respondent die deze factor wel in haar top vier had staan (74), omschreef het belang van het veelvuldig en goed met elkaar interacteren als volgt: *“soms is het project te groot, waardoor het kleine onderdeelje waar jij mee bezig bent moeilijk te zien is in het geheel. Door het onderling interacteren met elkaar, ga je het verband beter zien en kom je tot een gezamenlijk resultaat”*.

Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken is door twee respondenten (28, 31) niet in de top vier gezet. Eén respondent (28) gaf hiervoor de volgende reden: *“ik vind dat het nemen van verantwoordelijkheid, die ik wel heb gekozen, dat deze factor daar eigenlijk ook bij hoort. Ik vind dat het naleven van wat er met elkaar is afgesproken, eigenlijk ook bij verantwoordelijkheid hoort”* (...) *Dus als er afspraken, vanuit een bepaald project, worden gemaakt, en ik zit in dat project... Dat ik dan ook de verantwoordelijkheid moet nemen dat die afspraken, wat gemaakt zijn in het project, dat die ook worden nageleefd*”. Eén andere respondent (31) stelde dat het naleven van wat er met elkaar is afgesproken eigenlijk de basis is voor andere factoren: *“Indien een ander eerlijk is en ik kan diegene vertrouwen, dan kan ik er ook van uitgaan dat hij de dingen afmaakt”*. De respondenten die deze factor wel in hun top vier hadden staan (72 en 74) gaven het volgende aan: *“een project komt ook niet van grond als de afspraken niet worden nagekomen”*; en *“als je afspraken niet nakomt, dan wordt het een zootje”*.

Het nemen van verantwoordelijkheid werd door drie respondenten (28, 72 en 74) eigenlijk als een soort basis gezien voor vertrouwen: *“als mensen niet doen wat ze moeten doen, dan zal het project ook niet succesvol zijn en niet afgerond kunnen worden”*. Eén respondent (31) die deze factor niet in haar top vier had staan, noemde als reden dat *“iedereen wel verantwoordelijkheid kan nemen”*; dus dat dit niet specifiek van belang is voor vertrouwen.

Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden werd door één respondent (28) belangrijk gevonden omdat een project dan beter werkbaar en uitvoerbaar zou worden; bijv. omdat iemand met de benodigde competenties en vaardigheden snel kan meedraaien. Een andere respondent (72) gaf aan dat je *“een project niet succesvol kan aangaan wanneer je niet weet wat er van je verwacht wordt. Of wanneer je van toeten noch blazen weet”*. De twee respondenten (31 en 74) wie deze factor niet in hun top vier hadden staan, gaven als reden dat ze er vanuit gaan dat de juiste mensen op de juiste plek zitten; dus dat deze factor iets is waar minder (extra) aandacht aan besteed hoeft te worden.

4.2.3 Het (al dan niet) sturen op factoren die belangrijk worden geacht voor vertrouwen

Betreft het (al dan niet) sturen op bovengenoemde factoren, hebben de vier respondenten eigenlijk vrij gelijkaardig geantwoord: of men al dan niet stuurt, hangt met name af van de rol die iemand in een project heeft. Er werd bijv. gezegd *“dat ligt eraan wat mijn verantwoordelijkheden zijn binnen dat project. Indien daar een manager tussen zit (...), dan denk ik dat hij of zij die verantwoording op zich moet nemen en daarop moet gaan sturen. (...) Indien ik de enige ben van mijn afdeling, dan vind ik dat ik wel verantwoordelijkheid mag nemen en mag sturen vanuit mijn vakgebied”* (respondent 28). Hierbij werd tevens door één respondent (28) aangegeven dat hij de manager erbij zou betrekken, indien hij het gevoel heeft dat er gestuurd moet worden, maar hij zich hier zelf niet toe in staat acht/niet toe in de positie bevindt (*“zij hebben toch meer kennis over hoe hier met mensen over in gesprek te gaan”*).

Betreft de factor *het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden*, werd al wat concreter geantwoord gegeven op hoe de respondenten hierop (kunnen) sturen. Eén respondent (28) zei bijv. dat hij andere medewerkers erbij vraagt indien blijkt dat de projectteamleden niet over alle benodigde competenties en vaardigheden beschikken. Door een andere respondent (72) werd aangegeven dat *“bij het aangaan van het project al duidelijk moet zijn wie van welke afdelingen betrokken zijn bij het project. En dat je gelijk weet welke inhoudelijke kennis de mensen hebben, bijv. om bepaalde onderdelen op te pakken. En mocht je er geen vertrouwen in hebben, dan kan je hierop sturen”*. Daarnaast werd aangegeven dat het belangrijk is om op deze factor te sturen omdat *“verschillende soorten input ervoor zorgt dat je een bredere visie krijgt”* (74).

Ook de factor *het naleven van wat er met elkaar is afgesproken*, lijkt een factor waar goed op gestuurd kan worden, aldus twee respondenten (28 en 74). Eén van hen stelde: *“Ja ik denk dat dat het makkelijkste is om een bepaald project in te sturen, als je weet wat iedereen moet doen en de taken van iedereen. (...) En dan kun je elkaar daar vervolgens ook op aanspreken”*.

Betreft de factor *het veelvuldig en goed met elkaar interacteren*, werd het nemen van een soort van voorbeeldfunctie benoemd als wijze om te kunnen sturen: *“Dan zou ik wel van, jongens ik heb dat zo gedaan bij ons op de afdeling. Ik heb mensen erbij betrokken. Ik heb daar bepaalde punten naar voren gebracht en ik zou dat ook wel specificeren naar de mensen toe over hoe ik dat heb gedaan. En dan hoop ik dat de mensen binnen de projectgroep, dan ook, dat ik die dan ook warm heb gemaakt. En dat zij ook iets hebben van dat is geen slecht idee omdat je dan toch wat meer meningen krijgt en gedachtes. Voor dit project kan dit misschien heel erg fijn zijn.”* (respondent 28).

5 Discussie, conclusie, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk worden de gevonden resultaten bediscussieerd; en wordt er een conclusie getrokken. Daarnaast worden aanbevelingen gegeven voor zowel de praktijk als voor verder onderzoek. Tot slot wordt er gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek.

De factoren die het meest belangrijk gevonden worden voor het vertrouwen tussen (project)teamleden: met definities en achterliggende redenen voor de belangrijkheid

Uit de survey komt naar voren dat de factoren (1) het nemen van verantwoordelijkheid; (2) het naleven van wat met elkaar is afgesproken; (3) het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden; en (4) onderling begrip het belangrijkste gevonden worden voor het vertrouwen tussen projectteamleden onderling. Wanneer de uitkomst van de survey vergeleken wordt met het literatuuronderzoek, dan blijkt dat er een tweetal factoren overeenkomen. Dit zijn (1) het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden (Colicchia et al., 2019; Marzec, 2017; Nienaber et al., 2014); en (2) onderling begrip (Colicchia et al., 2019; Niazi et al., 2013; Pomponi et al., 2015).

- Op de factor *het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden* is door de respondenten aangegeven dat (1) (project)teamleden een minimaal niveau moet hebben; en (2) dat een projectteam moet worden samengesteld op basis van hun competenties en vaardigheden. Dit komt overeen met de literatuur; waarin gesteld wordt dat (project)teamleden moeten beschikken over de vaardigheden die nodig zijn om de specifieke taken uit te kunnen voeren, of specifieke kennis over het onderwerp van het project (Colicchia et al., 2019; Marzec, 2017; Nienaber et al., 2015). Dat (project)teamleden beschikken over bepaalde competenties en vaardigheden, wordt door de respondenten belangrijk gevonden omdat het een soort ‘basis’ is om een project te kunnen aangaan; en doelen te behalen. Ook dit komt overeen met de literatuur, al zijn aanvulling dat (a) wanneer (project)teamleden elkaar aanvullen, zij zich geen concurrenten voelen – hetgeen zou zorgen voor een betere onderlinge relatie (Rutten, 2002); en (b) vertrouwen gebaseerd op competenties en vaardigheden inhoudt dat (project)teamleden ervan overtuigd zijn dat degenen met wie men samenwerkt, over de benodigde competenties en vaardigheden beschikken (Marzec, 2017). Laatstgenoemde sluit ook weer aan bij een van de ‘vormen’ van vertrouwen zoals beschreven in de algemene introductie; namelijk *competence trust* (Ha, Park, & Cho, 2011; Paluri & Mishal, 2020), waarbij het gaat om het durven loslaten van bepaalde taken (omdat een ander daar goed in is).

- Op de factor *onderling begrip* is door de respondenten aangegeven dat het gaat om elkaar begrijpen en om wederzijds inzicht hebben. Dit komt overeen met de literatuur; waarin gesteld wordt dat onderling begrip gaat om het begrijpen van overeenkomsten en verschillen (Niazi et al., 2013). De respondenten vinden dit belangrijk omdat (a) het in een project vaak belangrijk is om rekening te houden met verschillende belangen; en (b) begrip voor wat (project)teamleden wel en niet kunnen, zorgt voor minder frustratie. In de literatuur wordt aangegeven dat onderling begrip belangrijk is omdat dit de werkrelatie verstevigt (en daarmee het vertrouwen vergroot) (Niazi et al., 2013). Indirect lijkt hetgeen de respondenten zeggen, hierbij aan te sluiten: wanneer er rekening wordt gehouden met elkaar en wanneer er begrip is voor wat eenieder wel en niet kan, zal dat zorgen voor een betere werkrelatie.

De factoren die wél uit de survey naar voren zijn gekomen als meest belangrijk voor het vertrouwen tussen projectteamleden onderling, maar niet op basis van het literatuuronderzoek, zijn: (1) het nemen van verantwoordelijkheid; en (2) het naleven van wat er met elkaar is afgesproken.

- De respondenten omschrijven de factor *het nemen van verantwoordelijkheid* als dat er rekening gehouden wordt met bepaalde afspraken, en dat het wordt aangegeven als iets niet lukt. Het sluit hiermee aan bij de factor *het naleven van wat er met elkaar is afgesproken*; hetgeen ook uit de literatuur naar voren komt. Marzec (2017) beschrijft het nemen van verantwoordelijkheid namelijk als dat (project)teamleden moeten leveren wat er van hen gevraagd wordt. De overeenkomst tussen beide factoren is ook naar voren gekomen tijdens het bespreken van de redenen waarom ze al dan niet belangrijk gevonden worden. De twee respondenten die de factor *het naleven van wat er met elkaar is afgesproken* niet in hun top vier hadden staan, gaven aan dat het naleven van wat er met elkaar is afgesproken, een soort 'basis' is; en als iets dat onder de factor *het nemen van verantwoordelijkheid* valt. Niettemin kan op basis van de literatuur gesteld worden dat er wel degelijk verschillen zijn tussen beide factoren. Over de factor *het nemen van verantwoordelijkheid* wordt door Marzec (2017) namelijk aangegeven dat het ook gaat over het zorgen voor ieders belangen binnen een project. Dit is echter niet door de respondenten benoemd in de interviews.

De factoren, tot slot, die niet uit de survey naar voren zijn gekomen als meest belangrijk voor het vertrouwen tussen projectteamleden onderling, maar dat wél zijn op basis van het literatuuronderzoek, zijn: *de karaktereigenschap betrouwbaarheid* (Brewer & Strahorn, 2012, Colicchia et al., 2019; Costa et al., 2019; Mayer et al., 1995; Nienaber et al., 2014) en *het*

veelvuldig en goed met elkaar interacteren (Brewer & Strahorn, 2012; Nienaber et al., 2014; Niazi et al., 2013).

- De *karaktereigenschap betrouwbaarheid* is omschreven als (a) het nakomen van afspraken (hetgeen een aparte factor was in dit onderzoek); en (b) merken dat iemand eerlijk is in zijn doen en laten. Ook is aangegeven dat je iemand als betrouwbaar ziet, wanneer er geen beschadiging van je vertrouwen heeft plaatsgevonden. Met name de laatste twee beschrijvingen, komen overeen met definitie o.b.v. de literatuur, namelijk: met de juiste intenties en integer handelen (Marzec, 2017; Nienaber et al., 2015). De vier respondenten gaven tijdens het interview allemaal aan de karaktereigenschap betrouwbaarheid belangrijk te vinden, al was deze niet door allen in hun top vier gezet. Er werd bijv. benoemd dat er soms een geheimhoudingsplicht geldt – waar een betrouwbaar persoon waarschijnlijk beter mee omgaat; maar ook dat de gegevens waarmee gewerkt wordt, betrouwbaar moeten zijn. Dit laatste komt overeen met wat Wan et al. (2020) stellen: namelijk dat (project)teamleden erop moeten kunnen vertrouwen dat de benodigde informatie gedeeld wordt; én dat deze informatie accuraat en eenduidig is. Een aanvullende verklaring waarom deze factor belangrijk is, vanuit de literatuur, is dat wanneer een projectleider als betrouwbaar wordt gezien, de projectteamleden zich kwetsbaarder zouden durven opstellen (Nienaber et al., 2015). Het is op basis van interviews niet duidelijk hoe de respondenten hier over denken.
- *Het veelvuldig en goed met elkaar interacteren* wordt door de respondenten gezien als (a) indien nodig ook met mensen buiten het project communiceren; en (b) open naar elkaar zijn. De definities uit de literatuur, namelijk het delen van informatie en uitspreken van verwachtingen (Nienaber et al., 2015; Niazi et al., 2013), sluiten hierbij aan. De twee respondenten die de factor *het veelvuldig en goed met elkaar interacteren* niet in hun top vier hadden staan, gaven als redenen (a) dat het soms beter is om informatie niet (meteen) te delen; en (n) dat het woord ‘veelvuldig’ discutabel is (niet in ieder project zou veelvuldig overleg nodig zijn). Met name deze tweede reden lijkt haaks te staan op de literatuur, waarin wordt aangegeven dat interacties tussen de verschillende partijen leiden tot meer vertrouwen én tot meer bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen en risico’s te nemen (Nienaber et al., 2015). Echter, het is aannemelijk dat hoe vaak (hoe veelvuldig) interactie nodig is om dit te bereiken, per project, en wellicht ook per persoon, kunnen verschillen.

Het sturen op factoren die bijdragen aan het vertrouwen tussen (project)teamleden

Op het onderwerp *sturen op factoren die bijdragen aan vertrouwen*, is vrij eensgezind gereageerd door de respondenten. Of men wel of niet stuurt, hangt af van de rol die iemand

heeft binnen een project. Indien er ook een manager deelneemt aan de daadwerkelijke projectgroep (i.p.v. enkel aan de stuurgroep), dan heeft men al gauw de neiging om de verantwoordelijkheid v.w.b. het sturen bij hem of haar neer te leggen. Hieraan gerelateerd is aangegeven dat wanneer de manager niet betrokken is, er wel zaken bij de manager gesignaleerd worden. Dit gebeurt bijv. wanneer iemand zichzelf niet capabel genoeg voelt om ergens over in gesprek te gaan, maar wel merkt dat een project hierop vastloopt.

Niettemin noemden de respondenten voor bepaalde factoren wel dat zij hier vanuit hun huidige functie een eigen inbreng in (kunnen) hebben. Er werd bijv. benoemd dat ook zij (project)teamleden erop (kunnen) aanspreken wanneer afspraken niet worden nageleefd (dus dat dit niet altijd tot bij de manager moet komen/via de manager moet lopen). Ook werd aangegeven dat ze zelf een voorbeeldfunctie (kunnen) geven. Hierbij werd het voorbeeld benoemd van ook buiten het projectteam communiceren, om input van andere medewerkers te halen. Om dit in een (nieuwe) projectgroep ook te kunnen bewerkstelligen, lijkt het waardevol om deze ervaringen te delen.

5.1 Conclusie

De voornaamste doelen van dit onderzoek waren om te achterhalen (1) in hoeverre de factoren die op basis van het literatuuronderzoek het ‘belangrijkst’ (meest genoemd) zijn voor een hoge mate van het vertrouwen, ook daadwerkelijk het belangrijkste gevonden in de case-organisatie; (2) of de respondenten hier een gelijk beeld bij hebben als volgens de definities in de literatuur; (3) waarom factoren het meest belangrijk gevonden worden; en (4) of dit overeenkomt met de literatuur. Er is gebleken dat twee factoren zowel op basis van de survey als op basis van het literatuuronderzoek het meest belangrijk gevonden worden. Dit zijn (1) het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden; en (2) onderling begrip. Zowel de definities van als redenen waarom deze factoren belangrijk gevonden worden, sluiten grotendeels aan bij de literatuur. Dat projectteamleden beschikken over verschillende, benodigde competenties en vaardigheden en vertrouwen in elkaar hebben wat dit betreft, is een ‘basis’ voor vertrouwen (Marzec, 2017); en onderling begrip, voor overeenkomsten en verschillen, verstevigt de werkrelatie – en daarmee het vertrouwen (Niazi et al., 2013).

Twee factoren die wél uit de survey naar voren zijn gekomen als meest belangrijk voor het vertrouwen tussen projectteamleden onderling, maar niet op basis van het literatuuronderzoek, zijn: (1) het nemen van verantwoordelijkheid; en (2) het naleven van wat met elkaar is afgesproken. De definities komen volgens zowel de respondenten als de literatuur wat overeen; het nemen van verantwoordelijkheid omvat namelijk ook het nakomen van afspraken. Qua

belang van deze factoren is aangegeven dat wanneer er geen verantwoordelijkheid genomen wordt en afspraken niet nageleefd worden, een project nooit van de grond kan komen.

De factoren die niet uit de survey naar voren zijn gekomen als meest belangrijk voor het vertrouwen tussen projectteamleden onderling, maar dat wél zijn op basis van het literatuuronderzoek, zijn: (1) de karaktereigenschap betrouwbaarheid; en (2) het veelvuldig en goed met elkaar interacteren. Hoe de respondenten de karaktereigenschap betrouwbaarheid definiëren kwam goed overeen met de literatuur; namelijk als met de juiste intenties en integer handelen. Over het veelvuldig en goed met elkaar interacteren is er wat meer discrepantie: voor de respondenten gaat het met name om de kwaliteit, terwijl in de literatuur wordt aangegeven dat juist de kwantiteit van belang is. Meer interactie zou leiden tot meer vertrouwen onderling. Met name betreft het veelvuldig en goed met elkaar interacteren werd duidelijk waarom deze niet in de top vier beland is. Er is aangegeven dat het soms beter is om informatie niet (meteen) te delen; en dat het niet in ieder project nodig zou zijn om veelvuldig te overleggen.

Een tweede, kleiner, doel (om het onderzoek wat meer praktijkgericht te maken) was om te onderzoeken of er al gestuurd wordt op deze factoren, en zo ja hoe. De respondenten die aan de interviews hebben deelgenomen, leggen de verantwoordelijkheid snel bij de manager (sowieso als deze deelneemt aan een projectgroep; maar ook roepen ze hem of haar erbij bij moeilijke gespreksonderwerpen). Niettemin is er tijdens de interviews wel naar voren gekomen dat voor bepaalde factoren, zoals het nakomen van afspraken, ook ‘gewone’ projectteamleden kunnen bijdragen aan het sturen hierop. Ook zijn zij alert op het vervullen van een voorbeeldfunctie.

5.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Om gericht bezig te zijn met het opbouwen van vertrouwen tijdens een projectgroep, is het in ieder geval belangrijk om aandacht te hebben voor de volgende factoren: (1) het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden; (2) onderling begrip; (3) het nemen van verantwoordelijkheid; (4) het naleven van wat er met elkaar is afgesproken; (5) de karaktereigenschap betrouwbaarheid; en (6) het veelvuldig en goed met elkaar interacteren.

Kijkend naar de case-organisatie, wordt dit meer concreet omgezet in de volgende adviezen:

1. Er moet op voorhand goed gekeken worden naar de samenstelling van het projectteam – door de manager. Ten eerste is het belangrijk om te kijken welke competenties, ervaring en vaardigheden er nodig zijn om de specifieke projectdoelstellingen te behalen. Ten tweede wordt aangeraden om te kijken naar het bereiken van een evenwicht binnen het team, bijvoorbeeld op basis van verschillende teamrollen zoals in het model van Belbin (2004)

staan. Denk hierbij aan een balans tussen coördinatie en inhoudelijk werk – creativiteit, met oog voor beperkingen – gedrevenheid – en specialisatie en overzicht.

2. Er moet aandacht zijn voor de verschillende standpunten en belangen van degenen die deelnemen aan de projectgroep; zodat er wederzijds begrip komt. De projectleider kan vanuit zijn/haar rol hieraan bijdragen. In eerste instantie bijv. door stil te staan bij ieders standpunten en belangen; en vervolgens door hier regelmatig op te reflecteren binnen/met de projectgroep.
3. Er wordt geadviseerd om heldere afspraken te maken en deze op papier te zetten; zodat er tijdens iedere bijeenkomst (of vaker indien nodig) bekeken kan worden of de afspraken (kunnen worden) nagekomen; of dat er bijgesteld dient te worden. Ook in dit geval lijkt de projectleider de aangewezen persoon om dit op te volgen.
4. Er wordt geadviseerd om met regelmaat te evalueren of de projectteamleden het idee hebben dat de neuzen de juiste kant opstaan (om zo aandacht te hebben voor de karaktereigenschap betrouwbaarheid; en het integer en met de juiste intenties handelen). Hierbij wordt geadviseerd dat de projectleider hierin een voorbeeldrol neemt. Er is immers vanuit de literatuur bekend dat dat wanneer een projectleider als betrouwbaar wordt gezien, de projectteamleden zich kwetsbaarder zouden durven opstellen (Nienaber et al., 2015). En dat laatste is ook waar vertrouwen over gaat (bijv. Munss, 1995).
Ook wordt geadviseerd om alert te zijn op de betrouwbaarheid van de gegevens. Een ‘digitale voetafdruk’; waarmee wordt vastgelegd wie welke informatie toevoegt of weghaalt, zou hieraan bijdragen (Wan et al., 2020).
5. Er wordt geadviseerd om regelmatig te evalueren of de frequentie van de bijeenkomsten als goed ervaren wordt; als ook of de projectteamleden voldoende/de benodigde informatie tot hun beschikking hebben (oftewel: of er genoeg over de inhoud gecommuniceerd wordt). Ook is het van belang om er alert op te zijn dat (project)teamleden hun verwachtingen naar elkaar uitspreken. Ook hier lijkt weer een belangrijke rol te liggen voor de projectleider.

Betreft het sturen op factoren, is hierboven aangegeven dat de projectleider hier in veel gevallen leidend in kan zijn. Niettemin kan er natuurlijk ook voor gekozen worden om binnen de gehele projectgroep te kijken welk teamlid welke verantwoordelijkheid op zich wil en kan nemen; bijv. op basis van ervaring en competenties. Op die manier zal het waarschijnlijk beter behapbaar zijn om met verschillende factoren tegelijkertijd aan de slag te gaan. Een derde oplossing zou zijn om te kiezen voor een soort ‘procesbewaker’; wie echt betrokken is t.b.v. het inzetten op

de factoren die bijdragen aan het stukje vertrouwen binnen het projectteam. Welke optie de beste is, hangt uiteraard af van de teamleden die beschikbaar zijn voor een bepaald project.

5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft te maken gehad met een aantal beperkingen waar in volgend onderzoek op ingespeeld kan worden. Omdat de kans bestaat dat er sociaalwenselijke, strategische en/of subjectieve antwoorden zijn gegeven (zoals beschreven staat in paragraaf 3.3.2; en bijvoorbeeld doordat de managers op de hoogte waren van het onderzoek, en veel respondenten de onderzoeker kennen), wordt aanbevolen om vervolgonderzoek breder uit te zetten. Dus: bij verschillende organisaties, en liefst met een onderzoeker die geheel onafhankelijk is. Sowieso is het zo dat wanneer er meer grootschalig onderzoek gedaan kan worden, dit beter is voor de validiteit en generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Wellicht dat een uitgebreider onderzoek, bijv. ook over meerdere, soortelijke bedrijven, ervoor zou kunnen zorgen dat de bevindingen vanuit het literatuur- en praktijkonderzoek meer op elkaar zouden aansluiten. En indien niet: dan geeft een meer grootschalige studie sterker bewijs.

Een tweede aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om de zes factoren die uit het huidige onderzoek als meest belangrijk naar voren zijn gekomen, verder/meer diepgaand te onderzoeken. Concreet wordt aanbevolen om praktijkgericht onderzoek te doen. Dit door de factoren die aan vertrouwen bijdragen, op te volgen tijdens een projectgroep. Oftewel: een longitudinaal onderzoek. Hierbij dient dan niet alleen in kaart gebracht te worden of iedere factor aanwezig is (zowel bij de start, halverwege, als tegen het eind van het project), maar ook of en zo ja hoe er op iedere factor gestuurd wordt (en of de afspraken die hierover gemaakt worden, worden nageleefd); en het effect hiervan. Het in de praktijk opvolgen, zorgt er hopelijk voor dat de factoren wat meer ‘tastbaar’ worden. Want juist over *soft* factoren wordt gezegd dat deze een minder ‘tastbaar’ karakter hebben; en daardoor moeilijk getoetst kunnen worden (IIA werkgroep soft controls, 2015).

Ten derde wordt aangeraden om meer projectleiders en/of managers te betrekken. Dit omdat uit de interviews naar voren is gekomen dat het sturen op factoren die bijdragen aan vertrouwen, voor de respondenten alleen van toepassing voelt indien er geen projectleider en/of manager aanwezig is binnen de projectgroep. Om een compleet beeld hiervan te krijgen, is het belangrijk om ook projectleiders en managers te interviewen.

5.4 Reflectie

Er zijn een aantal sterke punten waar het uitgevoerde onderzoek aan voldaan heeft; en welke bijgedragen hebben aan het gedegen kunnen beantwoorden van de onderzoeksvragen. Ten eerste lag er een raamwerk op basis van een literatuuronderzoek waarin meerdere studies zijn meegenomen. Ten tweede is er tijdens zowel de survey als de kwalitatieve interviews rekening gehouden met validiteitsaspecten als *triangulation* (door zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen); Ten derde is er op verschillende manieren data verzameld gedurende het onderzoek. Eerst is er literatuuronderzoek uitgevoerd om een theoretisch kader t.b.v. het onderzoek te schrijven. Deze bevindingen zijn vervolgens getoetst door middel van een survey en interviews. Door het toepassen van triangulatie is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot. Ook is rekening gehouden met *participant validation* (door de uitgeschreven interviews aan de respondenten van het kwalitatieve gedeelte voor te leggen); en de repliceerbaarheid (door alles dat zich gedurende het onderzoek heeft afgespeeld, te documenteren). Ook is er rekening gehouden met betrouwbaarheidsaspecten zoals *participant error* en *bias* (door het niet opleggen van tijdsdruk; en het waarborgen van de anonimiteit) en *researcher error* en *bias* (door de afname van de interviews te verspreiden; en vooraf te bepalen op welke manier geanalyseerd wordt).

Er zijn echter ook een aantal aandachts-/reflectiepunten die benoemd moeten worden. Ten eerste had de onderzoeker kritischer moeten kijken naar de zestien verschillende factoren die belangrijk zijn voor vertrouwen o.b.v. het literatuuronderzoek. Met name uit de kwalitatieve interviews, maar ook deels op basis van de literatuur, is gebleken dat een aantal factoren veel overeenkomsten hebben; en dat sommige factoren ook onder een andere factor kunnen worden geschaard (bijv. het naleven van wat er met elkaar is afgesproken. Dit kan ook worden geschaard onder verantwoordelijkheid nemen). Het lijkt achteraf waardevol om kritischer te kijken naar de afzonderlijke factoren; en om te komen tot een beperkter aantal factoren, met een hele duidelijke definitie van wat hier wel en niet onder valt. Terugblikkend, zou de onderzoeker hier allereerst zelf kritischer naar kijken: door nog wat meer de literatuur in te duiken en te kijken hoe iedere factor gedefinieerd wordt. Op basis daarvan zouden dan waarschijnlijk grotere ‘clusters’ van factoren kunnen worden samengesteld. Om deze ‘clusters’ nog verder te toetsen, zou er wellicht ook nog een focusgroep gehouden kunnen worden. Hierin zou dan aan de deelnemers gevraagd worden om kritisch te kijken naar de verschillende factoren, en waar mogelijk ‘clusters’ te maken.

Ten tweede, maar aan het eerste punt gerelateerd, is er per factor gekozen voor een vrij algemene, korte definitie; waardoor er toch nog wat ruimte was voor een vrije interpretatie door de respondenten. Dit is ook gebleken uit de kwalitatieve interviews; waarin naar voren kwam dat hoe de respondenten de factoren definieerden, soms wat verschilde. Het was achteraf waardevol geweest voor de onderzoeker om wat dieper de literatuur in te duiken t.b.v. het opstellen van definities, maar ook middels een focusgroep had wellicht tot consensus gekomen kunnen worden wat dit betreft.

Ten derde zou er indien het onderzoek overnieuw gedaan kon worden, uitgebreider stil gestaan worden bij het valideren van de survey. Dit omdat een aantal respondenten de survey foutief en/of niet volledig hebben ingevuld. Hoewel er zeker ook een oorzaak zal liggen in onvoldoende de tijd nemen en daarom e.e.a. verkeerd lezen; ligt het mogelijk ook aan een toch te beperkte instructie, danwel de complexiteit van de vraagstelling.

Ten vierde: hoewel het voordeel van de onderzoeker is dat hij zelf binnen de case-organisatie werkt, en daardoor gemakkelijker de juiste respondenten kon benaderen voor het onderzoek, is een nadelig effect dat het onderzoek niet geheel objectief/onafhankelijk kon worden uitgevoerd. Dit kan ten koste zijn gegaan van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Niet alleen kent de onderzoeker het meer-en-deel van de respondenten, ook van hen die hebben deelgenomen aan de interviews, ook heeft hij al meerdere keren deelgenomen aan projectgroepen binnen de organisatie.

Ten vijfde, om de (praktijkgerichte) deelvraag v.w.b. het sturen op de factoren die belangrijk zijn voor vertrouwen te onderzoeken, was het waardevol geweest om een meer diverse groep te interviewen dan nu gedaan is. Juist ook omdat in de interviews vaak gewezen is op de rol van de manager, en in de literatuur op de rol van de projectleider, was het heel waardevol geweest als er ook managers en projectleiders betrokken waren.

Een laatste, zesde punt is dat er gedurende het onderzoek met voortschrijdend inzicht gehandeld is. Het uitvragen van de definities van de factoren is pas na het voorbereiden van het afstuderen onderzoek toegevoegd. Dit met name als extra controle; om te onderzoeken of de juiste concepten gemeten zijn. Indien dit al eerder in het onderzoek zou zijn meegenomen, had hier al meer aandacht voor kun zijn tijdens de voorbereiding.

Concluderend kan gesteld worden dat uit het onderzoek geldige conclusies zijn getrokken, maar dat er voorzichtigheid geboden is in hoe stellig deze bevindingen gecommuniceerd/neergezet worden. Ook is belangrijk dat de getrokken conclusies enkel gelden voor de ondersteunende diensten van de case-organisatie.

Referenties

- van Bekkum, E.R.A., & Cisa, M.K.R. (2016). Gedrag: kritische factor voor succesvolle ICT-projecten.
- Belbin, M. (2004). Belbin teamrollen. *Boek Belbin Teamrollen*.
- Brewer, G., & Strahorn, S. (2012). Trust and the project management body of knowledge. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Colicchia, C., Creazza, A., Noè, C., & Strozzi, F. (2019). Information sharing in supply chains: a review of risks and opportunities using the systematic literature network analysis (SLNA). *Supply chain management: an international journal*.
- Costa, F.H.D.O., Da Silva, A.L., Pereira, C.R., Pereira, S.C.F., & Paredes, F.J.G. (2019). Achieving organisational resilience through inbound logistics effort. *British Food Journal*.
- Fijneman, R., Lindgreen, E.R., Veltman, P., & Ho, K.H. (2005). Grondslagen IT-auditing. Beschikbaar via https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/7/grondslagen_it-auditing.pdf
- Fung-Kee-Fung, M., Watters, J., Crossley, C., Goubanova, E., Abdulla, A., Stern, H., & Oliver, T.K. (2009). Regional collaborations as a tool for quality improvements in surgery: a systematic review of the literature. *Annals of Surgery*, 249(4), 565-572.
- Ha, B.C., Park, Y.K. and Cho, S. (2011), "Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: its effect on collaboration and logistics efficiency". *International Journal of Operations and Production Management*, 31(1), 56-77.
- van Houtum, H. (1998). The Development of Cross-Border Economic Relations. Proefschrift.
- IAA werkgroep soft controls (2015). Discussion paper: soft controles. Wat zijn de aanknopingspunten voor de internal auditor? Beschikbaar via: [IIA Publicatie Soft Controls.pdf](#)
- Jacobson, C., & Ok Choi, S. (2008). Succes factoren: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 637-657.
- Johnson, D. and Grayson, K. (1999). Sources and dimensions of trust in service relationships. In: Swartz, T.A. and Iacobucci, D. (Eds). *Services Marketing and Management*. California, Sage, Thousand Oaks.



- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships – inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22, 175-82.
- Marzec, M. (2017). Determinants which shape confidence in third sector organisations. *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 177-200.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mohammed, L., Sahay, B., Sahay, V. and Abdul, W. (2010). Measuring trust in supply chain partners' relationships. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 53-69.
- Munns, A.K. (1995). Potential influence of trust on the successful completion of a project. *International Journal of project management*, 13(1), 19-24.
- Niazi, M., Ikram, N., Bano, M., Imtiaz, S., & Khan, S.U. (2013). Establishing trust in offshore software outsourcing relationships: an exploratory study using a systematic literature review. *IET software*, 7(5), 283-293.
- Nienaber, A.M., Hofeditz, M., & Romeike, P.D. (2015). Vulnerability and trust in leader-follower relationships. *Personnel Review*, 44(4), 567-591.
- Nyhan, R. (1999). Increasing affective team commitment in public organizations. *Review of Public Personnel Administrative*, 19(3), 58-72.
- Paluri, R.A., & Mishal, A. (2020). Trust and commitment in supply chain management: a systematic review of literature. *Benchmarking: An International Journal*.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P. and English, B. (2008). Trust in projects: an empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-48.
- Pomponi, F., Fratocchi, L., & Tafuri, S.R. (2015). Trust development and horizontal collaboration in logistics: a theory based evolutionary framework. *Supply Chain Management*, 20, 83-97.
- Remmers, A.M. (2007). Grenzen aan grensoverschrijdende innovatie? Een onderzoek naar de invloed van grenzen op het succes en falen van grensoverschrijdende innovatieprojecten tussen Nederland en Duitsland in de Euregio. Beschikbaar via

[https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/3247/Remmers%2c A.M. %20A nke% 29 1.pdf?sequence=1](https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/3247/Remmers%2c%20A.M.%20A.nke%2029%201.pdf?sequence=1)

- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rutten, R.P.J.H. (2002). The Entrepreneurial Coalition: Knowledge-based collaboration in a regional manufacturing network. Proefschrift.
- Sako, M. (1992). Quality and Trust: Inter-firm Relationships in Britain and Japan. Cambridge University Press, Cambridge.
- Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019a). Chapter 3: Critically reviewing the literature. In: Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (Eds). *Research methods for business students* (8th edition) (pp. 72-127). New York: Pearson
- Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019b). Chapter 5: Formulating the research design. In: Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (Eds). *Research methods for business students* (8th edition) (pp. 172-231). New York: Pearson
- Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019c). Chapter 10: Collecting primary data using research interviews and research diaries. In: Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (Eds). *Research methods for business students* (8th edition) (pp. 434-501). New York: Pearson
- Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019d). Chapter 2: Choosing a research topic and developing your research proposal. In: Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (Ed). *Research methods for business students* (8th edition) (pp. 72-127). New York: Pearson
- Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019e). Chapter 11: Collecting primary data using questionnaires. In: Saunders, N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (Ed). *Research methods for business students* (8th edition) (pp. 72-127). New York: Pearson
- Smyth, H., & Edkins, A. (2007). Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK. *International Journal of Project Management*, 232-240.
- Spector, M.D., & Jones, G.E. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 311-321.



Vergouw, G. (2010). De Paradox van Cobb. Beschikbaar via <https://www.1minutemanager.nl/bestuur-strategie/de-paradox-van-cobb>

Wan, P. K., Huang, L., & Holtskog, H. (2020). Blockchain-enabled information sharing within a supply chain: A systematic literature review. *IEEE Access*, 8, 49645-49656.

de Winter, P. (2010). Leren van fouten blijft vaak een holle frase. In: van Hulst, W. (red). *Slow management. Stilstaan bij organiseren* (pp. 52-58). Main Press BV.

Wolfkamp, S.J. (2019). Succesfactoren van Publiek-Private Samenwerkingen in DBFM-infrastructuurprojecten. Proefschrift

Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., & Wong, J. (2014). Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. *International Journal of Project Management*, 265-274.



Bijlage

Bijlage 1: E-mail ten behoeve van het werven van respondenten

Beste medewerker,

In het kader van de master *Business process management and IT* aan de Open Universiteit, ben ik bezig met mijn afstudeeropdracht. Hiervoor voer ik een onderzoek uit binnen de zorginstelling. Het onderzoek richt zich op de vraag: *Wat zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan vertrouwen tussen (project)teamleden?*

Om deze vraag te beantwoorden, heb ik een vragenlijst opgesteld, waarvoor ik je medewerking wil vragen. Het invullen van de vragenlijst duurt naar verwachting ongeveer tien minuten. Het start met enkele vragen die dienen als achtergrondinformatie (denk bijv. aan leeftijd en geslacht). Het tweede gedeelte bevat de beschrijving van een aantal factoren die op basis van literatuuronderzoek belangrijk blijken te zijn voor het *vertrouwen*. Ik wil je vragen welke van deze factoren voor jou het belangrijkste zijn.

Vervolgens zou ik graag enkele interviews willen houden, waarin ik dieper wil ingaan op de factoren die (al dan niet) belangrijk gevonden worden en de redenen hierachter. Indien je ervoor open staat om geïnterviewd te worden, dan wil ik je vragen om je e-mailadres in te vullen aan het eind van de vragenlijst.

Ter volledigheid wil ik graag benoemen dat de antwoorden volledig anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt. De resultaten worden altijd beschreven over de gehele groep en zullen dus niet naar individuele respondenten te herleiden zijn.

Wanneer je op de volgende link klikt, kom je automatisch bij de vragenlijst terecht: *[link]*

Indien je nog vragen hebt, laat het vooral weten!

Bedankt alvast voor je hulp. Ik stel dit zeer op prijs.

Met vriendelijke groet,

Peter Derks

Bijlage 2: Survey

1. Wat is je leeftijd?

..... (jaren oud)

2. Wat is je geslacht? (het juiste antwoord in het lege vak aankruisen)

1. Man	
2. Vrouw	

3. Bij welk bedrijfsonderdeel ben je werkzaam? (het juiste antwoord in het lege vak aankruisen)

1. Human Resources (HR)	
2. Financieel	
3. Inkoop & Innovatie	
4. ICT/applicatiebeheer	
5. Kwaliteit & Beleidszaken	
6. Team Zorgservice	

4. Heeft vertrouwen jouw prioriteit t.b.v. het behalen van projectsucces? (het juiste antwoord in het lege vak aankruisen)

1. Nooit eerder aan gedacht en het lijkt me niet van toepassing	
2. Nooit eerder aan gedacht, maar het lijkt me wel van toepassing	
3. Eerder aandacht voor gehad, maar het lijkt me niet van toepassing	
4. Eerder aandacht voor gehad en het lijkt me van toepassing	

5. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat de onderstaande factoren bijdragen aan het vertrouwen tussen (project)teamleden. Herken je deze factoren als belangrijk voor het vertrouwen/heb je hier eerder bewust aandacht voor gehad – ten behoeve van het opbouwen van het vertrouwen? (gelieve het cijfer van het voor u juiste antwoord te noteren)

- (1) Nooit eerder aan gedacht en het lijkt me niet van toepassing
- (2) Nooit eerder aan gedacht, maar het lijkt me wel van toepassing
- (3) Eerder aandacht voor gehad, maar het lijkt me niet van toepassing
- (4) Eerder aandacht voor gehad en het lijkt me van toepassing

Factor	Omschrijving	Antwoord (1-4)
1. Onderling begrip	Het is belangrijk (project)teamleden een wederzijdse wil en/of het vermogen hebben om elkaar te begrijpen.	
2. Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden	Het is belangrijk dat (project)teamleden beschikken over specifieke kennis of juist 'bekwaamheden' of technieken die zij kunnen toepassen.	

3. Het accepteren of durven nemen van risico's	Het is belangrijk dat (project)teamleden durven te handelen zonder dat zij 100% zeker zijn van het resultaat	
4. De karaktereigenschap betrouwbaarheid	Het is belangrijk dat (project)teamleden te vertrouwen zijn: dat zij met de juiste intenties en integer handelen.	
5. Het nemen van verantwoordelijkheid	Het is belangrijk dat (project)teamleden afspraken nakomen; dat zij toewijding laten zien; en/of dat zij zorgen voor de belangen van andere (project)teamleden.	
6. De karaktereigenschap welwillendheid	Het is belangrijk dat (project)teamleden goedgezind en tegemoetkomend zijn.	
7. De karaktereigenschap vriendelijkheid	Het is belangrijk dat het gedrag van de (project)teamleden "van goede gezindheid getuigend", hartelijk en met aandacht is.	
8. De karaktereigenschap zorgvuldigheid	Het is van belang dat de (project)teamleden met zorg, met aandacht en voorzichtig handelen. Oftewel: dat zij nauwkeurig zijn.	
9. De karaktereigenschap voorspelbaarheid	Het is van belang dat het gedrag van de (project)teamleden te voorspellen is.	
10. Het veelvuldig en 'goed' met elkaar interacteren	Het is belangrijk dat verwachtingen naar elkaar uitgesproken worden; en dat er met enige regelmaat wordt afgestemd hoe het ervoor staat (v.w.b. ieders werkzaamheden).	
11. Een heldere definitie van de tools en kaders; inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens	Het is belangrijk dat inzichtelijk is welke 'spelregels' gelden; en dat alle belangrijke gegevens beschikbaar worden gesteld én betrouwbaar zijn. Hierbij is het van belang dat steeds inzichtelijk is wie welke informatie aanlevert.	
12. Een management dat als betrouwbaar wordt gezien/ervaren	Het is belangrijk dat het management wordt gezien als mensen die te vertrouwen zijn: en dat zij met de juiste intenties en integer handelen.	
13. Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken	Het is belangrijk dat ieder (project)teamlid de afspraken nakomt (en indien dit niet mogelijk is: dit bespreekt en tot nieuwe afspraken komt).	
14. Onderling respect	Het is belangrijk dat de (project)teamleden eerbied en ontzag voor elkaar hebben.	
15. Uniekheid van het project	Het is belangrijk dat het project bijzonder, origineel of speciaal is.	
16. De mate van vertrouwen waarover (project)teamleden 'van nature' beschikken	Het is belangrijk dat (project)teamleden 'van nature' uitgaan van het goede in de medemens.	

6. Indien je een top vier zou moeten samenstellen van de factoren die je het meest belangrijk vindt voor vertrouwen, hoe zou die er dan uit zien? 1 betekent dat je deze factor het meest belangrijk vindt, 2 het één na belangrijkste en zo verder totdat je een top 4 hebt samengesteld. (gelieve het specifieke cijfer/de plek achter iedere factor te zetten die u in de top 4 zou zetten)

Factor	Notering in top vier
1. Onderling begrip	
2. Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden	
3. Het accepteren of durven nemen van risico's	
4. De karaktereigenschap betrouwbaarheid	

5. Het nemen van verantwoordelijkheid	
6. De karaktereigenschap welwillendheid	
7. De karaktereigenschap vriendelijkheid	
8. De karaktereigenschap zorgvuldigheid	
9. De karaktereigenschap voorspelbaarheid	
10. Het veelvuldig en 'goed' met elkaar interacteren	
11. Een heldere definitie van de tools en kaders; inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens	
12. Een management dat als betrouwbaar wordt gezien/ervaren	
13. Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken	
14. Onderling respect	
15. Uniekheid van het project	
16. De mate van vertrouwen waarover (project)teamleden 'van nature' beschikken	

7. Stuur je op vertrouwen? (het juiste antwoord in het lege vak aankruisen)

1. Ja	
2. Nee	
3. Niet van toepassing	

7a. Indien ja: waarop dan? (gelieve deze aan te vinken)

Factor	
1. Onderling begrip	
2. Het beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden	
3. Het accepteren of durven nemen van risico's	
4. De karaktereigenschap betrouwbaarheid	
5. Het nemen van verantwoordelijkheid	
6. De karaktereigenschap welwillendheid	
7. De karaktereigenschap vriendelijkheid	
8. De karaktereigenschap zorgvuldigheid	
9. De karaktereigenschap voorspelbaarheid	
10. Het veelvuldig en 'goed' met elkaar interacteren	
11. Een heldere definitie van de tools en kaders; inzichtelijkheid in en betrouwbaarheid van de data/gegevens	
12. Een management dat als betrouwbaar wordt gezien/ervaren	

13. Het naleven van wat er met elkaar is afgesproken	
14. Onderling respect	
15. Uniekheid van het project	
16. De mate van vertrouwen waarover (project)teamleden 'van nature' beschikken	

8. Sta je open voor het tweede gedeelte van het onderzoek; d.w.z. de afname van een individueel interview? (Indien je antwoord 'ja' is; graag hieronder, in het lege vak, je e-mailadres invullen)