

A photograph of a city skyline featuring several prominent skyscrapers. The buildings are reflected in a body of water in the foreground. The sky is blue with scattered white clouds. The text is overlaid on the image.

Samenwerken in de bouw

“Bouwen aan vertrouwen”

Sanne van Loon

Samenwerken in de bouw: Bouwen aan vertrouwen

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van integratief leiderschap op vertrouwen in publiek-private samenwerkingen.

Auteur: Sanne van Loon

Studentnummer: 684276

Beoordelaar: dr. Nele Canaerts

Tweede beoordelaar: prof.dr. Gabriele Jacobs

Master: Bestuurskunde – Management van HR en Verandering

Thema: Leiderschap

Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam

Aantal woorden: 11.990

Datum: 29 juni 2025

Plaats: Rotterdam

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie met als titel “Samenwerken in de bouw: bouwen aan vertrouwen”. Deze scriptie is geschreven ter afronding van mijn master Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek is tot stand gekomen binnen het onderzoeksprogramma ‘Samenwerken in de bouw’, waaraan het Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat en ProRail deelnemen. Het scriptieproces was leerzaam, maar soms ook uitdagend. Ik ben in een voor mij volledig nieuwe wereld gestapt, namelijk de bouwsector. De stage heeft mij niet alleen inhoudelijk verrijkt, maar ook persoonlijk laten groeien. Het idee voor dit onderzoek is ontstaan in overleg met het Rijksvastgoedbedrijf, dat de samenwerking met de marktpartijen wil versterken op basis van vertrouwen.

Mijn grote dank gaat uit naar iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider dr. Nele Cannaerts bedanken voor haar kritische blik, heldere feedback en fijne ondersteuning gedurende het gehele proces. Daarnaast ben ik mijn stagebegeleiders Igo van Hettema en Lotte Meijers vanuit het Rijksvastgoedbedrijf enorm dankbaar. Zonder hun begeleiding en inzet had dit onderzoek niet kunnen plaatsvinden. Zij hebben mij ondersteund gedurende het gehele proces, van het leggen van contacten met respondenten tot kritische feedback. Ook ben ik dankbaar voor de professionals van het Rijksvastgoedbedrijf en de marktpartijen die hun tijd hebben genomen om deel te nemen aan interviews. Hun openheid is waardevol geweest voor het uiteindelijke resultaat van dit onderzoek. Tot slot dank ik mijn ouders en vriend voor hun aanmoediging en steun in de afgelopen periode.

Ik hoop dat dit onderzoek bijdraagt aan hoe men op basis van verbindend leiderschap het vertrouwen kan versterken in publiek-private samenwerkingen.

Rotterdam, 29 juni 2025

Sanne van Loon

Managementsamenvatting

Dit onderzoek richt zich op hoe integratief leiderschap het vertrouwen binnen publiek-private samenwerkingen (PPS) in bouwprojecten kan bevorderen. Het geeft inzicht in welke rol deze leiderschapsstijl speelt in het bevorderen van de samenwerking tussen publieke en private partijen. De centrale hoofdvraag luidt: *“In welke mate draagt integratief leiderschap bij aan het bevorderen van vertrouwen binnen publieke-private samenwerkingen tussen het Rijksvastgoedbedrijf en opdrachtnemers?”* Via een kwalitatieve multiple-casestudie zijn vijf projecten van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) onderzocht. De vijf cases bevinden zich alle in de utiliteitsbouw, zijn gebaseerd op een geïntegreerd contract en bevinden zich in de ontwerp- en bouwfase.

De bevindingen laten zien dat er over het algemeen sprake is van vertrouwen tussen het RVB en zijn opdrachtnemers, waaraan integratief leiderschap positief bijdraagt. Het verenigen van verschillende perspectieven, het creëren van een gedeelde visie en het investeren in persoonlijke relaties dragen sterk bij aan vertrouwen. Informele interacties blijken hierin cruciaal, omdat ze de drempel tot communicatie verlagen en de relationele dynamiek versterken. Alleen formele momenten blijken niet voldoende. Belangenbegrip en welwillendheid ontstaan door verschillende perspectieven te verenigen. Een gezamenlijke visie zorgt voor duidelijke verwachtingen en geeft richting aan de samenwerking. Goede persoonlijke relaties versnellen processen en voorkomen spanningen, wat het vertrouwen bevordert. Tegelijkertijd blijkt dat integratief leiderschap niet automatisch leidt tot vertrouwen en dat er dus geen sprake is van een één op één relatie. Contextuele factoren zoals een grote fysieke afstand tussen projectteamleden, een eerder conflict of onvoldoende inzicht in de werkwijze van het RVB kunnen een risico vormen voor dit vertrouwen. Ook wordt in een latere fase van een project vaak minder expliciete aandacht besteed aan de gezamenlijke visie. Daarnaast toont het onderzoek aan dat de rol van sponsors en champions niet altijd toereikend is en sterk afhankelijk blijft van de context. Uit het onderzoek blijkt dat integratief leiderschap de meeste invloed uitoefent op de dimensies welwillendheid, interorganisatieel vertrouwen en transparantie. Hoewel integratief leiderschap geen directe invloed heeft op de overige dimensies van vertrouwen, namelijk bekwaamheid, integriteit en institutionele factoren, blijken deze wel essentiële randvoorwaarden te zijn voor het ontstaan van vertrouwen.

Dit onderzoek biedt een dieper inzicht in de rol van integratief leiderschap op vertrouwen in PPS binnen bouwprojecten en vormt een genuanceerde aanvulling op de bestaande literatuur. Het wordt aanbevolen om maandelijks informele momenten te organiseren ter versterking van de onderlinge relatie. Daarnaast is het waardevol om ieder half jaar een gezamenlijke waardeestroomanalyse op te stellen, die de stappen en knelpunten in het proces inzichtelijk maakt. Tot slot wordt aangeraden om ieder kwartaal een visiesessie te houden met het projectteam en de eindgebruiker, gericht op samenwerking en reflectie op het verleden en de toekomst.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleem- en doelstelling	8
1.3 Wetenschappelijke relevantie	9
1.4 Maatschappelijke relevantie	9
1.5 Bestuurskundige relevantie	10
1.6 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	11
2.1 Vertrouwen	11
2.2 Integratief leiderschap	13
2.3 Integratief leiderschap – vertrouwen	15
2.3.1 Relatie tussen integratief leiderschap en vertrouwen	15
2.3.2 Invloed van integratief leiderschap op vertrouwen	15
2.4 Conceptueel model	16
Hoofdstuk 3. Methodologie	17
3.1 Onderzoeksopzet	17
3.2 Dataverzameling	17
3.2.1 Operationalisering	17
3.2.2 Interviews	18
3.2.3 Contextbeschrijving	18
3.2.4 Onderzoekseenheden	19
3.3 Data-analyse	20
3.4 Waarborging	21
3.4.1 Betrouwbaarheid	21
3.5.2 Validiteit	21
3.5.3 Ethiek	22
Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse	23
4.1 Vertrouwen	23
4.2 Integratief leiderschap en vertrouwen	26
4.3 Overzicht interviewbevindingen	29
4.4 Analyse	30
4.4.1 Analyse: Vertrouwen	30
4.4.2 Analyse: Integratief leiderschap – Vertrouwen	31
4.4.3 Analysemodel	34
Hoofdstuk 5. Conclusie, Discussie & Aanbevelingen	36
5.1 Conclusie	36
5.2 Discussie	37
5.2.1 Theoretische reflectie	37
5.2.2 Methodologische reflectie	38

5.3 Aanbevelingen.....	39
Literatuurlijst.....	41
Bijlage	51
<i>Bijlage A. Operationaliseringstabel</i>	<i>51</i>
<i>Bijlage B. Interviewschema</i>	<i>54</i>
<i>Bijlage C. Informed consent</i>	<i>56</i>
<i>Bijlage D. Codeboom.....</i>	<i>58</i>

Hoofdstuk 1. Inleiding

Hoofdstuk één behandelt de aanleiding, probleem- en doelstelling, gevolgd door de bijbehorende onderzoeksvragen en relevantie, waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Hedendaagse maatschappelijke vraagstukken in de bouwsector, zoals woningnood en verduurzaming, zijn complex door uiteenlopende belangen en een voortdurend veranderende context (Joosse et al., 2023). Deze ‘wicked problems’ worden gekenmerkt door ambiguïteit en het ontbreken van eenduidige oplossingen (Lönngren & Van Poeck, 2020), waardoor samenwerking tussen overheden, marktpartijen en de maatschappij noodzakelijk is (Bingham & O’Leary, 2014). Deze complexiteit is in de bouw vaak groter dan in andere sectoren, doordat projecten doorgaans grootschaliger en technisch ingewikkelder zijn en er vaak veel belanghebbenden bij betrokken zijn. Dit vraagt om innovatie, waar publiek-private samenwerkingen (PPS) aan kunnen bijdragen, omdat ze overheden in staat stellen effectiever beleid te ontwikkelen en daardoor efficiëntere en beter afgestemde diensten leveren (Klijn & Van Twist, 2007). PPS kan innovatie en efficiëntie stimuleren, maar brengt ook uitdagingen met zich mee door uiteenlopende belangen. Publieke organisaties opereren binnen bureaucratische en politieke kaders, terwijl private partijen meer autonomie en commerciële doelen nastreven, wat kan leiden tot spanningen in samenwerking (Rainey et al., 2021). De effectiviteit van PPS hangt af van governance, vertrouwen en een evenwichtige risicoverdeling. In de bouwsector is dit cruciaal, vanwege de schaal en complexiteit van projecten, die deze drie elementen vereisen (Koppenjan et al., 2018a).

De literatuur toont aan dat vertrouwen essentieel is voor succesvolle samenwerking tussen publieke en private organisaties (Provan & Kenis, 2007; Dirks & Ferrin, 2001a). Het vergemakkelijkt informatie-uitwisseling, vermindert onzekerheid en verhoogt de bereidheid om risico’s te delen (Edelenbos & Klijn, 2007). Vertrouwen in de bouwsector is cruciaal. Daardoor beschouwen partijen elkaar als eerlijk, betrouwbaar en competent (Koppenjan et al., 2018a; Khalfan et al., 2007). Percepties van vertrouwen variëren echter specifiek binnen deze context, beïnvloed door eerdere ervaringen, onderlinge relaties en risicoverdeling (Kadefors, 2004; Bond-Barnard et al., 2018). Onderzoek naar vertrouwen binnen samenwerkingen richt zich vaak niet op PPS, maar eerder op samenwerking binnen organisaties, wat daarom verdere verkenning vereist (Son et al., 2022; Lim et al., 2023; Weimar et al., 2017). Bestaand onderzoek blijft vaak algemeen van aard en richt zich vooral op bredere organisatiecontexten, niet specifiek op PPS (Savelsbergh & Nauta, 2014; Van der Voort, 2023).

Leiderschap speelt hierin een cruciale rol, want door open communicatie en belangen op elkaar af te stemmen kan vertrouwen ontstaan (Verhees et al., 2015). Verbindend leiderschap, gericht op het leggen van verbindingen is daarbij essentieel, vooral in dynamische sectoren zoals de bouw waar verschillende perspectieven verenigd moeten worden voor het opbouwen van vertrouwen (Van Dorp et al., 2018; Crosby & Bryson, 2010a). Een specifieke benadering van verbindend leiderschap is integratief

leiderschap, dat gericht is op het samenbrengen van diverse belangen. Het helpt verschillende perspectieven te combineren en synergie tussen disciplines te creëren, wat vertrouwen bevordert (Crosby & Bryson, 2010b; Morse, 2010b). Integratief leiderschap is relevant voor bouwprojecten in PPS, omdat het grenzen tussen publieke en private partijen overbruggt (Morse, 2010b). Ondanks de focus van transformationeel leiderschap (TFL) op vertrouwen binnen onderzoek blijft de rol van integratief leiderschap als aparte leiderschapsstijl onderbelicht, terwijl juist deze vorm het vertrouwen kan bevorderen (Van der Voort, 2023). Een beter begrip van deze leiderschapsstijl kan bijdragen aan het bevorderen van vertrouwen (Zia et al., 2022). Vertrouwen speelt een cruciale rol binnen PPS, waar actoren van elkaar afhankelijk zijn. Toch is er weinig bekend over integratief leiderschap binnen PPS en hoe dit bijdraagt aan vertrouwen.

Samengevat is er wel onderzoek gedaan naar vertrouwen en leiderschap, maar de specifieke rol van vertrouwen en integratief leiderschap in PPS-bouwprojecten blijft nog onderbelicht. PPS vereist intensieve samenwerking, waardoor leiderschap en vertrouwen mogelijk een andere rol spelen dan bij samenwerkingen tussen uitsluitend publieke en private partijen. Bovendien ontbreekt een eenduidige definitie van vertrouwen, aangezien verschillende onderzoekers het begrip uiteenlopend interpreteren (Smolders, 2019). Verder onderzoek is daarom essentieel om beter te begrijpen hoe integratief leiderschap bijdraagt aan vertrouwen.

1.2 Probleem- en doelstelling

Het begrijpen van de rol van integratief leiderschap bij het bevorderen van vertrouwen tussen publieke en private partijen is essentieel, omdat dit de samenwerking direct beïnvloedt. Vertrouwen kan beïnvloed worden door de manier waarop integratief leiderschap wordt toegepast. Dit onderzoek is verklarend van aard, omdat het de invloed van integratief leiderschap op vertrouwen onderzoekt (Van Thiel, 2021). Het onderzoek richt zich op samenwerkingen tussen het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en zijn opdrachtnemers. Om dit doel te realiseren, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

In welke mate draagt integratief leiderschap bij aan het bevorderen van vertrouwen binnen publieke-private samenwerkingen tussen het Rijksvastgoedbedrijf en zijn opdrachtnemers?

Deelvragen:

1. Hoe wordt het begrip vertrouwen binnen PPS in de literatuur gedefinieerd?
2. Hoe wordt integratief leiderschap in de literatuur gedefinieerd?
3. Hoe wordt de relatie tussen integratief leiderschap en vertrouwen in de literatuur beschreven?
4. Hoe wordt vertrouwen ervaren binnen PPS tussen het RVB en de opdrachtnemers?
5. Hoe ervaren het RVB en de opdrachtnemers de relatie tussen integratief leiderschap en de opbouw van vertrouwen?

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden, is een multiple-casestudie uitgevoerd met vijf bouwprojecten van het RVB als cases, die zijn vormgegeven als PPS. Ten eerste is er een theoretisch kader opgesteld om deelvragen één, twee en drie te beantwoorden. Vervolgens zijn semigestructureerde interviews afgenomen met per project telkens twee personen van het RVB en twee van de opdrachtnemerskant. Het RVB en de opdrachtnemers zijn relevant voor dit onderzoek, omdat zij een sleutelrol spelen in de samenwerking tussen publieke en private partijen binnen complexe bouwprojecten. Dit biedt een waardevolle context om de invloed van vertrouwen en integratief leiderschap te onderzoeken.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is relevant omdat het de wisselwerking tussen vertrouwen en integratief leiderschap binnen PPS-bouwprojecten onderzoekt. Het vult twee lacunes in de bestaande literatuur. De eerste lacune betreft de beperkte kennis over hoe vertrouwen zich ontwikkelt binnen PPS (Koppenjan & Klijn, 2004b). Inzicht hierin is essentieel voor het begrijpen van de samenwerkingsdynamiek. Bestaande definities van vertrouwen zijn vaak te rigide en te algemeen voor deze context (Khalfan et al., 2007). Ondanks veel algemene literatuur over vertrouwen (King, 2021), ontbreekt een eenduidige definitie binnen de context van PPS. Het is cruciaal deze lacune te dichten om vertrouwen in de bouwcontext van PPS beter te begrijpen, wat bijdraagt aan een genuanceerder inzicht in vertrouwen binnen PPS (Verhees et al., 2015).

De tweede lacune betreft de onderbelichte rol van integratief leiderschap in het bevorderen van vertrouwen binnen PPS. Hoewel vertrouwen een cruciale succesfactor is in bouwprojecten, is er nog weinig specifiek onderzoek gedaan naar de invloed van integratief leiderschap hierop. Deze leiderschapsstijl kan het vertrouwen bevorderen bij complexe maatschappelijke vraagstukken in bouwprojecten, waarbij de traditionele hiërarchische benadering tekortschiet (Morse, 2008a). Ondanks het potentieel van deze leiderschapsstijl om vertrouwen te bevorderen, is deze relatie in literatuur nog weinig empirisch onderzocht (Morse, 2010b; Zia et al., 2022).

1.4 Maatschappelijke relevantie

De groeiende bevolking zorgt voor steeds complexere maatschappelijke uitdagingen binnen de bouw en infrastructuur, zoals woningtekorten en duurzaamheidsvraagstukken (Saavedra et al., 2023). Deze zogenaamde ‘wicked problems’, met complexe belangen en een dynamische context, vragen om samenwerking binnen governance-netwerken (Klijn & Koppenjan, 2015c). PPS is hier een type van, het draagt bij aan beter beleid en biedt oplossingen voor hedendaagse uitdagingen (Koppenjan & Klijn, 2004b). Binnen deze netwerken is vertrouwen cruciaal voor succes (Provan & Kenis, 2007). Vertrouwen tussen publieke en private partijen is onmisbaar, want het bevordert besluitvorming, vermindert

juridische conflicten en zorgt voor kostenbesparing en een efficiënter gebruik van belastinggelden (Hueskes et al., 2016).

Dit onderzoek biedt inzicht in hoe integratief leiderschap het vertrouwen binnen PPS in de bouwsector kan versterken, wat kan leiden tot efficiëntere projecten. De resultaten van het onderzoek dragen bij aan publieke waarde door transparantie, verantwoordelijkheid en verantwoording te bevorderen (Mayer & Yusuf, 2022; Reynaers, 2013). Inzicht in motieven en overwegingen binnen PPS helpt projecten beter af te stemmen op de betrokken partijen en de maatschappij (Everdijk & Korsten, 2015).

1.5 Bestuurskundige relevantie

Binnen de bestuurskunde staat het creëren van publieke waarde centraal (Symes, 1999). Het faciliteren van PPS laat publieke en private partijen hun expertise bundelen voor een efficiëntere aanpak van complexe vraagstukken (Akomea-Frimpong et al., 2021). Vertrouwen vormt de basis voor het bereiken van gemeenschappelijke doelen en bevordert effectiviteit en duurzaamheid van bestuurlijke vraagstukken (Edelenbos & Klijn, 2007). Dit geldt ook voor het RVB, dat zich bevindt in de complexe context van bouwprojecten binnen PPS. Effectief leiderschap binnen PPS helpt beleidsmakers efficiënte processen te realiseren (Boardman et al., 2015). Integratief leiderschap doorbreekt de traditionele beleidsmethoden en bevordert een betere balans tussen publieke en private belangen (Morse, 2010b).

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk twee presenteert het theoretisch kader en verdiept zich in de concepten uit de inleiding. Hoofdstuk drie behandelt de methodologie en onderzoeksopzet. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd, gevolgd door de analyse in hoofdstuk vijf. Hoofdstuk zes sluit af met de conclusie en de discussie.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk legt de wetenschappelijke basis voor het onderzoek. Eerst worden vertrouwen en integratief leiderschap expliciet gedefinieerd. Vervolgens komen de onderlinge verbanden tussen deze concepten aan bod. Tot slot volgt een conceptueel model als schematische samenvatting.

2.1 Vertrouwen

Vertrouwen is een succesfactor binnen samenwerkingsrelaties, maar consensus over de definitie van vertrouwen in de literatuur over samenwerking en leiderschap ontbreekt. Vlaar et al. (2006) en Shockley et al. (2015) beschouwen vertrouwen als een psychologische status toestand kwetsbaarheid te accepteren op basis van positieve verwachtingen betreffende de intenties of het gedrag van een ander. Volgens Prast et al. (2005) hangt vertrouwen samen met de betrouwbaarheid en eerlijkheid van de andere partij. Mayer et al. (1995) zien vertrouwen als de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de acties van de andere partij vanuit de verwachting dat de ander eenzelfde houding aanneemt.

Mayer et al. (1995) onderscheiden drie dimensies van vertrouwen. Ten eerste bekwaamheid, ofwel de competenties en vaardigheden die iemand bezit om taken op een aanvaardbaar niveau te volbrengen in een bepaald vakgebied (Mayer et al., 1995). Ten tweede welwillendheid, de bereidheid om in het belang van de ander te handelen, zelfs als het die persoon niet ten goede komt. Daarbij zijn zorg voor het welzijn van de ander en een positieve intentie om diegene te ondersteunen cruciaal. Door welwillendheid zijn anderen bereid om meer risico's te nemen (Mayer et al., 1995). Ten derde integriteit, wat verwijst naar de principes waarnaar iemand handelt die door de ander als acceptabel en consistent worden beschouwd. Van belang is dat woorden en daden in overeenstemming zijn met elkaar (Mayer et al., 1995). Het model van Mayer et al. (1995) wordt breed erkend in de literatuur vanwege de heldere conceptualisering en brede toepasbaarheid. Zo zien Stafford et al. (2022) deze dimensies als fundamentele bouwstenen voor vertrouwen en operationaliseren zij dit model in hun onderzoek naar vertrouwen binnen overheidsdimensies. Colquitt et al. (2007) laten zien dat deze dimensies invloed hebben op risicogedrag en werkprestaties. Dat is relevant voor dit onderzoek, omdat het benadrukt dat vertrouwen direct bijdraagt aan het effectief functioneren van een samenwerking. Mede om deze reden en de context van het onderzoek is dit model als theoretisch uitgangspunt gekozen.

Vertrouwen binnen een PPS blijkt zich te ontwikkelen door ervaringen en veranderende omstandigheden. Binnen een PPS-kader hebben Ezezika et al. (2013) aangetoond dat vertrouwen in de loop van de tijd verandert. In de initiatie- en beginfase is vertrouwen cruciaal voor het opbouwen van relaties en het vergemakkelijken van samenwerking (Wilson et al., 2009). In deze fase is sprake van competentie-gebaseerd vertrouwen, gebaseerd op bewezen vaardigheden (Edelenbos & Klijn, 2007). Dit type vertrouwen bevordert de uitwisseling van kennis en middelen (Gulati & Sych, 2008) en versnelt onderhandelingen en contractvorming (Zheng et al., 2008). In de vervolgfase (ontwerp- en

bouwfase) is relationeel vertrouwen, gebaseerd op wederzijdse betrokkenheid essentieel (Cranston, 2011). Het bevordert samenwerking en conflictoplossing, waardoor partners elkaar meer gaan vertrouwen en formele controle afneemt (Erridge & Greer, 2002; Minnaar & Van Veen-Dirk, 2019). Bovendien wordt in deze fase van de samenwerking pas echt duidelijk in hoeverre er sprake is van vertrouwen, iets wat bij de start van een project vaak nog onduidelijk is.

Vanwege het dynamische karakter van vertrouwen binnen PPS voegen andere auteurs elementen toe aan de dimensies van Mayer et al. (1995). Rousseau et al. (1998) benadrukken dat vertrouwen in PPS voor een groot deel voortkomt uit institutionele factoren, die verwijzen naar vertrouwen vanuit formele structuren, regels en afspraken binnen een organisatie. Sønderskov en Dinesen (2015) vullen aan dat institutionele factoren gevormd worden door individuele ervaringen met instituties, waarbij eerlijkheid, effectiviteit en transparantie een centrale rol spelen. Edelenbos en Klijn (2007) en Klijn et al. (2010) benadrukken dat transparantie cruciaal is voor vertrouwen binnen PPS. Jacobson en Choi (2008) benadrukken dat een gebrek aan transparantie juist tot wantrouwen kan leiden. Grimmelikhuijsen et al. (2013) bouwen hierop voort en zien transparantie als het openlijk delen van informatie en inzicht krijgen in processen, wat vertrouwen bevordert.

De literatuur erkent twee vormen van vertrouwen bij PPS: interpersoonlijk vertrouwen (vertrouwen in individuen) en interorganisatieel vertrouwen (vertrouwen tussen organisaties) (Pinto et al., 2008). McKnight & Chervany (2001) omschrijven interpersoonlijk vertrouwen als de bereidheid om iemand te vertrouwen, op basis van diens betrouwbaarheid en bekwaamheid. Lahno (2004) geeft aan dat interpersoonlijk vertrouwen zowel een cognitieve basis (competentie en betrouwbaarheid) als een affectieve kant (emotionele en onderlinge betrokkenheid) heeft. Volgens Hegtveld (2015) wordt interpersoonlijk vertrouwen beïnvloed door institutionele en sociale contexten en machtsverhoudingen. Kramer en Cook (2004) benadrukken dat vertrouwen zowel op individueel als sociaal niveau ontstaat, waarbij interorganisatieel vertrouwen een belangrijke rol speelt. Interorganisatieel vertrouwen betreft de relatie tussen organisaties, waarbij beide partijen vertrouwen op een eerlijke behandeling zonder misbruik van kwetsbaarheden (Padma et al., 2017). Dit is essentieel voor een duurzame samenwerking, vooral binnen complexe governance structuren waar samenwerking noodzakelijk is (Padma et al., 2017; Oomsels en Bouckaert, 2014). Daarbij ontstaat institutioneel vertrouwen vaak via autoriteit, terwijl in flexibelere omgevingen, zoals omgevingen met minder hiërarchie, sociale invloed en informatiecontrole (de toegang tot informatie) belangrijk zijn (Bachmann, 2001).

Om deelvraag één te beantwoorden wordt vertrouwen binnen PPS gedefinieerd als de **bereidheid van partijen om risico's te nemen en zich kwetsbaar op te stellen** met de verwachting dat de andere partij **betrouwbaar en integer** zal handelen, en zich zal **afstemmen op gezamenlijke doelen**, zelfs bij veranderende omstandigheden (Ezezika et al., 2013; Brown et al., 2007). Deze definitie sluit aan bij de dynamiek en afhankelijkheden binnen PPS in bouwprojecten. Klijn et al. (2010) en Edelenbos en Klijn

(2007) benadrukken dat vertrouwen essentieel is voor positieve uitkomsten en afhankelijk is van wederzijdse verwachtingen, transparantie en integer handelen.

In lijn met Mayer et al. (1995) zijn in deze definitie de dimensies bekwaamheid, welwillendheid en integriteit herkenbaar. Bekwaamheid sluit aan bij betrouwbaar handelen, omdat het gaat over daadwerkelijk afspraken nakomen en niet alleen de intentie daartoe (Mayer et al., 1995). Ook aspecten van interpersoonlijk vertrouwen komen terug (Pinto et al., 2008). Welwillendheid sluit aan bij de bereidheid tot samenwerking en het afstemmen op elkaars doelen, ook bij verandering, en versterkt de bereidheid om risico's te nemen door het vertrouwen in de goede intenties van de ander (Mayer et al., 1995). Integriteit is zichtbaar in de gekozen definitie met betrekking tot integer handelen (Mayer et al., 1995). Het interorganisationele vertrouwen van Pinto et al. (2008) komt terug in het aspect van het kwetsbaar durven opstellen. Naast de dimensies van Mayer et al. (1995) wordt ook transparantie, zoals beschreven door Grimmelikhuijsen et al. (2013), als dimensie toegevoegd aan dit onderzoek, omdat deze factor van belang is voor vertrouwen binnen PPS. Tot slot wordt het element 'institutionele factoren' van Rousseau (1998) als aanvullende dimensie meegenomen. Hoewel dit niet expliciet in de gekozen definitie terugkomt, is het binnen PPS cruciaal voor het bevorderen van vertrouwen.

2.2 Integratief leiderschap

Zoals paragraaf 2.1 aantoont, blijkt vertrouwen binnen PPS een belangrijke succesfactor. Leiderschap kan richting geven aan de samenwerking en bijdragen aan het behalen van doelen. Daarmee is leiderschap een belangrijke factor die vertrouwen beïnvloedt. Binnen de publieke sector komen een aantal leiderschapstijlen vaak voor, zoals gedeeld leiderschap, waarbij leiderschapstaken worden verdeeld, TFL, dat zich voornamelijk focust op gezamenlijke besluitvorming en verbindend leiderschap, dat diverse belangen met elkaar verbindt (Crosby & Bryson, 2017c). Integratief leiderschap is een vorm van verbindend leiderschap en bevordert samenwerking en verbindt uiteenlopende belangen (Morse, 2010b). Het is gericht op het verbinden van organisaties om complexe vraagstukken op te lossen en het algemeen belang te dienen (Crosby & Bryson, 2010b). Morse (2010b) legt de nadruk op samenwerking tussen sectoren en belanghebbenden binnen deze stijl. In eerder werk van Moynihan en Ingraham (2004) ligt de focus van integratief leiderschap op het verbeteren van prestaties door managementpraktijken te integreren. Deze definities benadrukken samenwerking over grenzen heen, op individueel, groeps-, organisatie- en maatschappelijk niveau (Bryson et al., 2006). In aanvulling hierop beschrijven Sun en Anderson (2012) vier essentiële aspecten van integratief leiderschap namelijk het begrijpen van relaties binnen samenwerkingen, het creëren van duurzame verbindingen, het benutten van expertise en netwerken, en het institutionaliseren van samenwerkingsstructuren.

De literatuur onderscheidt twee benaderingen van integratief leiderschap: de procesbenadering en de gedragsbenadering. De procesbenadering, zoals beschreven door Huxham en Vangen (2005b), benadrukt de onderlinge afhankelijkheid van structuren, processen en participanten binnen cross-

sectorale samenwerkingen, waarbij verschillende sectoren samenwerken aan gemeenschappelijke doelen. Volgens hen is integratief leiderschap een proces en niet afhankelijk van één individu. De gedragsbenadering richt zich op de competenties en eigenschappen die een integratieve leider nodig heeft (Parkkinen, 2024). Aangezien dit onderzoek zich richt op de aanwezigheid van integratief leiderschap bij participanten, staat de gedragsbenadering centraal.

Parkkinen (2024) onderscheidt drie essentiële gedragselementen die in dit onderzoek de dimensies van integratief leiderschap vormen. De eerste dimensie betreft het begrijpen van verschillende perspectieven (Parkkinen, 2024). Dit is cruciaal voor integratief leiderschap omdat het niet alleen gaat om het overbruggen van grenzen, maar ook om het behartigen van diverse belangen (Parkkinen, 2024). Gezamenlijke activiteiten, ook wel ‘boundary experiences’ genoemd, bevorderen dit en verminderen misverstanden (Crosby & Bryson, 2010b; Feldman et al., 2006; Fick-Cooper et al., 2009). De tweede dimensie betreft het creëren van een gezamenlijke visie (Parkkinen, 2024). Een gedeelde visie fungeert als ‘onzichtbare leider’ die richting geeft, zelfs bij tegenslagen (Morse, 2010b). Redekop (2010) ondersteunt dit door te stellen dat een leider met een gedeelde, realistische visie mensen uit verschillende achtergronden verenigt. Kouzes en Posner (2007) en Morse (2010b) benadrukken dat integratieve leiders stakeholders moeten helpen bij het ontwikkelen van gedeelde inzichten over verleden, heden en toekomst. De derde dimensie betreft relatieopbouw. Bestaande relaties en partnerschappen zijn cruciaal voor integratief leiderschap (Parkkinen, 2024). Zowel formele als informele relaties dragen hieraan bij (Morse, 2010b).

Crosby en Bryson (2010b) benadrukken het belang van sponsors en champions. Dit zijn geen specifieke eigenschappen van een integratieve leider, maar belangrijke rollen voor het functioneren van een samenwerking. Sponsors bieden autoriteit, middelen of netwerk, terwijl champions het veranderproces aansturen als actieve organisator en promotor (Crosby & Bryson, 2005a). Alban-Metcalf en Alimo-Metcalf (2010) benadrukken dat relatieopbouw essentieel is voor het effectief functioneren van integratief leiderschap. Ospina en Foldy (2010) voegen daaraan toe dat goede persoonlijke relaties bijdragen aan het verkrijgen van middelen en het oplossen van conflicten.

Om deelvraag twee te beantwoorden wordt integratief leiderschap gedefinieerd aan de hand van de definitie van Morse (2010b, p. 235): *“Integratief publiek leiderschap gaat niet over het bereiken van private doelen via samenwerking, noch over coöpteren van andere actoren door de publieke sector om organisatorische doelen te behalen. Het gaat juist om het proces waarbij meerdere **actoren met verschillende belangen** samen een **gemeenschappelijke visie** creëren en samenwerken om publieke waarde te realiseren. Het draait om het **katalyseren van dergelijke integraties**”*. Deze definitie is gekozen omdat het de samenwerking tussen verschillende actoren bij het realiseren van publieke waarde centraal stelt, wat aansluit bij dit onderzoek. Hoewel Sun en Anderson (2012) belangrijke elementen beschrijven, ligt de focus van dit onderzoek op de gedragsbenadering van Parkkinen (2024), die kijkt

naar het gedrag van individuen in relatie tot integratief leiderschap. Het begrijpen van verschillende perspectieven komt terug in de gekozen definitie, waarbij het essentieel is om verschillende belangen samen te brengen (Parkkinen, 2024). Het creëren van een gezamenlijke visie wordt letterlijk genoemd in de gekozen definitie (Parkkinen, 2024). Relatieopbouw komt terug in het katalyseren van dergelijke interacties, aangezien een leider die integraties ‘katalyseert’ actief relaties moet opbouwen en onderhouden (Parkkinen, 2024).

2.3 Integratief leiderschap – vertrouwen

2.3.1 Relatie tussen integratief leiderschap en vertrouwen

Hoewel vertrouwen essentieel is binnen PPS, is de relatie tussen integratief leiderschap en vertrouwen onderbelicht. Eerder onderzoek richt zich voornamelijk op gevestigde leiderschapsstijlen zoals TFL en transactioneel leiderschap (Gillespie & Mann, 2004; Som et al., 2023). Som et al. (2023) tonen aan dat faciliterend leiderschap binnen PPS een positief effect heeft op vertrouwen, maar integratief leiderschap wordt daarin niet meegenomen. Integratief leiderschap zorgt voor vertrouwen, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau binnen PPS. Dit doet het door machtsongelijkheid aan te pakken, aangezien machtsongelijkheid vaak wantrouwen veroorzaakt (Huxham & Vangen, 2005b). Het zorgt voor een evenwichtige machtsverdeling, creëert transparantie en ontwikkelt gezamenlijke doelen en duurzame relaties, wat het vertrouwen versterkt (Huxham & Vangen, 2000a; Williams, 2002). Huxham (2003) onderscheidt vertrouwen als concept van concrete gedragingen en acties waarmee individuen vertrouwen opbouwen. Integratieve leiders begrijpen dit en zetten strategische stappen om vertrouwen te ontwikkelen binnen samenwerkingen, ook als dit aanvankelijk ontbreekt (Huxham, 2003). Aangezien eenduidigheid ontbreekt in onderzoeken naar vertrouwensmechanismen binnen PPS, is het van belang dit nader te onderzoeken (Bracci et al., 2024).

2.3.2 Invloed van integratief leiderschap op vertrouwen

Integratief leiderschap bevordert vertrouwen binnen PPS door elementen zoals conflictmanagement en gedeelde visievorming, die het vertrouwen in de samenwerking versterken (Crosby & Bryson, 2005a; Dicke & Ott, 2023). Daardoor voelen actoren zich gelijkwaardig, is er sprake van transparantie en zijn leiderschapsrollen evenwichtig verdeeld, wat de basis legt voor vertrouwen (Silvia & McGuire, 2010; Bryson, 2018). Hoewel samenwerkingen kunnen beginnen met weinig vertrouwen, is het opbouwen van vertrouwen cruciaal voor een succesvolle samenwerking. Daarbij speelt integratief leiderschap een cruciale rol (McGuire, 2006). Dit vraagt om strategische kennisdeling, het tonen van competentie, het benadrukken van positieve intenties en daadkrachtig handelen (Arinõ & De La Torre, 1998). Het creëren van ‘small wins’ helpt integratieve leiders om geleidelijk vertrouwen op te bouwen (Huxham & Vangen, 2005b).

De keuze voor geschikte governance-structuren hangt af van factoren zoals netwerkomvang en onderling vertrouwen (Provan & Kenis, 2007). In netwerken zonder formele structuur is vertrouwen de drijvende kracht achter samenwerking, waarbij integratieve leiders dit strategisch opbouwen (Silvia & McGuire, 2010). Binnen integratief leiderschap versterken structuur en samenwerking elkaar. Vertrouwen wordt bevorderd door aandacht te schenken aan diverse stakeholders en helpt het bij effectief conflictmanagement (Crosby & Bryson, 2010b; Bryson, 2018). Minnaar en Van Veen-Dirks (2019) richten zich in hun onderzoek op de wisselwerking tussen leiderschap en vertrouwen, maar zonder eenduidige aanpak. Ook De Jong en Woolthuis (2006) constateren dat mechanismen binnen PPS die vertrouwen moeten bevorderen, niet duidelijk worden gekoppeld aan leiderschap.

Samenvattend wordt deelvraag drie, *“Hoe wordt de relatie tussen integratief leiderschap en vertrouwen in de literatuur beschreven?”*, als volgt beantwoord. Integratief leiderschap bevordert vertrouwen door machtsongelijkheid te verminderen, transparantie te vergroten en gezamenlijke doelen te ontwikkelen. Hoewel de relatie nog beperkt is onderzocht, suggereert de literatuur dat integratief leiderschap een sleutelrol kan spelen bij het bevorderen van vertrouwen binnen PPS.

2.4 Conceptueel model

Binnen PPS in de bouwsector worden op basis van de literatuur de concepten ‘integratief leiderschap’ en ‘vertrouwen’ onderscheiden. De dimensies van deze concepten fungeren als wetenschappelijke basis voor dit onderzoek. Op basis van het theoretisch kader is een conceptueel model opgesteld (zie figuur 1), dat als leidraad dient voor dit onderzoek.

Figuur 1
Conceptueel model



Hoofdstuk 3. Methodologie

Dit hoofdstuk begint met de onderzoeksopzet, gevolgd door de dataverzamelmethode en de context. Daarna komt de aanpak voor data-analyse aan bod. Tot slot wordt beschreven hoe de kwaliteit, betrouwbaarheid en ethiek van het onderzoek worden gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is te verklaren in welke mate integratief leiderschap vertrouwen kan bevorderen in PPS binnen bouwprojecten. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat het achterliggende meningen, knelpunten en behoeften blootlegt en inzicht geeft in de zienswijzen en belevingen van respondenten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om verbanden en sociale fenomenen te bestuderen die met kwantitatief onderzoek moeilijk blootgelegd kunnen worden (Bennett & Elman, 2006; Stutterheim & Ratcliffe, 2021). Daarnaast is het geschikt omdat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van integratief leiderschap op vertrouwen (George & Bennett, 2005), wat aansluit bij de doelstelling van dit onderzoek. Bovendien biedt kwalitatief onderzoek waardevolle inzichten in persoonlijke ervaringen, wat essentieel is voor het begrijpen van de dynamiek tussen het RVB en de opdrachtnemers (Akyildiz & Ahmed, 2021; Taherdoost, 2022). Daarbij biedt het ook de mogelijkheid om tegenstrijdige perspectieven tegelijkertijd aanwezig te laten zijn (Yin, 2017; Creswell & Poth, 2017).

Er is gekozen voor een multiple-casestudie. Het vergelijken van meerdere cases levert meer inzichten op dan een single-casestudie (Yin, 2017). Het maakt het mogelijk om unieke inzichten per case te verkrijgen en patronen tussen cases te herkennen (Yin, 2017). Casestudies worden gebruikt om een probleem vanuit meerdere invalshoeken te onderzoeken (Creswell & Poth, 2017). Yin (2017) benadrukt dat een multiple-casestudie werkt op basis van replicatielogica, waarbij dezelfde stappen per case worden herhaald waardoor consistente patronen zichtbaar worden. In dit onderzoek wordt een deductieve methode gehanteerd, waarbij bestaande theorieën worden gebruikt om het onderzoeksprobleem te verklaren (Van Thiel, 2021). Daarom is gekozen voor een deductieve benadering om deze theorieën binnen de context van PPS-bouwprojecten te toetsen (Van Thiel, 2021; Yin, 2017).

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Operationalisering

Op basis van het conceptueel model is een operationaliseringstabel opgesteld (bijlage A). Deze stap is essentieel om theoretische concepten te vertalen naar indicatoren en waarden (Van Thiel, 2021; Kemayou, 2016). In de eerste kolom staan de concepten, gevolgd door de bijbehorende dimensies in de tweede kolom. Iedere dimensie is theoretisch gedefinieerd en gekoppeld aan één of twee indicatoren die de richting geven aan de dataverzameling.

3.2.2 Interviews

De data zijn verzameld via semigestructureerde interviews, gebaseerd op indicatoren uit het theoretisch kader. Deze flexibele interviewvorm biedt houvast via een leidraad, maar laat ook ruimte voor spontane wendingen (Van Thiel, 2021). Dit is geschikt voor dit onderzoek, waarin verdieping in persoonlijke ervaringen en onderliggende verbanden centraal staan (Van Thiel, 2021). Op basis van de operationaliseringstabel (bijlage A) is een interviewschema opgesteld (bijlage B), bestaande uit open vragen die structuur bieden, maar tegelijkertijd ruimte laten voor variatie en verdieping (Van Thiel, 2021; Roulston, 2010b). De kennismaking start met algemene vragen om de respondenten op hun gemak te stellen.

In totaal zijn twintig interviews afgenomen, met toestemming voor audio-opnames. De interviews vonden plaats in april en mei 2025 en duurden gemiddeld 60 minuten. Zeventien interviews zijn fysiek afgenomen en drie online vanwege reistijd en agendaoverwegingen. Een beperking van online interviews is dat ze plaatsvinden in een ‘no place’, wat betekent dat ze een echte context bieden. Dit kan een gevoel van afstand creëren, wat de interactie kan beïnvloeden (Opdenakker, 2006; Jones & Abdelfattah, 2020). Een sterkte van de interviews is dat de vragen dermate open waren dat respondenten niet gestuurd werden in hun antwoorden.

3.2.3 Contextbeschrijving

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor het Rijksvastgoedbedrijf in Den Haag. In de marktstrategie 2025-2030 benadrukt het RVB dat samenwerking op basis van vertrouwen, met aandacht voor zowel de zakelijke als de menselijke kant, essentieel is voor het realiseren van complexe opgaven (Rijksvastgoedbedrijf, 2025). Om deze samenwerking te optimaliseren, werkt het RVB met Integraal Projectmanagementteams (IPM-teams), een werkwijze die gericht is op effectieve samenwerking en de beheersing van complexe projecten via duidelijke rol- en taakverdelingen (Wermer, 2014). Een IPM-team bij het RVB bestaat uit de rolhouders, Manager Project Beheersing (MPB), Projectmanager (PM), Contractmanager (CM), Technisch Manager (TM) en soms ook een Omgevingsmanager (Rijksvastgoedbedrijf, 2018). De term IPM wordt vooral gebruikt bij publieke opdrachtgevers zoals het RVB, Rijkswaterstaat, provincies en waterschappen. Opdrachtnemers hanteren deze vorm doorgaans niet in de bouwsector, maar spiegelen soms wel de rolhouders met die van het RVB.

Binnen het RVB en in de utiliteitsbouw (gebouwen zonder woonbestemming) verwijst PPS naar contractvormen waarbij de opdrachtnemer (ON) verantwoordelijk is voor ontwerp, bouw, financiering en/of exploitatie van publieke projecten. Een bekende variant hiervan is Design Build Finance & Maintain-contract (DBFMO) (Tang et al., 2009). Naast DBFMO past het RVB ook geïntegreerde contracten toe op basis van de UAV-GC (Uniforme Administratieve voorwaarden), zoals DB- of DBM-contracten (PIANOO, z.d.).

3.2.4 Onderzoekseenheden

De gegevens zijn verzameld binnen vijf projecten van het RVB. Per case zijn vier respondenten geïnterviewd, twee aan de zijde van het RVB en twee aan de zijde van de ON. Binnen dit onderzoek verwijst ‘projectteam’ naar het volledige team, bestaande uit managers van zowel het RVB als de ON. De respondenten zijn verdeeld over heel Nederland. In de eerste stap is gekozen voor een niet-probabilistische steekproef. De cases zijn doelgericht en strategisch geselecteerd op basis van relevantie en specifieke criteria die aansluiten bij het onderzoeksdoel, waardoor niet elk project een gelijke kans had om opgenomen te worden (Van Thiel, 2021; Coyne, 1997). Er zijn vijf vergelijkbare PPS-cases binnen de utiliteitsbouw geselecteerd. De selectie is gebaseerd op drie criteria, namelijk dat de projecten binnen een geïntegreerd contract vallen, dat ze zich in de vervolgfase (bouw- en ontwerpfase) bevinden en dat het RVB de IPM-werkwijze toepast op deze projecten. De vijf cases verschillen in type gebouw (zoals justitiële inrichting versus kantoorgebouw), regio en schaalgrootte, wat vergelijkingen op basis van contextuele invloeden mogelijk maakt. In totaal zijn er vijftien geïntegreerde contracten binnen het RVB die momenteel aan deze criteria voldoen. Dit maakt een multiple-casestudie met vijf cases tot een representatieve selectie binnen de context van dit onderzoek.

Binnen deze cases is ook weer een doelgerichte steekproef toegepast (Van Thiel, 2021), waarbij respondenten zijn geselecteerd op basis van hun rol en inhoudelijke relevantie voor het onderzoeksdoel. Alle twintig respondenten, verspreid over het RVB en de ON, vervulden een managementrol. De nadruk lag op het betrekken van ten minste de PM en/of CM, vanwege hun cruciale rol in de samenwerking. De PM dient als verbindende schakel met de focus op samenwerking en teamcohesie, wat onderling vertrouwen impliceert (Wermer, 2014). De CM staat veel in contact met de ON, en moet balanceren tussen het managen van contractuele eisen en samenwerken, waarbij vertrouwen eveneens een belangrijke rol speelt (Wermer, 2014). Wanneer deze rollen niet beschikbaar waren, zijn in enkele gevallen de TM en MPB geïnterviewd. Ook zijn twee andere rollen geïnterviewd, namelijk de Integraal Ontwerpleider (IO), als coördinator van het totale ontwerp en de Proces-Engineer (PE), verantwoordelijk voor het inrichten, bewaken en verbeteren van processen. Twintig respondenten worden binnen een multiple-casestudie als adequaat beschouwd, om patronen te herkennen en dataverzadiging te bereiken (Yin, 2017; Cobern & Adamas, 2020). Tabel 1 biedt een overzicht van de respondenten. De gegevens in de tabel zijn geanonimiseerd ter bescherming van de privacy van de respondenten.

Tabel 1

Respondententabel

Case	Respondent	Organisatie*	Functie
1	1	RVB	CM
1	2	RVB	TM
1	3	ON	CM
1	4	ON	TM
2	5	RVB	CM
2	6	RVB	PM
2	7	ON	PM
2	8	ON	CM
3	9	RVB	PM
3	10	RVB	CM
3	11	ON	PM
3	12	ON	CM
4	13	RVB	CM
4	14	RVB	PM
4	15	ON	MBP
4	16	ON	IO
5	17	RVB	CM
5	18	RVB	TM
5	19	ON	PM
5	20	ON	PE

*RVB = opdrachtgever (publiek) en ON = opdrachtnemer (privaat)

3.3 Data-analyse

De verzamelde gegevens worden geanalyseerd door interviews te transcriberen met behulp van Goodtapes.io (*Good Tape*, z.d.). Automatische transcriptietools zijn betrouwbaar, mits ze door mensen worden gecontroleerd (Spiller et al., 2023; Bokhove & Downey, 2018). Privacy is hierbij essentieel (Bokhove & Downey, 2018). Goodtapes.io voldoet aan de GDPR (Europese regelgeving voor gegevensbescherming), verwijdert geüploade bestanden direct en gebruikt AES-256-versleuteling (versleutelingstechnologie) om transcripten tijdens de overdracht te beveiligen (*Good Tape*, z.d.).

Het coderingsproces is primair deductief van aard omdat codes worden opgesteld vanuit de operationaliseringstabel (bijlage B) en worden omgezet in een codeboom (bijlage D) (Van Thiel, 2021). Codering vindt plaats met ATLAS.ti (ATLAS.ti, 2025). Tijdens het onderzoek komen ook nieuwe codes

naar voren, waardoor het onderzoek ruimte biedt voor inductieve elementen. Hoewel gestart wordt met een gesloten codeboom, is er ruimte voor nieuwe codes die tijdens het analyseproces ontstaan, wat ook open coderen mogelijk maakt (Van Thiel, 2021; Elliott, 2018). De data wordt opgesplitst en van codes voorzien (Kaiser & Presmeg, 2019). Aan de eerste coderingscyclus zijn eenvoudige, beschrijvende labels toegekend (Elliott, 2018). De tweede coderingscyclus bestaat uit axiaal coderen, waarbij relaties tussen concepten en categorieën worden geanalyseerd (Kaiser & Presmeg, 2019; Elliott, 2018). Ten slotte volgt het selectief coderen, waarbij de nadruk ligt op een beperkt aantal codes om belangrijke patronen en relaties te begrijpen en een samenhangende verklaring te formuleren (Van Thiel, 2021).

3.4 Waarborging

3.4.1 Betrouwbaarheid

Voor het waarborgen van de betrouwbaarheid moeten de gegevens consistent en stabiel zijn, wat essentieel is voor de reproduceerbaarheid (Van Thiel, 2021). Betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie en stabiliteit van het meetinstrument (Fitzner, 2007). De interne betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre verschillende items binnen een meetinstrument dezelfde eigenschap meten (Fitzner, 2007; Mohamad et al., 2015). De externe betrouwbaarheid wordt gewaarborgd door standaardisatie van het onderzoeksproces, zodat replicatie mogelijk is (Van Thiel, 2021; Yin, 2018).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door gebruik te maken van meerdere databronnen. Zo zijn er zowel publieke als private respondenten geïnterviewd. Door de interviewvragen af te leiden van de operationaliseringstabel, zijn in ieder interview dezelfde onderwerpen gehanteerd. Tot slot zijn de stappen binnen dit onderzoek inzichtelijk gemaakt, wat het reproduceerbaar maakt voor andere onderzoekers.

3.5.2 Validiteit

Validiteit verwijst naar de mate waarin een meetinstrument daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten en in hoeverre het andere niet-gerelateerde aspecten vermijdt (Ahmed & Ishtiaq, 2021). Interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek zelf en de vraag of het onderzoek valide is in wat het wil meten (Van Thiel, 2021). In dit onderzoek wordt dit gewaarborgd doordat de operationaliseringstabel is opgesteld vanuit het theoretisch kader. Hieruit zijn de interviewvragen afgeleid, zodat de antwoorden bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Lewis, 2008).

Externe validiteit richt zich op de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere contexten (Van Thiel, 2021; Findley et al, 2021). Dit onderzoek richt zich specifiek op PPS in de utiliteitsbouw, wat de generaliseerbaarheid mogelijk beperkt. De nuance is echter dat het IPM-model binnen meerdere (grote) publieke organisaties wordt gebruikt en dat de utiliteitsbouw een belangrijke en omvangrijke sector binnen de bouw is, met veel projecten en een brede impact. Daarnaast

zijn er meerdere rolhouders uit verschillende projecten geïnterviewd waarmee geprobeerd is de externe validiteit te verhogen.

3.5.3 Ethiek

Privacy en vrijwilligheid zijn essentiële ethische overwegingen waarbij zorgvuldig wordt omgegaan met de rechten van de respondenten, onder andere door het waarborgen van hun privacy en het vooraf verkrijgen van ethische goedkeuring (Van Thiel, 2021). Door middel van een ‘informed consent’ (bijlage C) zijn respondenten volledig geïnformeerd over het onderzoek en over de factoren die hun deelname konden beïnvloeden (Musmade, et al., 2013). Vertrouwelijkheid en goedkeuring zijn essentieel om de rechten van de respondenten te respecteren en ethische standaarden na te leven (Shaw, 2003). Gegevens worden geanonimiseerd en in dit onderzoek worden pseudoniemen toegepast om de identiteit van de respondenten te beschermen (Van Thiel, 2021). Dit zorgt ervoor dat respondenten geen sociaal wenselijke antwoorden zouden geven. Respondenten worden enkel aangeduid op basis van hun rol binnen het project en of zij tot het RVB of de opdrachtnemerskant behoren. Transcripten en opnames worden tien jaar bewaard en zijn alleen toegankelijk voor geautoriseerde personen.

Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek per dimensie gepresenteerd. Eerst wordt beschreven of respondenten vertrouwen ervaren in de samenwerking. Daarna wordt gekeken of integratief leiderschap aanwezig is en hoe de dimensies daarvan bijdragen aan vertrouwen. Tot slot worden de bevindingen geanalyseerd ten opzichte van de theorie en worden de empirische deelvragen beantwoord.

4.1 Vertrouwen

Binnen het thema vertrouwen worden zes bevindingen onderscheiden. Allereerst **bekwaamheid**, alle respondenten geven aan dat iedereen in het project momenteel over de juiste inhoudelijke kennis en competenties beschikt. Bij ontbrekende expertise wordt externe deskundigheid ingeschakeld. Respondenten hebben een sterke bereidheid om elkaars expertise te versterken. Bij aanvang ontbrak in case twee, vier en vijf de juiste deskundigheid. In case vier kwam dit doordat de opdrachtnemer (ON) voor het eerst samenwerkte met een overheidsorganisatie. In case vijf speelde teamwisselingen een rol. ON-respondenten uit case twee en vijf noemden de gefragmenteerde werkwijze, waarbij informatie over meerdere personen verspreid was, als een belemmering bij het vinden van de benodigde deskundigheid. In case één en drie was dit geen probleem.

“Voor ons was het een leerproject om de procesgang van het RVB te leren kennen en begrijpen. Dus daar waren wij zeker niet altijd goed op georganiseerd.”

ON – PM, R19

Ten tweede speelt **welwillendheid** een belangrijke rol. Alle respondenten benadrukken dat er aandacht is voor elkaars welzijn en bereidheid om elkaar te helpen, ook tussen de twee organisaties. De opdrachtnemers uit case vijf benadrukken dat zij veel steun kregen van het RVB, omdat zij onervaren waren in deze samenwerkingsvorm met een overheidsorganisatie. Dit draagt bij aan een open sfeer, waarin zaken bespreekbaar zijn. Het eigen belang ondergeschikt maken blijkt ook een belangrijk element van welwillendheid. De meeste respondenten herkennen een houding van ‘best for project’, waarbij beide partijen het gezamenlijk belang vooropstellen. R10 (opdrachtgever (OG), case drie) vormt een uitzondering en ervaart zelf moeite met het loslaten van eigenbelangen, mede door een eerder financieel conflict. Daarnaast ziet deze persoon dit ook terug bij anderen binnen zijn project. Deze uitzondering is relevant, omdat soortgelijke conflicten ook in andere projecten van het RVB kunnen voorkomen (I. Hettema, persoonlijke communicatie, 2 april 2025). Volgens R6 (OG, case twee) stelt het RVB hoge eisen met weinig ruimte voor compromis. De overige respondenten uit case drie benoemen dit echter niet.

“Dat betekent geven en nemen. De ene keer moet jij iets harder lopen. Of moet je toch een keer proberen om de pijn te nemen. En de andere keer doen wij dat.”

OG – PM, R9

De derde bevinding betreft **integriteit**. Alle respondenten geven aan dat binnen de projecten geaccepteerde principes aanwezig zijn, die doorgaans besproken worden in een project-startup (PSU). Een uitzondering is R10 (OG, case drie). Door een eerder conflict en gebrekkige aandacht hiervoor was het team minder goed op elkaar ingespeeld. Dit is relevant, omdat vergelijkbare situaties vaker kunnen voorkomen binnen het RVB. Hoewel een deel van de respondenten aangeeft dat normen en waarden consistent worden nageleefd, benoemt een kleine meerderheid dat deze in latere fases vooral impliciet blijven, doordat er niet altijd expliciet bij stil gestaan wordt. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat deze principes na de PSU meestal op een natuurlijke manier ontwikkelen en dat het bespreekbaar blijft als het dreigt mis te gaan. Deze normen en waarden hangen nauw samen met het nakomen van afspraken. Volgens de meerderheid van de respondenten gebeurt dit over het algemeen, al zijn er uitzonderingen. ON-respondenten uit case één en vier geven aan dat er onvoldoende inzicht is in de RVB-processen, waardoor zij het gevoel hebben dat zaken soms langer blijven liggen. In cases drie, vier en vijf benadrukken zes respondenten dat zij anderen herhaaldelijk moesten herinneren aan afspraken, wat irritatie veroorzaakte. In andere interviews werd dit niet benoemd.

“Ja, bij de PSU hebben we specifiek normen en waarden benoemd. Dat zijn eigenlijk gewoon kenmerken van een fatsoenlijke samenwerking. We hebben elkaar ook aangekeken en geknikt en gezegd dat we ons daaraan gaan committeren en ons eraan houden.”

OG – TM, R2

“Die staan wel op papier, maar of daar nou echt door de hele groep consistent naar wordt gehandeld...? Nee, dat denk ik niet.”

OG – CM, R5

De vierde bevinding gaat over **institutionele factoren**. ON-respondenten uit case één en vier ervaren de samenwerking als sterk bureaucratisch, door de veelheid aan regels en richtlijnen. R14 (OG, case drie) en de OG-respondenten van case één herkennen dit, maar geven aan dat ze daar flexibel mee omgaan. ON-respondenten uit case twee merken op dat eisen soms tegenstrijdig zijn, omdat het er zoveel zijn, waardoor ze als complex worden ervaren. De overige respondenten ervaren de contractstructuur juist als steun, omdat de richtlijnen volgens hen houvast bieden en voor duidelijkheid zorgen.

“Misschien zijn de eisen soms iets te overdreven, zowel in het aantal als in hoe strikt je je eraan moet houden.”

ON – PE, 20

Bevinding vijf betreft **transparantie**. Alle respondenten geven aan dat er voldoende transparantie is in het delen van documenten en belangrijke informatie. Niemand heeft de indruk dat er bewust zaken worden achtergehouden. Toch ervaart een meerderheid van de ON-respondenten onvoldoende inzicht in de interne processen van het RVB. Volgens hen komt dit niet door gebrek aan transparantie, maar door de manier waarop het RVB georganiseerd is. De processen van het RVB voelen soms aan als een ‘black box’. Het is vaak onduidelijk wie beslissingen neemt of wie de juiste contactpersoon is. Geen van de OG-respondenten ervaart dit bij de interne processen van de ON.

“Ik vind dat ze ons netjes voorzien in besprekingsverslagen en wat er allemaal speelt.”

OG – PM, R14

“Er is niet altijd een heel goed beeld bij hoeveel tijd het RVB kwijt is aan bepaalde dingen.”

ON – TM, R4

Bevinding zes gaat over **interorganisatieel vertrouwen**. De meerderheid van de respondenten ervaart de samenwerking als gelijkwaardig. Er wordt niemand voorgetrokken en er is aandacht voor elkaars kwetsbaarheden. Toch heeft R19 (OG) uit case vier dit soms anders ervaren. Deze respondent voelt dat het RVB soms zijn positie gebruikt om eisen door te drukken die vooral in het eigen belang zijn. Deze afwijkende bevinding is relevant omdat het laat zien hoe kwetsbaar vertrouwen is, zeker gezien de machtspositie van het RVB met de grootste vastgoedportefeuille van Nederland. Andere respondenten benoemen dit niet.

“Nee, ik heb wel het gevoel dat het heel gelijkwaardig was. Ik vond dat we er op zo 'n manier met elkaar wel mee omgingen.”

OG – TM, R18

Samenvattend is vertrouwen tussen het RVB en zijn opdrachtnemers aanwezig. Bekwaamheid, welwillendheid en interorganisatieel vertrouwen zorgen het meest voor vertrouwen. Integriteit, institutionele factoren en transparantie blijken minder sterk aanwezig. Uitdagingen zoals het herhaaldelijk herinneren aan afspraken, complexe eisen en onvoldoende inzicht in de RVB-processen kunnen een risico vormen voor vertrouwen. Het vertrouwen varieert per case. Case één scoort het hoogst en case twee kent meerdere aandachtspunten. Dit benadrukt dat vertrouwen voortdurende aandacht en inzet vereist om het te behouden en te versterken.

4.2 Integratief leiderschap en vertrouwen

Er worden drie bevindingen over integratief leiderschap besproken, namelijk verschillende perspectieven, gezamenlijke visie en relatieopbouw. Hierbij wordt ook gekeken naar de invloed hiervan op vertrouwen. De eerste bevinding richt zich op *verschillende perspectieven*, die het onderlinge begrip vergroten. Een grote meerderheid ervaart begrip voor elkaars belangen en benadrukt het belang van voortdurende dialoog om verwachtingen helder te krijgen. ON-respondenten en R5 (OG) (case drie) vormen een uitzondering. Door de grote fysieke afstand, de gefragmenteerde werkwijze van het RVB en het vasthouden aan eigen belangen bleef begrip daar soms uit. Dit is relevant omdat deze belemmerende factoren vaker een rol kunnen spelen in RVB-projecten. Over alle cases heen vindt een kleine meerderheid dat het betrekken van de eindgebruiker helpt om belangen te verenigen. Inzicht in elkaars belangen draagt bij aan vertrouwen. Open communicatie is essentieel voor vertrouwen. Als die ontbreekt, nemen misverstanden en wantrouwen toe.

Om verschillende perspectieven te verenigen zijn gezamenlijke activiteiten essentieel. Hoewel alle respondenten aangeven dat er voldoende activiteiten zijn met een goede balans tussen formele en informele momenten, verschillen de ervaringen. In case twee en drie worden ze vooral als formeel ervaren, met weinig ruimte voor persoonlijke verbinding. In case twee komt dit door de grote fysieke afstand, omdat projectteamleden ver uit elkaar wonen en zelden samen op locatie zijn. In case drie speelt een eerder conflict mee, waardoor veel aandacht is besteed aan het oplossen van het conflict en er daardoor weinig tijd is geweest voor gezamenlijke activiteiten. Respondenten in case één, vier en vijf ervaren wel een goede balans en benadrukken dat informele momenten cruciaal zijn voor vertrouwen. Door elkaar buiten de formele rol te leren kennen, waardering te tonen en regelmatig samen te komen, groeit het vertrouwen.

Op het gebied van het verenigen van verschillende perspectieven blijkt dat de grote meerderheid van de respondenten integratief leiderschap vertoont, waarbij open communicatie cruciaal is. Case twee en drie vormen een uitzondering hierop en onderstrepen het belang van persoonlijke verbinding en gezamenlijke activiteiten.

“Als je in gesprek gaat dan kom je er toch ook achter dat het niet onwil is of een gesloten deur, maar er speelt zoveel omheen... dat het voor de andere partij gewoon niet mogelijk is om de juiste keuzes te maken. Door de uitgangspunten goed te krijgen, creëer je vertrouwen.”

OG – PM, R14

“Als je niks over je privé vertelt, ontstaat er toch een andere band. Ja, heel afstandelijk vind ik dat.”

ON – TM, R16

Ten tweede speelt **gezamenlijke visie** een belangrijke rol. Over alle cases heen geeft de meerderheid van de respondenten aan dat er vooral tijdens de PSU, bij de start van het project, veel aandacht aan wordt besteed. Alleen in case drie ontbreekt die visie momenteel, vanwege eerdere conflicten. Wel werken zij hieraan met nieuwe teamleden. Een grote meerderheid van de respondenten benadrukt dat de visie in de latere fases van het project vooral impliciet blijft doordat deze niet actief wordt onderhouden. Hoewel dit niet direct zorgt voor verminderd vertrouwen, benadrukken respondenten dat een gezamenlijke visie bijdraagt aan wederzijds begrip, duidelijke verwachtingen en vertrouwen, omdat men weet wat men van elkaar mag verwachten.

Het blijkt dat een gezamenlijke visie deels aanwezig is. Bij aanvang van het project is hier expliciet aandacht voor, maar naar verloop van tijd neemt dit af. Dit suggereert dat integratief leiderschap vooral in de beginfase aanwezig is, terwijl het in latere fases minder expliciet naar voren komt.

“Als je allemaal dezelfde kant op kijkt, dat draagt zeker bij aan vertrouwen. Anders werkt het elkaar juist tegen.”

OG – CM, R1

De derde bevinding betreft de drie aspecten van **relatieopbouw**. Ten eerste het onderhouden van relaties, waarbij een grote meerderheid van de respondenten een goede balans ervaart tussen formeel en informeel contact en de relatie als positief ziet. In case drie en bij de ON-respondenten van case vier is de relatie vooral formeel. Even elkaar opbellen is daar zeldzaam. Dit kan in deze gevallen een risico vormen voor vertrouwen, omdat het om nieuwe samenwerkingen gaat, waarbij informele momenten cruciaal zijn. Andere respondenten benoemen dit niet als een probleem. Informele interacties zorgen voor korte lijnen en meer begrip, ook bijvoorbeeld bij persoonlijke omstandigheden. Een informeel gesprek vóór een formeel overleg zorgt voor ontspanning en maakt complexe onderwerpen beter bespreekbaar. Vooral deze informele momenten versterken het vertrouwen.

Het tweede aspect betreft het inzetten van persoonlijke relaties om conflicten te voorkomen en middelen te verkrijgen. Respondenten zetten deze relaties vooral in om zaken sneller te regelen als de reguliere weg niet werkt. Conflictoplossing op deze manier komt minder vaak voor, omdat er in de onderzochte cases nog geen conflict is voorgekomen. Goed onderhouden relaties maken het mogelijk om problemen vroegtijdig te bespreken, waardoor escalatie naar hogere managementniveaus niet nodig is. Ook dit draagt bij aan het vertrouwen.

Het derde aspect gaat over het inzetten van sponsors en champions. De ervaringen hierover verschillen. Over alle cases heen geeft de meerderheid aan dat champions vooral worden ingezet als adviseurs, met specifieke kennis. Sponsors komen alleen voor binnen case één en vier, waar lijnmanagers actief bij het proces zijn betrokken. In de andere cases komen de rollen minder vaak voor of worden ze nog niet benut, omdat sponsors daar nog niet nodig waren of men ze niet wenselijk achtte.

Enkele ON-respondenten benadrukken dat het inzetten van deze rollen juist het vertrouwen kan verminderen, omdat men het gevoel heeft dat ze het dan niet zelf kunnen. Andere respondenten vinden juist dat deze rollen zorgen voor meer betrokkenheid en daardoor vertrouwen versterken.

Volgens de meerderheid van de respondenten zijn de drie belangrijke aspecten van relatieopbouw voor een groot deel aanwezig. Volgens alle respondenten draagt vooral het goed onderhouden van relaties bij aan vertrouwen, waarbij informele interacties ook cruciaal blijken te zijn. Wanneer deze ontbreken, kan dat een risico vormen voor het vertrouwen, omdat relaties die uitsluitend op formele interacties zijn gebaseerd onvoldoende zijn om vertrouwen te bevorderen. Persoonlijke relaties worden vooral preventief ingezet, wanneer de formele weg niet toereikend is. Sponsors en champions vervullen een minder zichtbare rol in het bevorderen van vertrouwen. Soms versterken zij vertrouwen, maar ze kunnen ook voor twijfel zorgen. Deze bevindingen benadrukken het belang van relationele aandacht binnen integratief leiderschap.

“Dus ik denk dat het wel persoonlijk elkaar opzoeken is, telefonisch hoe dan ook, voor dingen die je vooraf wilt bespreken. Dat doe je alleen als je elkaar vertrouwt.”

ON – CM, R3

“Wat je soms wel ziet, is gewoon dat je dan zelf even rechtstreeks belt, laatst had ik iets over liften, dat ik gewoon vastliep. Dan bel ik ook gewoon rechtstreeks met de liftadviseur van het RVB.”

ON – TM, R16

“Sponsors geven juist geen vertrouwen, denk ik. Dat je merkt dat de projectteams daar eerder het gevoel van hebben dat het team zelf zal falen.”

ON – PM, R11

Integratief leiderschap blijkt een belangrijke voorwaarde voor vertrouwen, vooral in het actief onderhouden van relaties en het verenigen van verschillende perspectieven. Gezamenlijke activiteiten en dan vooral de informele interacties blijken cruciaal voor effectief integratief leiderschap. Open communicatie, het actief werken aan een gezamenlijke visie en het preventief inzetten van relaties versterken het vertrouwen. Tegelijkertijd zijn er ook uitdagingen zoals fysieke afstand, eerdere conflicten en geen continue aandacht voor de visie. Dit benadrukt het belang dat integratief leiderschap gedurende het gehele project actief aanwezig moet zijn om het vertrouwen te bevorderen.

4.3 Overzicht interviewbevindingen

Tabel 1 biedt een visuele samenvatting van de interviewbevindingen per dimensie.

Legenda

- Volledig aanwezig
- Wel aanwezig maar niet volledig (persoonsafhankelijk)
- Deels aanwezig
- Wel aanwezig maar bijna niet (persoonsafhankelijk)
- Niet aanwezig

Tabel 1

Overzicht interviewbevindingen

<u>Onderwerp</u>	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
1. Deskundigheid	■	■	■	■	■
2. Welwillendheid	■	■	■	■	■
3. Voorbij eigen belang	■	■	■	■	■
4. Normen en waarden	■	■	■	■	■
5. Afspraken	■	■	■	■	■
6. Institutionele factoren	■	■	■	■	■
7. Transparantie	■	■	■	■	■
8. Interorganisationeel	■	■	■	■	■
9. Belangen	■	■	■	■	■
10. Gezamenlijke activiteiten	■	■	■	■	■
11. Gezamenlijke visie	■	■	■	■	■
12. Relaties onderhouden	■	■	■	■	■
13. Persoonlijke relaties	■	■	■	■	■
14. Sponsors en champions	■	■	■	■	■

4.4 Analyse

Deze paragraaf koppelt de resultaten aan de theorie om te verklaren hoe de dimensies overeenkomen of afwijken. Er is daarbij aandacht voor inductieve elementen die de theorie aanvullen of nuanceren. Vervolgens worden de empirische deelvragen beantwoord en sluit de paragraaf af met een analysemodel.

4.4.1 Analyse: Vertrouwen

Uit het onderzoek komen zes bevindingen over vertrouwen naar voren. **Bekwaamheid** blijkt een belangrijke factor voor vertrouwen, wat in lijn is met de theorie van Mayer et al. (1995) en McKnight & Chervany (2001). Een nieuw inzicht dat naar voren kwam is dat er een sterke bereidheid is om elkaar te helpen en gezamenlijke expertise te ontwikkelen. Bekwaamheid is daarmee niet alleen een individueel begrip maar juist de bereidheid om elkaar te helpen zorgt voor vertrouwen. Daarmee sluiten de bevindingen deels aan bij Mayer et al. (1995), maar voegen een dynamisch en relationeel aspect toe doordat vertrouwen zich ontwikkelt binnen relaties. Dat aspect wordt in de literatuur minder benadrukt.

Welwillendheid blijkt eveneens een cruciale factor voor vertrouwen, maar is sterk afhankelijk van de situatie. Aandacht voor elkaars welzijn, elkaar helpen en het eigen belang overstijgen, sluit aan bij de theorie van Mayer et al. (1995), die benadrukken dat vertrouwen voortkomt uit handelen in het belang van de ander en elkaar ondersteunen. Tegelijkertijd suggereren de resultaten dat welwillendheid niet alleen voortkomt uit individuele eigenschappen en intenties, maar ook gevormd wordt door situaties zoals conflicten en machtsongelijkheid. Hoewel de bereidheid om risico's te nemen volgens de theorie een kernaspect is van vertrouwen (Ezezika et al., 2013; Brown et al., 2007), kwam dat niet naar voren in de interviews.

Ten derde speelt **integriteit** een belangrijke rol. Het onderzoek laat zien dat geaccepteerde principes richting geven aan de samenwerking en zorgen voor duidelijke wederzijdse verwachtingen, wat cruciaal is voor vertrouwen. Men vertrouwt op het betrouwbare en integere handelen van de andere partij (Ezezika et al., 2013; Brown et al., 2007). Echter, de interviews laten zien dat contextuele factoren, zoals eerdere conflicten, de integriteit kunnen ondermijnen. Opvallend is dat deze principes in latere fases van de samenwerking vaak impliciet blijven, wat een risico vormt voor vertrouwen. Doordat het impliciet blijft, maakt het vertrouwen kwetsbaar bij rolwisselingen of conflicten. Hoewel Mayer et al. (1995) integriteit als expliciete aannames beschrijven, blijken deze principes vooral impliciet en contextafhankelijk te zijn. Daarmee nuanceren de bevindingen de theorie en tonen ze dat integriteit geen vast gegeven is, maar voortdurende aandacht vereist.

Institutionele factoren spelen een dubbelzinnige rol in vertrouwen. Formele contractstructuren bieden houvast en duidelijkheid, maar kunnen tegelijkertijd vertrouwen ondermijnen door overmatige bureaucratie en complexe eisen. Dit nuanceert de bestaande literatuur van Rousseau et al. (1998), die stellen dat institutionele factoren per definitie vertrouwen versterken. Vertrouwen hangt af van hoe deze

kaders worden toegepast en geïnterpreteerd op individuele basis (Sønderskov en Dinesen, 2015). Een aanvulling op de theorie is dat vertrouwen ontstaat wanneer er ruimte is voor flexibiliteit rondom de interpretatie van institutionele factoren.

Transparantie blijkt cruciaal voor vertrouwen. Open communicatie en het openlijk delen van documenten wekken de indruk dat er geen informatie wordt achtergehouden. Echter blijkt dit voor de opdrachtnemers onvoldoende, binnen deze cases ervaren zij een gefragmenteerde werkwijze bij het RVB, wat het vertrouwen ondermijnt. Transparantie moet daarom breder worden opgevat dan enkel ‘openheid’. Niet alleen het ‘wat’, maar ook het ‘hoe’ en het ‘waarom’ zijn essentieel voor vertrouwen. Deze bevindingen sluiten aan Grimmelikhuijsen et al. (2013) en Jacobson en Choi. (2008), die transparantie en procesinzicht als cruciaal voor vertrouwen beschouwen. Aanvullend blijkt uit de praktijk dat begrip van de achterliggende processen essentieel is voor vertrouwen. Vertrouwen groeit pas echt als partijen niet alleen documenten delen, maar ook duidelijkheid verschaffen over de achterliggende processen. Dit duidt op een aanvulling in de bestaande literatuur.

Tot slot speelt **interorganisationeel vertrouwen** een rol, waarbij gelijkwaardigheid, het tonen van kwetsbaarheid en het vermijden van bevoordeling centraal staan. Een onevenwichtige machtsverhouding kan vertrouwen onder druk zetten. Deze bevindingen sluiten aan bij Padma et al. (2017) en Oomsels en Bouckaert. (2014), die benadrukken dat een eerlijke behandeling zonder bevoordeling en machtsmisbruik, cruciaal is voor duurzame samenwerking. De nuance hierbij is dat contextuele factoren zoals machtsmisbruik een risico vormt voor vertrouwen. Dit suggereert een mogelijke aanvulling in de theorie, waarbij machtsverhoudingen beperkt worden belicht.

Op basis van deze analyse kan deelvraag vier worden beantwoord: “*Hoe wordt vertrouwen ervaren binnen PPS tussen het RVB en de opdrachtnemers?*” De meerderheid ervaart het vertrouwen tussen het RVB en de opdrachtnemers als voldoende. Hoewel contextuele factoren het vertrouwen in enkele gevallen kunnen belemmeren, blijkt bij beide partijen sprake te zijn van onderling vertrouwen.

4.4.2 Analyse: Integratief leiderschap – Vertrouwen

Dit onderzoek toont drie bevindingen over de relatie tussen integratief leiderschap en vertrouwen. Ten eerste **verschillende perspectieven**. Door continu met elkaar in gesprek te blijven en de eindgebruiker actief te betrekken, ontstaat belangenbegrip dat welwillendheid en vertrouwen bevordert. Dit sluit aan bij de theorie van Parkkinen (2024), die benadrukt dat belangenbehartiging en het overbruggen van grenzen essentieel zijn voor integratief leiderschap. Tegelijkertijd blijken contextuele factoren, zoals een grote fysieke afstand of gebrek aan procesinzicht bij het RVB, dit te belemmeren. Dit aanvullende inzicht onderstreept het belang van een flexibele benadering. Voor het verenigen van verschillende perspectieven blijken informele gezamenlijke activiteiten essentieel. Ze verlagen de drempel tot communicatie en versterken de relationele dynamiek. Daarmee bevorderen ze vertrouwen vaak meer dan formele activiteiten. Dit sluit deels aan bij de inzichten van Crosby & Bryson (2010b), Feldman et

al. (2006) en Fick-Cooper et al. (2009), die stellen dat gezamenlijke activiteiten misverstanden verminderen en verschillende perspectieven verenigen. Het onderzoek benadrukt dat juist het informele karakter van deze interacties bepalend is voor het vertrouwen, iets wat in de bestaande literatuur onderbelicht blijft. Alleen formele activiteiten blijken onvoldoende. Daarbij zorgt het uitspreken van ‘small wins’ voor wederzijdse erkenning die het vertrouwen bevordert (Huxham & Vangen, 2005b).

Samenvattend tonen deze cases dat het verenigen van verschillende perspectieven een kernaspect is van integratief leiderschap, dat het vertrouwen binnen PPS versterkt. Wel moet rekening worden gehouden met de context en relationele dynamiek. Dit vult de literatuur aan, waarin vooral structurele en formele aspecten van leiderschap centraal staan (Padma et al., 2017).

Een **gezamenlijke visie** zorgt voor duidelijkheid en wederzijds begrip, waardoor verwachtingen helder zijn, teamleden zich gehoord voelen en samenwerking voorspelbaar is. Daarmee versterkt een visie het interorganisatieel vertrouwen, doordat het richting geeft aan de samenwerking (Padma et al., 2017). Uit de bevindingen blijkt dat een gedeelde visie niet vanzelfsprekend is. Contextuele factoren, zoals eerdere conflicten of een zwakke onderlinge band kunnen dit proces bemoeilijken. Ook blijkt dat een visie vooral bij aanvang van een project geformuleerd wordt en daarna impliciet blijft. Dit sluit aan bij de theorie van Morse (2010b) en Redekop (2010) die een gezamenlijke visie omschrijven als een ‘onzichtbare leider’ die verschillende perspectieven verenigt. In de praktijk wordt de visie zelden actief onderhouden. Hoewel dit het vertrouwen niet direct ondermijnt, toont het onderzoek dat actief aandacht besteden aan een gedeelde visie het vertrouwen kan versterken. Dit contrasteert met Kouzes & Posner (2007) en Morse (2010b), die benadrukken dat integratieve leiders het gedeelde inzicht voortdurend moeten ontwikkelen. In de praktijk blijft dit aspect onderbelicht, terwijl meer aandacht hiervoor het vertrouwen zou kunnen versterken.

Samenvattend toont het onderzoek aan dat het creëren van een gezamenlijke visie een essentieel element is van integratief leiderschap. Een visie zorgt voor duidelijkheid en wederzijds begrip, wat het vertrouwen bevordert (Dicke & Ott, 2023). In de praktijk blijft dit vaak impliciet, waardoor integratief leiderschap slechts deels tot uiting komt. Hierdoor draagt een gedeelde visie volgens dit onderzoek slechts gedeeltelijk bij aan het versterken van vertrouwen.

Relatieopbouw blijkt essentieel binnen integratief leiderschap en bevordert vertrouwen sterk. De nadruk ligt op informele relaties, omdat ze welwillendheid vergroten en de bereidheid tot samenwerking versterken. Formele relaties bieden structuur, maar als een samenwerking enkel gebaseerd is op formele relaties kan dit het vertrouwen zelfs belemmeren. De bevindingen sluiten aan bij Parkkinen (2024), die benadrukt dat relaties een fundament vormen voor integratief leiderschap. Een aanvulling op de literatuur is dat informele relaties sterker bijdragen aan het vertrouwen dan enkel formele relaties. Dit contrasteert met Morse (2010b) die veronderstelt dat zowel formele als informele relaties even belangrijk zijn. Daarnaast bevordert relatieopbouw het interorganisatieel vertrouwen doordat het de

samenwerking tussen actoren versterkt (Padma et al., 2017). Integratief leiderschap investeert actief in persoonlijke verbinding, wat de basis vormt voor duurzame relaties (Huxham en Vangen 2000a).

Persoonlijke relaties dragen daarnaast ook bij aan het versnellen van processen en maken potentiële discussiepunten eerder bespreekbaar. Deze openheid bevordert het vertrouwen, doordat het transparantie en wederzijds begrip versterkt. In de praktijk blijkt dat integratief leiderschap vooral een preventieve functie heeft, doordat het spanningen vroegtijdig signaleert, wat vertrouwen bevordert. Waar Ospina en Foldy (2010) de nadruk leggen op het verkrijgen van middelen en conflictoplossing, laat dit onderzoek zien dat binnen PPS de nadruk meer ligt op het voorkomen van conflicten en het versnellen van processen. Conflictoplossing blijkt daarmee een minder directe functie van integratief leiderschap, mogelijk vanwege het ontbreken van daadwerkelijke conflicten in de onderzochte cases. Procesversnelling en het voorkomen van conflicten bevorderen vertrouwen door openheid en betrokkenheid (Crosby & Bryson 2005a; Dicke & Ott. 2023).

Tot slot laat de rol van sponsors en champions zien dat integratief leiderschap niet te allen tijde bijdraagt aan vertrouwen. Champions hebben binnen deze cases de rol van adviseur en bevorderen het vertrouwen doordat zij specifieke kennis leveren. Sponsors worden minder vaak ingezet en hun effect op vertrouwen blijkt wisselend. Ze worden positief ervaren als ze ondersteunend en verbindend zijn, maar kunnen vertrouwen ook beperken wanneer ze als controlemechanisme worden gezien. Hun werking is daardoor sterk context- en persoonsafhankelijk. In de praktijk vervullen champions vooral een inhoudelijke rol en blijkt de inzet van sponsors, als deze onjuist wordt toegepast, eerder vertrouwen te ondermijnen dan te bevorderen. Vertrouwen ontstaat niet automatisch door het inzetten van sponsors en champions, maar is afhankelijk van hoe ze worden ingezet. Daarmee nuanceren de bevindingen de theorie van Crosby en Bryson (2010b; 2005a), die de inzet van sponsors en champions als inherent positief beschouwen. Dit vormt een belangrijke aanvulling op de bestaande theorie, waarin de contextafhankelijke dynamiek onderbelicht blijft.

Samenvattend kan worden gesteld dat relatieopbouw essentieel is voor integratief leiderschap (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf 2010). Het investeren in relaties en deze op een juiste manier inzetten bevordert het vertrouwen binnen PPS in aanzienlijk. Dit vereist een contextgerichte aanpak waarbij actief wordt geïnvesteerd in het onderhouden van relaties.

Op basis van deze analyse kan deelvraag vijf worden beantwoord: *“Hoe ervaren projectteamleden in de PPS tussen het RVB en zijn opdrachtnemers, de relatie tussen integratief leiderschap en de opbouw van vertrouwen?”* Integratief leiderschap blijkt bepalend te zijn voor vertrouwen. Waardevolle elementen zijn hierbij het actief betrekken van verschillende perspectieven, een gezamenlijke visie en de informele relaties.

4.4.3 Analysemodel

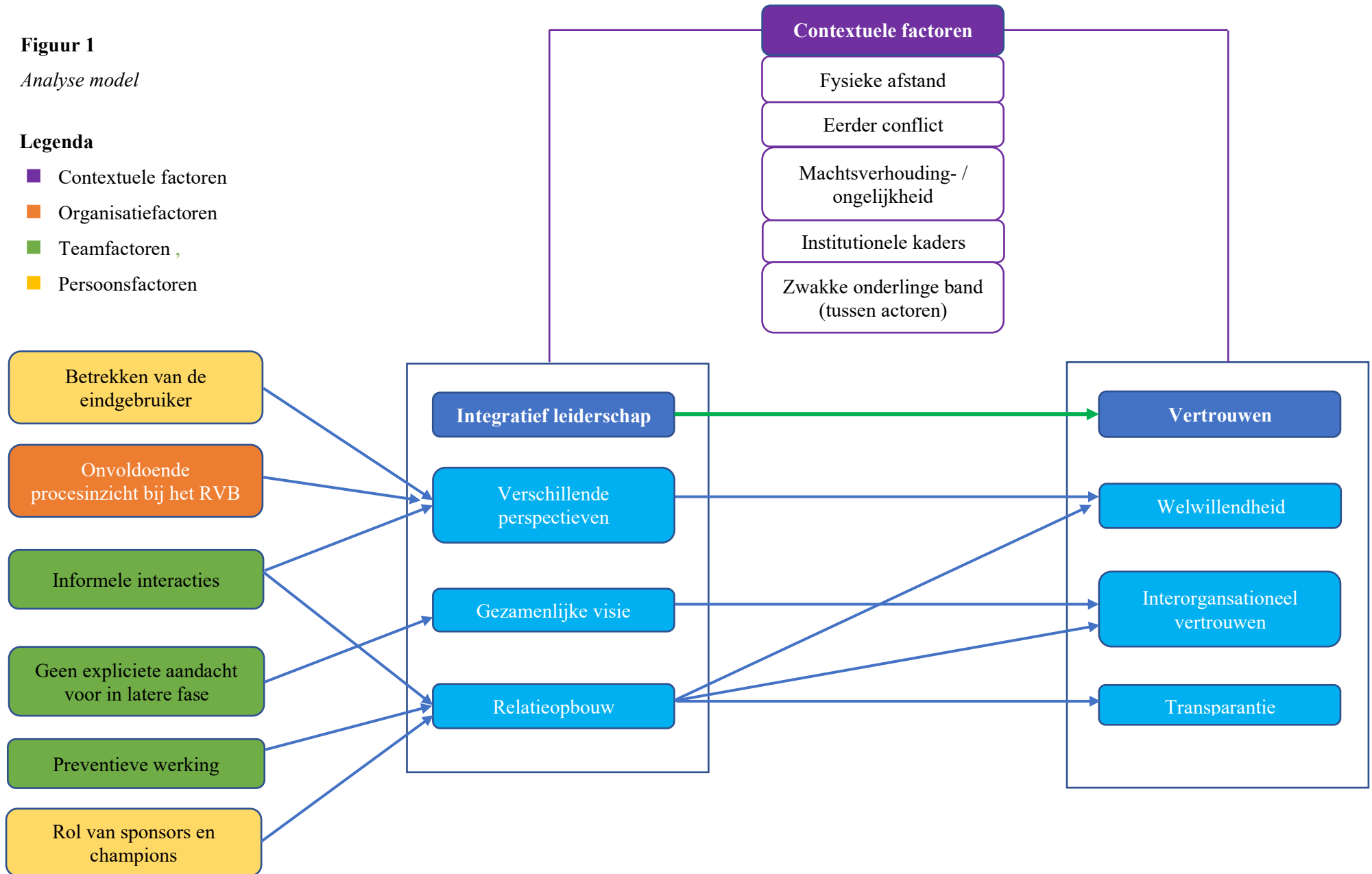
Op basis van de resultaten is een analysemodel opgesteld (figuur 2), met als basis het conceptueel model. In welke mate integratief leiderschap vertrouwen bevordert, is een complex proces waarbij verschillende factoren dit kunnen beïnvloeden. De dikgedrukte groene lijn toont aan dat integratief leiderschap een positief effect heeft op vertrouwen. De donkerblauwe vlakken zijn de concepten met daaronder de dimensies (lichtblauwe vlakken) die in dit onderzoek het sterkst naar voren zijn gekomen. De overige vlakken zijn inductieve elementen. De beschrijving hiervan is terug te vinden in de legenda. Verschillende perspectieven beïnvloeden de welwillendheid positief en een gezamenlijke visie draagt bij aan het interorganisationeel vertrouwen. Tot slot blijkt relatieopbouw essentieel, omdat het welwillendheid, interorganisationeel vertrouwen en transparantie bevordert.

Figuur 1

Analyse model

Legenda

- Contextuele factoren
- Organisatiefactoren
- Teamfactoren ,
- Persoonsfactoren



Hoofdstuk 5. Conclusie, Discussie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: *“In welke mate draagt integratief leiderschap bij aan het bevorderen van vertrouwen binnen publieke-private samenwerkingen tussen het Rijksvastgoedbedrijf en zijn opdrachtnemers?”* De data zijn verzameld via een multiple-casestudie met vijf cases. Hiervoor zijn twintig semigestructureerde interviews afgenomen bij managers van deze cases. Tot slot geeft dit hoofdstuk aanbevelingen en een reflectie op het onderzoek.

5.1 Conclusie

Om de hoofdvraag te beantwoorden is eerst gekeken of vertrouwen aanwezig is binnen de onderzochte cases. Over het algemeen is vertrouwen aanwezig. Welwillendheid, interorganisatieel vertrouwen en transparantie komen naar voren als dimensies die door integratief leiderschap worden beïnvloed. Integratief leiderschap heeft geen directe invloed op bekwaamheid, integriteit en institutionele factoren. Deze dimensies moeten echter wel aanwezig zijn moeten om een bepaalde mate van vertrouwen te hebben. Vertrouwen is sterk persoonsgebonden en wordt beïnvloed door individuele ervaringen, persoonlijkheid, vooroordelen en sociale context.

Integratief leiderschap draagt op drie manieren bij aan vertrouwen in PPS. Ten eerste bevordert het verenigen van verschillende perspectieven het vertrouwen. Door voldoende gezamenlijke activiteiten, informele interactie en het actief betrekken van de eindgebruiker wordt dit proces versterkt en creëert men welwillendheid. Contextuele factoren zoals een eerder conflict of fysieke afstand, samen met een gebrek aan procesinzicht bij het RVB vanuit de opdrachtnemer, kunnen het verenigen van verschillende perspectieven bemoeilijken. Dit onderzoek laat zien dat door het vertrouwen wordt bevorderd door het verenigen van verschillende perspectieven, het overstijgen van grenzen en het behartigen van diverse belangen, zoals ook verondersteld wordt in de literatuur door Parkkinnen (2024). Het onderzoek vult daarbij een lacune in de literatuur door het belang van contextuele factoren, informele activiteiten en procesinzicht te benadrukken, wat de theorie nuanceert (Khalfan et al., 2007; Morse, 2008a).

Ten tweede draagt het creëren van een gezamenlijke visie bij aan wederzijds begrip en duidelijke verwachtingen, wat het interorganisatieel vertrouwen bevordert. Tegelijkertijd kunnen contextuele factoren zoals eerdere conflicten of een zwakke onderlinge band dit proces belemmeren. In de praktijk blijkt bovendien dat een visie in latere fasen zelden expliciet wordt besproken en vooral impliciet fungeert. Een visie fungeert als een ‘onzichtbare leider’ die richting geeft en helpt gedeelde inzichten te ontwikkelen over verleden, heden en toekomst (Morse, 2010b; Kouzes & Posner, 2007; Morse, 2010b). Dit onderzoek voegt hieraan toe dat het actief aandacht besteden aan een gezamenlijke visie het vertrouwen verder kan versterken. Daarmee vormt dit onderzoek een belangrijke aanvulling op de theorie door het belang van herhaling te benadrukken en de invloed van contextuele factoren te

verminderen. Bovendien vult het een lacune in de bestaande literatuur door te laten zien dat een gezamenlijke visie binnen PPS uitdagend blijft, ondanks het theoretische belang van samenwerking bij ‘wicked problems’ (Klijn & Koppenjan, 2015c).

Ten derde blijkt relatieopbouw via persoonlijke, informele interacties een belangrijkere bijdrage te leveren aan vertrouwen dan enkel formele structuren. Goede persoonlijke relaties versnellen processen, voorkomen potentiële conflicten en hebben hiermee vooral een preventieve werking. Relatieopbouw bevordert vertrouwen door bij te dragen aan welwillendheid, interorganisationeel vertrouwen en transparantie, wat de samenwerking versterkt. Hoewel de literatuur veronderstelt dat zowel formele als informele relaties even belangrijk zijn (Morse, 2010b), laat dit onderzoek zien dat de focus met name ligt op het informele voor vertrouwen. De rol van sponsors en champions, zoals beschreven door Crosby en Bryson (2010b), blijkt in de praktijk niet altijd toereikend. Tegelijkertijd kunnen ook hier contextuele factoren de relatieopbouw verstoren. Dit onderzoek vult een lacune in de literatuur doordat het een bijdrage levert aan het contextspecifiek begrijpen van vertrouwen binnen PPS (Koppenjan & Klijn, 2004b; Verhees et al., 2015).

Samenvattend toont dit onderzoek aan dat integratief leiderschap in sterke mate bijdraagt aan het bevorderen van vertrouwen binnen PPS tussen het RVB en zijn opdrachtnemers. Dit proces wordt beïnvloed door verschillende factoren. Integratief leiderschap versterkt welwillendheid, interorganisationeel vertrouwen en transparantie waarbij contextuele, organisatie-, team- en persoonsfactoren van invloed zijn. Een gebrek aan informele interacties en inzicht in processen belemmeren integratief leiderschap en zorgen voor verminderd vertrouwen. Een integratieve leiderschapsstijl die belangenbegrip, voldoende transparantie en samenwerking met duidelijke verwachtingen centraal stelt, bevordert het vertrouwen. Daarmee biedt dit onderzoek inzicht in hoe vertrouwen behouden in PPS binnen de bouwsector behouden en bevorderd kan worden, wat bijdraagt aan efficiëntere en succesvollere projecten.

5.2 Discussie

5.2.1 Theoretische reflectie

Binnen het concept vertrouwen is in dit onderzoek een definitie gehanteerd met zes dimensies die samen het vertrouwen bepalen. Welwillendheid, interorganisationeel vertrouwen en transparantie blijken binnen dit onderzoek cruciaal (Mayer et al., 1995; Padma et al., 2017; Grimmelikhuijsen et al., 2013). De andere drie dimensies, bekwaamheid, integriteit en institutionele factoren, zijn wel belangrijke randvoorwaarde voor vertrouwen (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998), maar beïnvloeden de relatie tussen integratief leiderschap en vertrouwen niet. Mogelijk komt dit door de nadruk op zichtbare gedragingen binnen dit onderzoek, waardoor meer abstracte of structurele dimensies minder opvallen.

In vervolgonderzoek kan gekozen worden voor een andere definitie die meer de nadruk legt op de drie onderbelicht dimensies, wat kan leiden tot een beter en breder begrip van vertrouwen in PPS.

Ten tweede richt dit onderzoek zich op interpersoonlijk vertrouwen en interorganisatieel vertrouwen (Pinto et al., 2008), omdat deze aspecten goed aansluiten bij de context van het onderzoek, namelijk PPS binnen bouwprojecten. Interpersoonlijk vertrouwen bestaat uit zowel een cognitieve kant (competentie en betrouwbaarheid) als een affectieve kant (emotionele en onderlinge betrokkenheid) (Lahno, 2004). De focus van dit onderzoek ligt voornamelijk op de cognitieve en institutionele aspecten van vertrouwen die volgens Pinto et al. (2008) en Padma et al. (2017) essentieel zijn voor vertrouwen in de context van PPS. Hoewel de theorie ook erkent dat vertrouwen emotionele aspecten heeft, is dit onderbelicht gebleven in dit onderzoek. Vanwege beperkte tijd en de afbakening van het interviewschema lag de focus op cognitieve factoren. Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen dit element verder te verkennen, aangezien de literatuur uiteenloopt over de affectieve component, wat een eenduidig benadering lastig maakt.

5.2.2 Methodologische reflectie

Binnen dit onderzoek zijn drie methodologische beperkingen te benoemen. Ten eerste is er de steekproefstrategie, waarbij de respondenten zijn geselecteerd via een doelgerichte steekproefmethode met specifieke criteria (Van Thiel, 2021). In alle cases is vertrouwen aanwezig en kwamen conflicten nauwelijks voor, waardoor er weinig variatie ontstond. Hoewel bij case drie een conflict had plaatsgevonden, had achteraf nog bewuster gezocht mogen worden naar meer variatie. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om ‘maximum variation sampling’ toe te passen om zo ook cases met meer conflict of verminderd vertrouwen te betrekken (Yin, 2017; Patton, 2014). Dit biedt meer inzicht in factoren die vertrouwen verminderen, waarmee maximale theoretische variatie wordt bereikt (Flyvbjerg, 2006).

Ten tweede is de bereidheid van de partijen om risico's te nemen een belangrijk aspect in de gekozen definitie van vertrouwen (Ezezika et al., 2013). Tijdens de interviews is hier geen vraag over gesteld en geen van de respondenten benoemde dit spontaan. Mogelijk komt dit doordat andere elementen van vertrouwen meer op de voorgrond stonden. Dit had ondervangen kunnen worden door in de topiclijst expliciet een vraag op te nemen over risicobereidheid (Van Thiel, 2021). Daardoor blijft risicobereidheid, als belangrijk element van vertrouwen, onderbelicht. In vervolgonderzoek kan in het interviewprotocol een topic over risicobereidheid en vignetten worden ingezet om het concreet te maken (Hughes & Huby, 2012).

Tot slot beïnvloedt de gekozen benadering van integratief leiderschap de resultaten. Dit onderzoek richtte zich op de gedragsbenadering om op individueel gedragskenmerken van integratief leiderschap te onderzoeken (Parkkinen, 2024). Dit is een bewuste keuze geweest, omdat de gedragsbenadering beter aansluit bij het beantwoorden van de hoofdvraag. De procesbenadering die de afhankelijkheid van structuren, processen en participanten benadrukt blijft hierdoor onderbelicht

(Huxham en Vangen, 2005b). De bevindingen tonen aan dat leiderschap binnen PPS juist collectief aanwezig is, waardoor mogelijke factoren zoals rolverdeling en wederzijdse afhankelijkheden nu minder bekend zijn. Voor toekomstig onderzoek kan een integratie van beide benaderingen de wetenschappelijke bijdrage vergroten.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zijn er drie aanbevelingen geformuleerd die leiden tot efficiëntere PPS tussen het RVB en zijn opdrachtnemers.

Aanbeveling 1. Structurele informele interacties

Het onderzoek laat zien dat informele momenten cruciaal zijn om vertrouwen te bevorderen tussen het RVB en de opdrachtnemers. Er wordt aangeraden om één keer per maand een informeel moment in te bouwen tijdens bestaande vergaderingen van een uur. Dit kan in de vorm van een gezamenlijke lunch, een borrel of een teambuildingsactiviteit waarbij men elkaar beter leert kennen. Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager van het RVB en de opdrachtnemer om te waarborgen dat dit adequaat gebeurt. De informele momenten worden standaard opgenomen in de agenda. Door op deze manier de onderlinge band te versterken, groeit het vertrouwen sneller, wat de samenwerking ten goede komt.

Aanbeveling 2. Procesinzicht creëren

Hoewel open communicatie en het delen van documenten voldoende plaatsvinden, blijkt dit niet genoeg om vertrouwen te bevorderen. Een meerderheid van de opdrachtnemers binnen dit onderzoek mist procesinzicht bij het RVB. Dit maakt dat de werkwijze van het RVB als gefragmenteerd kan worden ervaren. Er wordt aanbevolen om één keer per halfjaar vanaf de start een gezamenlijke waardeestroomanalyse uit te voeren met het gehele projectteam. De projectmanager van het RVB is verantwoordelijk voor het plannen en faciliteren van deze sessie. Een waardeestroomanalyse biedt inzicht in het procesverloop, maakt inzichtelijk waar besluitvorming plaatsvindt en brengt de belangen van diverse stakeholders in kaart. Door het proces op deze manier inzichtelijk te maken, kan de samenwerking tussen beide partijen effectiever op elkaar worden afgestemd, wat het vertrouwen bevordert.

Aanbeveling 3. Herhaal gezamenlijke visie

Uit de bevindingen blijkt dat er vooral aandacht is bij aanvang van een project voor een gezamenlijke visie. Naarmate het project vordert wordt hier niet meer expliciet bij stilgestaan, wat ervoor zorgt dat de visie impliciet blijft en meer naar de achtergrond verdwijnt. Dit onderzoek toont aan dat een gezamenlijke visie bijdraagt aan wederzijds begrip en duidelijke verwachtingen, wat het vertrouwen in

PPS kan versterken. Er wordt aanbevolen om minimaal één keer per kwartaal vanaf de start een visiesessie te organiseren met alle projectteamleden en de eindgebruiker. Hierbij is het van belang om te reflecteren op de huidige situatie, maar ook te kijken naar het verleden en de toekomst. De inzichten moeten worden gecommuniceerd naar het gehele projectteam, via bijvoorbeeld een nieuwsbrief of digitaal platform.

Literatuurlijst

- Ahmed, I., & Ishtiaq, S. (2021). Reliability and Validity: Importance in medical research. *Journal Of The Pakistan Medical Association*, 71(10), 2401-2406. <https://doi.org/10.47391/jpma.06-861>
- Akomea-Frimpong, I., Jin., X., Osei-Kyei, R., & Kukah, A. S. (2021). Public-private partnerships for sustainable infrastructure development in Ghana: a systematic review and recommendations. *Smart And Sustainable Built Environment*, 12(2), 237-257. <https://doi.org/10.1108/sasbe-07-2021-0111>
- Akyildiz, S. T., & Ahmed, K. H. (2021). An Overview of Qualitative Research and Focus Group Discussion. *International Journal Of Research and Focus Group Discussion*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.17985/ijare.866762>
- Alban-Metclafe, J., & Alimo-Metcalfe, B. (2010). Integrative leadership, partnership working and wicked problems: a conceptual analysis. *The International Journal Of Leadership in Public Services*, 6(3), 3-13. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0512>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administrations Research And Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arinõ, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards and Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.306>
- ATLAS.ti. (2025, 11 februari). Scientific Software Development GmbH. *ATLAS.ti*. <https://atlasti.com/>
- Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organizations Studies*, 22(2), 337-365. <https://doi.org/10.1177/0170840601222007>
- Barretta, A., & Ruggiero, P. (2008). Ex-ante evaluation of PFIs within the Italian health-care sector. What is the basis for this PPP? *Health Policy*, 88(1), 15-24. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.02.005>
- Baskarada, S. (2014). Qualitative cases studies guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), 1-25.
- Bennett, A., & Elman, C. (2006). QUALITATIVE RESEARCH: recent developments in case study methods. *Annual Review Of Political Science*, 9(1), 455-476. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104918>
- Bingham, L. B., & O'Leary, R. (2014). Big ideas in collaborative public management. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315706146>
- Boardman, A. E., Greve, C., & Hodge, G. A. (2015). Comparative Analyses of Infrastructure Public Private Partnerships. *Journal Of Comparative Policy Analysis Research And Practice*, 17(5), 441-447. <https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1052611>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*.

- Bokhove, C., & Downey, C. (2018). Automated generation of 'good enough' transcripts as first step to transcription of audio recorder data. *Methodological Innovations*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/2059799118790743>
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal Of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-06-2017-0068>
- Bracci, E., Tallaki, M., & Riso, V. (2024). Trust and management control archetypes in public-private partnerships. *Journal Of Accounting & Organizational Change*, 20(6), 178-199. <https://doi.org/10.1108/jaoc-12-2023-0225>
- Brown, T. L., Potoski, M., & Van Slyke, D. M. (2007). Trust and contract completeness in the public sector. *Local Government Studies*, 33(4), 607-623. <https://doi.org/10.1080/03003930701417650>
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Fifth edition). John Wiley & Sons, Inc. <https://is041.skillport.com/skillportfe/main.action?path=summary/BOOKS/135028>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(1), 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Cobern, W., & Adams, B. (2020). When interviewing: how many is enough? *International Journal Of Assessment Tools in Education*, 7(1), 73-79. <https://doi.org/10.21449/ijate.693217>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal Of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretic sampling; merging or clear boundaries? *Journal Of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x>
- Cranston, J. (2011). Relational Trust: The Glue that Binds a Professional Learning Community. *Alberta Journal Of Educational Research*, 57(1), 59-72. <https://doi.org/10.11575/ajer.v57i1.55455>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications, Incorporated.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005a). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010b). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>

- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2017c). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- De Jong, G., & Woolthuis, R. K. W. K. (2006). Het effect van interorganisatieel vertrouwen op tevredenheid met bedrijfsallianties. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(1), 26-37. <https://doi.org/10.5117/mab.80.10838>
- Dicke, L. A., & Ott, J. S. (2023). *Understanding nonprofit organizations: Governance, Leadership, and Management* (Fourth edition). Routledge.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001a). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002b). Trust in Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. (2007). Trust in complex Decision-Making networks. *Administration & Society*, 39(1), 25-50. <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>
- Elliott, V. (2018). Thinking about the Coding Process in Qualitative Data Analysis. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3560>
- Everdijk, A., & Korsten, A. F. (2015). Motieven en overwegingen achter publiek-private samenwerking. *Beleidsonderzoek Online*. <https://doi.org/10.5553/beleidsonderzoek.000515>
- Ezezika, O. C., Deadman, J., Murray, J., Mabeya, J., & Daar, A. S. (2013). To trust or not to trust: A model for effectively governing public-private partnerships. *AgBioForum*, 16(1) 27-36. (via Google Scholar zoeken).
- Erridge, A., & Greer, J. (2002). Partnerships and public procurement: building social capital through supply relations. *Public Administrations*, 80(3), 503-522. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00315>
- Feldman, M. S., Khademian, A. M., Ingram, H., & Schneider, A. S. (2006). Ways of Knowing and Inclusive Management Practices. *Public Administration Review*, 66(s1), 89-99. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00669.x>
- Fick-Cooper, L., Williams, A., Moffatt, S., & Baker, E. L. (2019). Boundary Spanning Leadership: Promising Practices for Public Health. *Journal Of Public Health Management And Practice*, 25(3), 288-290. <https://doi.org/10.1097/phh.0000000000001004>
- Findley, M. G., Kikuta, K., & Denly, M. (2021). External validity. *Annual Review Of Political Science*, 24(1), 365-393. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-041719-102556>
- Fitzner, K. (2007). Reliability and Validity A Quick Review. *The Diabetes Educator*, 33(5), 775-780. <https://doi.org/10.1177/0145721707308172>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about Case-Study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

- Fogg, L., Y Gross, D. (2000). Threats of validity in randomized clinical trials. *Research in nursing & health*, 2000, 23.1: 79-87
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Good Tape. (z.d.). *Fast, secure and accurate transcription*. <https://goodtape.io/>
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment. *Public Administrations Review*, 73(4), 575-586. <https://doi.org/10.1111/puar.12047>
- Gulati, R., & Stych, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial And Decision Economics*, 29(2-3), 165-190. <https://doi.org/10.1002/mde.1396>
- Hegtveldt, K. A. (2015). Creating Legitimacy: The Interrelated Roles of Justice and Trust. *Nebraska Symposium On Motivation/ The Nebraska Symposium On Motivation*, 55-80. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16151-8_4
- Hodge, G. A., & Greve , C. (2007). Public-Private Partnerships: An International performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545-558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>
- Hueskes, M., Koppenjan, J., & Verweij, S. (2016). Publiek-private samenwerkingen in Nederland e Vlaanderen: een review van veertien proefschriften. *Bestuurskunde*, 24(2), 90-104. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872016025002009>
- Hughes, R., & Huby, M. (2012). The construction and interpretation of vignettes in social research. *Social Work And Social Sciences Review*, 11(1), 36-51. <https://doi.org/10.1921/swssr.v11i1.428>
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000a). Leadership In The Shaping And Implementation Of Collaboration Agendas: How Things Happen In a (Not Quite) Joined-Up World. *Academy Of Management Journal*, 43(6), 1159-1175. <https://doi.org/10.2307/1556343>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005b). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Taylor & Francis Group.
- Hwang, S. (2007). Utilizing qualitative data analysis software. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519-527. <https://doi.org/10.1177/0894439307312485>
- Jacobson, C., & Choi, S. O. (2008). Succes factors: public works and public-private partnerships. *International Journal Of Public Sector Management*, 21(6), 637-657. <https://doi.org/10.1108/09513550810896514>
- Jones, R. E., & Abdelfattah, K. R. (2020). Virtual Interviews in the Era of COVID-19: A Primer for Applicants. *Journal Of Surgical Education*, 77(4), 733-734. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.03.020>

- Joosse, Hl, Van Popering-Verkerk, J., Tiesman, G., & Van Der Knaap, P. (2023). Complexiteit en overheid: essentiële kwaliteiten voor het werken aan complexe vraagstukken. *Bestuurskunde*, 32(2), 3-9. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872023032002001>
- Kadefors, A. (2003). Trust in project relationships-inside the black box. *International Journal Of Projectmanagement*, 22(3), 175-182. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00031-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00031-0)
- Kaiser, G., & Presmeg, N. (2019). Compendium For Early Career Researchers in Mathematics Education. In *ICME-13 monographs*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7>
- Karlsen, J. T., Grace, K., & Massaoud, M. J. (2008). The role of trust in project-stakeholders relationships: a study of a construction project. *International Journal Of Project Organization And Management*, 1(1), 105. <https://doi.org/10.1504/ijpom.2008.020031>
- Kemayou, Y. (2016). More class in Management research. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12063-4>
- King, P. (2021). Definition of Trust as a Catalyst and the Implications Therefrom: A Deduction from a Literature Review. *Journal Of Management And Sustainability*, 11(2), 15. <https://doi.org/10.5539/jms.v11n2p15>
- Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks. *Administrations & Society*, 42(2), 193-221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Klijn, E. H., & Van Twist, M. J. W. (2007). Publiek-private samenwerkingen in Nederland. M&O. Geraadpleegd op 8 februari 2025, van <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/47262>
- Koolwijk, J. (2022). *Rules, Power and Trust*. (1^{de} editie). TU Delft. <https://doi.org/10.7480/abe.2022.01.6262>
- Korsten, A. (2029). Omgaan met ‘wicked problems’. *Beleidsonderzoek Online*. <https://doi.org/10.5553/bo/221335502019000002001>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge, 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Khalfan, M. M., McDermott, P., & Swan, W. (2007). Building trust in construction projects. *Supply Chain Management An International Journal*, 12(6), 385-392. <https://doi.org/10.1108/13598540710826308>
- Koppenjan, J., Klijn, E. H., Warsen, R., & Nederhand, J. (2018a). Slimme sturing van publiek-private samenwerking bij publieke infrastructuur. *Bestuurskunde*, 27(2), 22-30. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872018027002003>
- Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004b). *Managing uncertainties in networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. Psychology Press.
- Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2015c). Governance Networks in the Public Sector. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>
- Kramer, R. M. & Cook, K. S. (2004). *Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches*. Russell Sage Foundation.

- Lahno, B. (2004). Three Aspects of Interpersonal Trust. *Analyse & Kritik*, 26(1), 30-47.
<https://doi.org/10.1515/aug-2004-0102>
- Lalumera, E. (2024). An overview on trust and trustworthiness: individual and institutional dimensions. *Philosophical Psychology*, 37(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/09515089.2024.2301860>
- Lim, S. L., Bentley, P. J., Peterson, R. S., Hu, X., & McLaren, J. P. (2023). Kill chaos with kindness: Agreeableness improves team performance under uncertainty. *Collective Intelligence*, 2(1).
<https://doi.org/10.1177/26339137231158584>
- Lönngren, J., & Van Poeck, K. (2020). Wicked problems: a mapping review of the literature. *International Journal Of Sustainable Development & World Ecology*, 28(6), 481-502.
<https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1859415>
- Malin, J. R., & Hackmann, D. G. (2018). Integrative Leadership and Cross-Sector Reforms: High School Career Academy Implementation in an Urban District. *Educational Administration Quarterly*, 55(2), 189-224. <https://doi.org/10.1177/0013161x18785870>
- Mayer, M., & Yusuf, J. (2022). Structuring Public-Private Partnerships for Public Value: Analysis of Two Transportation Infrastructure Cases Studies. *Public Works Management & Policy*, 27(3), 295-314. <https://doi.org/10.1177/1087724x221075010>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66(s1), 33-43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. In *Lecture notes in computer science*. (pp. 27-54). https://doi.org/10.1007/3-540-45547-7_3
- Minnaar, R., & Van Veen-Dirks, P. (2019). Een relationele benadering van beheersing en vertrouwen binnen samenwerkingsrelaties. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 94(3/4), 41-50. <https://doi.org/10.5117/mab.93.32995>
- Mohamad, M. M., Sulaiman, N. L., Sern, L. C., & Salleh, K. M. (2015). Measuring the Validity and Reliability of Research Instruments. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, 204, 164-171.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.129>
- Morse, R. S. (2008a). Developing public leaders in an age of collaborative governance. In R. S. Morse, R. S. (2010b). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231-245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>
- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. (2004). Integrative Leadership in the Public Sector. *Administration & Society*, 36(4), 427-453. <https://doi.org/10.1177/0095399704266748>
- Musmade, P., Nijhawan, L., Janodia, M., Muddukrishna, B., Bhat, K., Bairy, K., & Udupa, N. (2013). Informed consent: Issues and challenges. *Journal Of Advanced Pharmaceutical Technology Amp Research*, 4(3), 134. <https://doi.org/10.4103/2231-4040.116779>

- Oomsels, P., Y Bouckaert, G. (2014). Studying Interorganizational Trust In Public Administrations: A Conceptual and Analytical Framework for “Administrational Trust.” *Public Performance & Management Review*, 37(4), 577-604. <http://www.jstor.org/stable/24735261>
- Opdenakker, R. J. G. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung = Forum : Qualitative Social Research*, 7(4), art.11-.
- Osborne, S. (2000). *Public-Private partnership*. <https://doi.org/10.4324/9780203207116>
- Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.008>
- Padma, P., Rosa, Á., & Antonio, N. (2017). Antecedents and Consequences of Mutual Trust in PPPs. *Journal Of Relationship Marketing*, 16(3), 163-178. <https://doi.org/10.1080/15332667.2017.1349553>
- Parkkinen, J. (2024). Integrative public leadership: a systematic review. *International Journal Of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-03-2024-0093>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, Incorporated.
- PIANOo. (z.d.). *Uniforme administratieve voorwaarden (UAV en UAV-GC)*. PIANOo – Expertisecentrum Aanbesteden. <https://www.pianoo.nl/nl/sectoren/gww/inkopen-gww/contracteren/uniforme-administratieve-voorwaarden-uav-en-uav-gc#:~:text=Onderzoeken>
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2008). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal Of Project Management*, 27(6), 638-648. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.010>
- Prast, H. M., Mosch, R., & van Raaij, W. F. (2005). *Vertrouwen. Cement van van de Samenleving en Aanjager van de Economie*. De Nederlandse Bank. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/a0b1de44-de2d-4940-8f98-04e6e0d952ed>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal Of Public Administrations Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, M. (2021). *Understanding and managing public organizations*. (Rev. Ed). Jossey-Bass
- Redekop, B. (2010). ‘Physicians to a dying planet’: Helen Caldicott, Randall Forsberg, and the anti nuclear weapons movement of the early 1980s. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 278-291. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.007>

- Reynaers, A. (2013). Public values in Public-Private partnerships. *Public Administration Review*, 74(1), 41-50. <https://doi.org/10.1111/puar.12137>
- Rijksvastgoedbedrijf. (2018, 8 februari). *Kader systeemgerichte contractbeheersing (SCB)*. Rijksvastgoedbedrijf. Richtlijn Rijksvastgoedbedrijf. <https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/onderwerpen/contracten-en-contractvormen/documenten/richtlijn/2017/12/01/kader-systeemgerichte-contractbeheersing-rijksvastgoedbedrijf>
- Rijksvastgoedbedrijf. (2025, 7 april). *Marktstrategie 2025-20230: Samen versnellen*. Rijksvastgoedbedrijf. Link nog toevoegen:
- Roulston, K. (2010). *Reflective Interviewing: A Guide to Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4135/9781446288009>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Cremer, C. (1998). Not so different after all: a Cross Discipline view of trust. *Academy Of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Saavedra, M., Mira, J., Muñuzuri, A. P., & Seoane, L. F. (2023). A spectrum of complexity uncovers Dunbar's number and other leaps in social structure. *Chaos Solitons & Fractals*, 170, 113389. <https://doi.org/10.1016/j.chaos.2023.113389>
- Sacks, R., Koskela, L., Dave, B. A., & Owen, R. (2010). Interaction of Lean and Building Information Modeling in Construction. *Journal Of Construction Engineering And Management*, 136(9), 968-980. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000203](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000203)
- Savelsbergh, C., & Nauta, N. (2014). Leren samenwerken op afdelingen en in teams. In *Bohn Stafleu van Loghum eBooks* (pp. 105-112). https://doi.org/10.1007/978-90-313-9973-4_19
- Shaw, I. F. (2003). Ethics in Qualitative Research and Evaluation. *Journal Of Social Work*, 3(1), 9-29. <https://doi.org/10.1177/1468017303003001002>
- Shockley, E., Neal, T. M., PytlikZillig, L. M., & Bornstein, B. H. (2015). Interdisciplinary Perspectives on Trust. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-22261-5>
- Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21 (2), 264-277. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.006>
- Slack, M. K., & Draugalis, J. R. (2001). Establishing the internal and external validity of experimental studies. *American Journal Of Health-Systems Pharmacy*, 58(22), 2713-2718. <https://doi.org/10.1093/ajhp/58.22.2173>
- Smolders, A. (2019). *Trust unraveled: In inter-organizational relationships in a regulated tender environment*. [Dissertation (TU Delft), Delft University of Technology]. <https://doi.org/10.4233/uuid:9c06cd80-10a2-465b-ba58-21bf3ad6795e>

- Som, R. M., Ismail, I. A., Omar, Z., Alias, S. N., & Asimiran, S. (2023). An assessment of facilitative leadership, communication quality and trust in public-private partnership success. *Journal Of Asia Business Studies*, 17(5), 1042-1066. <https://doi.org/10.1108/jabs-12-2021-0487>
- Son, G., Yun, J., & Jeong, H. (2022). Quantifying teams chemistry in scientific collaboration. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2202.07252>
- Sønderskov, K. M., & Dinesen, P. T. (2015). Trusting the State, Trusting Each Other? The Effect of Institutional Trust on Social Trust. *Political Behavior*, 38(1), 179-202. <https://doi.org/10.1007/s11109-015-9322-8>
- Spiller, T. R., Rabe, F., Ben-Zion, Z., Korem, N., Burrer, A., Homan, P., & Duek, O. (2023). Efficient and Accurate Transcription in Mental Health Research – A Tutorial on Using Whisper AI for Audio File transcription. *OSF Preprint*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/9fue8>.
- Stutterheim, S. E., & Ratcliffe, S. E. (2021). Understanding and addressing stigma through qualitative research: Four reasons why we need qualitative studies. *Stigma And Health*, 6(1), 8-19. <https://doi.org/10.1037/sah0000283>
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2011). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 309-323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.018>
- Symes, A. (1999). Creating public value: Strategisch management in gouvernement (Cambridge, MA: Harvard University Press) by Mark Moore. *International Public Management Journal*, 2(1), 158-167. Moore. *International Public Management Journal*, 2(1), 158–167. [https://doi.org/10.1016/s1096-7494\(00\)87438-3](https://doi.org/10.1016/s1096-7494(00)87438-3)
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal Of Management Science & Engineering Research*, 5(1), 53-63. <https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538>
- Tang, L., Shen, Q., & Cheng, E. W. (2009). A review of studies on Public-Private Partnerships projects in the construction industry. *International Journal Of Project Management*, 28(7), 683-694. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.009>
- Van Den Bosch, F. A. J., Vlaar, P. W. L., & Volberda, H. (2006). Vertrouwen, formalisering en prestaties in interorganisatorische relaties. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(1), 17-25. <https://doi.org/10.5117/mab.80.10836>
- Van Der de Velde-Roos, C. (2012). Vertrouwen als vergeten factor in het adviesproces. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 20(2), 56-61. <https://doi.org/10.1007/s12498-012-0033-3>
- Van Der Voort, P. H. (2023). Leiderschap en vertrouwen, een wederkerige relatie. *Skipr*, 16(1). <https://doi.org/10.1007/s12654-022-1417-3>

- Van Dorp, E. J., Overmans, T., Geuijen, K., Noordegraaf, M., & 't Hart, P. (2018). *Verbindend leiderschap; Een onderzoek naar waardevol leiderschap in het lokaal bestuur, in tijden van maatschappelijke verwachtingen, prestatiedruk en schaarste*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek*. (Rev. ed.). Coutinho.
- Verhees, F., Van Marrewijk, A., Leendertse, W., & Arts, J. (2015). Publiek en privaat: een spannende relatie in de bouw- en infraketen. *Beleidsonderzoek Online*, 0(20).
<https://doi.org/10.5553/BO/221335502015000020001>
- Weimar, E., Nugroho, A., Visser, J., Plaat, A. Goudbeek, M., & Schouten, A. P. (2017). The Influence of Teamwork Quality on Software Team Performance. *arXiv (Cornell University)*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.1701.06146>
- Wermer, F. (2014). *De kracht van een driehoek*. Nederlands diep.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124.
<https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- Wilson, E. J., Bunn, M. D., & Savage, G. T. (2009). Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 76-90.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.005>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, Incorporated.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., & Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333-349.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0286>
- Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements. *Journal Of Purchasing And Supply Management*, 14(1), 43-54.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.004>

Bijlage

Bijlage A. Operationaliseringstabel

Concept	Dimensies	Definitie	Indicatoren
A. Vertrouwen	A.1 Bekwaamheid	Bekwaamheid verwijst naar de competenties en vaardigheden die iemand bezit. Het is van belang dat een persoon taken op een aanvaardbaar niveau kan volbrengen, met de juiste kennis en expertise in een bepaald vakgebied (Mayer et al., 1995).	A.1.1 De mate waarin een persoon beschikt over de benodigde vaardigheden, kennis en expertise om taken op een aanvaardbaar niveau te volbrengen.
	A.2 Welwillendheid	Welwillendheid is de bereidheid om in het belang van de ander te handelen, zelfs als dit niet in het eigen voordeel is. Zorg voor het welzijn van de ander en een positieve intentie om diegene te ondersteunen zijn daarbij cruciaal, omdat het tonen van welwillendheid andere bereid maakt meer risico's te nemen (Mayer et al., 1995).	A.2.1 De mate waarin een persoon zich echt bekommert om het welzijn van anderen en bereid is hen te helpen, zonder daarbij eigenbelang na te streven
			A.2.2 De mate waarin iemand bereid is om risico's te nemen.
	A.3 Integriteit	Integriteit verwijst naar de principes waarop iemand handelt en die door de ander als acceptabel en consistent worden gezien, waarbij het belangrijk is dat woorden en daden overeenkomen (Mayer et al., 1995).	A.3.1 De mate waarin een persoon consistent handelt naar geaccepteerde principes.
			A.3.2 De mate waarin de woorden van een persoon overeenkomen met zijn of haar daden.
	A.4 Institutionele factoren	Institutionele factoren verwijzen naar vertrouwen dat voortkomt uit formele structuren, regels en afspraken binnen een organisatie (Rosseau et al., 1998).	A.4.1 De mate waarin vertrouwen ontstaat door formele structuren, regels en afspraken.

	A.5 Transparantie	Transparantie verwijst naar het open delen van informatie met partners en het verkrijgen van inzicht in processen (Grimmelikhuijsen et al., 2013).	A.5.1 De mate waarin een persoon informatie openlijk deelt en partners inzicht krijgen in de processen.
	A.6 Interorganisationeel vertrouwen	Interorganisationeel vertrouwen verwijst naar de relatie tussen organisaties en is de verwachting dat de wederpartij zich niet zal bevoordelen ten koste van de ander of misbruik zal maken van kwetsbaarheden (Padma et al., 2017).	A.6.1 De mate waarin een persoon zich niet bevooroordeeld ten opzichte van de ander. A.6.2 De mate waarin een persoon geen misbruik zal maken van kwetsbaarheden van de ander.
B. Integratief leiderschap	B.1 Verschillende perspectieven	Het begrijpen van verschillende perspectieven is essentieel voor integratief leiderschap, het gaat niet alleen om het overbruggen van grenzen, maar ook om het behartigen van diverse belangen (Parkkinen, 2024). Gezamenlijke activiteiten, ook wel 'boundary experiences' genoemd, ondersteunen dit proces (Crosby & Bryson, 2010b; Feldman et al., 2006).	B.1.1 De mate waarin een persoon verschillende perspectieven en belangen kan begrijpen. B.1.2 De mate waarin een persoon gezamenlijke activiteiten stimuleert.
	B.2 Gezamenlijke visie	Het ontwikkelen van een gedeelde visie die als 'onzichtbare leider' fungeert en richting geeft, zelfs bij tegenslagen, en die stakeholders met verschillende achtergronden verenigt (Parkkinen, 2014; Morse, 2010b; Redekop, 2010).	B.2.1 De mate waarin een persoon een gedeelde visie ontwikkelt en diverse stakeholders hiermee verenigt.
	B.3 Relatieopbouw	Relatieopbouw verwijst naar het opbouwen van zowel formele als informele relaties (Parkkinen, 2024; Morse, 2010b), inclusief de rol van sponsors (autoriteit, middelen, netwerk) en champions (drijvende kracht achter verandering (Crosby & Bryson, 2005a). Persoonlijke relaties zijn van belang	B.3.1 De mate waarin een persoon formele en informele relaties opbouwt met stakeholders. B.3.2 De mate waarin een personen sponsors en champions betreft bij de samenwerkingsprocessen.

		voor conflictoplossing en het verkrijgen van middelen (Ospina & Foldy, 2010).	B.3.3 De mate waarin een persoon persoonlijke relaties benut voor het oplossen van conflicten en het verkrijgen van middelen.
--	--	---	---

Bijlage B. Interviewschema

Introductie

Hallo ...,

Hartelijk dank dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek. Mijn naam is Sanne van Loon en ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek voer ik vanuit het gezamenlijke onderzoeksprogramma van Rijkswaterstaat, ProRail en het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) genaamd 'samenwerken in de bouw'. Ik doe dit onder begeleiding van Igo van Hettema en Lotte Meijers (werkzaam bij het RVB, afdeling Inkoop en Contractmanagement, binnen de directie Transacties en Projecten). Ik zal kort toelichten wat we het komende uur gaan doen. Van februari tot juni doe ik onderzoek naar hoe verbindend leiderschap (integratief leiderschap) het vertrouwen beïnvloedt tussen het RVB en zijn opdrachtnemers. Omdat u betrokken bent bij een project van het RVB, dat geschikt is voor dit onderzoek, ben ik erg benieuwd naar uw inzichten en ervaringen.

Het interview zal ongeveer een uur duren. Ik werk hierbij met een aantal thema's en vragen om structuur te bieden. Tegelijkertijd wil ik u graag de ruimte geven om het gesprek zelf richting te geven, omdat ik vooral geïnteresseerd ben in uw eigen visie en ervaringen. De begrippen die in de vragen voorkomen, zal ik telkens kort toelichten zodat duidelijk is wat ermee bedoeld wordt.

Uw antwoorden worden anoniem verwerkt. Alleen uw rol zal worden genoteerd. Gaat u hiermee akkoord? Daarnaast wil ik het gesprek graag opnemen, zodat ik het later goed kan uitwerken. Is het goed voor u als ik de opname nu start?

Kennismaking

1. Wat zijn/ waren de doelen binnen dit project?
2. Hoe zou u de samenwerking binnen dit project omschrijven?

Vertrouwen

1. Hoe zou u de aanwezige kennis, expertise en vaardigheden binnen dit project omschrijven?
2. Op welke manier wordt binnen dit project aandacht besteed aan het welzijn van anderen en het belang van het collectief, ook wanneer er geen direct eigen belang is?
3. Is er binnen dit project sprake van door iedereen geaccepteerde normen en waarden en zo ja, wordt hier dan ook consistent naar gehandeld?
4. Hoe wordt er binnen dit project vanuit woorden naar daden gehandeld?
5. Hoe speelt vertrouwen een rol in de formele structuren, regels en afspraken (contract) binnen dit project?

6. Op welke manier wordt informatie binnen dit project gedeeld, en hoe transparant is dit proces tussen de betrokken partijen?
7. Hoe wordt er tussen de twee organisaties rekening gehouden met de bevoordeling van bepaalde teamleden?
8. Ziet u binnen dit project dat er zorgvuldig wordt omgegaan met elkaars kwetsbaarheden?

Slotvragen vertrouwen

9. Hoe ziet u uw bijdragen in de verschillende aspecten van vertrouwen binnen dit project?
10. Is er nog iets wat u wilt toevoegen over dit onderwerp?

Integratief leiderschap

1. Hoe worden de verschillende perspectieven en belangen begrepen en meegenomen binnen dit project?
2. Op welke manier worden gezamenlijke activiteiten geïnitieerd binnen dit project?
3. Hoe wordt er gewerkt aan het creëren van een gedeelde visie binnen dit project?
4. Hoe worden zowel formele als informele relaties met stakeholders onderhouden binnen dit project?
5. Hoe wordt er binnen dit project gebruik gemaakt van persoonlijke relaties om conflicten op te lossen en middelen te verkrijgen (meer intern, bij die persoon zelf)?
6. Op welke manier worden sponsors en champions betrokken bij dit samenwerkingsproces (meer extern, mensen van buitenaf)?

Slotvragen integratief leiderschap

7. Hoe ziet u uw bijdragen in de verschillende aspecten van vertrouwen binnen dit project?
8. Is er nog iets wat u wilt toevoegen over dit onderwerp?

Integratief leiderschap – vertrouwen

1. Hoe denkt u dat het begrijpen van verschillende belangen vertrouwen bevordert?
2. Hoe denkt u dat het organiseren van gezamenlijke activiteiten kan bijdragen aan het bevorderen van onderling vertrouwen?
3. Hoe denkt u dat het creëren van een gedeelde visie bijdraagt aan het bevorderen van vertrouwen?
4. Hoe denkt u dat goed onderhouden relaties (zowel formeel als informeel) bijdragen aan het bevorderen van vertrouwen?
5. Hoe denkt u dat persoonlijke relaties bijdragen aan het oplossen van conflicten en het verkrijgen van middelen, en daarmee aan het bevorderen van vertrouwen?
6. Hoe denkt u dat het inzetten van sponsors en champions bijdraagt aan het bevorderen van vertrouwen?

Bijlage C. Informed consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek ‘bouwen aan vertrouwen’

Introductie

Mijn naam is Sanne van Loon en namens het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) voer ik binnen het onderzoeksprogramma ‘Samenwerken in de Bouw’ een onderzoek uit naar verbindend leiderschap in relatie tot vertrouwen tussen het RVB en de opdrachtnemers (ON). Vanuit RVB is begeleiding door Igo van Hettema en Lotte Meijers en vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam is er begeleiding door Nele Cannaerts. Dankzij uw deelname kan ik dit onderzoek realiseren. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Dataverzameling

U neemt deel aan een onderzoek waarbij informatie wordt verzameld door middel van een interview en via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview en u kunt dit te allen tijde inzien.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse. Vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. Mocht er specifieke informatie zijn waarvan u liever niet heeft dat deze gedeeld wordt, dan verneem ik dat graag van u.

Het delen van data

Alleen de student, scriptiebegeleider en de tweede lezer krijgen toegang tot uw gegevens, dit is vereist door de Erasmus Universiteit. Binnen het RVB wordt alleen de uiteindelijke scriptie gedeeld met belanghebbenden, niet de transcripties. Het project waaraan u deelneemt wordt aangeduid met een nummer (case 1, case 2, etc.) en uw naam wordt vervangen door een respondentnummer (respondent 1, respondent 2, etc.), tenzij u expliciet toestemming geeft om uw echte naam te gebruiken. Uitsluitend uw rol wordt vermeld, evenals of u aan de zijde van de ON of aan de zijde van het RVB werkzaam bent. Er wordt geen herleidbare informatie in het transcript opgenomen.

Vrijwilligheid

U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Deelname is vrijwillig en u kunt op elk moment stoppen, zonder reden. Gegevens die tot dat moment zijn verzameld, blijven onderdeel van het onderzoek. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Sanne van Loon via sanne.loon@rijksoverheid.nl of 06-52795230.

Dataopslag

Gegevens worden anoniem verwerkt. De audio-opnamen, toestemmingsformulieren en transcripten worden beveiligd opgeslagen en tien jaar bewaard, conform de eisen van het 'Educational and Examination Regulation of ESSB'.

Mocht u vragen of een klacht hebben over de verwerking van uw persoonsgegevens in dit onderzoek, kunt u te allen tijde contact opnemen met Sanne van Loon. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens onjuist zijn verwerkt.

Toestemmingsformulier voor scriptieonderzoek 'bouwen aan vertrouwen'

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek en over de manier waarop de data wordt verzameld en opgeslagen, zoals toegelicht in het informatieblad;
- Ik heb het informatieblad gelezen, mijn vragen kunnen stellen en voldoende tijd gehad om te kunnen beslissen over mijn deelname;
- Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek;
- Het is mij duidelijk dat ik mijn deelname aan het onderzoek op elk moment kan beëindigen en dat ik een vraag niet hoeft te beantwoorden als ik dat niet wil;
- Ik begrijp dat informatie vertrouwelijk wordt behandeld;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken zolang de dataset nog niet is ingeleverd voor goedkeuring.

Daarnaast geef ik toestemming voor:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming voor geluid-opnames en transcriptie van het gesprek.		
Mijn antwoorden mogen als quotes in de scriptie worden gebruikt.		
Ik geef toestemming voor het gebruik van mijn eigen naam.		
Mijn gegevens mogen geanonimiseerd worden en bewaard en gebruikt worden voor verder onderzoek.		

Naam deelnemer:

Naam student:

Sanne van Loon

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum:

Bijlage D. Codeboom

A. Vertrouwen	A.1 Bekwaamheid	A.1.1 Kennis en expertise
	A.2 Welwillendheid	A.2.1 Welzijn A.2.2 Risicobereidheid
	A.3 Integriteit	A.3.1 Normen en waarden A.3.2 Afspraken nakomen
	A.4 Institutionele factoren	A.4.1 Contract (regels en structuur)
	A.5 Transparantie	A.5.1 Transparantie
	A.6 Interorganisationeel vertrouwen	A.6.1 Bevooroordeling A.6.2 Kwetsbaarheden
B. Integratief leiderschap	B.1 Verschillende perspectieven	B.1.1 Belangenbegrip B.1.2 Gezamenlijke activiteiten
	B.2 Gezamenlijke visie	B.2.1 Gedeelde visie
	B.3.1 Relatieopbouw	B.3.1 Relaties B.3.2 Persoonlijke relaties B.3.3 Sponsors en champions