

Vrienden op de werkvloer

Een onderzoek naar hoe vriendschappelijke relaties op de werkvloer, invloed hebben op de organisatie als geheel.

Tabel 5.2 Respondententabel

Respondent	Organisatie	Sekse
Dirk	Pilot	Man
Bram	Bureau	Man
Tim	Bureau	Man
Ruben	Bureau	Man
Daan	Bureau	Man
Thomas	Bureau	Man
Lucas	Bureau	Man
Lisa	Online	Vrouw
Fleur	Online	Vrouw
Julia	Online	Vrouw
Sven	Online	Man

Sociologie

Master arbeid, organisatie en management

Robin Pietens

321109

Begeleider: Bram Peper

2^e Beoordelaar: Bert Jetten

24-08-2012

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding	4
1.1 Theoretische deelvragen	7
1.2 Empirische deelvragen kwantitatief onderzoek	8
1.3 Empirische deelvragen kwalitatief onderzoek	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Begripsdefiniëring	9
2.1.1 Kwaliteit van een relatie.....	9
2.1.2 Feedback	10
2.1.3 Beeldvorming.....	11
2.2 Theoretische verbanden.....	14
2.2.1 Feedback en de kwaliteit van relaties.....	14
2.2.2 De kwaliteit van relaties en beeldvorming	17
2.2.3 Beeldvorming en feedback	18
2.2.4 De rol van de supervisor.....	18
2.2.5 Sekse en Leeftijd	20
2.3 Afsluitende conceptuele modellen.....	20
3. Onderzoeksdesign.....	23
3.1 Methoden.....	23
4. Secundaire data-analyse.....	25
4.1 Dataset 'solidarity at work'	25
4.2 Operationalisering.....	26
4.2.1 Afhankelijke variabelen	27
4.2.2 Onafhankelijke variabelen	27
4.2.3 Controlevariabelen	29
4.3 Resultaten secundaire data-analyse.....	30
4.3.1 Regressieanalyses	30

4.3.2 Resultaten kwantitatieve studie.....	32
5. Kwalitatieve studie.....	35
5.1 Diepte-interviews in organisaties in de profit en non-profit sector	35
5.2 Deelnemende organisaties	36
5.3 Bevindingen kwalitatieve analyses.....	38
5.3.1 De relatie tussen feedback en kwaliteit van relaties	38
5.3.2 Gebrek aan sociale binding buiten de organisatie.....	42
5.3.3 Materiële beloningstructuur.....	42
5.3.4 Taakonzekerheid.....	43
5.3.5 Baanonzekerheid.....	44
5.3.6 De relatie tussen beeldvorming en kwaliteit van relaties	46
5.3.7 De relatie tussen beeldvorming en feedback.....	49
5.3.8 De rol van de supervisor.....	50
5.3.9 Resultaten kwalitatieve studie.....	53
6. Conclusie en Discussie.....	57
6.1 Antwoorden op subhoofdvragen	57
6.2 Antwoord op de hoofdvraag	58
6.3 Discussie.....	62
6.3.1 Tekortkomingen	62
6.3.2 Vervolgonderzoek.....	63
7. Literatuurlijst.....	65
Appendix A Itemlist.....	69
Appendix B Topiclist.....	71

1. Inleiding

De moderne organisatie is anders dan de organisatie van 50 jaar geleden. Tegenwoordig is de klassieke organisatie, door onder andere een grotere nadruk op flexibiliteit, veranderd van een hiërarchisch gestructureerde instantie in een organisatie met veel meer een horizontale structuur (Jehn et al, 1999) waarbij de nadruk ligt op teamwork. Het idee dat een teamstructuur voordelen heeft is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Een van deze uitgangspunten is dat onderlinge solidariteit tussen collega's, en het bestaan van informele relaties, tot gevolg heeft dat collega's een band met elkaar opbouwen die leidt tot gedrag dat geduid kan worden als Organizational Citizenship Behavior, dat door de originele auteurs Williams & Shiaw (1999) gedefinieerd wordt als gedragingen die voorbij gaan aan voorgeschreven rolgedragingen en daarnaast een positieve uitwerking hebben op de organisatie. Meer specifiek is Organizational Solidarity (Koster, 2005), een term die onder andere geïntroduceerd is om bepaalde aspecten waarin OCB tekort schiet te verduidelijken. In plaats van het uitgangspunt van individuele keuze is OS veel meer gericht op coöperatief gedrag binnen een organisatie tussen twee of meer mensen. Dit gedrag wordt daarom ook beïnvloed door het gedrag van anderen. Van deze gedragspatronen wordt aangenomen dat ze positief uitpakken voor de organisatie (Beal et al., 2003; Langfred, 1998; Mullen & Copper, 1994). Zo zouden collega's die elkaar aardig vinden meer voor elkaar over hebben. Als een medewerker zijn werk een keer niet op tijd af heeft, zou een andere medewerker zijn collega daarmee sneller geneigd zijn te helpen zijn werk toch af te krijgen (Koster et al., 2007).

Echter, er is tot op heden weinig aandacht voor de andere zijde van de medaille, namelijk dat het hebben van een sterke band met collega's kan zorgen voor rolconflicten, van 'vriend' enerzijds, en kritische collega anderzijds (Flache, 2002). Bestaande literatuur gaat weinig in op de negatieve gevolgen die het hebben van een persoonlijke band met collega's tot gevolg kan hebben. Zo kan het zijn dat collega's elkaar minder feedback geven of minder kritisch zijn ten aanzien van elkaars werk, op het moment dat ze het goed kunnen vinden. In gevallen waar wel in wordt gegaan op dit vraagstuk is dat veelal aan de hand van hypothetische studies (dat wil zeggen, studies die uit gaan van een case die opgelegd wordt en niet een case die werkelijk bestaat) (Flache, 1996) of simulaties (Back & Flache, 2008) waarbij groot nadeel is dat de vraagstukken betrekking hebben op stellingen die niet ingebed zijn in realistische situaties. Een tweetal specifieke tekortkoming van een dergelijke studie voor het onderwerp (persoonlijke banden tussen collega's) zijn: allereerst het feit dat in een vignettenstudie vragen behandelt met betrekking tot een directe relatie tussen twee actoren (Koster, 2005). Er kan geen situatie geschetst worden met betrekking tot een heel netwerk van actoren, wat de case onwerkbaar lang zou maken. Echter, specifiek bij dit onderwerp is het netwerk rondom de twee actoren juist belangrijk, aangezien de persoonlijke banden en het gedrag dat actoren aan de hand daarvan

vertonen, in grote mate afhankelijk kan zijn van sociale druk van het netwerk (Emerson, 1962). Een tweede tekortkoming van een vignettenstudie is het feit dat de respondent geen 'bestaande band' heeft met de fictieve collega. Aangezien deze band juist belangrijk is voor het bepalen van hoe collega's zich ten opzichte van elkaar gedragen (Schoenberg & Radval, 2000) is het gebruik van slechts een vignettenstudie niet ideaal. Zo is de situatie denkbaar dat collega's die een persoonlijke band hebben minder snel geneigd zijn een collega feedback te geven over een luie houding, aangezien ze vanuit de persoonlijke band de collega het luie gedrag meer gunnen, dan wanneer het een collega zou betreffen waarmee geen persoonlijke band bestaat. Dit zal uit een vignettenstudie echter beperkt naar voren komen aangezien het onwaarschijnlijk is dat een je collega die je niet of pas net kent, lui gedrag gunt.

Uit het onderzoek van Kidwell et al. (1997) blijkt dat goede onderlinge relaties tussen collega's leidt tot meer naleving van groepsnormen. Als deze normen echter niet in lijn zijn met organisatiedoelen, heeft dat wellicht negatieve consequenties voor de organisatie. Een treffend voorbeeld daarbij wordt gegeven in een artikel van Roy (1952) waaruit blijkt dat er een organisatiecultuur kan ontstaan waarin hard werken juist niet beloond wordt, waardoor er groepsnormen ontstaan die bepaald gedrag toejuichen, waar duidelijk is dat dit gedrag niet het uiterste van werknemers eist.

De doelstelling van dit onderzoek is een beter inzicht te vergaren in de mate waarin sterke onderlinge relaties tussen werknemers leidt tot doelverschuivingen die meer gericht zijn op het onderhouden van sociale banden. Dit in tegenstelling tot de doelen van de organisatie waar de werknemers onderdeel van zijn (Koster, 2005; Boomsma, 2008; Marks, 1994), met name doordat het geven van 'negatieve feedback', bijvoorbeeld constructieve kritiek op elkaars werk of in gesprek gaan over een (voor de organisatie) negatieve houding, achterwege zou kunnen blijven.

Het onderzoek dat hier wordt voorgesteld heeft naast theoretische eveneens beleidsrelevantie in zich. Zo is het onderzoek voor het bedrijfsleven interessant omdat het een kritische kanttekening plaatst bij bepaalde uitgangspunten, bijvoorbeeld dat mensen een hechte band met elkaar op laten bouwen slechts voordelen biedt voor de organisatie.

De vraagstelling die uit voorgenoemd onderzoek voortvloeit luidt:

Wat is de invloed van de kwaliteit van de relatie tussen collega's op de aard en mate waarin voorzien wordt van feedback, en hoe kan deze invloed worden verklaard?

Daarnaast is het mogelijk dat de kwaliteit van een relatie die een werknemer met een collega opbouwt, afhankelijk is van allerlei achtergrondkenmerken die werknemers van elkaar onderscheidt. Het klinkt daarin logisch dat je sneller een goede band opbouwt met iemand die er

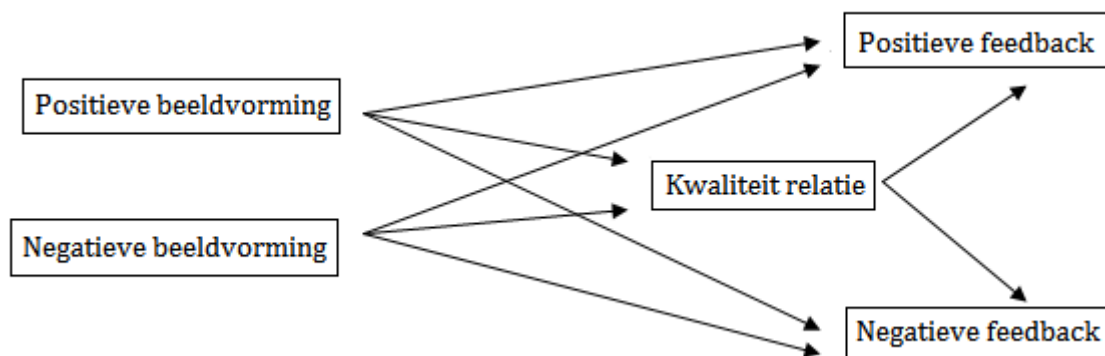
je eigen manier van werken op lijkt na te houden. Tot nu toe is er weinig literatuur beschikbaar op het gebied van wat in dit onderzoek 'beeldvorming' rondom collega's zal worden genoemd. Toch is het denkbaar dat de mate van culturele overeenkomstigheid en vergelijkbare waarden en normen invloed hebben op de mate waarin je kritisch bent ten opzichte van die collega. Ten opzichte van een collega die je lui lijkt en er totaal andere normen op na lijkt te houden dan jijzelf, ben je daarmee waarschijnlijk sneller geneigd kritisch te zijn. Om die reden is de vraag eveneens in het onderzoek opgenomen:

In hoeverre bestaat er een relatie tussen het beeld bij een werknemer van een collega en de kwaliteit van de relatie met deze collega?

Verder is er een mogelijkheid dat er een direct verband bestaat tussen beeldvorming enerzijds en de aard en mate van feedback anderzijds. Om die reden is ook deze laatste vraag in het onderzoek opgenomen:

In hoeverre bestaat er een relatie tussen het beeld bij een werknemer van een collega en de aard en mate waarin van feedback wordt voorzien?

Een eerste conceptueel model ziet er dan als volgt uit:



Om de hier voorgestelde relaties te onderzoeken zal deze studie zich enerzijds richten op een kwantitatieve analyse in de vorm van een secundaire data-analyse. Deze analyse wordt gebruikt om te laten zien dat er empirisch gezien daadwerkelijk relaties bestaan tussen de concepten. Daarnaast worden de relaties verder geduid aan de hand van een kwalitatieve studie in de vorm van diepte-interviews, die gedaan zijn om na te gaan hoe de relaties die verondersteld en gevonden worden, precies tot stand komen. Het kwantitatieve onderdeel is daarmee bedoeld om te laten zien dat de veronderstelde relaties bestaan, terwijl het kwalitatieve onderdeel bedoeld

is om de relaties te begrijpen, waarbij het primaat van dit onderzoek ligt bij het laatste onderdeel.

Om een helder beeld te krijgen van wat de gehanteerde begrippen precies inhouden zal hier een korte introductie gegeven worden van deze begrippen.

De kwaliteit van een relatie tussen twee collega's gaat ten eerste in op de persoonlijke band die collega's met elkaar hebben, dus de mate waarin persoonlijke zaken besproken worden. Daarbij komt dat een relatie sterker wordt op het moment dat werknemers elkaar kunnen helpen op het gebied van bedrijfstechnische kennis, wat daarmee ook onderdeel is van het begrip.

Feedback is het begrip waar deze studie feitelijk om draait. Wat er mee bedoeld wordt is de communicatie tussen werknemers of werknemer en supervisor, specifiek het geven van opbouwende constructieve kritiek, zorgen dat iedereen zich volledig inzet voor de organisatie (beiden negatieve feedback) en het geven van complimenten (positieve feedback).

Beeldvorming heeft in deze studie te maken met achtergrondkenmerken die bij een collega of supervisor horen, aan de hand waarvan je diegene in eerste instantie zult beoordelen (al is het mogelijk dat je die mening later bij stelt). Deze beeldvorming zal berusten op demografische kenmerken, culturele achtergrond en meningen. Positieve beeldvorming berust daarmee op vergelijkbare demografische kenmerken, culturele achtergrond en vergelijkbare meningen, terwijl negatieve beeldvorming betrekking heeft op verschillende demografische kenmerken en culturele achtergrond en afwijkende meningen.

1.1 Theoretische deelvragen

Onderstaande theoretisch georiënteerde vragen kunnen gezien worden als enerzijds deelvragen die gesteld moeten worden om definities helder te krijgen, en anderzijds deelvragen die gesteld worden om inzicht te verkrijgen in mogelijke verklaringen voor het geven van feedback en de aard daarvan.

1. Wat houdt feedback in dit onderzoek in?

Het is noodzakelijk een korte introductie met betrekking tot de centrale begrippen in het onderzoek aan te halen om definities en daarmee operationalisering helder te kunnen krijgen.

2. Wat houdt de kwaliteit van een relatie met een collega of supervisor in?

Ook voor deze vraag geldt dat het noodzakelijk is dat er helderheid bestaat over wat bedoeld wordt met de kwaliteit van een relatie om er een werkbaar concept van te kunnen maken.

3. Wat is beeldvorming ten aanzien van collega's?

Omdat er tot noch toe weinig conceptuele helderheid met betrekking tot dit begrip is, is het noodzakelijk vooraf de precieze definitie te geven die in dit onderzoek gehanteerd zal worden.

4. Hoe kunnen de aard en mate van feedback die gegeven wordt theoretisch gezien verklaard worden vanuit de kwaliteit van de relatie met een collega?

Deze vraag tracht theoretische mechanismen te ontrafelen om op basis van theorie, het onderzoeksdesign en mogelijke invloeden van bepaalde begrippen op het verband te duiden.

5. Hoe kan de kwaliteit van de relatie tussen collega's theoretisch gezien verklaard worden vanuit beeldvorming die collega's ten opzichte van elkaar hebben?

Ook deze vraag is bedoeld om theoretische aannemelijkheid te verschaffen voor het verband dat in het onderzoek verondersteld wordt.

6. Hoe kan feedback theoretisch gezien verklaard worden vanuit beeldvorming die collega's ten opzichte van elkaar hebben?

Opnieuw is deze vraag bedoeld om theoretisch inzicht te verschaffen in de manier waarop de veronderstelde relaties mogelijk tot stand kunnen komen.

7. Wat is theoretisch gezien mogelijk de rol van de supervisor in het bepalen van de aard en mate van feedback die geleverd wordt?

Deze vraag is toegevoegd omdat literatuurstudie heeft uitgewezen dat de supervisor een aanzienlijke rol speelt in de houding die werknemers hebben.

1.2 Empirische deelvragen kwantitatief onderzoek

Onderstaande vragen zijn gericht op het kwantitatief onderzoeken van de relaties die in de onderzoeksvraag verondersteld worden.

8. In hoeverre is de kwaliteit van de relatie tussen twee collega's bepalend voor de mate en aard van feedback die geleverd wordt?

Feitelijk is deze vraag een onderdeel van de probleemstelling van dit onderzoek, namelijk de pijl van de kwaliteit van de relatie naar de mate en aard van feedback.

1.3 Empirische deelvragen kwalitatief onderzoek

Onderstaande vragen zijn gericht op het kwalitatief onderzoeken van de relaties die in de onderzoeksvraag verondersteld worden.

10. Wat is de relatie tussen de kwaliteit van de relatie met een collega, en de mate en aard van de feedback die geleverd wordt op deze collega?

Deze eerste vraag is onderdeel van de probleemstelling van dit onderzoek, in de vorm van een verklaring voor de pijl tussen kwaliteit van relaties en aard en mate van feedback.

11. Wat is de relatie tussen een heersend beeld met betrekking tot een collega en de kwaliteit van de relatie met deze collega?

Deze vraag is onderdeel van de probleemstelling van dit onderzoek. Hier wordt een verklaring gezocht voor de pijl tussen beeldvorming en kwaliteit van een relatie.

12. Wat is de relatie tussen een heersend beeld met betrekking tot een collega en de aard en mate van feedback die wordt verleend aan deze collega?

Voor deze vraag geldt eveneens dat deze onderdeel is van de probleemstelling van dit onderzoek. Dit maal wordt gezocht naar een mogelijke directe relatie tussen initiële beeldvorming en de mate en aard waarin van feedback wordt voorzien.

13. Wat is de rol van de supervisor als gekeken wordt naar de aard en mate van feedback die gegeven wordt in zowel horizontaal als verticaal opzicht?

Met andere woorden, wat gebeurt er op het moment dat een relatie tussen werknemer en supervisor goed dan wel slecht is?

2. Theoretisch kader

2.1 Begripsdefiniëring

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de theoretische deelvragen 1, 2 en 3. Deze vragen zijn gericht op definitieverheldering. Het is noodzakelijk in ieder geval de meest centrale begrippen helder te definiëren omdat de manier waarop een concept wordt vormgegeven en gemeten vaak afhankelijk is van de definiëring (Ackoff, 1971). Deze definiëring wordt bij in de regel gedaan aan de hand van theoretische noties, om het zo aannemelijk mogelijk te maken dat bepaalde onderdelen van een begrip er daadwerkelijk onderdeel zijn.

Naast de volgende begrippen die centraal staan in het onderzoek is het eveneens noodzakelijk de term 'verzuimen' hier te duiden, aangezien verzuim veelal wordt geduid als ziekteverzuim, wat betekent dat een ziekte wordt geveinsd. De term betekent in deze studie zo veel als: bewust niet de dingen doen die je als werknemer zou moeten doen, of de dingen die je moet doen bewust onvolledig doen. Het is dus niet zo dat van verzuim alleen maar sprake is op het moment dat een werknemer thuis blijft terwijl hij of zij feitelijk wel zou kunnen werken, wat slechts een onderdeel is van het begrip.

2.1.1 Kwaliteit van een relatie

De vraag die hier centraal staat luidt: wat houdt de kwaliteit van een relatie met een collega of supervisor in?

De kwaliteit van een relatie zal in dit onderzoek betekenen: de mate waarin collega's een persoonlijke relatie met elkaar hebben, en daarmee persoonlijke zaken bespreken alsmede elkaar te adviseren, advies te vragen en te ondersteunen met betrekking tot werkgerelateerde problemen.

Uit onderzoek is gebleken dat de relaties van een werknemer met zijn of haar collega's en supervisor er toe doen. Zo worden sociale acties beïnvloed door (grotere netwerken van)

sociale relaties (Granovetter, 1985) en blijkt dat werknemers minder solidair gedrag vertonen ten aanzien van een collega als ze negatieve ervaringen hebben in de samenwerking met die collega (Koster, 2005). Het is daarmee duidelijk dat de kwaliteit van een relatie tussen twee of meerdere collega's, bepalend is voor het gedrag dat een werknemer vertoont.

Deze begripsdefinitie staat in contrast met het artikel van Koster (2005) waarin de kwaliteit van een relatie tussen collega's slechts de mate van solidariteit die ten aanzien van elkaar wordt vertoond behelst. De reden dat het bespreken van persoonlijke zaken onderdeel is van de definitie in dit onderzoek komt voort uit het doel van dit onderzoek, namelijk bezien of hogere kwaliteit van relaties leidt tot het verminderen van negatieve feedback en monitoring van collega's. Een goede werkrelatie tussen collega's, zoals het vertonen van OCB (Williams & Shiaw, 1999) ten aanzien van collega's, waarbij met name de dimensie van Altruïsme belangrijk is (Koster, 2005), hoeft niet te betekenen dat de sociale band tussen collega's leidt tot minder feedback en monitoring. Het zou zelfs beargumenteerd kunnen worden dat een goede werkrelatie feedback en monitoring juist in de hand werkt, omdat het geven van open en onpartijdige feedback onderdeel is van een goede werkrelatie (Mizuchi & Brewster Stearns, 2001). Echter, zoals Flache (1996) beargumenteerd heeft, is juist het hebben van een persoonlijke relatie waar sociale waardering direct uitgewisseld kan worden, funest voor samenwerking tussen collega's die de organisatie ten goede komt. Om die reden is het hebben van een duidelijke persoonlijke band, wat duidt op direct inwisselbare sociale waardering, primair onderdeel van de kwaliteit van de relatie.

Dat neemt echter niet weg dat het hebben van een goede werkrelatie eveneens positief is voor de kwaliteit van de relatie die collega's met elkaar opbouwen. Op het moment dat een collega kan voorzien in iets waar andere collega's slechts in beperkte mate in kunnen voorzien, bijvoorbeeld nuttig advies, is de kans groot is dat die gekenmerkt wordt als een 'waardevolle interactiepartner', waardoor meer moeite gedaan wordt om de collega als interactiepartner te behouden met een betere relatie tot gevolg (Gulati et al., 2000). Dit staat overigens in contrast met het geven van monitoring of feedback, aangezien werknemers om het advies wat hier bedoeld wordt moeten vragen, terwijl monitoring en feedback juist geïnitieerd worden door de collega.

2.1.2 Feedback

Feedback is de variabele waar het in dit onderzoek feitelijk om draait. Dat is dan ook de reden dat conceptuele helderheid bij deze variabele erg belangrijk is. De vraag aan de hand waarvan deze conceptuele helderheid verschaft zal worden luidt: wat houdt feedback in dit onderzoek in? Antwoord op deze vraag luidt: feedback is de communicatie, tussen collega's of tussen supervisor en werknemers, die gericht is op het ondermijnen van voor de organisatie schadelijk

gedrag, een opbouwende kritische houding ten aanzien van elkaars producten en het geven van complimenten en waardering voor elkaars werk. In deze studie zullen positieve en negatieve feedback afzonderlijk van elkaar behandeld worden, aangezien er geen sprake is van een continuüm in waar feedback positief is, mild positief, mild negatief en vervolgens negatief, omdat er sprake is van drie verschillende componenten die het concept van feedback opbouwen, twee negatieve en een enkele positieve.

De reden dat er geen sprake is van een continuüm, luidt dat het de visie van de onderzoeker is dat het duidelijk moet zijn wat wel en wat niet onder positieve en negatieve feedback dient te worden verstaan. Op het moment dat er gekozen wordt voor een continuüm, zou het aan respondenten overgelaten worden of feedback bijvoorbeeld positief, mild positief, mild negatief of negatief zou zijn. Dit wordt bemoeilijkt door bevindingen in de hier uitgevoerde kwalitatieve studie, dat feedback cultureel afhankelijk is. Iets wat als positieve feedback wordt bedoeld, kan worden opgevat als negatieve feedback. Om die reden heeft de onderzoeker er voor deze variabele voor gekozen zelf aan te geven wat precies verstaan wordt onder positieve en negatieve feedback, om ruis, veroorzaakt door verschillende opvattingen van respondenten, te voorkomen.

De eerste negatieve component van feedback is het ondermijnen van voor de organisatie schadelijk gedrag. Anders gezegd het ervoor zorgen dat collega's geen verzuimgedrag vertonen (Freeman, 2008) in de vorm van monitoring (Preston McAfee & McMillan, 1991). De tweede negatieve component is het hebben van een open en opbouwende kritische houding, wat, zo blijkt uit onderzoek, belangrijk is voor het afleveren van kwalitatief zo sterk mogelijke producten (Mizuchi & Brewster Stearns, 2001; Langfred, 2004; Flache, 1996). In de kwantitatieve en kwalitatieve hoofdstukken die volgen zullen beide componenten samen geduid worden als 'negatieve feedback'. De positieve component van feedback is het geven van complimenten ten aanzien van elkaars werk en het laten blijken van waardering voor dat werk. In de kwantitatieve en kwalitatieve hoofdstukken die volgen zal complimenten worden opgevat als positieve feedback.

2.1.3 Beeldvorming

Het concept van beeldvorming is ten eerste geïntroduceerd om te kunnen begrijpen hoe de relaties die collega's met elkaar aan gaan tot stand komen, waarbij de vraag is welke factoren daarop van invloed zijn. Beeldvorming is daarmee de overkoepelende term die voor al de factoren die hieronder besproken zullen worden. Deze factoren worden uit bestaande literatuur opgemaakt, waarbij de aanname wordt gedaan dat dit de factoren zijn die (de meeste) invloed hebben op de kwaliteit van relaties die collega's met elkaar aan gaan. Daarnaast is het mogelijk dat collega's met bijvoorbeeld een verschillende culturele achtergrond op voorhand kritischer

ten aanzien van elkaars werk zijn. Het concept van beeldvorming is daarmee ook belangrijk om te zien of de kwaliteit van relaties er wel toe doet, op het moment dat de verschillende facetten in beeldvorming een rol spelen. Ook moet vooraf worden gezegd dat het kwantitatieve onderdeel van deze studie geen geschikte variabelen in de dataset bevatte om het concept te kunnen meten, waardoor het duiden van deze relatie geheel in het kwalitatieve onderdeel geschiedt.

Beeldvorming is waarschijnlijk de lastigste component van dit onderzoek om helder te conceptualiseren, enerzijds omdat het een overkoepelende term is waar meerdere concepten onder zullen vatten. Anderzijds is er weinig literatuur beschikbaar met betrekking tot waarom collega's betere dan wel mindere relaties met elkaar aan gaan. Probleem wordt dan dat voorspellen van wat concepten precies zullen doen als ze empirisch onderzocht worden.

Desondanks is er enige theoretische bijval te vinden voor een aantal punten die voor dit onderzoek onderdeel uitmaken van het concept. Zo halen Van der Vegt & Flache (2006) de zelf-categorisatietheorie (self-categorization theory) aan. Deze theorie heeft als uitgangspunt dat individuen bepaalde karakteristieken naar voren laten komen om zichzelf te duiden ten opzichte van anderen, en anderen ten opzichte van zichzelf, als leden van een sociale categorie. Vervolgens bepalen werknemers welke teamleden tot dezelfde categorie, en welke teamleden tot een andere categorie behoren.

Uitwerking van deze categorisatie op succesvol kunnen werken in teams, is het feit dat positieve eigenschappen van de teamleden in de eigen categorie worden benadrukt, en de negatieve eigenschappen van teamleden in de andere categorie. Dit doen werknemers om hun eigen onzekerheid te verminderen en perceptie van superioriteit te behouden, om zo een positieve sociale identiteit te verwerven (Williams & O'Reilly, 1998). Feitelijke uitkomsten zijn het ontstaan van meer communicatieproblemen en conflicten (Jehn et al, 1999,) en verminderde interpersoonlijke attractie en cohesie onder teamleden (Williams & O'Reilly, 1998). Met name verminderde interpersoonlijke attractie is in het kader van dit onderzoek interessant omdat diversiteit in teams daarmee zou moeten leiden tot minder persoonlijke relaties. Diversiteit, waarbij in het artikel van Van der Vegt & Flache (2006) leeftijd, sekse en ras worden genoemd, is daarmee belangrijk onderdeel van de conceptualisatie van het begrip beeldvorming. In het verlengde van deze theorie ligt de framing theory van Lindenberg (1998) waarin de invloed van diverse percepties van wat toepasselijk is in welke situatie wordt besproken. Verschillen in die perceptie kan daarmee leiden tot onenigheid binnen de groep.

Aangezien perceptie van wat normgebonden gedrag voor een groot deel cultureel wordt ingegeven (Swidler, 1986), worden aan de diversiteit-begrippen van leeftijd, sekse en 'race', in dit onderzoek culturele achtergrond toegevoegd. Tevens is het begrip 'race' geen onderdeel op zichzelf in dit onderzoek, omdat de terminologie gevoelig ligt en niet meer past binnen de

moderne onderzoekspraktijk, op een wijze waarop vele concepten uit de mode raken (Posner et al, 1982; Hofstede, 1986). Verwachting is dat culturele achtergrond meer dan genoeg substitueert is voor de variatie die het begrip 'race' verklaard zou hebben.

De zojuist genoemde theorieën staan niet op zichzelf. Er is meer bewijs gevonden voor het feit dat grotere diversiteit in teams negatief uitpakt voor teamcohesie. Een theoretisch uitgangspunt voor dat feit is de theory of faultlines (Lau & Murnighan, 1998), waarin centraal staat dat werknemers het prettiger vinden om te gaan met teamleden die demografisch vergelijkbaar zijn, en elkaar versterken in hun ideeën. Verder is een centraal uitgangspunt binnen deze theorie dat demografisch vergelijkbare actoren er zelfs voor interactie plaats vindt vergelijkbare meningen op na houden. Flache & Mäs (2008) verdelen deze theorie in vier componenten: homofilie (homophily), sociale invloed (social influence), heterofobie (heterophobia) en afwijzing (rejection), waar het feitelijk twee componenten zijn met een 'positieve' en 'negatieve' variant.

Deze theoretische notie voegt aan bestaande onderdelen van 'beeldvorming' het onderdeel meningen toe, welke volgens de theory of faultlines worden aangepast op de interactiepartner, en waarbij deze interactiepartner vaak wordt gekozen op basis van demografische vergelijkbaarheid.

Om voorgaande redenen zal beeldvorming hier gedefinieerd worden als: het proces waar verschillende teamleden op voorhand een bepaalde mening met betrekking tot elkaar vormen op basis van demografische verscheidenheid in leeftijd en sekse, welke versterkt wordt door de culturele achtergrond en meningen waarin actoren van elkaar verschillen. Positieve beeldvorming duidt daarmee op collega's die vergelijkbare demografische kenmerken, culturele achtergronden en meningen hebben ten opzichte van de actor. Dit terwijl negatieve beeldvorming duidt op collega's die andere demografische kenmerken, culturele achtergronden en meningen hebben dan de actor.

Net als voor feedback geldt hier dat er bij positieve en negatieve beeldvorming geen sprake is van een continuüm, maar dat de concepten op zichzelf moeten worden gezien. Collega's zijn demografisch verschillend, of vergelijkbaar; cultureel verschillend of vergelijkbaar en de meningen zijn anders of vergelijkbaar. De keuze of de verschillende facetten verschillend of vergelijkbaar zijn, kan als arbitrair kan worden beschouwd. Omdat beeldvorming slechts kwalitatief wordt onderzocht heeft de onderzoeker de respondenten daarom gevraagd of er sprake was van verscheidenheid of vergelijkbaarheid, waardoor de keuze niet langer arbitrair is, maar wordt ingegeven door de onderzoeksobjecten.

2.2 Theoretische verbanden

Vooraf dient gezegd te worden dat aangezien een groot deel van dit onderzoek zich baseert op kwalitatief onderzoek, het nooit zeker is of de theoretische noties uit komen. Om die reden zullen op basis van de theorie verwachtingen geformuleerd worden, welke vervolgens onderzocht zullen worden in de kwalitatieve studie. Daarnaast is de opstap naar het kwalitatieve onderdeel in deze studie kwantitatief. Om die reden zullen naast de verwachtingen enkele hypothesen voor kwantitatief onderzoek opgesteld worden waar de dataset toereikend is voor de theorie die geformuleerd wordt. De reden daarvoor is het scheppen van duidelijkheid met betrekking tot welk deel van de theorie kwalitatief onderzocht zal worden, en welk onderdeel zowel een kwantitatieve als kwalitatieve component bezitten.

2.2.1 Feedback en de kwaliteit van relaties

De vraag die in deze paragraaf centraal zal staan luidt: Hoe kunnen de aard en mate van feedback die gegeven wordt theoretisch gezien verklaard worden vanuit de kwaliteit van de relatie met een collega?

Een verklaring voor hoe de kwaliteit van een relatie, feedback kan beïnvloeden, komt voort uit onderzoek van Flache (2002). Hierin stelt hij dat netwerken met een grote mate van cohesie, ofwel sterke onderlinge banden, groepeffectiviteit kunnen ondermijnen. Uitgangspunt is daarbij wel het punt van Dawes (1980) dat groepeffectiviteit en solidariteit in grote mate wordt gevormd door 'peer-pressure', ofwel, de mate van sociale controle die collega's op een werknemer uitoefenen. Het ondermijnen van de effectiviteit van de groep wordt veroorzaakt door de wens van actoren om sociale beloningen te ontvangen, bijvoorbeeld affectie en goedkeuring. Die wens kan negatief uitpakken voor de mate waarin sociale controle wordt uitgeoefend, vanuit de angst deze gewaardeerde beloningen te verliezen, een punt dat uit het artikel van Roy (1952) al duidelijk blijkt. Dit leidt tot de volgende verwachting en hypothesen:

Verwachting 1.1: Hoe sterker de relatie, hoe minder negatieve en hoe meer positieve feedback wordt gegeven.

Hypothese 1.2a: Hoe sterker de relatie, hoe minder negatieve feedback wordt gegeven..

Hypothese 1.2b: Hoe sterker de relatie, hoe meer positieve feedback wordt gegeven.

Een daarmee samenhangende theorie vermeldt dat mensen die weinig sociale ondersteuning genieten in hun dagelijks leven, minder geneigd zullen zijn de sociale banden die ze met collega's hebben opgebouwd op het spel te zetten (Flache & Macy, 1996; Flap & Völker, 2004). In de vorm van een verklaringsmechanisme betekent dit dat mensen met weinig sociale bindingen buiten de organisatie, minder snel geneigd zijn negatieve feedback te geven. Of dit verband wordt

versterkt door de kwaliteit van een relatie wordt uit voorgenoemd onderzoek niet duidelijk maar is wel aannemelijk: hoe hoger de kwaliteit van een relatie, hoe meer waarde er aan de relatie gehecht zal worden en hoe minder graag een persoon die relatie wil schaden. Dit zou daarmee leiden tot minder negatieve feedback aangezien deze feedback de sociale band tussen de gever en ontvanger mogelijk zou beschadigen. Dit leidt tot de volgende verwachting en hypothesen:

Verwachting 2.1: Hoe minder bindingen er buiten de organisatie zijn, hoe meer bepalend de kwaliteit van de relatie wordt in het geven van minder negatieve feedback en meer positieve feedback

Hypothese 2.2a: Hoe minder bindingen er buiten de organisatie zijn, hoe meer bepalend de kwaliteit van de relatie wordt in het geven van minder negatieve feedback.

Hypothese 2.2b: Hoe minder bindingen er buiten de organisatie zijn, hoe meer bepalend De kwaliteit van de relatie wordt in het geven van meer positieve feedback.

Een verdere theoretische notie die voortkomt uit Sanders et al. (2004), en dan met name de bespreking van Flache (2003), zijn twee verdere modererende variabelen: verwachte materiële opbrengsten en verwachte sociale opbrengsten. In de door Sanders et al. (2004) besproken onderzoeken blijken deze twee variabelen invloed uit te oefenen op de mate waarin solidair gedrag wordt vertoond. Uit het onderzoek van Flache (2003) is gebleken dat solidair gedrag binnen vriendschapsrelaties tot sociale opbrengsten leidt. Eveneens bleek dat vriendschapsrelaties er voor zorgen dat weinig solidair gedrag door de vingers wordt gezien. Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat solidair gedrag wordt beïnvloed door verwachte materiële opbrengsten, een punt dat onderschreven wordt in eerdere bevindingen van Larson (1986).

In het kader van het hier gepresenteerde onderzoek bestaat de mogelijkheid dat, op het moment dat werknemers in materiële zin beloond worden voor zo hoog mogelijke productie, de kwaliteit van een relatie minder belangrijk wordt en er sneller feedback gegeven wordt. Dit omdat de gegeven feedback dan minder gezien wordt als een 'persoonlijke aanval', en collega's beter begrip kunnen opbrengen voor de wens productie zo hoog mogelijk te houden (Flache, 2003). Dit punt wordt verder behandeld door Freeman (2008), welke stelt dat shared capitalism leidt tot meer aanspreken op verzuimgedrag, wat onderdeel is van het geven van negatieve feedback. Shared capitalism houdt in dat werknemers bonussen krijgen naarmate het bedrijf beter presteert en eventueel zelfs meedelen in de winst. Het bestaan van shared capitalism of het bestaan van materiële motieven om productie hoog te houden zullen voortaan bestempeld

worden als het hebben van een 'materiële beloningsstructuur' binnen een organisatie. Voorgaande punten leiden tot de verwachting:

Verwachting 3: Als er materiële overwegingen in het spel zijn, is de kwaliteit van de relatie minder bepalend voor in hoeverre er feedback wordt verstrekt.

Het bestaan van taakonzekerheid kan eveneens zijn weerslag kan hebben op de mate en aard waarin van feedback wordt voorzien. Op het moment dat taken die tot uitvoering moeten worden gebracht niet geheel helder zijn, of actoren onzeker zijn over hun methoden (Baron et al., 1996) wordt het geven van feedback bemoeilijkt, aangezien minder duidelijk is of 'geleverde producten' in lijn zijn met de verwachte uitvoering (Flache, 2002). Op dat moment gaan mensen over op zekerheden die ze wel hebben: sociale bindingen in de vorm van affectie en goedkeuring. Op die manier kunnen affectie en goedkeuring van collega's belangrijker worden naarmate minder duidelijk is welke taak tot uitvoering dient te worden gebracht. De kwaliteit van relaties wordt dus belangrijker in een omgeving waar taakonzekerheid heerst, met als gevolg dat men zich primair richt op het onderhouden van deze relaties, waardoor het geven van negatieve feedback zal verminderen, omdat men die relaties niet wil schaden.

Verwachting 4.1: Er wordt minder negatieve en meer positieve feedback gegeven op het moment dat taakonzekerheid hoger is.

Hypothese 4.2a: Er wordt minder negatieve feedback gegeven op het moment dat taakonzekerheid hoger is.

Hypothese 4.2b: Er wordt meer positieve feedback gegeven op het moment dat taakonzekerheid hoger is.

In toevoeging op het bestaan van taakonzekerheid lijkt ook baanonzekerheid invloed te hebben op de kwaliteit van relaties die collega's met elkaar aan gaan. Zo is er theoretisch gezien onderbouwing te vinden voor zowel de stelling dat op het moment dat mensen minder zekerheid hebben in hun baan, ook minder moeite zullen doen om organisationele doelen na te streven (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Koster, 2005). Er is echter ook bijval voor de stelling dat de angst je baan te verliezen leidt tot extra inzet om er alles aan te doen het tij te keren (Brockner, 1988). Empirische studies wijzen voornamelijk in de richting van minder moeite doen voor organisationele doelen op het moment dat baanonzekerheid hoog is. Dit punt doortrekkend naar het onderwerp van dit onderzoek luidt de stelling dat, op het moment dat baanonzekerheid hoger is, minder positieve of negatieve feedback zal worden gegeven. Dit aangezien actoren niet geneigd zullen zijn te investeren in collega's die waarschijnlijk toch niet

lang collega's zijn, wat leidt tot minder positieve feedback. Ook negatieve feedback of een kritische houding zal minder aanwezig zijn, aangezien die houding vooral in het belang van de organisatie is, en een actor minder geneigd zal zijn zich in te zetten voor een organisatie waarvoor hij of zij niet lang werkzaam zal zijn.

Verwachting 5.1: Baanonzekerheid leidt er toe dat de kwaliteit van de relatie tussen collega's minder belangrijk is, en dat er minder positieve en negatieve feedback wordt gegeven.

Hypothese 5.2a: Baanonzekerheid leidt er toe er minder positieve feedback wordt gegeven.

Hypothese 5.2b: Baanonzekerheid leidt er toe er minder negatieve feedback wordt gegeven.

2.2.2 De kwaliteit van relaties en beeldvorming

De vraag die in deze paragraaf centraal staat luidt: Hoe kan de kwaliteit van de relatie tussen collega's theoretisch gezien verklaard worden vanuit beeldvorming die collega's ten opzichte van elkaar hebben?

Met betrekking tot beeldvorming (zoals geconceptualiseerd in dit onderzoek) is enig onderzoek gedaan, maar de precieze betekenis van deze resultaten blijft onduidelijk (zie voor een voorbeeld van inconsistente resultaten: Webber & Donahue (2001). Zo blijkt dat demografisch diverse teams minder teamcohesie hebben (Flache & Mäs, 2008). Dat zou te maken kunnen hebben met verschillende culturele uitgangspunten met betrekking tot hoe collega's met elkaar om dienen te gaan. Echt duidelijk wordt die veronderstelling echter niet, wat de noodzaak tot onderzoek naar hoe beeldvorming, invloed heeft op een open en kritische houding alleen maar groter maakt.

Daarnaast zijn er theoretische verklaringen vindbaar voor het ontstaan van conflictsituaties in demografisch en cultureel diverse teams. Dit heeft waarschijnlijk te maken met verschillende percepties van wat correct gedrag is in een bepaalde situatie. Gevolgen daarvan zijn het ontstaan van communicatieproblemen en conflicten (Jehn et al, 1999; Lindenberg, 1998) en verminderde interpersoonlijke attractie en cohesie onder teamleden (Williams & O'Reilly, 1998).

Verwachting 6: In demografisch en cultureel diverse teams ontstaan meer communicatieproblemen en conflicten, zijn er minder interpersoonlijke relaties tussen groepsleden en is er minder sprake van een cohesieve groep.

In de theory of faultlines (Lau & Murnighan, 1998) wordt gesteld dat werknemers het prettiger vinden om te gaan met teamleden die demografisch vergelijkbaar zijn. Ze zouden elkaar

versterken in hun ideeën en er zelfs voordat er interactie plaats vindt, vergelijkbare meningen op na houden.

Verwachting 7: Werknemers hebben sterkere relaties met collega's die vergelijkbaar zijn op het gebied van demografische kenmerken en cultuur, en welke er op voorhand vergelijkbare meningen op na houden.

2.2.3 Beeldvorming en feedback

De vraag die in deze paragraaf centraal staat luidt: Hoe kan feedback theoretisch gezien verklaard worden vanuit beeldvorming die collega's ten opzichte van elkaar hebben?

Uit onderzoek dat hiervoor besproken is komt eveneens naar voren dat meningen van interactiepartners elkaar versterken. In het kader van het onderwerp in dit onderzoek, zou dat betekenen dat men op het moment dat teamleden meer op elkaar lijken, er minder feedback wordt gegeven omdat vergelijkbare teamleden er vergelijkbare meningen op na houden, waardoor een open kritische houding zal ontbreken (Flache & Mäs, 2008). In het verlengde daarvan is de volgende verwachting opgesteld, welke de voorgaande situatie om draait, namelijk dat collega's die niet op elkaar lijken in demografisch en cultureel opzicht, en er verschillende meningen op na houden, direct kritischer op elkaar zullen zijn.

Verwachting 8: Collega's die afwijkende demografische en culturele attributen en meningen bezitten, zijn sneller geneigd negatieve feedback te geven.

2.2.4 De rol van de supervisor

Naast de notie dat de kwaliteit van een relatie tussen collega's belangrijk is voor het bepalen van de aard en mate waarin feedback wordt toegekend, blijkt uit langdurige bestudering van de literatuur dat ook de relatie tussen supervisor en werknemers een rol speelt in het bepalen van bepaalde gedragingen. In het kader van dit onderzoek is het echter onduidelijk wat de rol van de supervisor precies zal zijn. Zo bestaat er aanhang voor het idee dat een vertrouwensrelatie met de supervisor leidt tot meer feedback en monitoring onder werknemers (Mizruchi & Brewster Stearns, 2001), omdat men niet wil dat de supervisor onderuit gaat (wat waarschijnlijk is als er een of een aantal collega's verzuimgedrag vertonen). Daarnaast is er bijval voor het idee dat men positiever is ten aanzien van collega's op het moment dat de relatie met de supervisor goed is, en deze ook het goede voorbeeld geeft wat betreft werkeethos, omdat dat de werksfeer ten goede kan komen (Kidd & Smewing, 2001). Verder is het mogelijk dat supervisors, naar aanleiding van de relatie die ze met hun werknemers hebben, 'favorieten' krijgen binnen de organisatie die voorgetrokken worden voor de rest van de werknemers (Pendergast & Toppel, 1993). Ook kan

het gezien worden als specifiek de rol van de supervisor verzuimgedrag onder werknemers aan te pakken (Flache, 2002), waardoor collega's van de verzuimende werknemer hun mond houden. Wat dat echter betekent voor de aanpak van verzuimgedrag als een supervisor niet aanwezig is blijft onduidelijk. Zo bestaat de mogelijkheid dat collega's elkaar aanspreken op hun gedrag (Cohen & Ledford, 1994), zullen ze elkaar de hand boven het hoofd houden (Langfred, 2004), of wellicht helemaal niets zeggen.

In toevoeging op de rol die supervisors spelen op de mate waarin werknemers elkaar en de supervisor van feedback voorzien, is er voor de supervisor een grote rol weggelegd in de vorm van noodzakelijke prestatiebeoordelingen van medewerkers (Bernard & Goodyear, 1998). In dat kader zijn een aantal redenen te noemen waarom dat proces niet altijd vlekkeloos verloopt. Zo is het mogelijk dat supervisors bepaalde werknemers mildere feedback geven omdat ze er zelf voor verantwoordelijk zijn geweest dat de werknemer is aangetrokken of gepromoveerd (Bazerman et al., 1982). De oorzaak daarvan ligt in het feit dat supervisors niet toe willen geven dat ze wellicht fout zaten in de eerste beoordeling van de werknemer. Ook komt uit onderzoek naar voren dat supervisors conflicten mogelijk uit de weg gaan om een succesvolle supervisor te lijken (Hoffman et al., 2005). En verder dat:

"Supervisors may be reluctant to provide negative feedback because of perceived negative consequences" (Hoffman et al., 2005, 3).

Een punt wat onderschreven wordt in andere studies (Meyer, 1991; Steelman & Rutkowski, 2004) waarin gesteld wordt dat prestatiebeoordelingen de relatie tussen supervisor en werknemer kunnen verstoren. Uit het onderzoek van Hoffman et al., (2005) komt verder naar voren dat de onderlinge relaties tussen supervisor en werknemer hun weerslag hebben op de mate waarin werknemers open staan voor feedback. Hoe dat proces precies vorm krijgt blijft onduidelijk, aangezien dat onderzoek zich richt op hoe werknemers reageren op feedback vanuit de supervisor, en niet zozeer op de gevoelens van de supervisor daarbij. Dit punt wordt eveneens aangehaald in studies van Larson (1984, 1986) waarin gesteld wordt dat supervisors mogelijk geen negatieve feedback geven uit angst dat werknemers deze feedback niet accepteren en hun negatieve emoties daardoor zullen projecteren op de supervisor.

Samengevat is het onduidelijk wat er precies gebeurt op het moment dat de relatie tussen supervisor en werknemer goed dan wel slecht is, wat de noodzaak naar de rol van supervisors ten aanzien van persoonlijke alleen maar vergroot. De onderstaande verwachtingen en hypothesen moeten daarom echter wel met enige terughoudendheid bezien worden:

Verwachting 9: Als werknemers en supervisor een goede relatie hebben ontstaat een gun-factor die ervoor zorgt dat werknemers eerder feedback geven op horizontaal niveau.

Verwachting 10: Als werknemers en supervisor een goede relatie hebben wordt feedback geven op verticaal niveau bemoeilijkt.

2.2.5 Sekse en Leeftijd

Zowel de sekse van een werknemer, als zijn of haar leeftijd, zullen worden meegenomen in de kwalitatieve en kwantitatieve analyses. Beide variabelen zijn onderdeel van de demografische kenmerken die zijn aangehaald in de conceptualisering van het begrip 'beeldvorming'. Echter, van dat begrip zijn alleen sekse en leeftijd beschikbaar voor kwantitatief onderzoek. Om die reden maakt beeldvorming zelf geen onderdeel uit van het kwantitatieve deel van dit onderzoek, maar worden leeftijd en sekse meegenomen als controlevariabelen.

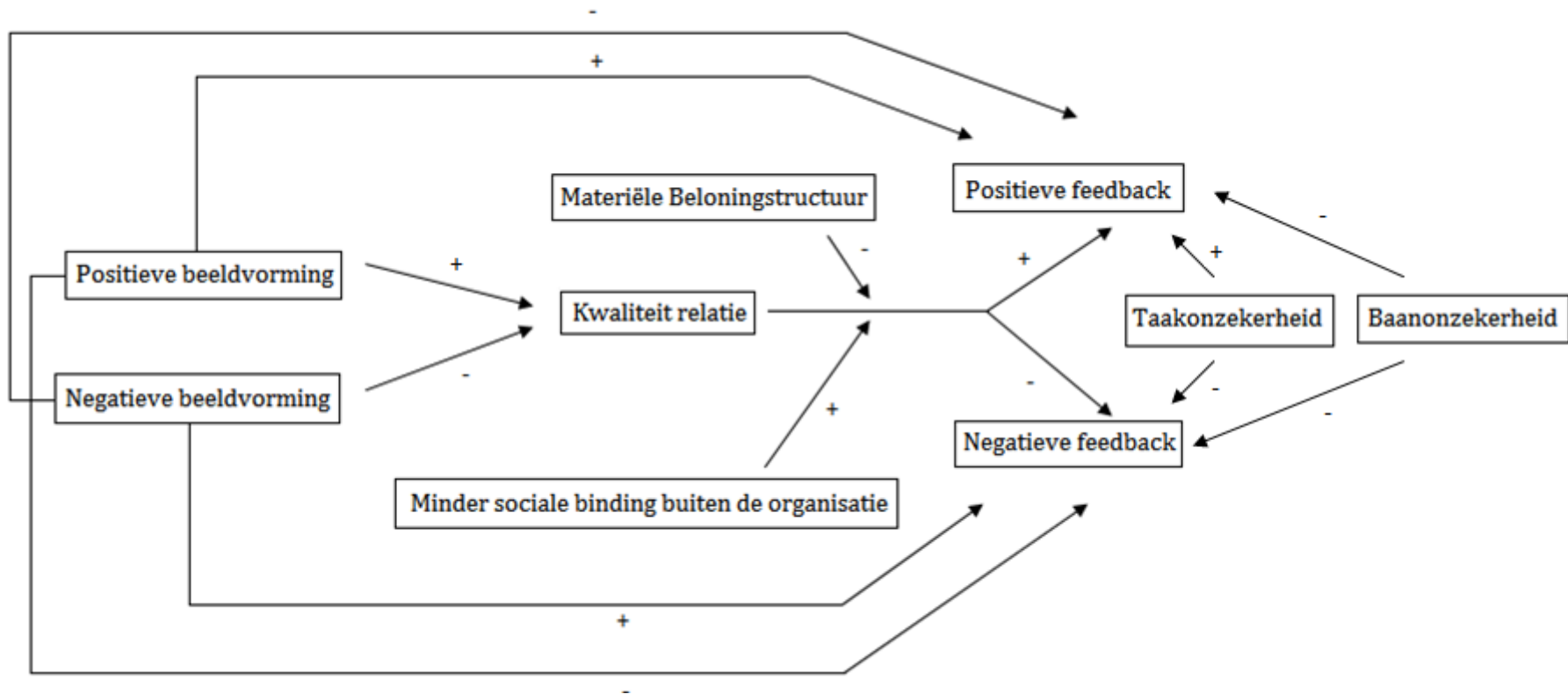
Hoewel onderbouwing vanuit de literatuur schaars is, klinkt het logisch dat vrouwen en mannen verschillend op zowel negatieve als positieve feedback reageren. In de lijn van baanonzekerheid, kan ook gesteld worden dat oudere werknemers wellicht minder geneigd zijn negatieve feedback te geven aangezien ze verwachten niet lang meer voor de organisatie werkzaam te zijn. Dat laatste punt wordt onderschreven door een studie van Freeman et al. (2004). In diezelfde studie wordt onderschreven dat vrouwen in ieder geval minder geneigd zijn negatieve feedback ten aanzien van een collega te uiten. Verder blijkt uit onderzoek dat mannen minder gevoelig zijn voor negatieve feedback dan vrouwen (Roberts & Nolen-Hoeksema, 1989) en dat vrouwelijke managers negatieve feedback anders brengen dan mannelijke managers (Lizzio et al., 2003).

2.3 Afsluitende conceptuele modellen

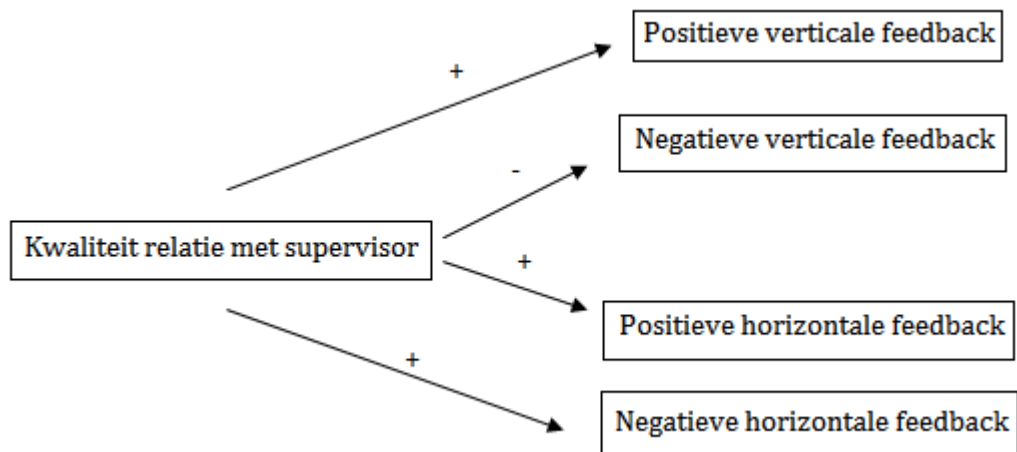
Hieronder staan de twee conceptuele modellen aan de hand waarvan dit onderzoek gedaan zal worden. Er is gekozen voor twee modellen, omdat de inclusie van de rol van de supervisor er voor zorgt dat ook horizontale en verticale feedback een rol van betekenis zullen spelen, waardoor feedback nog verder uitgesplitst zou worden met tot gevolg dat een conceptueel model daarvan onleesbaar zou worden. Aangezien de andere factoren in dit onderzoek niet onderzocht worden in hun relatie tot de rol van de supervisor, is daarom gekozen voor een apart model waarin verticale en horizontale feedback wel wordt uitgesplitst, maar waar beide vormen van beeldvorming, taakonzekerheid, baanonzekerheid, materiële beloningstructuur en minder sociale binding buiten de organisatie niet zijn opgenomen. Het eerste conceptuele model behelst alle variabelen exclusief de rol van de supervisor, terwijl het tweede model specifiek betrekking heeft op de rol van de supervisor. In het eerste model zullen alle variabelen kwalitatief getoetst

worden. Daarnaast zullen baanonzekerheid, taakonzekerheid, de kwaliteit van relaties en de interactievariabele gebrek aan sociale binding buiten de organisatie ook kwantitatief getoetst worden. Voor het tweede model geldt dat de relaties slechts kwalitatief getoetst worden.

Model 1: Conceptueel model exclusief de rol van de supervisor



Model 2: Conceptueel model specifiek voor de rol van de supervisor



3. Onderzoeksdesign

3.1 Methoden

Om een volledig beeld te krijgen van de relaties die in de onderzoeksvraag weergegeven worden is het doen van onderzoek noodzakelijk. Het onderzoek dat hier gepresenteerd wordt zal twee vormen van dataverzameling combineren om op die wijze tekortkomingen van beide manieren van dataverzameling te compenseren en een zo helder mogelijk beeld van de voorgestelde relaties te krijgen. Het eerste onderdeel waarin de centrale relaties getoetst zullen worden is aan de hand van secundaire data-analyse. Het tweede onderdeel waarin de centrale relaties getoetst zullen worden is in het houden van een aantal diepte-interviews bij twee organisaties. Het combineren van deze twee opties voor data-analyse is een vorm van triangulatie (Denzin, 1978).

De reden dat gekozen is voor secundaire data-analyse luidt dat er een geschikte dataset voor dit onderzoek voor handen is, aan de hand waarvan een deel van de centrale relaties getoetst kan worden. Een verder voordeel van het gebruiken van secundaire data is het relatieve gemak waarmee deze data verkregen kan worden, evenals de uitgebreidheid van de dataset. Dit aangezien de dataset is opgesteld door professionele onderzoekers met een onderzoeksbudget en genoeg tijd om een goede vragenlijst uit te zetten en een groot aantal respondenten te verzamelen. Voor een student is het uitzetten van een survey in de regel lastiger omdat zowel middelen als tijd grotendeels ontbreken. Nadeel van het hanteren van secundaire data is het feit dat gewerkt moet worden met vragen die door andere onderzoekers met een ander onderzoeksdoel gesteld zijn (Hinds et al., 1997). Desalniettemin zijn de vragen uit de studie van Lamboij, et al. (2003) bruikbaar voor dit onderzoek. Ook kan hier nogmaals benadrukt worden dat het kwantitatieve deel gebruikt wordt als springplank naar het primaire onderdeel van dit onderzoek, het kwalitatieve deel.

De reden dat gekozen is voor het houden van diepte interviews luidt dat er met betrekking tot het onderwerp van dit onderzoek nog weinig literatuur en data beschikbaar is. Zoals hiervoor aangegeven is het uitzetten van een grootschalige vragenlijst voor een student lastig, en komen een aantal aspecten uit de probleemstelling niet of niet voldoende naar voren uit de dataset. Daarbij komt dat voor exploratief onderzoek, interviews een geschikte methode zijn om te komen tot theoretische inzichten. Een bijkomende reden om interviews te doen, is dat verbanden die naar voren komen uit statistische analyses weliswaar iets zeggen over de werkelijkheid, maar weinig expliciet zijn in de redenen waarom die verbanden precies gevonden worden (Field, 2009). Een verdieping van de empirische verbanden in het kwantitatieve onderdeel is daarmee ook een van de punten dat de onderzoeker met het kwalitatieve deel wil bewerkstelligen. Een kwalitatieve toetsing in de vorm van interviews kan het onderzoek daarmee verder versterken als bijval wordt gevonden voor theoretische en empirische uitgangspunten in realistische situaties (Jaye, 2002).

Verder is het de visie van de onderzoeker dat aan de hand van diepte interviews vanzelfsprekende (of als vanzelfsprekend beschouwde) processen op de werkvloer aan het licht kunnen worden gebracht. Participerende observatie, een alternatieve kwalitatieve onderzoeksmethode (Flick, 2009) was voor dit onderzoek eveneens geschikt geweest. Bij participerende observatie wordt de onderzoeker onderdeel van het veld dat onderzocht dient te worden, om op die manier bepaalde werkprocessen zoals ze op 'natuurlijke' wijze ontstaan te belichten. Groot nadeel van deze manier van onderzoek doen is het feit dat de onderzoeker bekend moet worden met het veld en de organisatie, alvorens de processen die ontstaan gedetailleerd kunnen worden geanalyseerd (Bogdewic, 1999 in: Crabtree & Miller, 1999). Daarvoor moet de onderzoeker zich geruime tijd op de werkvloer van de organisatie begeven, wat voor dit onderzoek onmogelijk is door gebrek aan tijd en middelen. Diepte-interviews zijn echter een even goede manier om tot bepaalde conclusies te kunnen komen, (Hannabuss, 1996) op een directere wijze dan participerende observatie, en daarom de meest logische keuze voor dit onderzoek. Moeilijkheid van diepte-interviews is het feit dat respondenten bij onderwerpen die gevoelig liggen, waar ook het onderwerp van dit onderzoek toe gerekend kan worden, minder geneigd zijn antwoord te geven. Het is dan aan de onderzoeker een manier te verzinnen om toch antwoorden op bepaalde vragen te krijgen, wat de rol van de onderzoeker in dit proces vrij groot maakt, en wat de kans op het bestaan van 'bias' kan vergroten (Creswell & Miller, 2000). De verantwoording voor welke organisaties zijn gekozen voor de kwalitatieve studie volgt in hoofdstuk 5.

4. Secundaire data-analyse

4.1 Dataset 'solidarity at work'

De dataset die voor dit onderzoek gebruikt zal worden is de solidarity at work dataset (Lambooij, et al., 2003). Deze dataset is gebruikt voor het schrijven van het proefschrift van Koster (2005). De volgende gegevens zijn dan ook uit dat proefschrift afkomstig, maar het is desalniettemin noodzakelijk ze hier te vermelden om een helder beeld te geven van wat wel en niet geconcludeerd kan worden met behulp van de dataset. De dataset is opgebouwd uit individuele vragenlijsten, verzameld bij 15 verschillende organisaties in verschillende sectoren, waarbij het totale aantal respondenten uit komt op 1337. Overzicht 4.0 geeft een overzicht van de organisaties die aanwezig zijn in de dataset, alsmede het aantal werknemers bij die organisaties. Zoals te zien is in het overzicht zijn de organisaties in de dataset afkomstig uit verschillende sectoren. Het gemiddelde responsiegehalte lag rond de 52%, variërend van 24% bij de organisatie met het laagste, en 74% bij de organisatie met het hoogste percentage. De organisaties en hun aantallen bieden geen representatieve weergave van alle organisaties in Nederland, met een overrepresentatie van dienstenorganisaties, en een onderrepresentatie van industriële organisaties. Bevindingen aan de hand van de dataset moeten om die reden behoedzaam generaliseerd worden naar andere typen organisaties (Koster, 2005).

Het type organisatie doet er voor dit onderzoek slechts in beperkte mate toe. De punten dat materiële beloningsstructuur van invloed kan zijn op de mate en aard waarin werknemers elkaar van feedback voorzien (Flache, 2003) en van Freeman (2008) dat een materiële beloningstructuur leidt tot een meer open en kritische houding, zijn echter wel punten waarin onderscheid gemaakt kan worden tussen organisaties met een dergelijke beloningsstructuur en organisaties zonder een dergelijke beloningsstructuur. Het is voor dit onderzoek echter onmogelijk om de dataset te specificeren per organisatie. Dat is dan ook de reden dat voor de kwalitatieve organisatie een publieke zonder, en een private organisatie met een materiële beloningsstructuur zal worden onderzocht.

De verschillende organisaties werden benaderd met een verschillende vragenlijst die specifiek op de organisatie in kwestie werd opgesteld, waarbij er sprake was van een vaste kern welke altijd onderdeel was van de vragenlijst.

Overzicht 4.0 Overzicht van de organisaties in de Solidarity at Work Survey

Economische sector	Organisatie	Aantal respondenten
Uitgeverij	Drukkerij (Nederland)	67
	Drukkerij (België)	99
Verhuurbedrijven	Woningstichting	14
ICT	Ondersteunende staf universiteit	11
Commerciële diensten	Ingenieursbedrijf	17
	Adviesbureau	15
	Projectorganisatie	89
Publieke administratie	Ministerie	266
	Militair	200
	Gemeente	122
	Overheidsinstantie	160
Cultuur, sport en recreatie	Kunststichting	17
	Recreatiecentrum	16
Educatie	Universiteit	156
	Totaal	1347

Voor het originele overzicht, zie: Koster (2005)

4.2 Operationalisering

Er is voor dit onderdeel van dit onderzoek begonnen met het analyseren van de dataset en de mogelijkheden die deze dataset te bieden heeft. Een onmisbaar onderdeel van de analyse van de dataset is een factoranalyse van verschillende items die op elkaar lijken, maar waarvan het de vraag is of ze ook daadwerkelijk hetzelfde meten. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een eerste factoranalyse dat verschillende variabelen die betrekking hebben op de kwaliteit van relaties binnen teams op te delen zijn in drie verschillende categorieën. Voordat de verschillende items samengevoegd kunnen worden is het vervolgens van belang een betrouwbaarheidsanalyse uit te voeren met betrekking tot de verschillende variabelen om nogmaals te zien hoe goed de items bij elkaar passen en of het in sommige gevallen beter is een item te laten vallen om de schaal betrouwbaarder te maken. Al deze stappen zijn voorafgaand aan de hieronder staande indeling vooraf gegaan. Een volledige uitschrijving van de gehanteerde items zijn terug te vinden in

Appendix A. Dit onderzoek maakt gebruik van lineaire regressieanalyses om de hiervoor opgestelde hypothesen te toetsen.

4.2.1 Afhankelijke variabelen

Positieve Feedback is gemeten aan de hand van twee items welke betrekking hebben op de mate waarin collega's in staat zijn het werk van de persoon in kwestie te beoordelen. Het onderzoek gaat er daarbij vanuit dat op het moment dat respondenten hebben aangegeven dat collega's in staat zijn werkzaamheden te beoordelen, deze collega's dat ook daadwerkelijk gedaan hebben. Een van een van deze items luidt: 'In general, my colleagues are able to judge the quality of my work'. De items zijn gemeten met een schaal lopend 1 tot en met 7 (N= 1087), waar een lage score staat voor niet mee eens en een hoge score voor wel mee eens. De cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .837. Een hogere score op de schaal staat voor meer positieve feedback die gegeven wordt.

Negatieve Feedback is gemeten aan de hand van het item 'When I do not produce much, my colleagues will notice it', waarbij wordt aangenomen dat collega's ingrijpen op het moment dat achterlopende productie van een werknemer meer op valt. Het item is gemeten met een schaal lopend van 1 tot en met 7 (N= 1088), waarbij een lage score staat voor niet mee eens en een hoge score voor wel mee eens. Een hoge score op de schaal staat daarmee voor meer negatieve feedback die gegeven wordt.

4.2.2 Onafhankelijke variabelen

Kwaliteit van relaties is onderverdeeld in drie verschillende factoren of categorieën, welke daarna zijn samengevoegd tot een overkoepelende variabele. De categorieën die het concept behelzen zijn:

Praten met elkaar, de eerste categorie, heeft betrekking op het hebben van een persoonlijke relatie waarin collega's kunnen praten over zowel persoonlijke zaken als werk gerelateerd advies vragen, en is opgebouwd uit zes items. Een voorbeeld van een item is: 'With how many people of your team do you occasionally talk about personal things?'. De items zijn gemeten met een schaal lopend van 1 tot en met 7 (N=846), waarbij een lage score staat voor minder mensen en een hoge score voor meer mensen. Daarbij geldt dat hoe hoger de score, hoe beter de kwaliteit van relaties. Voor deze eerste schaal is de cronbach's alpha .744, wat inhoudt dat de items prima bij elkaar passen en er voldoende reden is de items samen te voegen tot een item dat betrekking heeft op het praten over zowel persoonlijke als werkgerelateerde zaken.

Solidair gedrag is tweede categorie en heeft betrekking op solidaire gedragingen ten opzichte van collega's. Hij is opgebouwd uit vier items, onder andere: 'I help others who have a

high work load'. De items zijn gemeten met een schaal lopend van 1 tot en met 7 (N=804), waarbij een lage score betekent dat de respondent het niet met de stelling eens is, en een hoge score dat de respondent het wel met de stelling eens is. Dat houdt in dat een hogere score staat voor een betere kwaliteit van relaties. Voor deze tweede schaal geldt eveneens dat hij meer dan betrouwbaar genoeg is om er analyses mee uit te voeren aangezien de cronbach's alpha ,764 is, op basis waarvan een item gevormd wordt dat betrekking heeft op solidair gedrag.

Activiteiten is de derde categorie, welke specifiek betrekking heeft op het ondernemen van activiteiten met collega's, zowel op de werkvloer als daarbuiten en is opgebouwd uit twee items, waaronder: 'With which part of your team did you engage in one of the following activities: going out for dinner, going to movies, visiting at home? '. De items zijn gemeten met een schaal lopend van 1 tot en met 7 (N=956), waarbij een lage score weinig, en een hoge score veel mensen betekent. Een hoge score staat daarom voor een betere kwaliteit van relaties. Voor de derde schaal is de cronbach's alpha .677. Bij wetenschappelijk onderzoek wordt veelal als uitgangspunt genomen dat alle waarden boven de .7 goed genoeg zijn. Alles daaronder is feitelijk niet goed genoeg (Kline, 1999). Er zijn echter wel enkele redenen waarom toch gekozen kan worden de items bij elkaar te houden. De reden die in dit onderzoek aangehaald wordt om de items te behouden heeft te maken met bevindingen in het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek. Respondenten dachten bij een persoonlijke band vrijwel direct aan het ondernemen van activiteiten met elkaar buiten de werkvloer. Het is daarmee in het licht van dat onderdeel van dit onderzoek interessant te zien hoe juist deze items zich in kwantitatief opzicht gedragen.

Taakonzekerheid wordt gemeten aan de hand van drie items met betrekking tot autonomie, waarbij voor dit onderzoek aangenomen wordt dat een grotere mate van autonomie omtrent de eigen werkzaamheden gepaard gaat met minder zekerheid met betrekking tot welke taken ten uitvoering dienen te worden gebracht. Dit gegeven komt voort uit het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek, waar uit bleek dat onzekerheid met betrekking tot bepaalde taken mogelijk voort zou kunnen komen uit de mate waarin werknemers vrij zijn beslissingen te nemen voor de uitvoering van hun beroep. Dit is in tegenstelling met veel gangbare literatuur waar uitgangspunt is dat werknemers hun autonomie vergaard hebben met de ontwikkeling van hun vaardigheden in taakuitvoering. Een voorbeeld van een item is: 'I have a say in what does and what does not belong to my tasks'. De items zijn gemeten met een schaal lopend van 1 tot en met 7 (N=671), waarbij een lage score staat voor niet mee eens en een hoge score voor wel mee eens. Deze items tezamen maken een schaal met een cronbach's alpha van .785. Een hoge score op deze schaal duidt op een hoge mate van taakonzekerheid.

Baanonzekerheid is opgebouwd uit twee items die betrekking hebben op de verwachting van werknemers nog lang met hun supervisor enerzijds, en collega's anderzijds samen te zullen werken. Deze variabelen hebben een bereik van 0 tot en met 40 voor de verwachting van het aantal jaren samen te werken met de collega's, en van 0 tot en met 42 voor de verwachting van het aantal jaren samen te werken met de supervisor (N=805). Een betrouwbaarheidsanalyse voor een schaal van beide items levert een cronbach's alpha van .763 op. Ompolen van een dergelijke schaal is vrijwel niet haalbaar, om die reden zal in de analyses gesproken worden over baanonzekerheid, waarbij de resultaten in negatieve zin moeten worden gezien om tot baanonzekerheid te komen.

Sociale contacten buiten de werkvloer is gemeten aan de hand van het item: 'Which part of all persons you get along with very well, is also part of your team?'. Het item is gemeten met een schaal lopend van 1 tot en met 7, waarbij een lage score staat voor weinig mensen, en een hoge score voor veel mensen. Een hoge score staat daarmee voor weinig sociale contacten buiten de werkvloer.

4.2.3 Controlevariabelen

Teamgrootte is onderdeel van de controlevariabelen omdat verwacht wordt dat de grootte van het team invloed heeft op de kwaliteit van relaties die zullen ontstaan en daarmee op de aard en mate van feedback die geleverd zal worden (N=901). Deze variabele is opgedeeld in vier categorieën. De eerste categorie heeft betrekking op teams van 2 tot en met 5 werknemers (N=169), de tweede categorie van 6 tot en met 9 (N=257), de derde van 10 tot en met 19 (N=279) en de vierde van 20 tot en met 50 (N=196).

Leeftijd is eveneens in het onderzoek opgenomen omdat het mogelijk is dat oudere mensen zich meer gerechtigd voelen kritisch te zijn ten opzichte van hun jongere collega's, en anderzijds hun kritiek en complimenten wellicht voor zich houden omdat ze toch niet lang meer met de collega's en voor de organisatie zullen werken. De leeftijdsschaal begint bij 16 jaar en loopt tot en met 65 jaar (N=1090).

Sekse is ook als controlevariabele in het onderzoek opgenomen omdat er zowel theoretische als empirische aanwijzingen waren dat vrouwen en mannen elkaar op een andere wijze bekritisieren dan wel complimenteren. Van het item dat sekse meette is een dummyvariabelen gemaakt, waarbij mannen als uitgangspunt zijn genomen (N= 796)(de totale N =1321, dus het aantal vrouwen is N= 525).

4.3 Resultaten secundaire data-analyse

4.3.1 Regressieanalyses

In het theoretisch hoofdstuk van dit onderzoek is een aantal hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zullen aan de hand van twee lineaire regressieanalyses getoetst worden. De eerste analyse heeft positieve feedback als afhankelijke variabele, terwijl de tweede heeft negatieve feedback als afhankelijke variabele heeft. De verschillende hypothesen met betrekking tot de variabelen die getoetst worden zijn weergegeven in overzicht 4.1. De regressieanalyse met positieve feedback als afhankelijke variabele is terug te vinden in tabel 4.2, terwijl de regressieanalyse met negatieve feedback als afhankelijke variabele in tabel 4.3 te zien is.

Overzicht 4.1 Hypothesen

Hypothese

Hypothese 1.2a: Hoe sterker de relatie, hoe minder negatieve feedback wordt gegeven.

Hypothese 1.2b: Hoe sterker de relatie, hoe meer positieve feedback wordt gegeven.

Hypothese 2.2a: Hoe minder bindingen er buiten de organisatie zijn, hoe meer bepalend de kwaliteit van de relatie wordt in het geven van minder negatieve feedback.

Hypothese 2.2b: Hoe minder bindingen er buiten de organisatie zijn, hoe meer bepalend de kwaliteit van de relatie wordt in het geven van meer positieve feedback.

Hypothese 4.2a: Er wordt minder negatieve feedback gegeven op het moment dat taakonzekerheid hoger is.

Hypothese 4.2b: Er wordt meer positieve feedback gegeven op het moment dat taakonzekerheid hoger is.

Hypothese 5.2a: Baanzekerheid leidt er toe er minder positieve feedback wordt gegeven.

Hypothese 5.2b: Baanzekerheid leidt er toe er minder negatieve feedback wordt gegeven.

Tabel 4.2 Regressieanalyse met positieve feedback als afhankelijke variabele

	Hypothese	Model 1
Kwaliteit Relatie	+	,407* (2,339)
Taakonzekerheid	+	,006 (.073)
Baanzekerheid	-	,091 (1,057)
Sociale binding * Kwaliteit Relatie		-,067 (-,387)
Sociale binding		-,062 (-,707)

Leeftijd		-,031 (-,343)
Teamgrootte		-,186* (-,2,224)
Sekse		,204* (2,311)
Adjusted R ²		,140
F Statistics		3,727**

N = 135. Voor de waarden geldt dat de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt wordt getoond. De absolute waarden van de t-statistiek staan tussen haakjes.

* p < .05; ** p < .01

Uit tabel 4.2 kan worden afgelezen dat, zoals voorspeld, de positieve feedback die twee collega's aan elkaar geven, afhankelijk is van de kwaliteit van de relatie die ze met elkaar hebben. Hypothese 1.2b wordt daarmee bevestigd. Daarnaast is te zien dat zowel sociale binding op zichzelf als de interactievariabele van sociale binding met de kwaliteit van de relatie, geen invloed hebben op het geven van positieve feedback, waardoor hypothese 2.2b moet worden verworpen. Voor zowel taakonzekerheid als baanonzekerheid geldt dat er geen significante invloed gevonden wordt tussen de beide variabelen enerzijds, en positieve feedback anderzijds. Hypothesen 4.2b en 5.2a worden daarmee ook verworpen.

Wat opmerkelijk is aan de resultaten is het feit dat twee controlevariabelen, teamgrootte en geslacht wel een significante invloed hebben met op geven van positieve feedback. Voor teamgrootte geldt dat, op het moment dat teamgrootte toe neemt, de mate van positieve feedback af neemt. Dat betekent dat collega's in kleinere teams eerder geneigd zijn elkaar te complimenteren ten aanzien van elkaars werk, dan het geval is in grote teams. Dit wordt mogelijk verklaard door het feit dat collega's in grotere teams minder zicht hebben op wat hun teamgenoten aan het doen zijn, waardoor ze ook minder zicht hebben op prijzenswaardige acties van hun teamgenoten, en ze er daardoor niet voor complimenteren.

Ook geslacht (in dit onderzoek gemeten vanuit de man) blijkt invloed te hebben op de mate van positieve feedback die gegeven wordt. Dat zou betekenen dat mannen meer geneigd zijn positieve feedback te verschaffen dan vrouwen.

Tabel 4.3 Regressieanalyse met negatieve feedback als afhankelijke variabele

	Hypothese	Model 1
Kwaliteit Relatie	-	,078 (.429)
Taakonzekerheid	-	,230* (2,512)
Baanonzekerheid	-	,029 (.32)
Interactievariabele sociale binding		,053 (.290)
Sociale binding		,003 (.036)
Leeftijd		-,085 (-,891)

Teamgrootte		-,129 (-1,474)
Sekse		,004 (.047)
Adjusted R ²		,066
F Statistics		2,184*

N = 135. Voor de waarden geldt dat de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt wordt getoond. De absolute waarden van de t-statistiek staan tussen haakjes.

* p < .05; ** p < .01

Kijkend naar tabel 4.3 wordt vrij direct duidelijk dat geen van de hypothesen die vooraf zijn opgesteld bevestigd kunnen worden. Hypothesen 1.2a, dat de kwaliteit van de relatie een negatief effect zou hebben op het geven van negatieve feedback, wordt daarmee verworpen. Datzelfde geldt voor hypothese 2.2a, dat weinig sociale binding buiten de organisatie er voor zorgt dat er meer waarde gehecht wordt aan de kwaliteit van relaties, waardoor negatieve feedback nog verder zou afnemen. Ook hypothesen 4.2a dat taakonzekerheid negatieve feedback doet afnemen en 5.2b dat baanonzekerheid negatieve feedback doet afnemen, worden verworpen. Wat daarbij opvalt is dat taakonzekerheid een positieve invloed heeft op het geven van negatieve feedback. De reden daarvoor is waarschijnlijk dat taakonzekerheid in dit onderzoek gemeten is met autonomie. Een functie waar een persoon autonoom zijn taken kan uitvoeren is vaak een leidinggevende positie. Zoals later ook uit de kwalitatieve analyses zal blijken, wordt het door leidinggevendenden gezien als hun functie negatieve feedback te geven, aangezien zij ervoor moeten zorgen dat de organisatie blijft draaien. Dat biedt een mogelijke verklaring waarom taakonzekerheid hier een positieve invloed heeft op het geven van negatieve feedback. Redenen voor het aanpakken van taakonzekerheid zoals dat hier gedaan is, worden gegeven in de discussie van dit onderzoek.

4.3.2 Resultaten kwantitatieve studie

Aan de hand van de eerste verkenningen met betrekking tot het onderwerp van dit onderzoek: hoe goede relaties de aard en mate van feedback die aan elkaar gegeven wordt kunnen beïnvloeden, is een enkele empirische deelvraag opgesteld die hier behandeld zal worden. Deze vraag luidt: In hoeverre is de kwaliteit van de relatie tussen twee collega's bepalend voor de mate en aard van feedback die geleverd wordt?

Positieve feedback, in relatie tot het hebben van een goede band, geschiedt conform de verwachtingen. Hoe meer collega's met elkaar over persoonlijke dingen praten, hoe meer solidair gedrag collega's ten opzichte van elkaar vertonen en hoe vaker ze activiteiten met elkaar ondernemen, hoe meer ze elkaar positief beoordelen. Hiermee wordt onderschreven dat naarmate men sterkere relaties heeft, men meer gericht is op het ontvangen van affectie en goedkeuring (Flache, 2002) in de vorm van positieve feedback.

Het geven van negatieve feedback wordt, zo blijkt uit deze analyses, niet beïnvloed door de kwaliteit van de relatie die collega's met elkaar hebben. Hoewel in eerste instantie de verwachting was dat collega's minder geneigd zijn negatieve feedback te geven aan collega's waarmee ze een goede band hebben, kan in deze paragraaf gesteld worden dat dit niet het geval is. Op de zaken vooruitlopend laten de kwalitatieve resultaten zien dat mensen zich gemakkelijker voelen bij het geven van negatieve feedback naarmate ze een betere band met de persoon die de kritiek zal ontvangen hebben, omdat dit meer voorspelbare reacties op zal leveren. Anderzijds zorgt een goede band er voor dat een collega niet direct in de verdediging schiet, wat het hebben van een open en kritische discussie vergemakkelijkt. Anderzijds zijn er theoretische uitgangspunten die stellen dat teams wel degelijk minder negatieve feedback geven als de kwaliteit van de relaties beter is, omdat ze teamleden bang zijn voor sociale repercussies (Flache, 2002). Wellicht spelen beide punten een rol in deze kwantitatieve analyses, waardoor de uiteindelijke uitkomst is dat er geen verband lijkt te bestaan tussen de kwaliteit van relaties en het geven van negatieve feedback. In overzicht 4.4 staan nog alle hypothesen, inclusief of deze worden verworpen of bevestigd door dit onderzoek.

Overzicht 4.4 Uitgeschreven hypothesen en hun uitkomst

Hypothese	Uitkomst
Hypothese 1.2a: Hoe sterker de relatie, hoe minder negatieve feedback wordt gegeven.	Verworpen
Hypothese 1.2b: Hoe sterker de relatie, hoe meer positieve feedback wordt gegeven.	Bevestigd
Hypothese 2.2a: Hoe minder bindingen er buiten de organisatie zijn, hoe meer bepalend de kwaliteit van de relatie wordt in het geven van minder negatieve feedback..	Verworpen
Hypothese 2.2b: Hoe minder bindingen er buiten de organisatie zijn, hoe meer bepalend de kwaliteit van de relatie wordt in het geven van meer positieve feedback.	Verworpen
Hypothese 4.2a: Er wordt minder negatieve feedback gegeven op het moment dat taakonzekerheid hoger is.	Verworpen
Hypothese 4.2b: Er wordt meer positieve feedback gegeven op het moment dat taakonzekerheid hoger is.	Verworpen
Hypothese 5.2a: Baanonzekerheid leidt er toe er minder positieve feedback wordt	Verworpen

gegeven.

Hypothese 5.2b: Baanonzekerheid leidt er toe er minder negatieve feedback wordt
gegeven. Verworpen

5. Kwalitatieve studie

5.1 Diepte-interviews in organisaties in de profit en non-profit sector

Als gezegd is het kwalitatieve onderdeel het hoofdonderdeel van dit onderzoek. Het kwantitatieve onderdeel heeft grotendeels gediend ter ondersteuning van de stelling dat sterke banden invloed hebben op de aard en mate waarin feedback wordt gegeven. Dit kwalitatieve onderdeel stelt ons in staat achterliggende mechanismen die uit de kwantitatieve analyse naar voren komen verder uit te diepen. Daarbij moet ook gezegd worden dat de hypothesen of verwachtingen die theoretisch wel aan bod kwamen, maar uit de kwantitatieve analyse niet voort kwamen, hier toch behandeld zullen worden. De kwalitatieve component stelt ons in staat, naast verdieping in de kwantitatieve resultaten, na te gaan waarom bepaalde verbanden niet uit de kwantitatieve analyse naar voren zijn gekomen.

Om geschikte organisaties te kiezen waarin het onderzoek dient te worden uitgevoerd is voornamelijk gekeken naar wat voor organisaties theoretisch gezien het meest relevant zouden zijn. Daarnaast is gekeken naar de verschillende typen organisaties in de dataset, om te voorkomen dat de verschillende onderzoeksmethoden verschillende resultaten op zouden leveren, veroorzaakt door een mismatch in economische sector van de organisaties. Het kiezen van industriële organisaties, die in de dataset ontbreken, ligt daarmee bijvoorbeeld niet voor de hand. Als terug gekeken wordt naar overzicht 4.0 is te zien dat een groot aantal respondenten afkomstig is uit de publiek administratieve sector (748 respondenten, $\pm 56\%$ van het totale aantal respondenten). Daarmee is het kiezen van een publieke of bestuurlijke instantie voor de hand liggend.

Een aantal theoretische aspecten zijn belangrijk geweest in het selecteren van organisaties. Allereerst de noties dat materiële beloningsstructuur van invloed kan zijn op de mate en aard waarin werknemers elkaar van feedback voorzien (Flache, 2003) dat shared capitalism leidt tot een meer open en kritische houding (Freeman, 2008). Deze punten hebben de onderzoeker er toe doen besluiten twee organisaties te selecteren. Bij de ene organisatie moest sprake zijn van in ieder geval een materiële beloningsstructuur, waarmee is gezocht naar een private organisatie. De andere organisatie moest, om vergelijkingsmateriaal te bieden voor de bevindingen in de private organisatie, een publieke organisatie zijn. Die keuze voor een publieke organisatie werd verder gesterkt door de voorgaande notie waarin werd aangehaald dat de dataset voor 56% bestaat uit respondenten in de publieke/overheidssector.

Een tweede factor in het bepalen van welke organisaties het meest geschikt zouden zijn voor kwalitatief onderzoek komt voort uit het onderzoek van King (2000) waarin gesteld wordt dat een instabiele omgeving een bepalende factor kan zijn, omdat taakonzekerheid daar veelal mee gepaard gaat. Dit in combinatie met de notie van Flache (2002) dat taakonzekerheid er voor

zorgt dat werknemers terug vallen op sociale banden die wel zekerheid bieden, leidt er toe dat organisaties waar factoren die er voor zorgen dat werknemers niet altijd weten waar ze mee te maken zullen krijgen, theoretisch geschikt zijn voor onderzoek.

Een volgende factor is het bestaan van baanonzekerheid bij organisaties. Dit onderzoek is begonnen met de stelling dat de moderne organisatie in veel opzichten verschilt van de klassieke organisatiestructuur (Jehn et al, 1999). In die zelfde lijn kan geconcludeerd worden dat de moderne werknemer in veel opzichten verschilt van de werknemer van 40 jaar geleden (Hall & Mirvis, 1995). Zo heeft de moderne werknemer niet langer de verwachting zijn of haar hele leven voor een enkele organisatie te werken, maar is de werknemer vooral loyaal aan zijn of haar eigen carrière (King, 2000). Werknemers zien daarentegen wel steeds meer de voordelen van het hebben van een sociaal netwerk (Wellman et al, 2001), welke belangstelling is toegenomen door het gemak van het onderhouden van een sociaal netwerk via internet. Er is daarmee theoretische reden om een organisatie te kiezen waar het verloop van werknemers hoger is dan gemiddeld omdat juist daar vooral zal gelden dat de werknemers minder loyaal aan de organisatie zijn en meer geven om het sociale netwerk dat ze opbouwen, omdat de verwachting is dat het netwerk langer stand zal houden dan het dienstverband. Kenmerken van dergelijke organisaties zijn dat ze gesitueerd zijn in 'nieuwe sectoren' als bijvoorbeeld IT en marketing, met een relatief jong personeelsbestand. Moeilijkheid is daarbij dat organisaties geselecteerd worden op basis van de voorgenoemde kenmerken, maar dat het altijd de vraag blijft of het verloop daadwerkelijk hoog zal zijn.

Een laatste factor die de organisatiekeuze heeft bepaald is de notie van Flap & Völker (2004) dat fysieke nabijheid onderdeel is van de mate waarin een actor solidair gedrag vertoont, en daarmee de kwaliteit van de relaties tussen werknemers. Het selecteren van twee organisaties, waarbij het voor de ene organisatie wel, en voor de andere organisatie niet noodzakelijk is fysiek aanwezig te zijn op de werkvloer om werkzaamheden uit te kunnen voeren ligt daarmee voor de hand.

5.2 Deelnemende organisaties

Uiteindelijk is op basis van alle voorgaande informatie een keuze gemaakt voor twee organisaties. De eerste organisatie is een online reclame en marketingbureau, de tweede een overheidsinstantie. Voor het online reclame en marketingbureau, van hier af aan Online genoemd, geldt dat er sprake is van een materiële beloningstructuur. Taakonzekerheid is er niet of weinig, net als baanonzekerheid. Dat laatste heeft eveneens te maken met de economische tijd waarin dit onderzoek verricht is, waarin mensen met een baan minder geneigd zijn van baan te wisselen door beperkte vraag naar arbeid. Fysieke nabijheid daarentegen, is bij Online niet altijd vanzelfsprekend. Bij de overheidsinstantie, van hier af aan Bureau genoemd, is geen sprake van

een materiële beloningstructuur, noch van baanonzekerheid. Van taakonzekerheid is in zekere zin wel sprake, aangezien de taken veelal niet van bovenaf, maar vanaf de werkvloer kenbaar worden gemaakt. Fysiek aanwezig zijn voor het uitvoeren van de taken is bij Bureau altijd noodzakelijk. Een uiteindelijke profielschets van de beide organisaties is te zien in overzicht 5.1.

Overzicht 5.1 Profielschets van de organisaties op voor kwalitatief onderzoek

	Profitorganisatie: Online	Non-profitorganisatie: Bureau
Materiële beloningsstructuur	Aanwezig	Niet aanwezig
Taakonzekerheid	Niet aanwezig	Aanwezig
Baanonzekerheid	Niet aanwezig	Niet aanwezig
Fysieke aanwezigheid	Niet noodzakelijk	Noodzakelijk

Voorafgaand aan de interviews is een pilotinterview gehouden met een werknemer van een tweede profitorganisatie. Dit is gedaan om te zien of de gestelde onderzoeksvragen opmerkelijke antwoorden opleverden of wellicht geen antwoorden op zouden leveren. Los van enkele nieuwe inzichten heeft dit er niet toe geleid theoretische uitgangspunten of een deel van de vragenlijst drastisch te wijzigen. Uiteindelijk zijn er bij Online vier interviews verricht. Bij Bureau zijn zes interviews verricht, vijf met medewerkers, een met een supervisor. Zie voor een overzicht van de respondenten overzicht 5.2.

Overzicht 5.2 Respondenten met relevante karakteristieken

Respondent	Organisatie	Sekse	Leeftijd	Functie	Teamgrootte
Dirk	Pilot	Man	37	Salesmedewerker	8
Daan	Bureau	Man	58	Politieagent	5
Tim	Bureau	Man	52	Politieagent	5
Thomas	Bureau	Man	48	Politieagent	5
Lucas	Bureau	Man	58	Politieagent	5
Ruben	Bureau	Man	56	Politieagent	5
Bram	Bureau	Man	53	Politiechef	n.v.t
Fleur	Online	Vrouw	40	Chief Human Resources	2
Lisa	Online	Vrouw	28	Recruiter	2
Julia	Online	Vrouw	32	International Director of Operations	21
Sven	Online	Man	31	International Marketing &	4

De organisaties zijn benaderd door middel van het aanspreken van kennissenkringen, die tevens hun kennissenkringen hebben aangesproken waardoor uiteindelijk organisaties naar voren kwamen die goed binnen het kader van de theoretische verwachtingen pasten.

5.3 Bevindingen kwalitatieve analyses

De opzet van het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek is zo gedaan dat er rondom bepaalde thema's die voort komen uit de literatuur, een verhaal wordt verteld, geïllustreerd met quotes, in het kort de verhouding tot de literatuur en in sommige gevallen mogelijke kanttekeningen. Er is daarbij gekozen om de resultaten van de beide sectoren per thema te behandelen, in plaats van twee aparte hoofdstukken te schrijven met in beide hoofdstukken alle thema's. Die laatste opzet is met name afgewezen omdat er veel sprake zou zijn van herhaling en het onderzoek daardoor groter dan noodzakelijk zou worden. Om helderheid te behouden is naast de naam van de respondent ook de organisatie waarvoor diegene werkzaam is in de quotes verwerkt.

5.3.1 De relatie tussen feedback en kwaliteit van relaties

Bij zowel Online als Bureau is sprake van sterke relaties tussen teamleden, en is het werken in teams noodzakelijk voor het goed ten uitvoer kunnen brengen van werkzaamheden. Zo wordt aangegeven dat teamwork belangrijk kan zijn in het kader van snelheid van het werkveld, en de gevoelde noodzaak elkaar bij te praten op het moment dat een collega problemen heeft met gezondheid of in de privésfeer:

Ik denk dat teamwork hier heel belangrijk is, zeker als je kijkt naar de dynamiek van de organisatie en de snelheid waarmee geopereerd moet worden, dan denk ik niet dat je het redt met een individualistische insteek [Lisa - Online].

In feite zijn we een ploeg die als het nodig is op privégebied klaar zal staan, en ook binnen het werk zijn we niet te beroerd iets voor elkaar te doen. En daarnaast is er ook altijd ruimte voor een gesprek over vakanties, privé zaken, als je niet lekker in je vel zit, en naar de een toe is het makkelijker dan de ander, dat houd je toch, maar het wordt wel verteld [Thomas - Bureau].

Complimenten, ofwel positieve feedback, blijken zeer persoonlijk van aard te zijn. De ene werknemer geeft sneller en om andere redenen complimenten dan andere werknemers. Zo geven werknemers aan dat complimenten natuurlijk ontstaan:

No i dont think so, i think compliments are something from the heart, something natural and spontaneous, out of the will of saying hey, well done! So compliments aren't programmed for me, or that i give a compliment because i think i have to do it [Sven - Online].

Ik denk dat het wel vrij natuurlijk is, het gaat er niet om dat diegene een goede vent is, als iemand een oplossing aandraagt dan laat ik waardering blijken zonder dat het er dan om gaat wie het doet. Dat staat daar dan even los van, als je iemand heel graag mag, moet je je dan afvragen of je diegene dan gaat complimenteren om wat hij doet of gewoon omdat je hem mag [Peter - Bureau].

Terwijl andere werknemers aangeven dat ze wel degelijk rekening houden met aan wie ze de complimenten geven:

I think it does matter, good relationship makes people more open to not only compliments but also criticism, the channels of communication are more open [Julia - Online].

Hoewel complimenten gezien kunnen worden als iets dat natuurlijk ontstaat, heeft het punt van 'open staan' voor dergelijke communicatie ongetwijfeld invloed op de mate waarin complimenten ontstaan, waardoor een antwoord op de stelling ergens in het midden moet worden gezocht. Wel wordt in beide organisaties aangegeven dat complimenten belangrijk zijn om elkaar gemotiveerd, en het werk plezierig te houden.

Over negatieve feedback geven ontstaan een minder eenduidig beeld. Het zakelijke aspect binnen de private organisatie voert, zoals vooraf verwacht, de boventoon, ondanks het feit dat de sfeer binnen een dergelijke organisatie persoonlijk en informeel kan zijn:

Als we merken dat er minder hard gewerkt wordt en er wordt niets van gezegd door teamleden, dan gaan we daar wel over in gesprek. Het zal ongetwijfeld gebeuren, maar als het opvalt willen we het wel bespreekbaar te maken. Iedereen zit hier om een prestatie te leveren, dus als daarin geen balans is dan gaan we daar over in gesprek. Uiteindelijk zitten we hier om een zakelijk doel te verwezenlijken. [Fleur - Online]

Wat daar verder aan bijdraagt is de manier waarop recruitment gestalte krijgt binnen de organisatie. Daaruit blijkt de professionaliteit waarmee een private organisatie genoodzaakt is te werken, aangezien klantgerichtheid, klanttevredenheid en kosten, aspecten zijn die een dergelijke organisatie nooit uit het oog mag verliezen:

We are really serious on what we do, and the hires are done with a very particular profile, not only because they are good at what they do, but also because they have passion for what we do,

because the business is very specific. And people who dont realise some descisions can affect a whole company, won't get selected. I think the people that i work with are able to separate private and professional and also realise that their actions can affect the entire company [Sven - Online]

Ook bij Bureau is minder eenduidigheid wat betreft negatieve feedback. Er zijn meerdere opvattingen over of een goede onderlinge relatie kan leiden tot minder negatieve feedback, enerzijds wordt gesteld dat goede relaties negatieve feedback niet in de weg kan staan:

Ik ga niet in op kleine details, maar als ik echt zie dat iemand iets doet waarvan ik vind dat het echt niet goed is of beter kan, dan probeer ik een moment te zoeken om diegene apart te nemen om het er even over te hebben [Tim - Bureau].

Terwijl het anderzijds en wellicht onbewust toch mee kan spelen, aangezien het uitspreken van kritiek gebaseerd kan zijn op ergernis, terwijl ergernis minder een rol speelt in een relatie waar collega's elkaar graag mogen:

Als er dingen zijn die irritaties opleveren, dan moet het aangekaart worden. En dat ligt aan de irritatiegrens. Ik denk wel dat het zo is dat je die irritatiegrens later vindt bij mensen waarmee je fijn werkt. Dan irriteer je jezelf misschien minder snel en dan wordt dat misschien ook minder uitgesproken [Ruben - Bureau].

Wat verder met betrekking tot dit onderwerp naar voren kwam is een leidraad (maar zie daarvoor ook de conclusie van dit onderzoek) voor de manier van handelen bij Bureau. In sommige gevallen kunnen de medewerkers het zich simpelweg niet veroorloven negatieve of positieve gevoelens ten aanzien van elkaar de werkverhouding te laten verstoren. Dat zou namelijk betekenen dat de veiligheid van de ander of jezelf in gevaar kan komen. Het geven van feedback is daarmee in sommige gevallen geen issue, omdat de werkzaamheden dat niet toestaan:

Ik denk ook wel dat het er mee te maken heeft dat je van elkaar op aan moet kunnen, ondanks dat je het niet met elkaar eens bent of goed kunt vinden, je moet achter elkaar staan, ook uit veiligheidsoverweging, en dat verbreedert ook, het waken over elkaars veiligheid. Je moet altijd voor elkaar klaar staan, zelfs als je elkaar niet direct mag [Ruben - Bureau].

Daarnaast kan negatieve feedback als zinloos worden beschouwd, omdat medewerkers het naast zich neer kunnen leggen zonder echte consequenties. Dat zorgt dat de kosten-baten overweging tussen het al dan niet geven van dergelijke feedback aanzienlijk kan overhellen naar de kostenzijde:

Voorafgaand aan jaargesprekken worden medewerkers geschouwd aan de hand van competenties. Als je dan achteraf ziet wat er op papier staat en wat er daadwerkelijk concreet gezegd is, zoals het van te voren is afgesproken, dan is dat afgevlakt om de boodschap niet al te hard over te laten komen. Met een houding van, we hebben het goed samen dus laten we het niet al te moeilijk maken. De situatie is zo dat je elkaar nodig hebt, dus er is een bepaalde saamhorigheid. En het wordt ook nog gevoed door het feit als er een conflict is en je wilt maatregelen, dat de organisatie dan te weinig mogelijkheden biedt om als je A zegt, ook een keer B te kunnen zeggen [Bram - Bureau].

Een laatste opmerkelijke stelling die met betrekking tot dit onderwerp naar voren kwam hield in dat de kwaliteit van relaties niet direct een belemmering vormt voor het geven van negatieve feedback. Er wordt uit gegaan van competitief ingestelde teams die tegen elkaar opboksen. Negatieve feedback geven wordt daarmee pas een probleem op het moment dat teamleden van het ene team naar het andere worden geplaatst, terwijl de nieuwe teamgenoten altijd gewend zijn geweest met elkaar te concurreren. Dat zorgt er voor dat mensen zich ten opzichte van de oude teamgenoten (hun enige bondgenoten binnen een team van concurrenten) minder kritisch opstellen:

Als teams met elkaar gemengd worden, dus twee uit team A komen in team B, dan zijn die twee de outsider, dus wat je dan krijgt is dat er eilandjes ontstaan, kleine groepjes, binnen een groep. Het zou mooier zijn als je vanuit team A naar team B door kunt stromen zonder dat er ruis op de lijn is, maar dat is niet zo. Dus doordat zo'n eilandje ontstaat gaan de twee ex-leden uit groep A aan elkaar klitten, en minder kritisch zijn omdat ze maar met zijn tweeën zijn, ze voelen zich dan minder gesterkt. Dus doordat de teams onderling hecht zijn, lullen ze over elkaar, en als er dan reorganisatie plaats vindt ben je minder kritisch ten opzichte van je nieuwe teamleden omdat die onderlinge hechtheid de vlotte doorstroming tussen twee teams in de weg staat [Tim - Bureau].

In het onderzoek van Flache (2002) wordt gesteld dat onderlinge cohesie de effectiviteit van de groep kan ondermijnen, aangezien deze effectiviteit deels wordt bepaald door in hoeverre collega's in staat zijn elkaar in de gaten te houden (Dawes, 1980). Het belang van dat punt wordt echter niet helemaal onderschreven door dit onderzoek. Het is niet zozeer de onderlinge cohesie die er voor zorgt dat collega's elkaar (al dan niet) in de gaten houden, maar meer de eigen visie van de werknemers en de manier waarop de organisatie zelf het geven van feedback stuurt, bevordert of belemmert.

5.3.2 Gebrek aan sociale binding buiten de organisatie

Het volgende thema heeft betrekking op mensen die weinig sociale binding hebben buiten de organisatie, waardoor ze meer binding binnen de organisatie willen, waardoor positieve feedback zou toenemen. Hoewel het thema besproken is in de interviews, hebben alle quotes die er over naar voren kwamen betrekking op hypothetische stellingen:

Ja je bent minder open kritisch omdat je die contacten niet kunt veroorloven te verliezen, mensen hebben behoefte aan een sociale omgeving en als je die buiten niet hebt, en als je dat verengt kan het aanspreken moeilijker worden [Thomas - Bureau].

Ik denk dat dan binnen de organisatie de banden stakker aangehaald worden, omdat je dan bang bent dat je straks alles kwijt bent. En dan zou je dus minder kritisch kunnen worden ten opzichte van elkaar. Als je een iemand hebt binnen de organisatie en die doet het eigenlijk niet goed, dan houd je die maar de hand boven het hoofd om die band te houden [Lucas - Bureau].

Je moet bij een thema als dit een beetje geluk hebben dat respondenten met pakkende voorbeelden kunnen komen, wat bij beide organisaties niet het geval is geweest, aangezien een dergelijke situatie de respondenten nooit is opgevallen. Desalniettemin is er ondersteuning gevonden voor de stelling dat mensen met minder sociale banden buiten de organisatie, meer banden kunnen hebben binnen de organisatie, en dat aan deze banden ook meer belang gehecht wordt, wat tot uitwerking kan hebben dat er minder negatieve feedback gegeven wordt door de mogelijke hoge kosten die die feedback met zich meebrengt (Flache & Macy, 1996).

5.3.3 Materiële beloningstructuur

Uit de interviews bij Online, waar sprake is van een materiële beloningstructuur, komt naar voren dat materiële targets feitelijk niet zo belangrijk zijn. Targets zouden zowel motiverend als demotiverend kunnen werken, maar dat zou heel persoonsafhankelijk zijn:

Het zou kunnen dat targets ervoor zorgen dat mensen het zakelijke aspect beter voor ogen houden, maar ik vind het lastig om er antwoord op te geven, ik denk dat het heel erg persoonsafhankelijk is. Targets kunne zowel motiverend als demotiverend werken [Lisa - Online].

Materiële targets hoeven op zich niet bepalend te zijn voor de realisatie dat professionalisme de boventoon zou moeten voeren voor een succesvolle organisatie. Wellicht hebben werknemers geen materiële targets nodig om zich te realiseren dat de organisatie eenmaal winst moet maken. Daarover werd verder gezegd dat een beloningstelsel absoluut belangrijk is, maar dat dit zowel materieel als sociaal van aard kan zijn:

I think it is important, but the reward system could be anything: from a simple thank you in the form of recognition, and you can have monetary rewards and it is dependant on who you are dealing with, which way works best, so setting targets is very important because you have to be able to motivate people [Julia - Online].

Theoretisch uitgangspunt hier was dat op het moment dat werknemers materieel beloond worden voor productie, de kwaliteit van een relatie minder belangrijk en er sneller feedback wordt gegeven, omdat dit minder gezien wordt als een 'persoonlijke aanval' (Flache, 2003). Dat wordt echter niet onderkend door dit onderzoek. Hier geldt dat werknemers zich zonder materiële targets al realiseren dat negatieve feedback geen persoonlijke aanval is, vanuit het besef dat een private organisatie eenmaal winst moet maken.

5.3.4 Taakonzekerheid

Vooraf is reeds gezegd dat taakonzekerheid waarschijnlijk geen rol zou spelen binnen Online, een visie die in alle interviews bevestigd werd, aangezien wordt aangehaald dat er vaste 'momenten van reflectie' zijn om te zorgen dat alle medewerkers op een lijn blijven en weten wat er van ze verwacht wordt:

We hopen wel dat iedereen altijd weet wat hij of zij moet doen en we doen ook wel wat om dat te checken. Twee vaste momenten per jaar waarin de periode die geweest is wordt geëvalueerd, en we kijken vooruit. Die gesprekken zijn bedoeld om te kijken, zitten we op een lijn, en als dat niet zo is, waar ligt dat dan aan? En wij vinden het ook wel de individuele verantwoordelijkheid van werknemers dat op het moment dat die duidelijkheid er niet is, dat ze dan aan de bel trekken [Fleur - Online].

Dit thema leverde bij Bureau interessantere resultaten op. In de eerste interviews werd vooral ondersteuning gevonden voor de stelling dat medewerkers altijd weten wat ze moeten doen, aangezien ze al langer met het vak bezig waren. Dit ondanks het feit dat nieuwe werknemers vooral wegwijs worden gemaakt door de werkvloer zelf:

We weten altijd wat we moeten doen, dat mag je wel aannemen, nieuwelingen niet maar die kijken eerst om zich heen, want ze hebben geen idee hoe de verhoudingen binnen de groep zitten. En die worden hier heel makkelijk wegwijs gemaakt door iedereen bij de hand te nemen en alles te laten zien [Lucas - Bureau].

Daarmee zou geconcludeerd kunnen worden dat taakonzekerheid bij Bureau minder een rol speelt dan vooraf werd verwacht. Een gebrek aan respons met betrekking tot dit onderwerp was in die zin snel verklaard, omdat de leeftijden van alle respondenten rond de 55 jaar oud lag. Een

kritischere respondent stelde zichzelf echter de vraag wat precies de taken zouden zijn die hij en zijn collega's ten uitvoering dienden te brengen. Deze respondent zette veel meer vraagtekens bij de mate waarin de organisatie in staat was haar visie over te dragen aan de werknemers:

In zijn algemeenheid wel, maar wat ga je dan concreet doen? Is de organisatie wel duidelijk genoeg in het aangeven van de horizon? Tijdens normale werkzaamheden, dan doe je het werk op zich, en dan wacht je af wat er staat te gebeuren. Het is de kunst die momenten zinvol in te vullen. En natuurlijk zijn we wel bezig, de vraag is of we wel bezig zijn met datgene waarvan de organisatie graag wil dat we er mee bezig zijn. Ik denk eigenlijk dat die slag vooral te winnen is bij de organisatie die duidelijker de behoeften moet uitdenken. Wat dat betreft is er een beetje een spagaat, men wil meer grip krijgen op de uitvoering, maar toch ook niet te veel vrijheden afpakken. Maar hoe kan het nou zo zijn dat er een jaarplan gemaakt wordt, en aan het einde van de rit is het nooit gehaald. Terwijl als je het leest zijn het echt geen rare dingen. En dat men gaat zitten en een praatje pot houdt, weinig met het werk bezig maar met name met sociale contacten, dat gebeurt absoluut [Bram - Bureau].

In ieder geval kan geconcludeerd worden dat taakonzekerheid leidt tot een versterking van de sociale banden. De stelling dat op het moment dat taken niet helder zijn, mensen terugvallen op het versterken van hun sociale bindingen, aangezien dat de zekerheid kan bieden die de taken vanuit de organisatie niet kunnen bieden (Flache, 2002) wordt daarmee bevestigd. Verder vormt taakonzekerheid wellicht geen probleem voor werknemers, maar wel blijft er altijd discrepantie tussen beleid en de uitvoering.

5.3.5 Baanonzekerheid

Bij Online leidde een eerste vraag naar baanonzekerheid leidde tot reacties waarin gesteld werd dat er op dit moment weinig verloop was binnen de organisatie, maar dat dit niet altijd het geval was geweest:

Voor mijn tijd wel, maar nu zitten we meer in een opbouwende periode, dus nu heb ik het idee, met een hele frisse blik, dat we heel sterk aan het opbouwen zijn. En het verloop wat er is, dat is heel natuurlijk verloop, dus door iets anders zoeken of promoties, of functies die ontwikkelen waar mensen niet meer echt bij passen [Lisa - Online].

Op het moment van interviewen speelde baanonzekerheid vanuit de organisatie daarmee geen rol. Echter, zo blijkt ook uit de quote, een periode geleden was dat wel het geval. Een reactie op die periode luidde dat er een aantal jaar geleden een afdeling van Nederland naar Zuid-Afrika werd verhuisd, en dat de banen van die afdeling in Nederland zouden komen te vervallen. Er

werd de werknemers aangeboden zichzelf om te scholen om voor de organisatie werkzaam te blijven, waarvan sommige werknemers wel, en anderen geen, gebruik maakten:

There was a general panic, and because of costs and organizational structure, one team was moved from here to South Africa. So all those people knew at that point that they would lose that particular job, either by losing the job entirely or changing from the thing they were doing up until then to something different. So some people were keen on developing themselves and others were immediately looking for other jobs. And of course some who waited too long and needed to go because there was no work left [Sven - Online].

De werknemers uit beide laatste categorieën uit de quote, dus werknemers die te lang wachtten met werk zoeken of omscholing, en werknemers die direct op zoek gingen naar een nieuwe functie, bleken inderdaad minder geneigd feedback te geven. Zowel positieve feedback bleef achterwege door een negatieve sfeer die er rond de werknemers hing, en ook negatieve feedback bleef uit omdat het uiten van die feedback wel energie zou kosten, maar de werknemer zelf niets op zou leveren:

And those people would be less positive and of course you could see it in the quality of their work, you would sense there was a negative atmosphere. And they wouldn't be critical any more because they wouldn't see the point of it any more, definitely. They wouldn't say anything any more because they would think: it won't matter to me anyway [Sven - Online].

Werknemers van Bureau hoeven slechts in geringe mate te vrezen voor hun baan vanuit de organisatie. Om die reden is de focus verlegd naar mensen die weten dat ze binnen afzienbare tijd weg zijn bij de organisatie. Echter, die werknemers blijken geen apathische houding te krijgen, maar blijven zich in de teamgeest, en vanuit de sfeer binnen de teams, inzetten voor de organisatie:

Ja er is wel iets bij voor te stellen dat mensen nihilistisch worden op het moment dat ze hun tijd uitzitten, maar dat is niet het gros van de mensen. Als mensen hier met de ziekte in hun lijf weg gaan, dan is de overgangsfase niet zo groot, want dat heeft helemaal geen zin. Maar ik heb geen voorbeelden van mensen die het hier niet naar hun zin hebben en daarom weg gaan, die de laatste tijd gaan lopen schoppen. Omdat mensen altijd vinden, de omgang met elkaar en de sfeer, daar voel ik me toch erg prettig bij. Dus dan blijf ik me voor het team inzetten zolang ik hier ben [Bram - Bureau].

Baanonzekerheid kan daarmee enerzijds leiden tot een afzijdige houding, met tot gevolg dat mensen zowel minder positief zouden zijn ten opzichte van hun werk of collega's, en daarnaast minder kritisch omdat kritiek leveren henzelf toch geen goed meer zou doen, terwijl constructief

kritiek leveren wel moeite kost. Anderzijds is het mogelijk dat werknemers zich vanuit de positieve band die zij hebben met het team toch in blijven zetten voor de organisatie.

5.3.6 De relatie tussen beeldvorming en kwaliteit van relaties

Diversiteit binnen teams heeft betrekking op demografische verscheidenheid in leeftijd en sekse, culturele achtergrond en persoonlijke meningen waarin actoren van elkaar kunnen verschillen. Uit de interviews kwam met betrekking tot 'negatieve beeldvorming' naar voren dat verschillende meningen of waarden en normen met betrekking tot bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek, er toe kan leiden dat verschillende actoren direct een bepaalde houding ten aanzien van elkaar innemen, die overigens nog wel kan veranderen:

Je let je toch op de buitenkant, als iemand op een sollicitatiegesprek een beetje slonzig aankomt, kijk je hoeft van mij echt niet in een driedelig grijs, maar in ieder geval een beetje verzorgd, of mensen die altijd te laat komen, dat soort details. Dan heb ik al zoiets dat je wel van hele goede huize moet komen met je verhaal, en dat is dan niet omdat ik dan zo goed ben, helemaal niet, maar ik vind het toch wel een stukje presentatie, hoe je daarmee bezig bent. Maar daar moet je ook wel overheen kunnen stappen, want iemand die er niet verzorgd uit ziet hoeft niet per definitie niet goed te zijn, maar als iemand voor een salespositie komt, en een trui heeft met een gat er in en je haar zit niet echt gezellig, dan denk ik ja, als je nou zo hier komt, als ik jou zo naar een klant moet sturen, dan merk ik dat ik dan toch wel een soort van kritische vragen stel, dan ga ik gelijk van start, en dan wil ik ook weten wat diegene extra bijzonder maakt om er hier nu zo bij te mogen zitten en wil ik weten waarom hij deze positie dan zo belangrijk vindt. Dan kan ik best wel kritische vragen stellen en ongezoeten mijn mening te geven [Fleur - Online].

Verder kwam bij Bureau naar voren dat culturele diversiteit in ieder geval kan leiden tot conflictsituaties, op het moment dat de ene cultuur zich niet in zijn of haar waarde voelt gelaten door de andere cultuur:

Met culturele achtergrond hebben we wel iets gehad en dat is een enorme botsing geweest. Dat heb ik toen van dichtbij meegemaakt, en daar zijn mensen voor weg gegaan. Dat ging dan over iemand die zich aangesproken voelde als er een opmerking werd gemaakt, wat heel erg hoog werd opgepakt. Als je hem aansprak begon hij meteen te gillen over discriminatie [Daan - Bureau].

Hier moet een bepalend verschil tussen beide organisaties worden opgemerkt. Bij Bureau was in sommige gevallen sprake van conflictsituaties die er toe leidden dat werknemers niet langer met elkaar door een deur konden of waardoor medewerkers opstapten. Bij Online gaan medewerkers echter dagelijks om met culturele verschillen, welke ook absoluut onderkend worden, en waarvan ook erkend wordt dat ze problemen op kunnen leveren. Dat gekoppeld met

Het feit dat de organisatie opereert in verschillende landen, waardoor persoonlijk face-to-face contact tussen teamleden in veel gevallen niet mogelijk is en moet de organisatie om gaan met culturele verschillen. Gecombineerd kunnen minder persoonlijke (telefoon en in mindere mate skype) of indirecte communicatie (e-mail) en onbegrip tussen de verschillende culturen, problemen opleveren:

We work with Dutch people, Germans, South Africans, and the South African culture is really different from the European culture. The European culture debates everything and is very opinionated, while South Africans pretty much accept everything and don't very much debate things. And it's taken a long time learning about all those cultures and managing them and it doesn't happen overnight, connecting with and understanding one another. Even when writing an email, I can give you a nice example, the Dutch are quite direct, so when they send an email to a South African it isn't like: 'Hi, how are you?', it's more like: Name: Can I have this and this and that, and that's it, and then I have to explain to the team that they didn't mean it that way, it's simply the way they communicate by email [Julia - Online].

Bij Bureau is het mogelijk collega's te ontwijken, een punt dat later nog aan bod komt. In tegenstelling tot bij Bureau, is dat bij Online niet zo. Bij Online geldt zelfs dat de functies bijzonder specifiek zijn, waardoor het verliezen van een medewerker omdat hij of zij het niet met een collega kan vinden onacceptabel is voor de organisatie:

When you don't like your manager, you will simply want to go away, and our business is so specific, incredibly specific, so if we lose an expert over a relationship, that is really a pity. Because training someone with a tool can cost you a lot of money and time before you can replace them. You deal with experts and skills that are very hard to learn [Sven - Online].

In deze specifieke quote gaat het over de relatie tussen manager en medewerker, maar voor een relatie tussen medewerkers geldt hetzelfde. Dat punt is van te voren niet theoretisch uitgediept, maar speelt wel een rol. Een beetje vooruitlopend op de zaken geeft deze laatste quote een duidelijke tegenstelling weer tussen Bureau en Online. Waar bij Online specificiteit van de functies belangrijk is, waardoor conflicten of goede relaties nooit in de weg mogen staan van goed functioneren, kunnen conflicten bij Bureau uit de weg worden gegaan uit gebrek aan specificiteit van de functies. Om te zorgen dat conflictsituaties niet escaleren wordt bij Online daarom het belang omschreven van het maken van een persoonlijke connectie met collega's, omdat deze zorgt voor wederzijds begrip:

Making a personal connection, it generates understanding. It's less scary if you know who you are dealing with on the other side. I usually deal with people who call because they are angry. And with that you build up a perception over phone and email, and when I once met a client, I

thought, wow is this her? She is actually quite friendly and accomodating! So speaking through phone or email can really deform the picture [Julia - Online].

Een dergelijke quote geeft aan dat het voor een organisatie als Online enerzijds noodzakelijk is zowel een persoonlijke band met elkaar te creëren, om wederzijds begrip tussen verschillende culturen te bewerkstelligen. Anderzijds is er de eerder genoemde noodzaak van een professionele houding ten aanzien van het werk dat moet gebeuren, waarbij het de taak van de organisatie is beide facetten hand in hand te laten gaan.

Met betrekking tot positieve beeldvorming kwam naar voren dat het mogelijk is dat overeenkomstige meningen er toe kan leiden dat collega's elkaar in een dermate positief licht zien dat het blinde vlekken op zal leveren. Dat punt doortrekkend bestaat daarmee de mogelijkheid dat positieve beeldvorming een minder kritische houding teweeg kan brengen. Opmerkingen die gemaakt worden die overeen komen met de dingen die je wilt horen, en daarmee waarschijnlijk dingen zijn die zelf ook aan hangt, zijn daarmee een indicatie zijn van positieve beeldvorming:

Je moet uitkijken dat je eigen enthousiasme je geen blinde vlekken gaat geven, je moet wel blijven luisteren naar wat iemand zegt. Dus als iemand heel leuk is, en je voelt een soort klik, dan ga ik extra rechtop zitten om goed te blijven luisteren [Lisa - Online].

Daarnaast kwam naar voren dat het hebben van een diverse groep in termen van leeftijd, meningen, houdingen en vooral ook kennis, er voor zorgt dat er gelet kan worden op meerdere dingen, waardoor de kans op onrechtvaardigheid wordt verkleind:

Wat we nu hebben is een mix die ideaal is. Als je allemaal gefocust bent op één ding krijg je tunnelvisie. Als je divers bent kun je over heel veel dingen meepraten. Dus enerzijds moet je een lijn hebben, maar je moet wel open staan voor andere meningen en dat is lastig als je allemaal hetzelfde idee hebt. Ik weet zeker dat het belangrijk is dat te hebben om kritisch te blijven, ook ten opzichte van jezelf [Tim - Bureau].

Dit doet de focus van het thema enigszins verschuiven, aangezien de het thema betrekking heeft gehad op demografische vergelijkbaarheid die leidt tot vergelijkbare meningen. De stelling dat demografisch en cultureel diverse teams meer conflictsituaties hebben, (Jehn et al., 1999) moet dus enigszins genuanceerd worden. Hier wordt het feitelijk de vraag wat demografie precies is. Het klopt dat culturele verscheidenheid conflicten op kan leveren, en een demografisch vergelijkbaar team heeft weinig conflicten. Echter, een demografisch vergelijkbaar team heeft geenszins vergelijkbare meningen, aangezien er een heel scala bestaat aan verschillen op het

gebied van houding, kennis en woonplaats, welke allen hun weerslag hebben op de meningen die gevormd worden. Om die reden zouden persoonlijke kenmerken waarschijnlijk een beter label zijn voor de verschillen in meningen en conflicten die gevonden worden.

5.3.7 De relatie tussen beeldvorming en feedback

De punten die hier gemaakt worden zijn vergelijkbaar met de punten die in de paragraaf hiervoor zijn aangehaald. Echter, bij het leveren van negatieve feedback is culturele verscheidenheid met name een factor die van invloed is. Zo wordt gesteld dat goede werkrelaties kunnen worden gebroken doordat collega's van verschillende culturele achtergrond elkaar op een verkeerde manier kritiek geven. Dit terwijl wel wordt erkend dat kritiek, op het moment dat het constructief is en op een goede manier verzonden en ontvangen wordt, bij kan dragen aan de effectiviteit van de organisatie:

The approach is most important, critique can be very delicate, but it can also break relationships if it is done in a wrong way. And that is where culture kicks in again, because for the Dutch, these things can be really hard, because they don't want to be rude, but they actually are, and people from other countries can be really perceptive to all these things. And i can talk from experience, i also thought what is wrong with these people? Why are they talking to me like this, but slowly i realised it wasn't agression, but just a way of approaching. But that takes time, and people form other organisations dont see that. But critique in itself can only make the work flow run better and smoother, and make service improve, and personal development go better, but the approach is really important [Sven - Online].

Culturele achtergrond en het geven van kritiek staan daarmee met elkaar op gespannen voet, omdat de manier waarop kritiek wordt gegeven en ontvangen cultureel afhankelijk is. Het is daarmee dus niet zozeer het geval dat er meer negatieve feedback gegeven wordt, maar meer dat feedback sneller negatief kan worden opgevat. Ook komt naar voren dat negatieve beeldvorming van de ene collega ten opzichte van de andere er toe kan leiden dat negatieve feedback toe neemt, boven het punt van redelijkheid uit:

Absolutely its possible not being able to work with one another, it can be casued by all sorts of things but eventually it results in getting more critical in a wrong way. A problem starts with one point, but the criticism will exeed far beyond that point of being constructive and all. It would be more based on past experience then on facts, just because you don't get along [Sven - Online].

Niet met elkaar samen kunnen werken kan daarom leiden tot een kritischere houding. Aangezien niet met elkaar samen kunnen werken (of in ieder geval communicatieproblemen) deels afhankelijk zijn van culturele achtergrond, kan een verschillende culturele achtergrond

daarmee leiden tot de perceptie van een meer kritische houding. Ook bij Bureau werd ondersteuning gevonden voor de stelling dat men mogelijk kritischer wordt op het moment dat houdingen en meningen afwijken. Zo gaf een respondent aan met een nieuwe commandant hebben te moeten werken, welke een autoritaire houding had die niet overeen kwam met de houding van het team dat aangestuurd diende te worden. Ook een dergelijke houding kan er toe leiden dat beide partijen onredelijke (dat wil zeggen, boven het punt uit dat negatieve feedback constructief is, en meer bedoeld om elkaar de zwarte piet toe te spelen) negatieve feedback ten aanzien van elkaar geven:

Ik ben ooit met een nieuwe commandant komen te werken en die was nogal autoritair, en die kwam als commandant in een groep die al draaide en het lastige is dat als je autoritair bent, en je hebt een soort bord voor je kop, het heel lastig is om iemand te overreden of met hem te discussiëren. En dat had te maken met zijn gedrag op zich, zijn karakter, dat is heel bepalend, als iemand eigenwijs is of niet goed kan luisteren, en die echt een beeld heeft dat hij alles goed doet en dat wil doorzetten, dan wordt het binnen een groep lastig. En je wordt er inderdaad kritischer van, ook, je gaat elkaar afbranden en vangen op dingen die er niet toe doen, je gaat op elkaar letten en dan ontstaat een onwerkbaar situatie [Tim - Bureau].

Ook bleek bij Bureau dat collega's die er andere meningen op na hielden het onderwerp waren van extra kritiek doordat diegene extra aandacht op zichzelf vestigden met hun afwijkende houding, waardoor eveneens conflicten konden ontstaan:

Collega's er andere meningen op na houden trekt dat wel de touwtjes aan, andere touwtjes dan waar het om gaat. En voor degene die het activeert is het niet handig, diegene vestigt de aandacht op zichzelf door anders te doen, en daardoor let je steeds meer op diegene en dat maakt je kritischer [Thomas - Bureau].

Dat kan tot gevolg hebben dat er argwaan ontstaat, iets wat onacceptabel is bij Bureau aangezien het noodzakelijk is dat collega's, ondanks een mindere band, altijd van elkaar op aan moeten kunnen omdat de persoonlijke veiligheid anders in het geding kan komen:

Er ontstaat argwaan, en dat is hier funest want je moet 100% op iemand kunnen vertrouwen dat je rug gedekt wordt, dus dat zal problemen opleveren. We zijn hier erg afhankelijk van elkaar ben je met gevaarlijke dingen bezig, en dan moet je van elkaar op aan kunnen, zo niet dan neem je verkeerde beslissingen [Lucas - Bureau].

5.3.8 De rol van de supervisor

Voor het verzamelen van de data begon waren er een aantal verwachtingen met betrekking tot de rol van de supervisor. Zo was de verwachting dat het voor supervisors in de regel lastiger zou

zijn negatieve feedback te geven aan collega's waar zij formele zeggenschap over hadden, waarmee ze ook een goede band hadden. Wat naar voren kwam was dat dit absoluut een punt was waar supervisors moeite mee konden hebben. Een van de medewerkers bij Online had als specifiek onderdeel van haar functie dat feedbackproces begeleiden, wat aangeeft dat het een proces is dat niet vanzelfsprekend of gemakkelijk is. De moeilijkheden deden zich voornamelijk voor bij objectieve beoordeling over een medewerker, of op het moment dat de manager zijn favorieten de hand boven het hoofd zou houden als meerdere medewerkers een project zouden verknallen. Ook kwam naar voren dat het bestaan van een informele cultuur mogelijk bij kon dragen aan de hiaten in het feedbackproces:

Wat we wel doen is het bewaken van de processen, zolang het goed gaat is het fijn, maar zodra er een stevige noot moet worden gekraakt tussen een manager en een medewerker kan die relatie soms in de weg staan, en dan word ik van stal getrokken om dat op een neutrale manier te begeleiden. Dat is de keerzijde van een informele cultuur. Dus we proberen wel een bepaalde mate van professionaliteit te behouden, we vragen mensen wel altijd objectief te blijven kijken, hoe gezellig het ook met diegene is. En van manager naar medewerker, in de hiërarchische lijn is dat lastiger, bijvoorbeeld als mensen kritisch moeten zijn of als er een situatie zich voordoet waar meerdere personen bij betrokken zijn en onder andere diegene waar je een goede band mee hebt, dat je diegene niet voor gaat trekken of de hand boven het hoofd gaat houden [Fleur – Online].

Een goede relatie met de manager of supervisor draagt er in ieder geval aan bij dat verzuimgedrag eerder gemeld wordt, en waarbij de verwachting is dat dergelijk gedrag ook eerder horizontaal wordt besproken:

Ik denk wel dat het zo werkt ja, ik hoop dat ze het eerst onderling bespreken en daarna pas naar boven toe stappen. Ik denk dat als je een goede relatie hebt met je manager dat je wel sneller geneigd bent dat soort informatie door te spelen [Lisa - Online].

Ook hier blijkt professionalisme bij Online een belangrijk item, zoals ook al uit eerdere interviews is gebleken. Hoewel mogelijke problemen worden erkend gaat een van de managers waarmee gesproken is er van uit dat medewerkers weten dat de feedback niet persoonlijk bedoeld is, maar noodzakelijk is voor het functioneren van de organisatie:

No, i never had a problem with criticising people whom i like, for me they know where they stand with me, i never say things in a horrible way, but they know i am responsible for saying those things, and if i don't then my head is on the block [Julia - Online].

Uit de interviews met Bureau kwam naar voren dat de houding van de chef of supervisor bepalend was voor de werkhouding die werknemers innamen:

Ja daar kan ik me ook wel wat bij voorstellen, pietluttige dingen bijvoorbeeld, zeuren over iets heel kleins wat mis is met het uniform, zes zeven keer, of een lijst met dingen die specifieke collega's niet goed doen. Dat vind ik heel eng. Als hij zegt dat we iets gaan doen, dan doe ik dat, maar ik loop er geen stapje harder voor. En bij deze chef loop ik tien stappen harder [Daan - Bureau].

Vervolgens bestond er een risico dat werknemers minder geneigd zijn zich voor 100% in te zetten voor hun werk, vanuit een slechte relatie met de chef. Daarbij werd aangegeven dat dit in sommige gevallen wel en in andere gevallen niet zou gebeuren, afhankelijk van de persoonlijkheid, leeftijd en ervaring van de werknemer in kwestie:

Het risico bestaat dat je minder snel geneigd bent er echt voor te gaan, en je groeit daar wel een beetje overheen, maar veel collega's kijken nogal naar hun chef, en dat is per mens verschillend in ervaring en leeftijd, en de een is er wel gevoelig voor en de ander niet [Tim - Bureau].

Een gunfactor wordt daarmee onderkend door dit onderzoek, evenals het feit dat deze zowel positief als negatief kan uitpakken. Zo lopen werknemers tien stappen harder op het moment dat de relatie goed is, maar levert men mogelijk ook minder negatieve feedback op horizontaal niveau op het moment dat de relatie slecht is:

Ja absoluut, zodra de verhouding niet dicht bij elkaar ligt wordt die kloof vergroot door alles, en die kloof zorgt dat je elkaar over minder dingen spreekt, dus ook meldingen op horizontaal niveau, die er toe doen. Maar ik zie dus wel volop afstand tussen chefs en de werkvloer en daar kun je mee om gaan, maar het is lastig. Het kan zelfs zo zijn als de relatie tussen chefs en ploeg niet goed ligt, dat de ploeg zelf hechter wordt, waardoor je minder kritisch ten opzichte van elkaar bent op horizontaal niveau [Thomas - Bureau].

Verder kwam specifiek naar voren dat het krijgen van favorieten, wat rancune op kan wekken, zeker een factor is waar rekening mee gehouden kan worden:

Ik denk dat als je chef bent, zodra je een duidelijke voorkeur gaat uitspreken voor een teamlid dat je jezelf op glad ijs begeeft. Dan heb je kans dat iedereen daar negatief over gaat doen, want je moet iedereen gelijk behandelen. Dus je moet zorgen dat je respect hebt, maar dat het niet té wordt, omdat dat niet geaccepteerd wordt [Tim - Bureau].

Daarnaast werd over verticale negatieve feedback geven als de relatie goed is gezegd dat het mogelijk was dat chefs daar moeite mee zouden hebben, ook al was er weinig begrip voor deze situatie, aangezien de respondent in kwestie vond dat het duidelijk moest zijn wat de belangen van de supervisor waren: wil hij of zij dat de organisatie draait, of wil hij of zij bevriend blijven

met iedereen? Op het gebied van de supervisor kunnen er dus problemen ontstaan als er tegengestelde zakelijke en sociale belangen zijn:

Ja ik snap dat niet, want als je het goed met elkaar kunt vinden dan ken je elkaar goed en weet je hoe je iets moet zeggen. Ik weet wat je bedoeld want zo werkt het in de praktijk wel, maar dan vind ik dat je een verhaal van belangen krijgt, en welke belangen spelen er dan, hoe willen ze daar gestalte aan geven, willen ze iemand aanspreken en vinden ze dat kwetsend. Ik snap het wel, want als de chef een belang heeft bij een moeilijk gesprek en dat staat haaks op het belang van die goede band, dan is er een probleem. Een houding van laat maar, dat zal spelen [Thomas - Bureau].

Ook de specifieke stelling van Flache (2002), dat het gezien wordt als specifiek de taak van de supervisor problemen op te lossen, kwam naar voren. Zo werd gesteld dat werknemers hun chef soms opzettelijk onderuit lieten gaan, bijna vanuit een soort jaloezie op de hogere hiërarchische positie:

Door dingen niet te noemen, door dingen te verbloemen, iemand niet te laten gaan tijdens de uitvoering. Diegene is toch de chef, laat hem het dan lekker regelen. Ook al weten mensen dat het beter gaat op het moment dat er gecommuniceerd wordt, maar het dan toch laten gaan, hij wil toch zo graag de chef zijn [Bram - Bureau].

Uiteindelijk levert dit onderzoek de uitkomst op dat het kan dat een vertrouwensrelatie met de supervisor leidt tot meer monitoring (Mizruchi & Brewster Stearns, 2001). Daarnaast is er de notie dat men positiever is als de relatie met de supervisor goed is (Kidd & Smewing, 2001). Ook zien werknemers het in sommige gevallen als specifiek de taak van de supervisor verzuimgedrag onder werknemers aan te pakken (Flache, 2002).

5.3.9 Resultaten kwalitatieve studie

De eerste deelvraag met betrekking tot het kwalitatieve onderzoek luidde: Wat is de relatie tussen de kwaliteit van een relatie met een collega, en de mate en aard van de feedback die geleverd wordt op deze collega?

Vanuit het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek is antwoord te geven op deze vraag, hetzij dat deze antwoorden niet allemaal in eenzelfde richting wijzen. Zo zijn er met betrekking tot het geven van meer positieve feedback als de relatie goed is, meerdere houdingen die aangegeven worden. Enkele respondenten gaven aan dat een compliment iets is dat op natuurlijke wijze ontstaat, onafhankelijk van de persoon. Andere respondenten gaven aan wel degelijk rekening te houden met de persoon in kwestie, aangezien het noodzakelijk is dat mensen open staan voor complimenten om ze te kunnen ontvangen. Overigens geldt dit antwoord voor beide organisaties waar interviews zijn uitgevoerd. Of sterkere relaties op die

manier ook leiden tot een grotere wens sociale beloningen te geven en ontvangen (Flache, 2002) wordt daarmee niet eenduidig beantwoord.

Voor negatieve feedback geldt dat het organisatieafhankelijk is in hoeverre de kwaliteit van de relaties een belemmering kan zijn voor negatieve feedback. Organisaties met een duidelijk winst oogmerk zullen minder last hebben van een dergelijke houding bij werknemers. Allereerst omdat werknemer deels geselecteerd worden op hun houding, en in toevoeging daarop hun houding aan zullen passen aan de rest van de organisatie. De kwaliteit van relaties kan daar simpelweg nooit belangrijk genoeg worden om niet langer kritisch te zijn ten opzichte van elkaar. Anderzijds komt het ook weinig voor dat slechte relaties een werkrelatie tussen twee collega's of een supervisor en collega in de weg staan, aangezien het lastig is mensen met de juiste vaardigheden te vinden voor bepaalde posities. Ook voor het kwalitatieve onderzoek bij de private organisatie geldt daarmee dat het standpunt van Flache (2002), dat groepen minder effectief worden op het moment dat onderlinge relaties sterker worden, niet wordt onderschreven door dit onderzoek.

Een organisatie zonder winst oogmerk is waarschijnlijk vatbaarder voor hoe goede relaties een kritische houding in de weg kunnen staan, aangezien werknemers zich minder zorgen hoeven te maken over wat er gebeurt op het moment dat ze een dag niets doen, aangezien de organisatie toch niet om zal vallen. Specifiek voor de organisatie die in dit onderzoek bekeken is, kan daar aan worden toegevoegd dat de weinige specificiteit van de functies er voor kan zorgen dat collega's elkaar uit de weg kunnen gaan, waardoor een kritische houding kan ontbreken. Dat betekent dat de kwaliteit van de relatie tussen twee collega's, of een chef en een werknemer, niet bepalend is voor de mate van negatieve feedback die gegeven wordt, in ieder geval als de relatie slecht is. Op dat moment wordt negatieve feedback niet gegeven, en gaan beide partijen uit elkaar. Op het moment dat de relatie goed is, is er een tweedeling van antwoorden, enerzijds dat een goede relatie er voor zorgt dat men weet hoe ze elkaar moeten benaderen, wat negatieve feedback bevordert, ofwel opnieuw een ontkrachting voor de stelling van (Flache, 2002), aangezien de organisatie in deze niet minder effectief wordt op het moment dat de relaties beter worden. Anderzijds is er ondersteuning voor de stelling dat mensen elkaar juist wel eerder de hand boven het hoofd houden, en dat een relatie zo goed kan zijn dat het op de werkvloer vooral gaat over sociale onderwerpen en weinig over het werk, wat een bevestiging voor de stelling van Flache (2002) zou zijn. Deze situatie wordt verder bevorderd door het feit dat chefs of managers geen zicht hebben op de precieze uitvoering van de werkzaamheden, waardoor een verzuimende houding mogelijk is, zolang geen van de teamgenoten in kwestie het meldt aan de chef. Ook specifiek voor de organisatie die hier onderzocht is geldt dat het ook nog eens lastig is stappen te ondernemen tegen een minder goed functionerende werknemer, vanuit contractuele regelingen.

Daarbij komt echter dat collega's bij Bureau ten alle tijden van elkaar op aan moeten kunnen, vergelijkbaar is met de houding van werknemers van Online die inzien dat ze, ondanks slechte relaties, toch met elkaar samen zullen moeten werken. Werknemers kunnen het zich daarmee in sommige gevallen simpelweg niet veroorloven hun negatieve houding ten aanzien van collega's hun werkverhouding te laten verstoren.

Op deze wijze ontstaat er een soort spagaat in de verhoudingen bij Bureau. Enerzijds kunnen collega's elkaar uit de weg gaan op het moment dat ze het niet met elkaar kunnen vinden, maar anderzijds moeten ze wel van elkaar op aan kunnen op het moment dat het nodig is. Hierbij is het waarschijnlijk dat het laatste punt zwaarder weegt, waardoor, ook al is de organisatie vatbaarder voor de invloed van de kwaliteit van relaties, toch 'professionalisme', hetzij op totaal andere wijze dan bij Online, belangrijk is.

De volgende deelvraag luidt: Wat is de relatie tussen een heersend beeld met betrekking tot een collega en de kwaliteit van de relatie met deze collega?

Uit de interviews blijkt dat verschillen in meningen over uiteenlopende onderwerpen, evenals culturele achtergrond en een scala aan demografische kenmerken, invloed hebben op de kwaliteit van relaties die collega's met elkaar aangaan. Verschillen in mening over hoe een sollicitant zich dient te gedragen en presenteren tijdens een sollicitatiegesprek is daarmee een voorbeeld van hoe twee mensen mogelijk geen relatie aan gaan omdat de meningen klaarblijkelijk te ver uit elkaar liggen. Verder was er ondersteuning voor de stelling dat positieve beeldvorming leidt tot een betere kwaliteit van relaties. Op het moment dat iemand vergelijkbare meningen en waarden en normen blijkt te hebben als een ander, wordt deze ander enthousiaster omdat hij of zij zichzelf herkent in de stellingen, waarmee de theory of faultlines van Lau & Murnighan (1998) deels wordt bevestigd, in de zin van vergelijkbare meningen elkaar versterken. Vanuit het enthousiasme dat werknemers uiten is het daarmee waarschijnlijker dat twee collega's een relatie met elkaar aangaan, waarbij het waarschijnlijk is dat hoe enthousiaster men is, hoe beter de relatie.

Verschillen in cultuur zijn een nog sterker voorbeeld van hoe culturele tegenstrijdigheden in een aantal gevallen gevoelens van antipathie jegens collega's kan oproepen. Daar moet aan toegevoegd worden dat de originele verzender van een bericht, waarschijnlijk niet eens de intentie heeft negatieve beeldvorming te bewerkstelligen. Dat gebeurt echter doordat de ontvanger van een bericht, vanuit culturele achtergrond, anders op een bericht kan reageren dan de verzender bedoeld heeft, en het bericht anders opvat dan het bedoeld was. Zo kan een verzoek worden gezien als een aanval, en een poging tot verbetering van werkprocessen als een snerende opmerking. Deze voorbeelden gelden met name voor de organisatie Online, aangezien culturele factoren daar veel meer een rol spelen. Daarbij komt dat bij Online veel gecommuniceerd wordt via skype, telefoon of e-mail, waarbij een gebrek aan

lichaamstaal, de boodschap die verzonden wordt nog verder vervormt. De stellingen van Jehn et al. (1999) en Lindenberg (1998) dat er meer communicatieproblemen en conflicten ontstaan, worden daarom onderschreven door dit onderzoek.

Ook hier kan gesproken worden van een spagaat, omdat blijkt dat verschillen in culturele achtergrond een goede relatie in de weg staan, terwijl het juist belangrijk is begrip te kweken voor elkaars situatie, waarvoor het hebben van een goede relatie juist noodzakelijk is. Om die reden worden persoonlijk contact en collega's die praten over persoonlijke dingen aangemoedigd, om de voorgenoemde spagaat zo veel mogelijk teniet te doen.

Met betrekking tot demografische factoren moet gezegd worden dat er geen ondersteuning is gevonden voor de stelling dat mensen die demografisch vergelijkbaar zijn, een betere relatie hebben. In deze demografische zin wordt de theory of faultlines van Lau & Murnighan (1998) daarmee ontkracht. Verschillen in achtergrond (waarbij bij Bureau met name gedacht moet worden aan kennis) blijken echter wel te kunnen leiden tot sterkere relaties, vanuit de realisatie dat collega's elkaar aan kunnen vullen op gebieden waar ze zelf minder kennis over hebben.

De volgende deelvraag heeft betrekking op het bestaan van een direct verband tussen beeldvorming en feedback en luidt: Wat is de relatie tussen een heersend beeld met betrekking tot een collega en de aard en mate van feedback die wordt verleend aan deze collega?

Een antwoord op deze vraag borduurt voort op het antwoord dat hiervoor gegeven is, al brengt het geven van specifiek negatieve feedback allerlei extra moeilijkheden met zich mee. Met betrekking tot de kwaliteit van relaties kon gesteld worden dat deze simpelweg lastiger op te bouwen zouden zijn naarmate culturele verschillen groter zijn. Wat betreft feedback, en zeker wat betreft negatieve feedback, is dit verband vergelijkbaar, echter nog problematischer. Zo blijkt uit de interviews bij Online dat negatieve feedback geven op gespannen voet staat met culturele verschillen. Doordat verschillende culturen op verschillende wijzen met het geven van negatieve feedback om gaan, is het waarschijnlijk dat kritiek anders ontvangen wordt dan de intentie van de zender geweest is. Er is dus niet slechts ondersteuning gevonden voor de stelling dat er meer negatieve of positieve feedback gegeven wordt op het moment dat beeldvorming positief dan wel negatief is, maar meer dat negatieve feedback op een negatievere wijze ontvangen kan worden dan bedoeld, vanuit culturele verschillen. Verder is er ondersteuning gevonden voor de stelling dat collega's met op voorhand onvergelykbare meningen inderdaad meer negatieve feedback ten aanzien van elkaar geven, en eveneens dat het risico bestaat dat collega's met vergelijkbare meningen minder kritisch op elkaar zijn, een bevestiging van de stelling van Flache & Mäs (2008). Voor de stelling dat positieve feedback meer voorkomt onder mensen die positieve beeldvorming ten aanzien van elkaar hebben, en minder tussen mensen die negatieve beeldvorming ten aanzien van elkaar hebben, is geen ondersteuning gevonden.

De laatste deelvraag luidt: Wat is de rol van de supervisor als gekeken wordt naar de aard en mate van feedback die gegeven wordt in zowel horizontaal als verticaal opzicht?

Een antwoord daarop luidt dat een goede relatie tussen manager of supervisor en medewerkers er voor kan zorgen dat beide partijen minder goed functioneren. Op het moment dat er beoordelingen plaats moeten vinden, is het voor een manager altijd lastiger dat te doen op het moment dat hij of zij het beter met een werknemer kan vinden, wat geldt voor beide organisaties die onderzocht zijn. Daarnaast bestaat het risico dat als er in teams gewerkt wordt en een opdracht pakt verkeerd uit, managers de teamleden die ze graag mogen buiten schot houden en de anderen extra hard aanpakken, iets dat vooraf al is onderzocht door Pendergast & Toppel (1993). Bij Bureau bleken werknemers zich van dat laatste ook bewust, en gaven aan dat een dergelijke houding van supervisors dan ook niet geduld zouden worden. Een goede relatie tussen supervisor en werknemer zorgt er daarmee voor dat negatieve feedback in de verticale lijn (in ieder geval vanuit de supervisor naar de werknemer) wordt bemoeilijkt

Ook een bleek uit de interviews bij beide organisatie dat de relatie tussen managers en werknemers bepalend zou zijn voor de mate waarin op horizontaal niveau feedback gegeven zou worden. In beide gevallen bleek dat op het moment dat de relatie goed was, mensen sneller geneigd zouden zijn op horizontaal niveau feedback te geven, vanuit een gunfactor ten aanzien van de supervisor, en de wens hem of haar niet onderuit te zien gaan, een bevestiging van de stelling van Mizruchi & Brewster Stearns (2001). Daarbij kwam uit de interviews bij Bureau naar voren dat een slechte relatie tussen supervisor en medewerker er voor zou zorgen dat er minder feedback gegeven zou worden op horizontaal niveau, vanuit de wens de supervisor onderuit te zien gaan. Ook de stelling van Flache (2002), dat werknemers het niet zien als hun taak feedback te geven op horizontaal niveau kwam terug in de interviews.

Ten laatste bleek uit de interviews bij Online dat een slechte relatie tussen supervisor en medewerker nooit in de weg zou mogen staan van functionele samenwerking, aangezien het vinden van een geschikte kandidaat voor welke functie dan ook tijd- en geldrovend zou zijn.

6. Conclusie en Discussie

6.1 Antwoorden op subhoofdvragen

Dit hoofdstuk zal in het kader van volledigheid eerst beide subhoofdvragen van dit onderzoek behandelen. Dat zal kort geschieden, aangezien deze vragen feitelijk al zijn beantwoord aan de hand van de beantwoording van de deelvragen in paragrafen 4.3.2 & 5.3.9. De eerste subhoofdvraag luidt: In hoeverre bestaat er een relatie tussen het beeld bij een werknemer van een collega en de kwaliteit van de relatie met deze collega?

Er bestaat absoluut een relatie tussen beeldvorming en de kwaliteit van relaties die collega's met elkaar aan gaan. Met name meningen en culturele achtergrond zijn bepalend voor de kwaliteit van de relatie, op het moment dat deze vergelijkbaar is ontstaan gemakkelijker goede relaties. Dit terwijl demografische kenmerken veel minder bepalend lijken te zijn. In toevoeging op het concept van beeldvorming wat hier gehanteerd is (waar onder andere demografische kennis onderdeel van is) kunnen andere factoren worden genoemd die van invloed zijn op de kwaliteit van relaties. Zo is (complementaire) kennis een factor, evenals vergelijkbare hobby's en woonplaats.

De tweede subhoofdvraag luidt: In hoeverre bestaat er een relatie tussen het beeld bij een werknemer van een collega en de aard en mate waarin van feedback wordt voorzien?

Feedback geven wordt bemoeilijkt op het moment dat er culturele tegenstellingen zijn, aangezien feedback in veel gevallen anders wordt ontvangen dan hij verzonden is. Zeker wat betreft negatieve feedback kan dat problemen opleveren, omdat als er iets duidelijk is geworden uit de interviews, het wel is dat kritiek altijd een gevoelig onderwerp is. Ook zijn collega's met onverenigbare meningen eerder geneigd negatieve feedback te geven, en zijn collega's met vergelijkbare meningen minder snel geneigd negatieve feedback te geven.

6.2 Antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag die de onderzoeker zich aan het begin van dit onderzoek stelde luidde: Wat is de invloed van de kwaliteit van de relatie tussen collega's op de aard en mate waarin voorzien wordt van feedback, en hoe kan deze invloed worden verklaard?

Beginnend bij het eerste deel van deze vraag, luidt het antwoord dat het niet noodzakelijk is dat naarmate relaties beter worden, negatieve feedback toe dan wel af zou nemen. Verder is er ondersteuning gevonden voor de stelling dat positieve feedback toe neemt op het moment dat de kwaliteit van relaties toe neemt, allereerst vanuit het kwantitatieve, en ook vanuit het kwalitatieve deel van dit onderzoek. Uit de interviews kwam echter eveneens naar voren dat complimenten natuurlijk zouden ontstaan en daarmee niet afhankelijk zijn van de kwaliteit van relaties. De vraag blijft hoe de invloed van al deze mogelijke verbanden kan worden verklaard of geduid, iets wat in dit onderzoek gedaan is aan de hand van thema's.

Van die thema's beginnen we hier met de materiële beloningsstructuur. De reden daarvoor is niet dat dit het thema is dat de meeste resultaten heeft opgeleverd, maar dat dit het thema was waar vooraf het meeste van verwacht werd. Uit dit onderzoek blijkt echter dat een materiële beloningstructuur op zichzelf weinig invloed heeft op de mate waarin feedback wordt verstrekt. Er wordt erkend dat het belangrijk is dat mensen beloond worden voor hun succesvolle ondernemingen, maar die beloning kan zowel materieel als sociaal van aard zijn. De invloed van verwachte materiële opbrengsten op de mate waarin feedback wordt geleverd, die

uit meerdere artikelen naar voren kwam (Flache, 2003; Larson, 1986; Freeman, 2008) lijkt daarmee een ondergeschikte rol te spelen. Het is belangrijker voor de organisatie te zorgen dat medewerkers zich bewust zijn van de functie van de organisatie, waar winst maken vaak een essentieel onderdeel van is.

Het volgende thema is dat van taakonzekerheid. Hoewel de rol van taakonzekerheid op zichzelf weinig eenduidig is geweest aangezien er meerdere meningen over gevormd werden, is de invloed ervan op feedback wel uit het onderzoek te destilleren. Taakonzekerheid kan leiden tot het versterken van sociale banden, aangezien werknemers die niets te doen hebben op de werkvloer, waarschijnlijk gaan praten met collega's. Dit zou een bevestiging van het punt van Flache (2002) betekenen, namelijk dat werknemers op het moment dat ze onzeker zijn over de taken die ze moeten uitvoeren, terug vallen op het onderhouden van hun sociale relaties. Voor de respondenten in dit onderzoek betekende dit niet echter niet dat er meer of minder positieve of negatieve feedback werd gegeven. Wat er echter wel gebeurde was dat naarmate werknemers meer met elkaar praatten op sociale basis, ze meer begrip voor elkaars situatie kregen, en beter inzicht in elkaars persoonlijkheid. Op die manier kon gemakkelijker negatieve feedback worden gegeven, aangezien men beter wist hoe ze dat moesten doen, zonder bang te hoeven zijn voor onbegrip van de ontvanger van de negatieve feedback.

Dit punt streeft ver voorbij de notie van taakonzekerheid, echter, het is wel (onder andere) de notie van taakonzekerheid die aan het licht heeft gebracht dat naarmate men meer met elkaar praat over privé zaken, men op een betere manier constructieve negatieve feedback kan geven, die ook beter wordt ontvangen. Het is waarschijnlijk dat naarmate collega's meer met elkaar praten, ze een betere relatie met elkaar krijgen. In die lijn kan geconcludeerd worden dat naarmate relaties beter zijn, men meer negatieve feedback geeft, omdat men minder bang hoeft te zijn voor negatieve gevolgen daarvan. Theoretisch gezien was de verwachting dat collega's die een betere kwaliteit van relaties zouden hebben, minder negatieve feedback zouden geven aan elkaar. Het kwantitatieve onderdeel van deze studie bood geen uitkomst met betrekking tot die stelling, maar aan de hand van de kwalitatieve studie kan wel een mogelijke verklaring voor dat feit gevonden worden. Deze moet gezocht worden in het begrip dat ontstaat tussen beide partijen, waardoor negatieve feedback gemakkelijker gegeven wordt, en anderzijds een bevestiging dat mensen met een betere relatie elkaar inderdaad de hand boven het hoofd houden. Deze bewegingen in tegengestelde richting kunnen er voor zorgen dat de kwantitatieve studie geen resultaat met betrekking tot de stelling heeft opgeleverd.

Baanonzekerheid is een van de factoren absoluut invloed lijkt te hebben op de kwaliteit van relaties die wordt aangegaan en ook in hoeverre feedback wordt verstrekt. Hoe dat vormt krijgt is echter afhankelijk van een aantal factoren, waarbij in ieder geval de persoonlijkheid en instelling van de werknemer, en de sfeer op de werkvloer genoemd kunnen worden. Zo zijn er

collega's die stoppen met het geven van feedback, en hun relaties met collega's laten afzwakken. Deze houding wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat sommige werknemers het nodig hebben dat er iets 'te winnen' is voor zichzelf. Een uitzichtloze positie is daarmee voor sommige werknemers (wat, als gezegd, afhankelijk is van persoonlijke instelling) de oorzaak dat zowel de kwaliteit van relaties met collega's, als positieve en negatieve feedback ten opzichte van die collega's zal afnemen.

Er is echter ook aanhang voor de stelling dat werknemers die niet op hun plaats zitten, en om die reden weg gaan, zich toch in blijven zetten voor hun team, vanuit de goede relaties die er op de werkvloer bestaan, en de sfeer op de werkvloer. Er is aan de hand van het onderzoek hier daarmee onderbouwing te vinden voor meerdere stellingen. Allereerst die van Greenhalgh & Rosenblatt (1984) en Koster (2005), dat werknemers die verwachten hun baan kwijt te raken een apathische houding krijgen en hun collega's niet langer voorzien van positieve of negatieve feedback. Daarnaast kwam uit het onderzoek wat hier gepresenteerd wordt naar voren dat verlies van de huidige functie, maar het uitzicht op een andere functie, werknemers ook kon motiveren zich actief in te zetten voor die nieuwe functie, wat meer in lijn is met de stelling van Brockner (1988). Daarmee lijkt het dat 'uitzicht hebben', voor werknemers belangrijk is zichzelf te kunnen motiveren zowel positieve als negatieve feedback te geven.

Culturele verscheidenheid, en verschillen in waarden en normen die worden aangehangen hebben hun weerslag op de mate en aard waarin feedback wordt verschaft, en mogelijk nog belangrijker, op de manier waarop feedback wordt ontvangen. Het komt niet duidelijk uit de interviews naar voren dat werknemers ook daadwerkelijk een sterkere band hebben met vergelijkbare collega's, maar dat communicatieproblemen en conflicten sneller ontstaan als er onbegrip heerst wordt wel duidelijk (Jehn et al, 1999; Lindenberg, 1998). Een parallel trekkend tussen voorgaande conclusies en de bevindingen met betrekking tot culturele verscheidenheid, kan gesteld worden dat culturele verscheidenheid leidt tot onbegrip. Hiervoor werd geconcludeerd dat begrip voor elkaars positie, leidde tot betere relaties. Daarnaast leidde beter begrip voor elkaars situatie en persoonlijke kenmerken tot het makkelijker geven van negatieve feedback. Onbegrip leidt in die lijn tot minder sterke relaties, en eveneens tot minder negatieve feedback. Dat laatste omdat werknemers niet weten hoe hun collega's op de negatieve feedback zullen reageren, en het daarom vaker achterwege zullen laten.

Specifiek binnen de private organisatie die hier onderzocht is, kunnen culturele tegenstellingen gekoppeld worden met minder persoonlijke communicatie, wat in die zin een dubbele belemmering vormt voor het geven en in ontvangst nemen van constructieve negatieve feedback. Het is voor collega's die op afstand met elkaar communiceren noodzakelijk eerst begrip te kweken voor elkaars persoonlijke kenmerken (bijvoorbeeld de directheid van de Nederlanders) om constructief negatieve feedback geven mogelijk te maken.

Dat de supervisor invloed heeft op de mate waarin werknemers op horizontaal niveau feedback op elkaar geven, (Mizruchi & Brewster Stearns, 2001) komt uit de interviews duidelijk naar voren. Verklarende component is waarschijnlijk een gunfactor die ontstaat op het moment dat de relatie met de supervisor goed is, waardoor men enerzijds eerder in zal grijpen op het moment dat ze iets fout zien gaan. Anderzijds leidt de goede relatie met de supervisor tot een prettige werksfeer waarin meer gecommuniceerd wordt, wat het geven van complimenten (positieve feedback) lijkt te bevorderen, wat van het punt van Kidd & Smewing (2001) onderschrijft.

Ook werd in de interviews ook de stelling bevestigd dat feedback geven op verticaal niveau in de regel moeilijker wordt op het moment dat supervisor en medewerker een goede band hebben Larson (1986). Op verticaal niveau is er daarmee consensus over de stelling dat negatieve feedback leveren op werknemers die de supervisor graag mag moeilijker is, omdat de supervisor op dat moment zijn of haar wil moet opleggen op het zakelijk vlak, terwijl onderscheid maken tussen zakelijk en sociaal, lastig wordt gevonden.

Op horizontaal niveau kunnen goede relaties het geven van negatieve feedback in de weg staan, bijvoorbeeld door elkaar de hand boven het hoofd te houden (Langfred, 2004). Echter, bij de private organisatie speelt het zakelijke aspect, in combinatie met de specificiteit van de functies een dermate grote rol dat slechte relaties altijd zullen worden opgehelderd (Cohen & Ledford, 1994), terwijl goede relaties nooit in de weg mogen staan van het succes van de organisatie. Bij de publieke organisatie geldt dat de mogelijkheid elkaar te ontwijken zorgt dat negatieve feedback mogelijk niet gegeven wordt op het moment dat de relatie slecht is. Op het moment dat de relatie goed is wordt vooral aangegeven dat men dan beter van elkaar begrijpt hoe negatieve feedback moet worden gegeven, waardoor goede relaties daarvoor geen belemmering vormen.

In toevoeging op de theoretische bijdrage die dit onderzoek heeft geleverd, zijn de bevindingen eveneens relevant voor de beleidssector. Zo kunnen beleidsmakers in de private sector dit onderzoek als indicatie zien voor de noodzaak alle neuzen een kant op te krijgen; op zichzelf geen nieuwe conclusie. De toevoeging dat het succesvol te laten zijn van teams waar de onderlinge relaties sterk zijn, sterk afhankelijk is van de mate waarin medewerkers inzien dat het belang van de organisatie altijd voorop dient te staan is dat wellicht wel. Ook de hiaten die komen kijken bij internationaal opererende organisaties, of organisaties waar meerdere culturele achtergronden met elkaar samen dienen te werken, kunnen dit onderzoek gebruiken. Met name in de bewustwording dat communicatie cultureel afhankelijk is, en dat het geven van negatieve feedback een gevoelig onderwerp is dat in het geval van communicatie tussen meerdere culturen, extra aandacht verdient. Publieke organisaties kunnen zich buigen over de 'inwisselbaarheid' van medewerkers en supervisors, aangezien deze bijdraagt aan een cultuur

waar negatieve feedback uit de weg gegaan kan worden. Voor beide organisaties geldt dat het belangrijk is onderling begrip te kweken voor de positie van collega's en supervisors, omdat dit onderzoek zeker heeft uitgewezen dat onderling begrip, slechts positief kan uitpakken.

Tevens kan dit onderzoek ervoor zorgen dat er kanttekeningen geplaatst worden bij 'Het Nieuwe Werken'. Het Nieuwe Werken is een methode die organisaties en werknemers in staat stelt functioneel met hun tijd om te gaan, waarvan in veel gevallen thuiswerken een wezenlijk onderdeel is. Echter, thuiswerken zorgt voor minder persoonlijke communicatie, en dit onderzoek heeft aangetoond dat onpersoonlijke communicatie bij kan dragen aan een cultuur van onbegrip.

6.3 Discussie

In de loop van het onderzoek zijn een aantal keuzes gemaakt, en waar noodzakelijk zijn die keuzes ook toegelicht. Dit hoofdstuk zal zich voornamelijk bezig houden met het enerzijds reflecteren op de gemaakte keuzes die achteraf wellicht andere en/of betere resultaten op hadden kunnen leveren. Daarnaast is er ruimte gereserveerd voor aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.3.1 Tekortkomingen

Het eerste punt dat discussie waardig is, is het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek. De onderzoeker dacht daarin een behoorlijk sluitende dataset te hebben om los te laten op de probleemstelling die in dit onderzoek werd geformuleerd. Van begin af aan was weliswaar duidelijk dat de focus van het onderzoek op het kwalitatieve onderdeel zou liggen, maar toch was als uitgangspunt genomen dat ook het kwantitatieve onderdeel resultaten op zou leveren in lijn met de hypothesen. Bij een enkele hypothese is dat ook wel gebeurd, maar in de meeste gevallen moest de hypothese worden verworpen. Dat kan te maken hebben met minder uitgedachte variabelen, tekortschietende vaardigheden met kwantitatieve analyses van de onderzoeker, of dat een verwacht verband simpelweg niet uit de dataset naar voren komt. Het is aannemelijk dat ieder onderzoek te maken heeft met meerdere factoren en zo ook dit onderzoek. Het is echter de visie van de onderzoeker dat, zolang onderzoek theoretisch goed is uitgedacht is, het altijd prijzenswaardig is, zelfs als de verwachtingen niet uitkomen.

Ook hebben enkele onderzoekselementen of variabelen achteraf weinig tot geen resultaten opgeleverd. Zo zou taakonzekerheid bij vervolgonderzoek beter vervangen kunnen worden voor het hebben van 'geen inzicht op de uitvoering van werk', wat een duidelijkere factor is dan taakonzekerheid. Daarnaast hadden de demografische factoren (onderdeel van beeldvorming) in dit onderzoek beter uitgedacht kunnen worden. Dit aangezien uit de interviews vele factoren naar voren kwamen die de kwaliteit van relaties konden beïnvloeden,

die vooraf niet verwacht waren. Het zou daarmee beter zijn 'persoonlijke factoren', bijvoorbeeld hobby's, geslacht, leeftijd, woonplaats en kennis, mee te nemen in onderzoek naar hoe sterke relaties ontstaan, dan slechts de meest gebruikte demografische factoren uit ander onderzoek mee te nemen.

De variabele taakonzekerheid verdient enige extra aandacht in deze discussie. Dit onderzoek hanteert twee onderzoeksmethoden. Op het moment dat de kwantitatieve analyses begonnen was tevens al begonnen met de kwalitatieve analyses, vanuit de noodzaak efficiënt te werken, wat in sommige gevallen lastig is als diepte-interviews moeten worden gehouden. De variabele taakonzekerheid was vooraf weliswaar theoretisch uitgediept, maar uit de diepte-interviews kwam onder andere naar voren dat werknemers mogelijk geen idee hadden van wat ze moesten doen, omdat ze geacht werden buiten het gezichtsveld van de directe leidinggevende te opereren. Vervolgens werd in de dataset de variabele 'autonomie' gehanteerd om taakonzekerheid te duiden, aangezien autonomie de hiervoor geschetste situatie vrij accuraat weergeeft. Er was echter geen rekening gehouden met het feit dat autonomie in de regel iets is wat mensen in een leidinggevende functie bezitten, en juist in die functies zal taakonzekerheid veel minder voorkomen, aangezien een leidinggevende geacht wordt te weten wat hij of zij moet doen. Dat is waarschijnlijk de reden dat taakonzekerheid zich in de kwantitatieve analyse niet gedraagt zoals verwacht. De manier waarop autonomie door de respondenten in de dataset wordt opgevat komt niet overeen met de manier waarop autonomie vorm krijgt in het kwalitatieve onderdeel van deze studie.

6.3.2 Vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek geldt dat het meest aannemelijk is dat het onderzoek in zal gaan op de meest in het oog springende conclusies van het onderzoek dat hier gepresenteerd is. Zo kan er dieper ingegaan worden op de in de interviews breed gedragen aanname dat het lastiger is voor supervisors om feedback te geven op het moment dat de kwaliteit van relaties met werknemers goed is. Dit onderzoek geeft al indicaties waarom feedback dan toch gegeven wordt, bijvoorbeeld dat de organisatie eenmaal winst moet maken en werknemers zich realiseren dat slechte prestaties de supervisor de kop kosten. Andere mogelijke factoren zijn de ervarenheid van de supervisor en de welwillendheid van werknemers, maar deze factoren verdienen nader onderzoek. Daarbij het feit dat de realisatie bestaat dat een organisatie winst moet maken. Waar komt die realisatie precies vandaan, ligt dat aan het type werknemers die organisaties aantrekken, of juist meer aan een organisatiecultuur die binnen de organisatie ontstaat? Voor beide stellingen is bijval gevonden in dit onderzoek, maar welke stelling wanneer precies geldt verdient nader onderzoek. Tevens is er vervolgonderzoek mogelijk naar hoe baanonzekerheid zijn weerslag heeft op het geven van positieve en negatieve feedback. In dit onderzoek was de

organisatie in kwestie net uit een dergelijke situatie, voor vervolgonderzoek kan een organisatie gezocht worden die midden in de situatie zit, waar interviews met werkgevers en werknemers absoluut uitsluitsel kunnen geven over de stelling. Hoe organisaties om gaan met culturele diversiteit kan ook nader onderzocht worden. Uit dit onderzoek blijkt dat het bij de publieke organisatie wel eens mis ging, terwijl de private organisatie genoodzaakt was er mee om te gaan. De vraag is of dit geldt voor meerdere private en publieke organisaties. Daarmee samenhangend kunnen organisaties met een grote mate van specificiteit van functies onderzocht worden om na te gaan of daar geldt dat het geven van feedback nooit mag zorgen dat medewerkers opstappen, met mogelijk minder negatieve feedback tot gevolg om iedereen tevreden te houden. Een laatste punt wat zeker in de beleidssector opgepakt kan worden is de groeiende populariteit van Het Nieuwe Werken, in combinatie met de hier gevonden culturele tegenstellingen die worden versterkt door onpersoonlijke communicatie. Dergelijk onderzoek kan, in dezelfde lijn als in dit onderzoek, tegengewicht bieden aan gangbare organisationele uitgangspunten, om organisaties meer bewust te maken van mogelijke keerzijden van deze uitgangspunten.

7. Literatuurlijst

- Ackoff, R.L. (1971). Towards a system of systems concepts. *Management Science*, 17, (11) 661-671.
- Back, I. & Flache, A. (2008). The Adaptive Rationality of Interpersonal Commitment. *Rationality and Society*, 20, (1) 65-83.
- Baron, R.S., Vandello, J.A. & Brunsman, B. (1996). The Forgotten Variable in Conformity Research: Impact of Task Importance on Social Influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, (5) 915 – 927.
- Bazerman, M., Beekun, R., & Schoorman, F. (1982). Performance evaluation in a dynamic context: A laboratory study of the impact of a prior commitment to the ratee. *Journal of Applied Psychology*, 67, 873–876.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, (6) 989-1004.
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. (1998). *Fundamentals of clinical supervision* (2nd ed.). Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Bogdewic, S.P. (1999). "Participant Observation". In Crabtree, B.F. & Miller, W.L. (Eds.) (1999), *Doing Qualitative Research* (pp. 47-70). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Boomsma, F. (2008). *De keerzijde van cohesie : een onderzoek naar positieve en negatieve invloed van cohesie op solidair gedrag en kennisdelen in teams*. Enschede, Nederland: Universiteit Twente.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice. *Research in Organizational behavior*, 210, (10) 213-255.
- Brower, H.H., Lester, S.W., Korsgaard, M.A. & Dineen, B.R. (2009). A Closer look at trust between managers and subordinates: understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35, (2) 327- 347.
- Cohen, S.G. & Ledford, G.E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47, (1) 13-43.
- Creswell, J.W. & Miller, D.L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory Into Practice*, 39, (3) 124-130.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual review of psychology*, 31, 169-193.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. City of New York, New York: McGraw Hill.
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, (1) 31-41.

- Flache, A. (1996). *The double edge of networks. An analysis of the effect of informal networks on cooperation in social dilemmas*. Amsterdam, Nederland: Thesis Publishers.
- Flache, A. (2002). The rational weakness of strong ties. Failure of group solidarity in a highly cohesive group of rational agents. *Journal of Mathematical Sociology*, 26, (3) 189-216.
- Flache, A. (2003). „Je vrienden val je niet af“. De negatieve effecten van informele netwerken op groepssolidariteit in werkgroepen. *Gedrag & Organisatie*, 16, (3) 179-2000.
- Flache, A. & Macy, M. W. (1996). The weakness of strong ties: collective action failure in a highly cohesive group. *Journal of Mathematical Sociology*, 21, 3-28.
- Flache, A. & Mäs, M. (2008). How to get the timing right. A computational model of the effects of the timing of contacts on team cohesion in demographically diverse teams. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 14, (1) 23-51.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Flap, H. & Völker, B. (2004). Solidariteit op het werk. *Mens & Maatschappij*, 79, (2) 148-169.
- Freeman, R.B. (2008). *When workers share in profits: efforts and responses to shirking*. London, UK: LSE.
- Freeman, R.B., Kruse, D. & Blasi, J. (2004). *Monitoring Colleagues at Work: Profit Sharing, Employee Ownership, Broad-Based Stock Options and Workplace Performance in the United States*. London, UK: Centre for Economic Performance
- Granovetter, M.S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job security: towards conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Gulai, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- Hannabuss, S. (1996). Research interviews. *New Library World*, 97, (5) 22 - 30.
- Hinds, P.S., Vogel, R.J. & Clarke-Steffen, L. (1997). The Possibilities and Pitfalls of Doing a Secondary Analysis of a Qualitative Data Set. *Qualitative Health Research*, 7, (3) 408-424.
- Hoffman, M.A., Hill, C.E., Holmes, S.E. & Freitas, G.F. (2005). Supervisor Perspective on the Process and Outcome of Giving Easy, Difficult, or No Feedback to Supervisees. *Journal of Counseling Psychology*, 52, (1) 3 - 13.
- Hofstede, G. (1986). Editorial: The usefulness of the 'organizational culture' concept. *Journal of Management Studies*, 23, (3) 253 - 257.
- Jaye, C. (2002). Doing qualitative research in general practice: methodological utility and engagement. *Family Practice*, 19, (5) 557-562.

- Jehn, K.E., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.
- Kidd, J.M. & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, (1) 25-40.
- Kidwell, R. E. J., Mossholder, K. W. & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23, (6) 775-793.
- Kline, P. (1999). *The handbook of psychological testing* (2nd ed.). London, UK: Routledge.
- Koster, F. (2005). *For the time being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veenendaal: Universal Press.
- Koster, F., Stokman, F.N., Hodson, R. & Sanders, K. (2007). Solidarity through networks: the effects of task and informal interdependence on cooperation within teams. *Employee Relations*, 29, (2) 117-137.
- Lambooy, M., Sanders, K., Koster, F., Emmerik, IJ.H., Raub, W., Flache, A. & Wittek, R.P.M. (2003). *Survey Solidarity at Work*. Solidarity at Work Working Paper.
- Langfred, C. W. (1998). Is group cohesiveness a double-edged sword? An investigation of the effects of cohesiveness on performance. *Small Group Research*, 29, (1) 124-143.
- Langfred, C.W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 47, (3) 385-399.
- Larson, J.R. (1984). "The performance feedback processes: a preliminary model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 42-76.
- Larson, J.R. (1986). Supervisor's performance feedback to subordinates: the impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational behavior and human decision processes*, 37, 391 – 408.
- Lau, D.C. & Murnighan J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: the decompositional dynamics of organizational groups. *Academic Management Review*, 23, 325–340.
- Lindenberg, S.M. (1998). Solidarity: Its microfoundations and macro-dependence. A framing approach. In P. Doreian and T.J. Fararo (Eds.), *The problem of solidarity: Theories and models* (pp. 61–112). Amsterdam, Nederland: Gordon and Breach.
- Lizzio, A., Wilson, K.L., Gilchrist, J. & Gallois, C. (2003). The role of gender in the Construction and evaluation of feedback effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 16, (3) 341 – 379.
- Marks, S.R. (1994). Intimacy in the public realm: the case of co-workers. *Social Forces*, 72, (3)

843–858.

- Meyer, H.H. (1991). A Solution to the Performance Appraisal Feedback. *The Executive*, 5, (1) 68-76.
- Mizruchi, S. & Brewster Stearns, L. (2001). Getting Deals Done: The Use of Social Networks in Bank Decision-Making. *American Sociological Review*, 66, (5) 647-671.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, (2) 210-227.
- Pendergast, C. & Toppel, R.H. (1993) *Favoritism in organisations*. Cambridge: National bureau of economic research (working paper 4427).
- Posner, G.J., Strike, K.A., Hewson, P.W. & Gertzog, W.A. (1982). Accomodation of a schientific conception: towards a theory of conceptual change. *Science Education*, 66, (2) 211-227.
- Preston McAfee, R. & McMillan, J. (1991). Optimal Contracts for Teams. *International Economic Review*, 32, (3) 561-577.
- Roberts, T-A. & Nolen-Hoeksema, S. (1989). Sex Differences in Reactions to Evaluative Feedback's. *Sex Roles*, 21, (11/12) 725 – 747.
- Roy, D. (1952). Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American Journal of Sociology*, 57, (5) 427-442.
- Sanders, K., Emans, B. & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: een terugblik. *Gedrag en Organisatie*, 17, (2) 120-130.
- Schoenberg, N.E. & Ravdal, H. (2000). Using vignettes in awareness and attitudinal research. *International Journal of Social Research Methodology*, 3, (1) 63-74.
- Simsarian Webber, S. & Donahue, L.M. (2001) Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–162.
- Steelman, L.A. & Rutkowski, K.A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19, (1) 6 – 18.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51, (2) 273-286.
- Wellman, B., Quan Haase, A., Witte, J. & Hampton, K. (2001). Does the internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation and community commitment. *American Behavioral Scientist*, 45, (3) 436-455.
- Williams, K. & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Williams, S. & Shiaw, W.T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133, (6) 656-668.

Appendix A Itemlist

Positieve feedback

In general, my colleagues know the result of my work

In general, my colleagues are able to judge the quality of my work

Negatieve feedback

When I do not produce much, my colleagues will notice it (H)

Kwaliteit relatie: Solidair gedrag

I help others who have a high work load

I help filling in tasks if others are sick or with leave

I help my team members to finish tasks

I try to divide the pleasant and unpleasant tasks as fairly as possible between me and my team members

Kwaliteit Relatie: Praten met elkaar

Please indicate with which part of your team you need to cooperate regularly

With how many people of your team do you occasionally talk about personal things?

With which part of your team do you have a good personal relationship?

Which part of your team asks your advice about a problem at work?

If you have a problem at work, to which part of your colleagues can you go to for advice?

How often do you talk about work or other business with coworkers from your team, considering the last three months?

Kwaliteit Relatie: Activiteiten

With which part of your team do you engage in activities (both work related and non work related)?

With which part of your team did you engage in one of the following activities: going out for dinner, going to movies, visiting at home?

Baanonzekerheid

For how many years do you expect to work with the majority of your colleagues?

For how many years do you expect to work for your current supervisor?

Taakonzekerheid

I am allowed to participate in decisions concerning my job

I have a say in what does and what does not belong to my tasks

I can influence team decisions directly

Relatie met Supervisor

My supervisor helps to finish team tasks

My supervisor is willing to help us when things nobody is responsible for went wrong

My supervisor apologizes when something goes wrong

My supervisor divides to pleasant and unpleasant asks as fairly as possible

My supervisor lives up to agreements

Gebrek aan sociale contacten buiten de werkvloer

Which part of all persons you get along with very well, is also part of your team?

Controlevariabelen

What is the size of your team?

What is your age?

What is your gender?

Appendix B Topiclist

17-06-2012 – 21-07-2012

Wat is de relatie tussen de kwaliteit van een relatie met een collega, en de mate en aard van de feedback die geleverd wordt op deze collega?

- In hoeverre bestaan er sterke relaties tussen collega's?
- Geven collega's elkaar complimenten? Waarom, wanneer?
- Geven collega's elkaar kritiek? Waarom, wanneer?
- Bestaat de mogelijkheid dat werknemers het belang van sociale banden boven het belang van de organisatie zullen stellen?
- Zijn er in de organisatie leden die weinig sociale bindingen hebben buiten de werkvloer? Is er sprake van een materiële beloningsstructuur?
- Weten medewerkers ten alle tijden wat er van hen verwacht wordt?
- Is er veel of weinig verloop binnen de organisatie? (in geval van veel) En heeft dat te maken met de aanbodzijde of de vraagzijde naar arbeid? En wordt er daardoor meer of minder feedback (positief en negatief) naar elkaar gegeven?

Wat is de relatie tussen een heersend beeld met betrekking tot een collega en de kwaliteit van de relatie met deze collega?

- Zijn de teams divers? En wat maakt het uit? Wordt er op gelet bij teamindeling? En waarom? En bij diverse teams, is de onderlinge cohesie meer of minder, en hoe zou dat komen?
- Kan het zijn dat individuen zichzelf zien 'ten opzichte van anderen'?
- Zijn er voorbeelden waar cultuurverschillen hebben geleid tot conflictsituaties?

Wat is de relatie tussen een heersend beeld met betrekking tot een collega en de aard en mate van feedback die wordt verleend aan deze collega?

- Bestaat de mogelijkheid dat een werknemer het feitelijk van het begin af aan niet met een collega kan samenwerken? En wat betekent een dergelijke situatie voor het team? En wat zijn mogelijke oorzaken van zo'n situatie?

Zijn er verschillen waarneembaar tussen de kwaliteit van een relatie en de aard en mate van feedback, als onderscheid wordt gemaakt tussen enerzijds de relatie: werknemer – collega, en anderzijds de relatie: werknemer – supervisor?

- Als de relatie tussen een collega en een supervisor goed is, voelt een werknemer zich op dat moment verplicht de supervisor bij te staan, dus 'verzuimgedrag' aan te geven/aan te kaarten?
- En wat als de relatie tussen werknemer en supervisor slecht is? Is de kans dat dergelijk gedrag niet gemeld wordt groter?