



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Verschillen in vertrouwen tussen face-to-face teams en virtuele teams

Wout Bosmans

Ulrike Monnens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Florence VAN DEN PUTTE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Verschillen in vertrouwen tussen face-to-face teams en virtuele teams

Wout Bosmans

Ulrike Monnens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Florence VAN DEN PUTTE

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Dit literatuuronderzoek met aansluitend empirisch onderzoek werd gerealiseerd in het kader van de masterproef in de Master Handelswetenschappen aan de universiteit Hasselt. Deze masterproef bestudeert de verschillen in vertrouwen tussen face-to-face en online teams. Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden werden drie onderzoeksvragen opgesteld die aan de hand van een literatuurstudie en een empirisch onderzoek beantwoord konden worden.

In de eerste plaats zouden we UHasselt willen bedanken die ons de opportuniteit biedt hier onderzoek naar te verrichten. Vervolgens bedanken we graag onze promotor dr. Ruveyda Kelleci en onze copromotor mevrouw Florence Van Den Putte voor hun begeleiding. Dankzij hun deskundig advies en concrete feedback zijn we erin geslaagd dit onderzoek tot een goed einde te brengen. Ten slotte willen de groepsleden elkaar bedanken voor de positieve samenwerking tijdens de masterproef.

Samenvatting

Vertrouwen is een essentiële factor binnen teams. Het dient aanwezig te zijn om teamwerk zo efficiënt en vlot mogelijk te laten verlopen. Dit teamvertrouwen verschilt echter in ontstaan en ontwikkeling binnen *face-to-face* en virtuele teams. Daarom zullen we in de onderzoek een vergelijkende studie uitvoeren rond vertrouwen in deze twee vormen van teams. De bestaande literatuur heeft zich tot nu toe voornamelijk op *face-to-face* teams gefocust, vermits zij in grotere mate en al een langere tijd bestaan. Door de Covid-19-pandemie van 2020-2021 werd thuiswerk echter de nieuwe norm en is er een grote opmars aan virtuele teams. Het is hierom belangrijk de bestaande leemte in de literatuur op te vullen, hetgeen de auteurs heeft overtuigd hun onderzoek te voeren binnen dit thema.

Vooraleer echter een onderzoek kon plaatsvinden, moesten we ons verdiepen in de bestaande literatuur. Er werd bijgevolg een literatuurstudie uitgevoerd aan de hand van drie onderzoeksvragen die eerder werden opgesteld. De verkregen informatie vormde de basis voor een eigen empirisch onderzoek, uitgevoerd door gebruik te maken van de *grounded theory* methode. Er werden een aantal *case studies* gedaan om verschillende visies en inzichten te verkrijgen. In totaal werden er zeven teams bevestigd aan de hand van van semigestructureerde diepte-interviews, waarbij minstens twee leden van een bepaald team bevestigd werden.

Uit die interviews kwam naar voor dat het gepercipieerd teamvertrouwen, ongeacht de vorm van samenwerking, hoog wordt ingeschat. Hoe hoog precies hangt af van de persoonlijkheid van het bevestigde teamlid; hebben zij van nature uit vertrouwen in hun medemens of niet. Gemiddeld plaatsen de respondenten hun teamvertrouwen op 4, gegeven een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 zwak en 5 sterk is. In het onderzoek werden ook verschillende factoren opgeworpen die een invloed hebben op het vertrouwen in beide vormen van teams. Een eerste factor is het al dan niet delen van (persoonlijke) informatie aan het begin van de samenwerking. Respondenten vinden het voornamelijk relevant om informatie te hebben over de persoonlijkheid en werkgerelateerde competenties van hun teamgenoten. Een tweede factor vindt plaats naarmate de samenwerking vordert en de teamleden elkaar beter leren kennen. Het is dan namelijk van belang hoe goed het onderling klikt, vertrouwen in teams wordt immers sterk beïnvloed door de onderlinge relatie van de teamleden. Het geven en krijgen van feedback vormt een derde factor, met een positieve en/of negatieve invloed op het vertrouwen afhankelijk van de aard van de boodschap. Verder kan een negatieve beïnvloeding ook voortkomen uit het niet (tijdig) aanleveren van informatie of het niet nakomen van afspraken.

Verder in het onderzoek wordt er meer aandacht besteed aan de verschillen tussen *face-to-face* teams en virtuele teams. Zo werden ook de grootste voor- en nadelen voor beide samenwerkingsvormen geanalyseerd. Omtrent het virtueel samenwerken staat het belangrijkste voor- en nadeel recht tegenover elkaar. Zo kennen deze teams een grote efficiëntie doordat *meetings* korter zijn, vlotter verlopen en leden ongestoord hun werk kunnen uitvoeren. Daar staat

echter tegenover dat er geen ruimte is voor informele en sociale interactie. Dit wordt gezien als het grootste nadeel voor virtuele teams. Aan de andere kant is dit laatstgenoemde het grootste voordeel van *face-to-face* teams, waar dit wel aanwezig is.

Een laatste thema waarop gefocust wordt heeft te maken met een nieuwe soort virtuele teams. Zoals eerder aangehaald heeft Covid-19 gezorgd voor een grote toename aan virtuele teams, maar veel van deze teams werken voorheen *face-to-face*. Zij hebben met andere woorden hun vertrouwen volledig kunnen opbouwen in een fysieke omgeving en moeten dit nu verder onderhouden in een virtuele context. Het grootste struikelblok hierbij is dat er geen ruimte meer is voor persoonlijke, informele gesprekken die er voorheen wel waren. Uiteraard zijn er ook veel voordelen, zoals efficiënte en korte *meetings*, het wegvallen van reistijden, enzovoort. Ondanks deze grote veranderingen blijft het gepercipieerd vertrouwen stabiel. Op lange termijn heeft dit wel invloed op de noden van de teamleden. Namelijk, na een aanraking met beide vormen van samenwerking kan een conclusie gesteld worden waarbij het beste van beide werelden voortkomt: een combinatie van een virtuele en *face-to-face* samenwerking. Door afwisselend virtueel en fysiek te werk te gaan komen al de voordelen samen en worden verschillende nadelen van virtuele teams opgelost. Voor alle respondenten zou dit de ideale toekomstige situatie zijn.

Door de huidige Covid-19-pandemie was de voornaamste functionele beperking het vinden van respondenten die voldeden aan de vooropgestelde voorwaarden. Zo moesten virtuele teams voornamelijk virtueel samenwerken en dit al van voor Covid-19 (en dus niet omwille van de maatregelen genomen in strijd tegen Covid-19). Ook de beperkte tijdspanne en andere praktische beperkingen bij potentiële respondenten maakten deze zoektocht een stuk moeilijker.

Omdat vertrouwen een gevoelig onderwerp is binnen teams, werd er gekozen om zoveel mogelijk leden van teams individueel te interviewen. Omwille van praktische redenen was dit voor twee teams echter niet haalbaar en dus werden de teamleden tegelijkertijd bevraagd. Echter was er zowel bij de groeps- als bij de individuele interviews er sprake van sociaal aanvaardbare antwoorden, al hebben de auteurs dit proberen te minimaliseren in de mate van het mogelijke.

Ten slotte worden nog twee aanbevelingen gesuggereerd voor toekomstig onderzoek. De eerste handelt omtrent initieel vertrouwen bij virtuele teams, waarvan enkel sprake is wanneer virtuele teamleden elkaar nog niet eerder hebben ontmoet. Geen van de bevraagde teams voldeed hieraan en dus kon dit niet verder onderzocht worden. Echter zal verder onderzoek naar initieel vertrouwen leiden tot nieuwe en belangrijke inzichten. Een tweede suggestie is aangaande het langetermijn effect van een overschakeling op een virtuele samenwerking. Doordat dit een recent gegeven is (omwille van Covid-19) zijn enkel de effecten op korte termijn zichtbaar. Op lange termijn zouden hier andere visies uit kunnen vloeien.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Samenvatting	5
Figuren- en tabellenlijst	8
Probleemstelling	9
Literatuurstudie	11
<i>Face-to-face teams en virtuele teams</i>	11
<i>Het ontstaan en de ontwikkeling van vertrouwen</i>	13
<i>Factoren die vertrouwen beïnvloeden</i>	17
Versterkende factoren	17
Dempende factoren	18
<i>Vertrouwensherstel en -onderhoud</i>	19
Onderzoeksmethode	23
<i>Grounded theory</i>	23
<i>Selectie cases</i>	23
<i>Dataverzameling</i>	25
<i>Data-analyse</i>	27
<i>Omsluiten van de literatuur</i>	28
Resultaten	29
Discussie	41
Conclusie	45
<i>Beperkingen</i>	45
<i>Aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	46
Literatuurlijst	47
Appendix – Interviewprotocol	59
Appendix – Uitgeschreven interviews	63

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1: *Team stages*

Figuur 2: *Factoren met positieve impact op duurzaam vertrouwen*

Tabel 1: *Face-to-face teams versus virtuele teams*

Tabel 2: *Overzicht van de antecedenten van vertrouwen in virtuele teams en face-to-face teams*

Tabel 3: *Beschikbare informatie en de relatie met het TWAN-model*

Tabel 4: *Geselecteerde cases*

Tabel 5: *Respondenten*

Tabel 6: *Voorbeeld van open codering*

Tabel 7: *Vertrouwen binnen de teams*

Tabel 8: *Quotes van respondenten inzake vertrouwen*

Tabel 9: *Quotes omtrent positieve en negatieve factoren*

Tabel 10: *Quotes omtrent de voor- en nadelen van virtuele teams*

Tabel 11: *Quotes omtrent face-to-face teams die virtueel werken door Covid-19*

Tabel 12: *Quotes omtrent de combinatie*

Probleemstelling

Organisaties zijn de laatste jaren sterk geëvolueerd. Taken werden complexer en multidisciplinair, hetgeen heeft geleid tot een overgang van individueel- naar teamwerk (Shwartz-Asher & Ahituv, 2014). Er zijn twee soorten teams te onderscheiden: de traditionele *face-to-face* teams, welke op eenzelfde plaats fysiek samenwerken en de virtuele teams, welke vanop afstand en met behulp van technologie samenwerken. Door interorganisatorische allianties, globalisering, *outsourcing* en alternatieve werkregelingen komen virtuele teams steeds vaker voor in organisaties (Webster & Wong, 2008). RW3 Culture Wizard, leider op het vlak van interculturele trainingen en *e-learning* industrieën, deed in 2018 een grootschalig onderzoek naar virtuele teams, met 1620 respondenten uit 90 verschillende landen. Hieruit bleek dat 89 procent van de respondenten in minstens één virtueel team werkt en dat 48 procent hun virtuele teamleden nog nooit persoonlijk heeft ontmoet. In 2010 lagen deze cijfers op respectievelijk slechts 64 procent en 46 procent (RW3 Culture Wizard, 2010). Virtuele teams kennen reeds verschillende jaren een constante groei en deze trend zal naar verwachting alleen maar versterken (Dulebohn & Hoch, 2017). In 2020 wordt dit bevestigd wanneer door Covid-19 thuiswerken de nieuwe norm wordt. Een nieuwe bevraging door RW3 Culture Wizard in mei 2020 maakt duidelijk dat zelfs indien de optie zich voordoet om opnieuw naar de werkplaats te gaan, bijna 70 procent van de respondenten liefst minimaal halftijds van thuis wilt blijven werken, hetgeen wellicht zal leiden tot nog meer virtuele teams.

Zoals reeds hierboven vermeld is teamwerk - hetzij in zijn traditionele *face-to-face* vorm of in virtuele vorm - een essentieel aspect binnen de huidige werkomgeving. Om de samenwerking zo efficiënt en succesvol mogelijk te laten verlopen is het belangrijk dat er een vertrouwensband bestaat tussen de leden van het team. (Hüffmeier, Hertel, Breuer & Hibben, 2019). Voor het begrip 'vertrouwen' bestaat er geen universele definitie, maar doorgaans wordt de definitie van Mayer, Davis en Schoorman (1995) gebruikt. Deze beschouwen vertrouwen als "*the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*" (p. 712). Vertrouwen binnen teams leidt tot een voorkeur voor samenwerken, informatievergaring en het delen van informatie (Webster & Wong, 2008). In virtuele teams is de vertrouwensband echter nog belangrijker, aangezien door het ontbreken van vertrouwen geografische afstand mogelijk kan leiden tot psychologische afstand (Webster & Wong, 2008). Psychologische afstand bemoeilijkt het vertrouwen en bijgevolg de samenwerking binnen teams. De oorzaak hiervan ligt in de verhindering van teamidentificatie en de aanwezigheid van vooroordelen vermits men elkaar - nog - onvoldoende kent (Gulyas, 2016).

Gegeven het essentieel belang van vertrouwen in teams is het vervolgens belangrijk zich af te vragen hoe vertrouwen ontstaat en zich verder ontwikkelt. Er zijn verschillende theorieën die zich over deze vraag buigen. Zo stellen de meeste theorieën dat vertrouwen op een laag niveau begint en groeit over de tijd (Lewicki, 2006). Dit wilt echter niet zeggen dat er helemaal geen vertrouwen

heerst in het begin van een relatie, immer zonder enige vorm van vertrouwen is er geen samenwerking mogelijk (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2001). Uit experimentele studies van onder andere Berg et al. (1995) en Kramer (1994) en uit het *Initial Trust Model* van McKnight, Cummings and Chervany (1998) blijkt dan ook dat er op dat moment toch al sprake is van een initieel vertrouwen. Het is echter nog niet geweten over welke type vertrouwen dit dan gaat en of dit type vertrouwen verschillend is in *face-to-face* versus virtuele teams. In een eerste onderzoeksvraag willen we ons bijgevolg buigen over het volgende thema: **'Welke type vertrouwen is aanwezig bij de start van de samenwerking in face-to-face versus virtuele teams?'**. Het verloop van de ontwikkeling en het niveau van vertrouwen in teams is bovendien ook afhankelijk van het soort van team. Zo zou vertrouwen in het begin van de samenwerking van virtuele teams op een lager niveau gepositioneerd zijn dan bij *face-to-face* teams, maar neemt dit uiteindelijk wel toe tot vergelijkbare niveaus (Wilson, Straus & McEvily, 2006). Tevens zijn er meer moeilijkheden binnen virtuele teams om vertrouwen verder te ontwikkelen, zoals het gebrek aan informele en non-verbale communicatie. (Webster & Wong, 2008) Gedragmatige onzichtbaarheid door de fysieke afstand tussen teamleden impliceert bovendien extra risico's, zoals het niet naleven van de afspraken en het negeren van andermans belangen (Sheppard & Shepman, 1998). In een tweede onderzoeksvraag zullen de verschillen uitgediept worden. Ze wordt geformuleerd als volgt: **'Hoe verschilt de ontwikkeling van vertrouwen in face-to-face teams van virtuele teams?'**.

Zoals eerder reeds aangehaald werd is een recente toename van virtuele teams het gevolg van de Covid-19-pandemie. Werknemers zijn verplicht om – in de mate van het mogelijke – thuis te werken. Dit maakt dat teams die voorheen op de traditionele, *face-to-face* manier werkten nu verplicht zijn om virtueel te werk te gaan. Hieruit ontstaat de opportuniteit om teams te bestuderen die beide vormen van teamwerk hebben ervaren. Bovendien is het ook belangrijk om na te gaan in hoeverre het vertrouwen, dat voorheen als *face-to-face* team is opgebouwd, stand houdt of zich anders ontwikkelt in deze nieuwe situatie. De derde onderzoeksvraag spitst zich toe op dit onderwerp en luidt als volgt: **'Hoe onderhouden virtuele teams het vertrouwen dat ze reeds als face-to-face team hadden opgebouwd?'**

Over het algemeen kan vastgesteld worden dat er op dit moment een leemte is in de literatuur met betrekking tot de opgestelde onderzoeksvragen. Rekening houdend met de toename van virtuele teams is het van belang om hier verder onderzoek naar te voeren. Zo kan er meer inzicht verkregen worden in hoe men dit type teamwerk zo efficiënt en effectief mogelijk kan laten verlopen, zodat de bedrijfsdoelstellingen worden gehaald. Om een bijdrage te kunnen leveren aan de literatuur, zal deze masterproef zich dan ook toespitsen op dit thema. Indien er niet voldoende kennis is opgebouwd rond vertrouwen is het moeilijk om teams efficiënt en vlot te laten samenwerken in de praktijk. Niettemin is het ook voor de opkomst van virtuele teams belangrijk dat er meer informatie is rond de ontwikkeling vertrouwen. De duurzaamheid en toekomst van virtuele teams hangt namelijk af van hoe effectief en productief ze samenwerken in vergelijking met *face-to-face* teams.

Literatuurstudie

Face-to-face teams en virtuele teams

Zoals eerder vermeld zal deze thesis zich toespitsen op vertrouwen in *face-to-face* en virtuele teams. Om deze twee teams duidelijk te kunnen onderscheiden, is het van belang eerst te definiëren wat een team precies is. Een team verwijst naar "*a small task group in which the members have common purpose, interdependent roles and complementary skills*" (Gera, 2013, p. 337). Salas, Dickinson, Converse en Tannenbauw (1992) zijn nog specifiek met hun definiëring, namelijk "*a distinguishable set of two or more people who interact dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/object/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life span of membership*" (Cooke et al., 2000, p. 126-127). Het onderscheid tussen *face-to-face* teams en virtuele teams kan gemaakt worden door twee belangrijke eigenschappen te vergelijken: de ruimtelijke afstand en de communicatiemethode. Traditionele of *face-to-face* teams werken fysiek dicht bij elkaar en onder hetzelfde dak, terwijl de leden van virtuele teams fysiek gescheiden zijn van elkaar (Bell & Kozlowski, 2002). Het al dan niet aanwezig zijn van ruimtelijke afstand tussen de teamleden staat in rechtstreeks verband met de gebruikte communicatiemethode. De fysieke aanwezigheid van *face-to-face* teamleden maakt persoonlijke interactie mogelijk. Virtuele teams daarentegen moeten een bepaalde geografische afstand overbruggen (Cascio & Shurygailo, 2003). Hiervoor vertrouwen zij op tal van technologische middelen zoals e-mail, videoconferenties, telefoons en *groupware* voor communicatie en informatie-uitwisseling (Bell & Kozlowski, 2002). De interactie in een virtuele werkomgeving is hierdoor eerder onpersoonlijk en meer taakgericht ten opzichte van een *face-to-face* werkomgeving (Schmidt, Lyytinen & Keil, 2001). Het gebrek aan persoonlijke- en non-verbale communicatie wordt echter deels opgelost door het gebruik van video of webcams tijdens virtuele meetings. Hierdoor kunnen de leden zien hoe betrokken andere zijn: schenken ze aandacht aan de discussie of zijn ze aan het multitasken (Ford, Piccolo & Ford, 2017). De toevoeging van beeld heeft bovendien een positief effect op vertrouwen en samenwerking in virtuele teams (Olson, Appunn, McAllister, Walters & Grinnell, 2013).

Om het onderscheid tussen de twee teams in meer detail te analyseren, wordt er gebruik gemaakt van de gegevens in tabel 1. De tabel is gebaseerd op onderzoek van Pawar and Sharifi (1997) waarin de twee soorten teams tegen elkaar worden afgewogen op basis van vier verschillende activiteiten.

Tabel 1: *Face-to-face teams versus virtuele teams*

Activity	Physical teams nature	Virtual teams nature
Nature of interaction	Opportunity to share work- and non-work-related information.	The extent of informal exchange of information is minimal.
Utilization of resources	Increases the opportunity for allocation and sharing of resources.	Each collaboration body will have to have access to similar technical and non-technical infrastructure.
Control and accountability (over and within the project)	The project manager provides the context for ongoing monitoring of activities and events and thus enhances their ability to respond to requirements.	The collaborating bodies were accountable to the task leaders and the project coordinator who had limited authority to enforce any penalties for failure to achieve their tasks.
Working environment	They encountered constraints accessing information and interacting with others outside the collocated team within the company.	Sometimes not able to share ideas or dilemmas with other partners.
Cultural and educational background	Members of the team are likely to have similar and complementary cultural and educational backgrounds.	The team members varied in their education, culture, language, time orientation and expertise.

Virtuele teams zijn dan wel steeds meer aan het opkomen binnen organisatieculturen, ze zullen nooit de *face-to-face* teams helemaal kunnen vervangen. Dat komt omdat virtuele teams niet passend zijn voor alle werkomstandigheden (Nemiro, 2002). Volgens Hossain en Wigand (2004) zou het hoogste level van tevredenheid bereikt worden indien virtuele samenwerking zou ondersteund worden met *face-to-face* communicatie, dus een combinatie van beide omgevingen.

De twee soorten teams hebben ieder ook voor- en nadelen ten opzichte van elkaar. Eerst en vooral zullen de voordelen van virtuele teams tegenover *face-to-face* teams besproken worden. Zo blijkt uit onderzoek van Corbitt, Gardiner, en Wright (2004) dat virtuele teams efficiënter samenwerken dan *face-to-face* teams. Virtuele teams zijn meestal ook kostenefficiënter - in vergelijking met de reiskosten en reistijd ten opzichte van *face-to-face* teams - en maken beter gebruik van de gedistribueerde menselijke hulpbronnen (Berry, 2011). In het onderzoek van Purvanova (2014) kwam naar voor dat virtuele teams doeltreffender zijn in het behalen van hun doelen, het genereren van inkomsten voor het bedrijf, het besparen op productiekosten en beter zijn in het deelnemen van collectieve besluitvorming. Bovendien hebben teams van dit soort een enorm potentieel voor het creëren en verspreiden van kennis (Prasad & Akhilesh, 2002). Naast de voordelen zijn er ook nadelen verbonden aan virtuele teams, zo zijn de vijf grootste belemmeringen het gebrek aan fysieke interactie, het verlies van *face-to-face* synergieën, gebrek aan vertrouwen en het gebrek aan sociale interactie. Ten slotte is er ook een hogere bezorgdheid omtrent voorspelbaarheid en betrouwbaarheid inzake de samenwerking (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Met voorspelbaarheid wordt de verwachting van leden omtrent de inspanningen van de andere leden bedoeld. Door de virtuele interactie is het moeilijker om inschattingen te kunnen maken omtrent de voorspelbaarheid van de uitvoering van de andere teamleden, waardoor de vrees voor oneerlijke verdeling van werk toeneemt. Betrouwbaarheid handelt omtrent het feit dat

een beloofde uitvoering ook effectief gerealiseerd wordt. Indien een teamlid vaak de beloofde handeling niet uitvoert, zal er sprake zijn van een lage betrouwbaarheid. (Hunsaker et al., 2008).

Het grootste nadeel van teams vormt dan weer een voordeel voor *face-to-face* teams, namelijk de communicatievorm. De grootste voordelen van *face-to-face* teams houden immers allemaal verband met de persoonlijke interactie welke mogelijk is in dit soort teams. Ten eerste is bij *face-to-face* teams de communicatie rijker aan non-verbale (visuele) en paraverbale (auditieve) signalen. Ten tweede minimaliseert fysieke communicatie informatieverlies als gevolg van het gelijktijdig gebruik van meerdere communicatiekanalen. Ten derde is bij fysieke communicatie een maximaal gevoel van sociale aanwezigheid en betrokkenheid. En ten slotte is persoonlijke communicatie ook fysiek en cognitief minder belastend dan virtuele communicatie (Ritchie, 1986; Daft et al., 1984; Sproull & Kiesler, 1986).

Het ontstaan en de ontwikkeling van vertrouwen

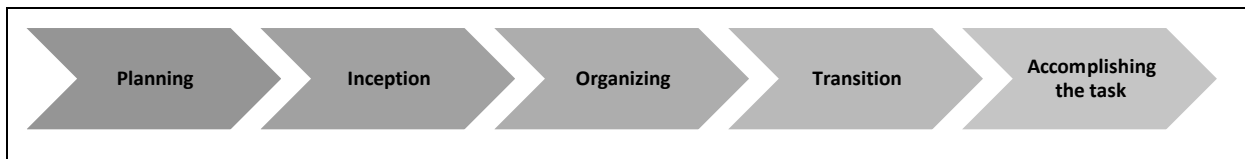
Lewicki (2006) maakt een onderscheid tussen wantrouwen aan het begin van een relatie en vertrouwen naarmate deze relatie groeit. Dit idee impliceert dat vertrouwen een bereik heeft, waarin het zowel in omvang als in sterkte kan variëren. Vertrouwen neemt met andere woorden verscheidene vormen aan in verschillende relaties, maar varieert ook in eenzelfde relatie in de tijd (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Uit studies van Berg et al. (1995) en Kramer (1994) blijkt dat aan het begin van een nieuwe relatie vertrouwen al op een hoger niveau ligt. In dit geval wordt er gesproken van initieel vertrouwen. Initieel verwijst naar wanneer partijen elkaar voor het eerst ontmoeten of met elkaar in contact komen; een situatie die frequent voorkomt bij de samenstelling van virtuele teams. Het ontstaan van vertrouwen in dit soort teams wordt dan ook gekenmerkt door initieel vertrouwen (Nilsson & Mattes, 2015). Initieel vertrouwen is gebaseerd op de neiging van een individu om te vertrouwen of op institutionele aanwijzingen die de ene persoon in staat stellen de ander te vertrouwen zonder kennis uit de eerste hand (McKnight et al., 1998).

Er zijn drie grote onderzoeksstromen omtrent vertrouwen die samen het hoge initiële vertrouwensniveau verklaren: het persoonlijkheid-, institutioneel- en cognitiegebaseerd vertrouwen (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Volgens de onderzoeksstroom gebaseerd op persoonlijkheid, ontwikkelt vertrouwen zich al tijdens de kindertijd. Dat komt voort uit het feit dat een baby hulp zoekt of krijgt van zijn of haar verzorger, wat resulteert in een algemene neiging om anderen te vertrouwen (Bowlby, 1982). Indien de vraag naar hulp niet beantwoord wordt door anderen, zal het kind een lage neiging hebben om anderen rondom zich snel te vertrouwen. Dit zal het levenslang met zich meedragen indien hier niet aan gewerkt wordt. De onderzoeksstroom gebaseerd op instituties ziet vertrouwen als een weerspiegeling van veiligheid in een bepaalde situatie vanwege garanties, vangnetten of andere soorten structuren (Zucker, 1987). Dit betekent dat onpersoonlijke structuren iemands kans op succes in een bepaalde situatie ondersteunen (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Ten slotte is op cognitie gebaseerd vertrouwen afhankelijk van snelle signalen of eerste indrukken (Brewer, 1981). Hiermee wordt ook de

wederkerigheid en eerlijkheid op de werkvloer bedoeld. Indien de eerste indrukken op deze twee factoren negatief zijn, zal het moeilijker zijn om dit om te vormen tot een positieve visie hierop (McAllister, 1995). Een vierde extra stroom wordt aangehaald door Bigley and Pearce (1998) op basis van de *Behavioral Decision Theory* en verwijst naar de verschillende directe situationele factoren die vertrouwen beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is Rules of the game, waarbij de context en normen in bepaalde omstandigheden een essentiële rol spelen.

Bovenstaande onderzoeksstromen focussen zich op verschillende elementen in de totstandkoming van vertrouwen en vormen samen de antecedenten van initieel vertrouwen (Nilsson & Mattes, 2015). Het opbouwen van initieel vertrouwen vereist geen persoonlijke interactie, hetgeen in virtuele teams dan ook afwezig is. Hierdoor vormt initieel vertrouwen een goede basis voor de samenwerking binnen virtuele teams. Een keerzijde hiervan is echter wel dat het initieel vertrouwen fragiel is en het belangrijk is in te zetten op de verdere ontwikkeling hiervan. Die verdere ontwikkeling hangt nauw samen met de 'levensfase' waarin een virtueel team zich bevindt. Tuckman (1965) heeft ondervonden dat virtuele teams vijf verschillende fases doormaken. Deze fases worden hieronder opgesomd en beschreven. Figuur 2 geeft een visuele weergave van de verschillende fases.

Figuur 1: *Team stages*



Tuckman (1965)

De *planning*- en *inception*-fase hebben betrekking op de vorming van initieel vertrouwen, zoals hierboven reeds werd aangehaald. De manager of verantwoordelijke van het team kan de ontwikkeling van initieel vertrouwen stimuleren door bij het samenstellen van het team reeds rekening te houden met enkele voorwaarden (Gersick, 1989). Zo moet elk lid een bepaalde functionele vaardigheid bezitten en kan er gecommuniceerd worden aan het team welke de drijfveren achter de selectie van elk lid en zijn/haar taak waren. Op deze manier kunnen de leden vroeg in de organiserende fase de onderlinge bekwaamheid beoordelingen. Dat impliceert op zijn beurt dan weer een grotere kans op het ontstaan van vertrouwen (Tuckman, 1965).

In de *organizing*-fase ligt vervolgens de primaire focus op het organiseren van zaken. Er heerst nog steeds enigszins onzekerheid en ambiguïteit binnen het team, vermits de gedragsnormen nog moeten worden vastgesteld en de procedures omtrent het toewijzen van taken nog in ontwikkeling zijn (Greenberg, Pyszczynski, Solomon, Rosenblatt, & et al., 1990). In deze fase is vertrouwen gebaseerd op cognitieve beoordelingen (Nasreddine et al., 2005). De twee belangrijkste determinanten hiervan zijn de beoordelingen van de andere omtrent hun competentie en hun interactie in het team, ondanks de geringe samenwerking in deze fase.

Daaropvolgend wordt in de *transition*-fase de focus verlegd van het organiseren van activiteiten naar het volbrengen van de opgelegde taak. Terwijl bij de vorige fases de focus lag op de individuen en het leren kennen van de teamleden, zal nu de taak op zich primeren. In deze fase zal het initieel vertrouwen ontwikkelen tot duurzaam vertrouwen. Belangrijk hierbij is dat de leden beschikbaar zijn en blijven voor elkaar (Sarker, & Sahay, 2003). Op dit punt kan er namelijk een behoefte aan verduidelijkingen of uitleg ontstaan met betrekking tot het project. Om het project vervolgens te voltooien in de laatste fase is vertrouwen erg belangrijk. De druk om te voldoen aan prestatienormen en deadlines vereist namelijk voortdurend vertrouwen. Ook is het belangrijk dat teamleden elkaar helpen en aanmoedigen bij de voltooiing van het project.

In het geval van *face-to-face* teams hebben de verschillende leden elkaar meestal wel reeds ontmoet op de werkvloer. Daarom wordt hierbij gesproken van *gradual trust* of geleidelijk vertrouwen (Nilsson et al., 2015). De centrale factoren in de vorming van geleidelijk vertrouwen zijn sociale uitwisselingen en ervaringen (Sydow, 2006). Deze factoren zijn terug te vinden in het *cognitive-* en *affect-based trust framework* die beiden deel uitmaken van dit type vertrouwen: aan de ene kant is vertrouwen gebaseerd op ervaring en herhaalde interacties en aan de andere kant op emotionele banden tussen vertrouwenspersonen (Sloan & Oliver, 2013). Het op cognitie gebaseerd vertrouwen steunt op drie ervaringsgerichte overtuigingen: (1) het vermogen van een ander om een specifieke taak uit te kunnen voeren, (2) de betrouwbaarheid van een ander om de overeengekomen taak uit te voeren en (3) de integriteit en welwillendheid van een ander in een uitwisseling situatie. Vertrouwen gebaseerd op emotionele banden draait rond het weten en begrijpen hoe partners denken en voelen, maar ook het identificeren met en delen van gevoelens en manieren van denken (Nilsson & Mattes, 2015).

Rekening houdend met de reikwijdte van vertrouwen kan er vastgesteld worden dat *cognitive-based trust* in het begin van de samenwerking voorkomt en dit zich verder ontwikkelt tot *affect-based trust*, wat meer naar het einde van de relatie toe optreedt (Rousseau et al., 1998). Deze ontwikkeling vindt plaats door de bovengenoemde centrale factoren: sociale uitwisselingen en ervaringen, maar ook door persoonlijke interactie. De aard van de interactie, in dit geval persoonlijke communicatie, heeft namelijk invloed op de vertrouwensrelatie. Persoonlijke interactie - in vergelijking met door technologie gemedieerde communicatie - wordt gezien als bijzonder efficiënt voor het creëren en herstellen van op kennis gebaseerd vertrouwen (Nilsson & Mattes, 2015).

Overzicht

Tabel 2 geeft een overzicht van de onderzoeksstromen die hierboven aan bod zijn gekomen en de bijhorende antecedenten die het ontstaan en de ontwikkeling van vertrouwen verklaren. Het op cognitie gebaseerd vertrouwen is aanwezig in zowel virtuele als *face-to-face* teams, maar neemt telkens een andere vorm aan. Dit type vertrouwen stelt dat mensen de signalen die ze ontvangen waarnemen en dit hun toekomstig gedrag beïnvloedt (Denrell, 2005). De twee soorten teams nemen echter andere soorten signalen waar: bij virtuele teams gaat het voornamelijk om eerste

indrukken, terwijl bij *face-to-face* teams voorafgaande interacties en ervaring voornamelijk een invloed hebben (Brewer, 1981; Sloan & Oliver, 2013). Het opvangen van die signalen vindt plaats via attributieprocessen: mensen evalueren de acties van anderen en schrijven deze toe aan positieve of negatieve eigenschappen van de andere persoon (McKnight et al., 1998).

Tabel 2: *Overzicht van de antecedenten van vertrouwen in virtuele teams en face-to-face teams*

	Onderzoeksstroom	Antecedenten
Virtuele teams - initieel vertrouwen	Persoonlijkheid	Persoonlijkheidskenmerken
	Institutioneel	Institutionele factoren
	Cognitief	Reputatie
	Gedrag	Situationele factoren
Face-to-face teams - geleidelijk vertrouwen	Cognitief	Directe, sociale uitwisseling: lengte, frequentie en aard van interactie
	Affectief	

Vertrouwen is geen stabiel gegeven en dus is de ontwikkeling van vertrouwen een noodzakelijk gegeven binnen een organisatie. Een gebrek aan vertrouwen wordt geassocieerd met een hoog stressniveau en een lage tevredenheid. Op lange termijn zullen teams waarin de individuen gespannen, ontevreden en minder toegewijd zijn dan ook zeer onproductief worden. Vertrouwen moet bovendien ook veranderen en evolueren naarmate organisaties veranderen en moet zich aanpassen aan constante ontwikkelingen van de markt (Costa, Roe & Taillieu, 2001). Hierom is het van belang dat vertrouwen zich ontwikkelt tot een duurzaam gegeven. De ontwikkeling van duurzaam vertrouwen is een incrementeel proces, nochtans kan het worden versneld door open interactie en goede communicatieve vaardigheden, zowel binnen een *face-to-face* team als een virtueel team. Indien vertrouwen zich verder ontwikkelt, komen meer open interacties en discussies tot stand (Jarvenpaa et al., 1998). Ook leidt het tot het vrij delen van ideeën, hetgeen de basis is van de innovatieprocessen (Welter, Kautonen, Chepurenko, Malieva & Venesaar, 2004).

Factoren die vertrouwen beïnvloeden

Het vertrouwen in teams wordt beïnvloed door verschillende factoren. Zo zijn er elementen welke bijdragen tot het ontstaan en/of de ontwikkeling van vertrouwen, maar ook die dit teniet doen. Hieronder zullen verschillende factoren en hun positieve of negatieve invloed op vertrouwen besproken worden.

Versterkende factoren

Vooraleer er effectief kan gesproken worden over vertrouwen binnen een team, of de aanzet tot ontwikkeling ervan, dienen twee voorwaarden voldaan te zijn. De eerste betreft risico, hetgeen als essentieel wordt beschouwd in psychologische, sociologische en economische conceptualisaties van vertrouwen. Risico is de gepercipieerde kans op verlies, geïnterpreteerd door een beslisser. Voorbeelden van wat als risico beschouwd kan worden zijn vertrouwelijke informatie delen, hulp vragen, *feedback* delen, eenzijdige investering van inspanning en verdraagzaamheid van kritiek (Daley, 2016). Vertrouwen in een team moet dat risicogedrag stimuleren (Blau, 1964). Het tweede noodzakelijke beding is de onderlinge afhankelijkheid, waarbij de belangen van de ene partij niet kunnen bereikt worden zonder de andere partij te vertrouwen (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998). Vertrouwen binnen een team kan slechts tot stand komen indien er sprake is van coöperatie tussen de teamleden. Samenwerking wordt dan ook gedefinieerd als een teamproces waardoor individuen communiceren en psychologische relaties vormen voor wederzijds voordeel (Smith, Carroll & Ashford, 1995, p.12).

Jarvenpaa en Leidner (1999) hebben ontdekt dat goed presterende teams persoonlijke informatie uitwisselen aan het begin van hun project. De beschikbaarheid van deze informatie draagt bij tot onderling vertrouwen (Schumann, Shih, Redmiles & Horton, 2012). Rusman, van Bruggen, Sloep & Koper (2010) onderzochten de informatie-elementen die belangrijk zijn voor de beoordeling van betrouwbaarheid. Op basis hiervan werd het *Perceived Trustworthiness Antecedents* of TWAN-model opgesteld waarin de elementen worden ingedeeld in vijf hoofdcategorieën: *communality*, *ability*, *benevolence*, *internalized norms* en *accountability*. De eerste handelt omtrent gemeenschappelijkheden. Indien twee leden veel gemeenschappelijke raakvlakken hebben, zoals hobby's of ervaringen, zal dit een positief effect hebben op het vertrouwen. *Ability* gaat over het hebben van de capaciteiten om een taak zorgvuldig en correct uit te voeren. Met *benevolence* wordt de motivatie en welwillendheid om die taak uit te voeren bedoeld. *Internalized norms* betreft de gangbare normen in het het bedrijf. Een voorbeeld is dat niet-essentiële mails binnen de drie werkdagen worden behandeld. Ten slotte gaat *accountability* over het feit dat de leden op elkaar kunnen rekenen en iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. Deze hoofdcategorieën kunnen ook nog verder opgesplitst worden in meer gedetailleerde antecedenten.

Hoewel persoonlijke interactie de sociale informatie-uitwisseling vergemakkelijkt, is het geen vereiste. De informatie kan bovendien zowel voor als tijdens de samenwerking vergaard worden

(Rusman, van Bruggen, Sloep & Koper, 2010). Ter verduidelijking geeft tabel 3 voorbeelden van beschikbare informatie en de relatie met het TWAN-model.

Tabel 3: *Beschikbare informatie en de relatie met het TWAN-model*

Informatie/ beschrijving	Relatie met TWAN
Leeftijd, geslacht en nationaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Communality • Ability • Sharing
Het lezen (of niet lezen) van mails	<ul style="list-style-type: none"> • Availability • Reliability • Responsibility
Het voorstellen van suggesties en ideeën	<ul style="list-style-type: none"> • Competence • Willingness to help • Sharing • Openness • Commitment, • Self-confidence • Persistence • Responsibility

Bron: Schumann, Shih, Redmiles & Horton (2012)

Indien er voorafgaand aan de samenwerking reeds informatie uitgewisseld kan worden en interactie kan plaatsvinden, wordt het vertrouwen ook op een positieve manier beïnvloed. In de studie van Costa, Bijlsma-Frankema & de Jong (2009) kwam naar voor dat teamvertrouwen lager is in teams zonder voorafgaande interactie. Deze teams rapporteerde namelijk minder waargenomen betrouwbaarheid tussen de teamleden, minder coöperatief en meer controlegedrag dan teams met voorafgaandelijke sociale interactie. Volgens Oh, Labianca en Chung (2006) zorgt de aanwezigheid van eerdere sociale momenten dat het makkelijker is voor de groep om de doelen te bereiken. Bovendien verhoogt dat de kans op toekomstige en vrijwillige samenwerking. De leden kunnen zich daardoor ook kwetsbaarder opstellen en voelen zich vrij om te communiceren, zodat de gemeenschappelijke normen vorm kunnen krijgen. Bovendien worden eerdere sociale banden positief geassocieerd met expliciete rolverwachtingen, hetgeen bijdraagt aan de werking van het team (Buvik & Rolfsen, 2015). Zowel de lengte van de relatie als de frequentie van interacties vormen hierbij belangrijke antecedenten (Morris & Feldman, 1996).

Dempende factoren

Er zijn echter ook elementen met een negatieve invloed op de creatie en ontwikkeling van vertrouwen. Fraser (2010) heeft in haar onderzoek bepaald welke factoren het vaakst bijdragen tot het een vermindering van vertrouwen. Op de eerste plaats staat onrespectvol gedrag. Hieronder verstaan we het niet rekening houden met teamleden of hun bijdragen aan de groep, het negeren van gevoelens of input, onbeleefd en onvriendelijk gedrag en anderen de schuld geven voor problemen. Opzettelijk respectloos gedrag kan verbaal of nonverbaal zijn. De tweede factor omvat

communicatieproblemen of het niet luisteren naar of niet willen begrijpen van andere teamleden. Voorbeelden van dit soort gedrag zijn negeren, geen feedback of uitleg geven wanneer hierom gevraagd wordt en grote veranderingen niet communiceren naar de groep (Kramer & Lewicki, 2010). Als derde zorgen niet-gerealiseerde verwachtingen voor een negatief effect. Dit omvat gebroken beloften, psychologische contractwijzigingen, schending van geheimhoudingsovereenkomsten, minachting voor gemaakte regels of andere gemaakte afspraken en gemiste deadlines (Fraser, 2010).

Zoals eerder vermeld heeft vertrouwen een reikwijdte welke kan variëren van wantrouwen tot vertrouwen. Van nature uit kan een persoon ook meer naar vertrouwen of wantrouwen leunen (Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006). Wantrouwen wordt in de literatuur gedefinieerd op volgende wijze: "lack of confidence in the other, a concern that the other may act so as to harm one, that he does not care about one's welfare or intends to act harmfully, or is hostile" (Govier, 1994). Een persoon die van nature uit wantrouwig is, reageert op een aanvallende boodschap met een afnemende samenwerking (Parks, Henager, & Scamahorn, 1996). Maar ook een wantrouwend beleid kan invloed hebben op het teamvertrouwen. Wanneer de het gedrag van de teamleden onder controle staat van extrinsieke motivatoren, zal de intrinsieke motivatie en vertrouwen aannemelijk verminderd worden (Enzle & Anderson, 1993). Een voorbeeld hiervan zijn willekeurige drugstesten op de werkvloer. Indien deze testen worden gedaan bij volledig onschuldige werknemers, zal dat als een onnodige controle en ondermijning van het vertrouwen worden ervaren.

Virtuele teams ondervinden nog een extra factor die vertrouwen kan bemoeilijken: technologie. Hoewel virtuele samenwerking veel voordelen biedt (Gilson et al, 2015), kan een hoge mate van elektronische communicatie de waargenomen risico's van samenwerking vergroten vanwege verminderde sociale signalen en minder mogelijkheden tot sociale controle (Jarvenpaa et al, 1998). Vaak worden bepaalde delen van de informatie over het hoofd gezien, waardoor het risico op misverstanden en conflicten exponentieel toenemen (Montoya-Weiss, Massey & Song, 2001).

Vertrouwensherstel en -onderhoud

Vertrouwen is geen stabiel fenomeen en bepaalde factoren, zoals deze hierboven vermeld, kunnen grote schade toebrengen aan teamvertrouwen. Wanneer iemand het vertrouwen van een vertrouwenspersoon schaadt, zal het niveau van vertrouwen dalen tot onder het niveau van aan het begin van de samenwerking (Fuoli & Paradis, 2014). Het vertrouwen tussen personen kan echter wel hersteld worden. Vertrouwensherstel richt zich op de activiteiten waarbij de ene partij heeft geprofiteerd van de kwetsbaarheid van de andere partij en tracht de bereidheid van die partij om in de toekomst kwetsbaar te zijn te herstellen (Kramer & Lewicki, 2010). Kramer en Lewicki (2010) stellen de twee belangrijkste elementen voor vertrouwensherstel op: vergiffenis en het proces van *reinstatement*. Door vergeving erkent het slachtoffer dat er een schending heeft plaatsgevonden, maar ook dat de andere persoon spijt toont en vastbesloten is niet in herhaling te

vallen (Govier, 1994). *Reinstatement* is het proces waarbij vertrouwen wordt hersteld doordat er een aanvaardbare uitleg wordt verstrekt voor acties uit het verleden, ongepast gedrag wordt gecorrigeerd en privileges worden hersteld (Kramer & Lewicki, 2010).

Hoewel er effectief sprake kan zijn van vertrouwen, is het dus niet vanzelfsprekend dat dit blijvend is (Lander, Purvis, McCray & Leigh, 2004). Situaties waarin vertrouwen teniet wordt gedaan of vertrouwensherstel nodig is, kunnen tot op zeker hoogte vermeden worden door ervoor te zorgen dat het opgebouwd vertrouwen duurzaam is. Een actie die hierbij kan bijdragen is het benadrukken van het feit dat de leden elkaar nodig hebben om de gemeenschappelijke doelen te realiseren (Ali Babar, Verner & Nguyen, 2007). Er bestaan verschillende typologieën omtrent het onderhouden van opgebouwd vertrouwen (Dindia & Canary, 1993), maar in de literatuur worden de technieken van Stafford en Canary (1991) het meest gebruikt. Deze zijn van toepassing op zowel *face-to-face* als virtuele teams. De eerste techniek is positiviteit: indien de leden zich opgewekt en optimistisch gedragen, zal dit een positief effect hebben op de duurzaamheid van het vertrouwen. Ook de tweede techniek heeft eenzelfde positieve werking. Het betreft de openheid tussen de teamleden onderling (Workman, 2007). Een derde techniek is de zekerheid tussen de leden, waarmee de toewijding van de leden aan het team bedoeld wordt. En ten slotte is het delen van taken een belangrijk proces. Een gelijke verantwoordelijkheid tussen de leden zorgt voor een duurzame relatie met vertrouwen.

In tabel 4 worden bijkomende factoren opgesomd die volgens Lander et al. (2004) bijdragen aan duurzaam vertrouwen. Voornamelijk communicatie en cultuur zijn kritische componenten voor het onderhouden van vertrouwensrelaties. Uit onderzoek van Jarvenpaa en Leidner (2006) blijkt dat communicatievaardigheden een invloed hebben op het behouden en verduurzamen van vertrouwen. Het is hierbij belangrijk dat de communicatie voorspelbaar is, in tegenstelling tot ongelijke, onregelmatige en onvoorspelbare communicatie welke een belemmering vormt voor het onderhouden van het vertrouwen. Verder kijken zij ook naar de reacties van de leden onderling, deze moeten inhoudelijk (of met andere woorden een bijdrage bieden aan de opdracht) en tijdig zijn. Verder is het geven van onderlinge feedback ook een belangrijke vorm van communicatie en reactie (Peterson & Behfar, 2003). Een ander voordeel van frequente formele en informele communicatie is dat het culturele begrip wordt verbeterd (Kirkman, Shapiro, Lu, & McGurrian, 2016). Daarnaast is ook cultuur een belangrijke component. Cultuur speelt voornamelijk bij virtuele teams een essentiële rol, aangezien het hierbij frequent voorkomt dat de leden van verschillende landen afkomstig zijn en dus verschillende culturen voorkomen binnen één team. Een andere belangrijke factor is de bekwaamheid van de leden. Zo spelen de technische-, menselijke- en managementcapaciteiten een hoofdrol bij het behouden van vertrouwen. Verder is het belangrijk dat de rol van leider toekomt aan degene met de juiste vaardigheden, bekwaamheid en interesse voor deze rol. De bekwaamheid van de leden ligt ook in lijn met de kwaliteit van uitvoering. Indien dit goed wordt bevonden door de andere teamleden, is er minder aanleiding tot stress en ergernis (Ellis, & Pearsall, 2011). Ten slotte zijn de persoonlijke relatie onderling en de

prestaties van de leden belangrijke factoren om opgebouwd vertrouwen te behouden in zowel *face-to-face* als virtuele teams.

Figuur 2: *Factoren met positieve impact op duurzaam vertrouwen*

Factors important to maintain trust relationships	
Maintaining trust Factors	Definition
Communication	How effectiveness of communication with team members help to maintain the trusts
Cultural understanding	How knowledge of the norms, beliefs, and skill in the native language of potential team members helps to achieve trusts
Capabilities	How technology, people and management capabilities help to gain trust
Personal relationships	How personal relationships between team members and the team development helps to maintain trust with the team members
Performance	How performance in the project help to maintain trust with team members

Lander et al., 2004

Bij het onderhouden van vertrouwen moet er ook aandacht besteed worden aan het vermijden van 'groepsdenken' (Erdem, 2003). Vertrouwen kan namelijk resulteren in een situatie waarin een team gemeenschappelijke druk uitoefent op teamleden die een ander argument of denkwijze hanteren en dus ingaan tegen de gedeelde overtuigingen van het team. Omwille van het vertrouwen dat heerst in het team, zal er snel toch maar meegegaan worden met de rest van de leden. Met andere woorden; in alle controversiële situaties wordt overeenstemming gezocht. Alternatieve denkwijzen en beslissingen worden niet voldoende besproken of geanalyseerd, waardoor verkeerde of ondoelmatige beslissingen worden genomen (Houghton, Neck & Manz, 2003). Een oplossing hiervoor is het gebruik van *the tenth man principle*, wat wilt zeggen dat als er tien mensen in een groep zitten en negen van hen akkoord zijn met elkaar, de tiende niet akkoord mag zijn. Deze tiende man heeft de plicht om het best mogelijke argument te vinden waarom de beslissing van de groep onjuist is (Joustra, 2013). Daarom is het van belang dat er dient gestreefd te worden naar een optimaal niveau van vertrouwen. Optimaal vertrouwen houdt in dat positieve aspecten van vertrouwen en wantrouwen tegelijk worden gerealiseerd, maar ook dat de negatieve aspecten van wantrouwen en vertrouwen worden geminimaliseerd (Wicks, Berman, & Jones, 1999). Bij dit soort vertrouwen kunnen leden hun mening vrij uiten, altruïstisch handelen, informatie intentie gedrag vertonen en middelen delen. Maar tegelijk moeten ook tekenen van wantrouwen verschijnen, zoals bij het zoeken naar diversiteit, verdedigen van alternatieve oplossingen en een zeker mate van sceptisch zijn (Erdem, 2003).

Onderzoeksmethode

Grounded theory

Om verder te onderzoeken hoe vertrouwen verschilt in *face-to-face* teams en virtuele teams wordt de *grounded theory* methode gebruikt. De *grounded theory* methode wordt het meest gebruikt om kwalitatief onderzoek uit te voeren wanneer het genereren van theorie het hoofddoel is van de onderzoeker (Strauss & Corbin, 1997). Bovendien is dit volgens Payne (2007) de meest geschikte onderzoeksmethode om een fenomeen te bestuderen dat onderworpen is aan relatief weinig onderzoek. Gezien de recentheid van Covid-19 is dit zeker het geval voor *face-to-face* teams die virtueel moeten werken, maar ook naar vertrouwen in virtuele teams werd nog weinig onderzoek gedaan.

De *grounded theory*, ontwikkeld door Glaser en Strauss (1967), legt uit hoe een theorie afgeleid kan worden uit data door middel van dataverzameling en -analyse tegelijkertijd uit te voeren. De dataverzameling wordt hierbij gedaan aan de hand van *case studies*, doordat dit een van de beste methodes is om een theorie te ontwikkelen (Eisenhardt, 1989). Een *case study* maakt het mogelijk een *real life* situatie te ontdekken via gedetailleerde, diepgaande gegevensverzameling waarbij meerdere informatiebronnen betrokken zijn. In dit geval wordt er meer bepaald gekozen om *multiple case studies* uit te voeren, omdat zij een bredere ontdekking van theoretische evolutie en onderzoeksvragen mogelijk maken. Het biedt de mogelijkheid om de verschillende cases te vergelijken met elkaar en zo, door de contrasten en overeenkomsten, een belangrijke bijdrage te leveren aan de literatuur (Gustafsson, 2017).

Selectie cases

De auteurs van deze paper gingen beide individueel op zoek naar twee soorten teams: virtuele teams en *face-to-face* teams die omwille van de Covid-19-pandemie (tijdelijk) virtueel werken. Deze zoektocht begon door eerst in eigen kringen te zoeken naar geschikte teams en nadien werd er een oproep gedaan op sociale media. De cases, in dit geval teams, die in aanmerking kwamen om deel uit te maken van dit onderzoek moesten voldoen aan een aantal eerder opgestelde definities. De meeste voornaamste definitie is die van een team, waarvoor die van Salas, Dickinson, Converse en Tannenbauw (1992) wordt gebruikt. Zij definiëren een team als "*a distinguishable set of two or more people who interact dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/object/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life span of membership*". Indien de mogelijke cases voldeden aan bovenstaande definitie moesten ze vervolgens gecategoriseerd worden als *face-to-face* team of virtueel team. Ook hierbij werd er teruggevallen op de literatuur, waarin het onderscheid tussen beiden gemaakt wordt aan de hand van de ruimtelijke afstand tussen de leden van het team en de communicatiemethode. Onder *face-to-face* teams worden de cases geplaatst waarbij de teamleden fysiek dicht bij elkaar of onder hetzelfde dak werken en waar

bijgevolg persoonlijke, face-to-face interactie mogelijk is. Virtuele teams daarentegen zijn zij waarbij de teamleden fysiek gescheiden zijn van elkaar en er dus diverse communicatiemiddelen gebruikt worden om deze afstand te overbruggen (Bell & Kozlowski, 2002; Cascio & Shurygailo, 2003).

Het aantal cases dat best bestudeerd wordt om een theorie te ontwikkelen ligt volgens Eisenhardt (1989) binnen het bereik van minimum vier en maximum tien cases. De zoektocht van de auteurs leverde uiteindelijk zeven geschikte cases op, een hoeveelheid die binnen het bereik van Eisenhardt (1989) valt. De cases ofwel teams werden onderverdeeld in vier face-to-face teams en drie virtuele teams. Tabel 1 biedt een uitgebreide beschrijving van de geselecteerde cases en werd opgesteld met respect voor de anonimiteit en vertrouwelijkheid die de respondenten belooft zijn.

Tabel 4: *Geselecteerde cases*

Face-to-face teams die door covid-19 virtueel werken			
Team	Sector	Grootte	Beschrijving
A	Voeding	5	Bestaat ongeveer 3 jaar, maar heeft ondertussen wel al enkele nieuwe teamleden. De respondenten A1 en A2 zijn de enige leden die sinds de start deel uitmaken van dit team. Zij kennen een duurzame samenwerking die het afgelopen jaar drastisch veranderd is. Enkele leden werken door Covid-19 van thuis uit, wat dit team verplichtte om over te schakelen naar een virtuele samenwerking.
B	IT	5	Werd 1,5 jaar geleden samengesteld uit 5 leden en kent tot op heden nog steeds diezelfde formatie. Van de in totaal 5 leden werden er 3 gesproken in een gezamenlijk interview. Gezien hun nog kort bestaan hebben zij slechts een korte periode fysiek kunnen samenwerken voordat Covid-19 een virtuele samenwerking afdwong.
C	Bank	19	Situeert zich binnen de bankensector, waar verschillende kantoren gegroepeerd worden in clusters. In dit team werken collega's uit drie verschillende kantoren samen om hun groepsdoelstellingen te bereiken. Maandelijks wordt er een vergadering gehouden met alle leden om de resultaten te bespreken en de nieuwe doelstellingen mee te delen. Voor Covid-19 werden deze vergaderingen fysiek gehouden in één van de betreffende kantoren, maar nu vinden deze virtueel plaats. In totaal bevat dit team 19 leden, die over de jaren heen grotendeels - maar niet volledig - hetzelfde zijn gebleven.
D	Verzekeringen	10	Bestaat uit 10 leden en situeert zich binnen een verzekeringsmaatschappij. Ook omwille van de huidige situatie met betrekking tot Covid-19 werken zij momenteel op een virtuele manier samen. Zo vindt er één keer per week een teamvergadering plaats en wordt ervoor de rest telefonisch of via e-mail gecommuniceerd.

Tabel 4 (vervolg)

Virtuele teams			
Team	Sector	Grootte	Beschrijving
E	Onderwijs	3	Een redelijk recent gevormd team bestaande uit drie studenten. De teamleden werken sinds enkele maanden samen voor hun bachelorproef en vermits er geen mogelijkheid was om fysiek samen te komen, hebben zij altijd virtueel gewerkt. De levensduur van dit team is ook korter in vergelijking met de andere geïnterviewde teams, vermits zij tegen de zomer hun project afronden en hierna niet meer moeten samenwerken.
F	Onderwijs	3	Is erg gelijkaardig aan team E. Opnieuw betreft dit team drie leden die samenwerken voor hun bachelorproef. Ook dit team is ontstaan als virtueel team in september en zal (naar verwachting) in juni ophouden te bestaan.
G	Pensioenfonds	8	Bestaat uit 8 bestuursleden, die buiten hun kerngroep nog met een 20-tal externe mensen samenwerken. De 8 bestuursleden vormen in hun huidige formatie al 6 jaar een team. Voordien waren er enkele andere bestuurders die lid uitmaakten van het team. De bestuursleden ontmoeten elkaar ongeveer 10 keer per jaar voor een fysieke vergadering, maar werken voor de rest altijd op een virtuele manier samen. Zo werken zij meestal telefonisch, via e-mail of via Microsoft Teams samen.

Dataverzameling

Om meer inzicht te verkrijgen in de verschillende soorten teams en hun onderling vertrouwen werd er een kwalitatief onderzoek gedaan. De auteurs hebben hierbij gekozen om interviews af te nemen. Deze verliepen semi-gestructureerd, wat wil zeggen dat er openingen gecreëerd worden voor een verhaal om zich te ontvouwen, terwijl het ook theoretische vragen bevat (Galletta, 2013). Het interviewprotocol dat hierbij gebruikt werd, kan gevonden worden in Appendix 1. Voor het opstellen van dit interview protocol werd er een onderscheid gemaakt tussen de twee soorten cases, namelijk de face-to-face teams die momenteel virtueel werken door aanleiding van Covid-19 en de virtuele teams. Voor beide situaties werden er standaardvragen opgesteld die de leidraad vormden tijdens het interview. Door bijvragen te stellen en in te spelen op de antwoorden van de respondenten wordt er een dieper inzicht verkregen in de onderwerpen.

De effectieve dataverzameling vond plaats op een virtuele manier, aangezien ook de auteurs beperkt worden door de huidige situatie met betrekking tot Covid-19. In totaal werden er 13 interviews afgenomen met teamleden van de cases vermeld in tabel 1. De gemiddelde duur van de interviews bedroeg 25 minuten en in de meeste gevallen werden er twee à drie teamleden gesproken en dit voornamelijk individueel. Voor twee cases werd er een gezamenlijk interview afgenomen, namelijk bij de teamleden van team B en team F. In samenspraak met de respondenten werd er geopteerd voor een gezamenlijk interview omdat hun voorkeur hiernaar uitging. In tabel 2 kan er een overzicht gevonden worden van de verschillende respondenten en

met een beschrijving. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen werden zij genummerd per team. Om een voorbeeld te schetsen: respondent A1 is een eerste teamlid van team A.

Tabel 5: *Respondenten*

Team	Respondent	Leeftijd	Beschrijving
A	A1	51 jaar	Werkt al 20 jaar bij het bedrijf in kwestie. Tijdens zijn gehele loopbaan bij dit bedrijf heeft hij al diverse rollen binnen de inkoopafdeling bekleed. Sinds het ontstaan van team A (een drietal jaar geleden) maakt hij reeds deel uit van het team. Hij is verantwoordelijk voor het financiële verhaal van het project en onderhoudt de contacten met de verschillende leveranciers.
	A2	57 jaar	Een man van 57 jaar die ook al deel van het team uitmaakt sinds de oorspronkelijke samenstelling. Hij is industrieel ingenieur van opleiding en werkt op de afdeling <i>global packaging</i> , oftewel het R&D-departement. Hij belichaamt het technische aspect in dit team en staat voornamelijk in voor de realisatie van het product.
B	B1	30 jaar	Deze 30-jarige projectleider van het team moet ervoor zorgen dat het project in goede banen loopt en draagt ook de eindverantwoordelijkheid van een bepaald project. Hij staat ook in voor het eerste contact met de klanten en de internen. Hij is reeds vijf jaar actief binnen het bedrijf waarbinnen dit team zich situeert.
	B2	29 jaar	Hij is de <i>sales specialist</i> en staat in voor de blijvende verbinding van de klanten, het opstellen van offertes, het uitwerken van details in samenspraak met de projectleider en de klanten. Hij werkt ondertussen vier jaar voor het bedrijf.
	B3	29 jaar	De <i>sales engineer</i> werkt al zeven jaar binnen het team en al jaren onder het <i>sales</i> departement van het bedrijf. Hij staat in voor onder andere het opstellen van offertes en het uitwerken van oplossingen voor klanten.
C	C1	51 jaar	Werkt al heel haar carrière binnen dit team, dat is ondertussen al 25 jaar. Dit wil ook zeggen dat zij al heel wat veranderingen binnen het team heeft meegemaakt: van andere managers, tot andere werkwijzen en ook andere leden. Binnen de bank werkt zij als klantadviseur in één van de drie kantoren waar dit team betrekking op heeft.
	C2	45 jaar	Als beleggingsspecialist werkt zij al bijna 23 jaar bij de bank. Reeds 4 jaar maakt zij deel uit van team C. Respondent C2 werkt op hetzelfde kantoor als C1, waardoor zij elkaar nog iets beter kennen.
D	D1	44 jaar	Sinds 1998 is ze werkzaam binnen het bedrijf waar haar functie ' <i>senior claims handler</i> ' is. Reeds 7 jaar is ze lid van team D.

Tabel 5 (Vervolg)

Team	Respondent	Leeftijd	Beschrijving
	D2	57 jaar	De afgelopen 25 jaar van haar carrière bestede deze vrouw binnen dit bedrijf in de verzekeringssector. Haar functie is dossierbeheerder.
E	E1	21 jaar	Deze 21-jarige Nederlandse vrouw studeert sinds 2017 aan de Universiteit Hasselt. Dit jaar maakt zij haar Bacheloropleiding Handelswetenschappen af, waarbij de bachelorproef het eindwerk is.
	E2	22 jaar	Een vrouwelijke studente van Turkse afkomst. Ze zit ook in haar derde bachelorjaar aan de Universiteit Hasselt. Ook zij zal haar Bacheloropleiding dit jaar afronden. Op dit moment is ze 22 jaar.
	E3	21 jaar	Studente Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, die momenteel haar bachelor- en masteropleiding combineert.
F	F1	21 jaar	Derdejaars student Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Met haar teamleden werkt ze aan een bachelorproef als sluitstuk van haar bacheloropleiding.
	F2	21 jaar	Studeert momenteel ook Handelswetenschappen en combineert haar bacheloropleiding met de Master Ondernemerschap.
	F3	21 jaar	21-jarige studente die ook haar Master Ondernemerschap combineert met het derde jaar van de bacheloropleiding Handelswetenschappen.
G	G1	51 jaar	Sinds 2014 is hij bestuurder en lid van dit team. Binnen het team is zijn aandacht gericht op de financiële aspecten. De respondent is 51 jaar en oefent zijn functie als bestuurder uit in bijberoep.
	G2	70 jaar	Een Nederlandse man van 70 jaar. Hij is al een zestal jaar lid van dit team en is tevens ook de secretaris van zijn team.

Data-analyse

Voor het ontwikkelen van een *grounded theory* wordt vaak de *constant comparison*-methode gebruikt om gegevens te analyseren. Glaser en Strauss (1967) introduceerde dit begrip dan ook in hun paper '*The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*'. Deze methode kan toegepast worden door via codering een fenomeen, object, gebeurtenis of interessegebied te identificeren en vervolgens te vergelijken met voorgaande of nog komende interviews (Glaser & Strauss, 1967).

Om dit alles toe te passen werden de interviews allereerst getranscribeerd. Het codeerproces dat dan volgde, werd beschreven door Strauss en Corbin (1990). Dit begint met open coding of "*the process of breaking down, examining, comparing, conceptualizing, and categorizing data*" (Strauss & Corbin, 1990, p. 61). Er wordt gekozen om dit te doen aan de hand van lijn-bij-lijn codering,

tabel 3 geeft hiervan een voorbeeld. Vervolgens wordt er overgegaan tot selective coding of "the process of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development" (Strauss & Corbin, 1990, p. 116). Wanneer er opnieuw naar tabel 3 gekeken wordt, is het duidelijk dat de core category hier reistijd is. Dit is dan ook de categorie die gezocht wordt in andere interviews en verder besproken zal worden.

Tabel 6: Voorbeeld van open codering

Open codering: lijn-bij-lijn codering	
	Excerpt 1. Respondent G2 antwoordt op de vraag welke vorm van samenwerken het efficiëntste werkt: face-to-face of virtueel.
Reistijd Niet iedereen woont in de buurt	Nou, we moeten even de <u>reistijd</u> onder ogen nemen. Zeker voor zo een bestuur zoals het onze, <u>wij wonen niet allemaal in Amsterdam</u> of wat dan ook. En dan zeker niet in het geval van je vader, die moet helemaal uit Hasselt komen. Als je kijkt naar de <u>reistijd die is meestal erg inefficiënt</u> , zeker als je in de auto zit, <u>kan kan je helemaal niets doen</u> , uhm behalve naar muziek luisteren. <u>Maar ik denk zelf dat straks we een mix krijgen van team meetings</u> online en een aantal vergaderingen waarbij we elkaar echt in de ogen kunnen kijken. Dat zal de mix worden. <u>Maar op zich zit ik ook niet te wachten om weer iedere week heen en weer te rijden naar Amsterdam</u> , dat is voor mij maar 40 minuten hoor, maar als je iedere keer van Hasselt naar Amsterdam moet reizen is het nog anders. <u>Dus ik denk dat wat dat betreft we efficiënter met onze tijd omgaan als we virtueel werken.</u>
Reistijd = inefficiënt Je kan niets nuttig doen in de auto resultaat = mix van face-to-face en virtueel Zit niet te wachten om opnieuw heen en weer te moeten rijden	
Virtueel = efficiënter omgaan met onze tijd	

Omsluiten van de literatuur

Om een nieuwe theorie te ontwikkelen is het belangrijk om ook de bestaande literatuur in acht te nemen. De bevindingen uit de literatuurstudie zullen dan ook vergeleken worden met de uitkomsten van het empirisch onderzoek. De gevonden overeenkomsten en verschillen vormen de basis om tot een gefundeerde theorie te komen (Eisenhardt, 1989). Zo werden er in de literatuur begrippen aangehaald zoals initieel vertrouwen en geleidelijk vertrouwen en zal er onderzocht worden of hiervan ook sprake is in de geselecteerde cases. Verder wordt er ook veel aandacht besteed aan de factoren die mogelijk een invloed hebben op vertrouwen. Ook de respondenten worden bevraagd over de verschillende antecedenten van vertrouwen, zo kunnen de factoren uit de literatuur vergeleken worden met de gegeven antwoorden.

Een onderwerp waarover zeer weinig informatie te vinden is in de bestaande literatuur is het effect dat het overgaan van een face-to-face naar virtuele samenwerking heeft op het teamvertrouwen. Hierbij wordt er dan ook niet vertrokken vanuit de literatuur, maar wordt er een eigen, nieuwe theorie ontwikkeld op basis van de cases.

Resultaten

Vertrouwen in teams

Iedere respondent werd gevraagd het onderling teamvertrouwen op een schaal van één tot vijf te plaatsen, waarbij één zwak en vijf sterk is. Tabel 4 geeft de antwoorden van de respondenten weer, samen met een inschatting van het totaal teamvertrouwen. Over het algemeen ligt het vertrouwen binnen de geselecteerde teams hoog, met vier als meest genoemd antwoord. Voor sommige respondenten is vier een veilig cijfer, omdat de drempel om effectief vijf te zeggen toch hoog ligt. Respondent F3 legt dit mooi uit en zegt *"Ik zou ook niet kunnen zeggen waarom ik hun niet zou vertrouwen dus dan zou ik zelfs vijf kunnen zeggen. Maar vijf is misschien 'te veel' om zo te zeggen, dus dan misschien een vier, al zou ik niet weten waarop ik hun zou kunnen afrekenen."* Niet alleen waren respondenten F1 en F2 het maar haar eens, ook hebben respondenten A2 en C2 een gelijkaardig antwoord gegeven. Opmerkelijk is dat deze respondenten eveneens van nature uit niet snel andere vertrouwen. Hun persoonlijkheid belet hen dus om volledig vertrouwen te hebben in hun team, zij geloven niet dat iemand volledig te vertrouwen is. Er is bijgevolg duidelijk een verband tussen het gepercipieerd niveau van teamvertrouwen en de persoonsgebonden eigenschappen van een teamlid.

Ook hebben enkel respondenten die aangegeven hebben wel van nature uit vertrouwen te hebben, hun onderling teamvertrouwen een maximale score gegeven. Respondent G2 verklaart zijn hoge score: *"Nou, ik vertrouw mensen in principe altijd. Ik ga uit van de goede trouw, dus dat is het uitgangspunt."* Over het vertrouwensniveau binnen het team zegt hij vervolgens het volgende: *"Dan zou ik op vijf uitkomen. Ik denk dat wij ons gewoon blindelings vertrouwen en ook alles met elkaar delen over het pensioenfonds. Privé wat minder, maar over het pensioenfonds delen we echt alles, er zijn geen barrières."*

Tabel 7: Vertrouwen binnen de teams

Team	Vertrouwensniveau (op een schaal van 1 tot 5)	Respondent heeft van nature uit vertrouwen
Team A		
• Respondent A1	4	Nee
• Respondent A2	4	Ja
Team B		
• Respondent B1	4	Ja
• Respondent B2	4	Ja
• Respondent B3	4	Ja
Team C		
• Respondent C1	5	Ja
• Respondent C2	4	Nee
Team D		
• Respondent D1	4	Ja
• Respondent D2	4	Ja

Tabel 7 (vervolg)

Team	Vertrouwensniveau (op een schaal van 1 tot 5)	Respondent heeft van nature uit vertrouwen
Team E		
• Respondent E1	3	Ja
• Respondent E2	3/3,5	Nee
• Respondent E3	3,5	
Team F		
• Respondent F1	4	Nee
• Respondent F2	4	Nee
• Respondent F3	4	Nee
Team G		
• Respondent G1	4/5	ja
• Respondent G2	5	ja

Voor de meeste teams ligt het vertrouwensniveau aan de hoge kant, maar uiteraard werken de teamleden dan ook al een tijdje samen. Voor de meeste onder hen kende het teamvertrouwen een stabiel verloop de afgelopen tijd. Wanneer er toch schommelingen plaatsvinden, heeft dit vaak te maken met bepaalde gebeurtenissen, zoals deadlines of individuele acties van teamleden.

Ook aan het begin van de samenwerking was er in veel teams reeds vertrouwen aanwezig. Dit kan verklaard worden door de persoonlijke eigenschappen van de respondenten om hun teamleden al dan niet toch al vertrouwen te geven. Vaak maken ze deze keuze op basis van de informatie die ze op voorhand hebben over iemand. Dit kan op basis van zelf verzamelde informatie zijn, of op basis van informatie van derden. Respondent E1 had in het begin vertrouwen in haar teamleden omdat ze reeds wist hoe zij werken in een team: *"Aan het begin van de samenwerking had ik volledige vertrouwen, ja."* De onderzoeker speelde hierop in en vroeg: *"En komt dat door het feit dat je hen op voorhand kende?"* *"Ja dat denk ik wel ja en ik wist ook hoe zij presteerden op school en hoe zij, ik wist via via hoe zij waren in teams. Want ik kende mensen die met hun hadden samengewerkt."*

Wat is nu juist de informatie die mensen willen weten van hun teamleden aan de start van hun samenwerking? Er zijn twee grote categorieën waarover er graag dingen geweten zijn: werk en persoonlijkheid. Deze eerste categorie gaat dan voornamelijk over werkervaring, de aanpak die iemand hanteert, en hoe lang iemand al in dienst is. Nog meer zijn mensen nieuwsgierig naar de persoonlijkheid van een teamlid, omdat dit bepaald hoe goed ze overweg zullen kunnen met elkaar. Wat er voornamelijk belangrijk is, is te weten of iemand een druk leven heeft, een initiatiefnemer is, wat zijn kwaliteiten zijn, hoe oud hij of zij is en wat zijn of haar achtergrond is.

Tabel 8: *Quotes van respondenten inzake vertrouwen*

Onderwerp	Case	Quote
Persoonlijkheid speelt een grote rol in het vertrouwensniveau	A	"Zeker een 4. Ja zeker neigend naar 5, maar ja ik zou zeggen 4." (A1)
	C	"Ik denk toch wel dat ik 4 op 5 zou kunnen geven voor de meeste collega's. 100% weet je dat nooit, of dat denk ik niet, maar 4 op 5 dat wel!" (C2)
	F	"Ik denk inderdaad dat er toch altijd wat achterdocht is." (F3)
Schommelingen in het vertrouwensniveau door het voorkomen van gebeurtenissen	C	"Er zijn ook al schommelingen geweest, absoluut. Ja, dat kan ik wel zeggen, dat ik soms mijn bedenkingen wel heb in de mate waarin je iemand kan vertrouwen." (C2)
	E	<p>"In het begin had ik vertrouwen en dan moeten we streven naar de volgende deadline. Dan gaat het vertrouwen weer omlaag. Nadien hebben we weer een meeting met onze promotor en krijgen we goede feedback wat weer zorgt voor een stijging van het vertrouwen. Dan zitten we nu weer tegen een deadline aan en zakt dat vertrouwen weer en euh ja." (E1)</p> <p>"Voor het onderzoeksplan vind ik dat we alle drie goed gewerkt hebben en dat we een mooi resultaat hebben afgeleverd. Toen was het vertrouwen wel heel hoog, maar nu moeten we opnieuw wat meer zoeken om opnieuw de juiste richting op te gaan. Dus het kan zijn dat het nu iets minder is, maar ik hoop dat we dat na een gesprek met de promotor toch weer op de juiste weg gaan zijn." (E3)</p>
Vertrouwen is reeds aanwezig in het begin van de samenwerking	G	<p>"Nee, het vertrouwen was er toch al." (G1)</p> <p>"Nee, het vertrouwen was er bij ons gewoon. Ik denk dat dit voor een deel ook is omdat wij gewoon wat ouder zijn. Als je jonger bent en in een team zit, als er dan iemand nieuw binnenkomt zou ik ook eerder eerst even de kat uit de boom kijken en kijken van 'wat is dat voor gast?'. Maar op zich is dat voor ons, omdat wij wat ouder zijn niet aan de orde. Wij zijn ook op basis van onze kwaliteiten en deskundigheid bestuurslid geworden, dus iedereen heeft zijn eigen plekje en moet niet meer aan elkaar wennen" (G2)</p>
	F	<p>"Zo een beetje uw instinct. Je voelt dat soms ook wel aan dat je iemand kan vertrouwen en dan naarmate dat je samenwerkt kan dat sterker worden." (F2)</p> <p>"Ja, deels opbouwen en deels aanwezig. Als ik hun niet zou vertrouwen zou ik zelf ook niet gekozen hebben om samen te werken aan de bachelorproef. Maar als je inderdaad bezig bent met de werken, leer je elkaar beter kennen en bouw je het vertrouwen ook wel op. Maar het was van nature toch misschien wel ook ergens al aanwezig." (F3)</p>

Tabel 8 (vervolg)

Onderwerp	Case	Quote
Informatie hebben over teamleden maakt het makkelijker elkaar te vertrouwen in het begin van de samenwerking	E	"Nee, ik denk dat wij wel al wat vertrouwen hadden omdat we elkaar kenden. Het hielp dat we al eens samen lessen hadden gevolgd en hadden samengezeten." (E3)
De informatie die we willen weten over teamleden: <ul style="list-style-type: none"> • werkervaring • werkaanpak • dienstperiode • vrijetijdsbesteding • proactief of niet • hoe lang in dienst • druk leven of niet • initiatiefnemer of niet • kwaliteiten • leeftijd • achtergrond 	C	"Hoe lang ze al op de bank werken en in welke functie ze eigenlijk altijd gewerkt hebben. En hoe zij te werk gaan misschien ook." (C1)
		"Ja, wat ik belangrijk vind is gewoon, je wilt graag weten als dat iemand nieuw of kan je al beroep doen op die persoon of ga jij die eerder moeten begeleiden?" (C2)
	D	"Goh.. Gewoon een beetje hoe die persoon is, welke kwaliteiten die heeft, maar ook hoe die persoonlijk is. Wat voor een persoon dat is, bijvoorbeeld als die aangenaam in omgang is., is wel fijn om te weten, ja." (D1)
	E	Euh ik vind het belangrijk om te weten hoe druk zijn leven is buiten de bachelorproef. Ik heb bijvoorbeeld een heel druk leven, daarom ben ik ook iets later dan de rest omdat ik veel andere dingen te doen heb. Dat zou ik bij mijn teamleden wel willen weten. (E2)
		"Iets wat heel moeilijk is om echt uit te leggen is hoe iemand dingen aanpakt of hoe iemand studeert en misschien ook op welke momenten en hoeveel tijd die in zijn studies kan steken. Bijvoorbeeld, ik heb nu een semester waarin ik eigenlijk 3 dagen stage en 1 dag les heb. De andere 3 dagen kan ik voor bachelorproef werken. Maar ja, dat is iets wat handig is om te weten van de rest, dat die niet moeten verwachten, dat ik op die andere dagen heel veel ga doen. Dat is iets wat ik zelf meedeel, omdat ik me kan voorstellen dat andere dat ook graag willen weten." (E3)
	F	"Als dat bijvoorbeeld ook iemand is die initiatief neemt en niets laat hangen." (F2)
		"Ja, als iemand goed kan werken en niet zo zeggen van 'ah doe jij het maar' en toch met de eer gaan strijken naderhand." (F1)
	G	"Leeftijd en achtergrond. Achtergrond zijnde, goed educatie, dus welk diploma heeft die persoon, omdat dat toch wel een indicator is over het niveau van de gesprekken die je met hem of haar kan voeren. En leeftijd omdat dat toch wel ook relevant is. De millennials denken anders over dingen en reageren anders... en niet beter dan iemand die al wat ervaring heeft." (G1)

Factoren die vertrouwen beïnvloeden

Hierboven werd reeds aangehaald dat bepaalde informatie belangrijk wordt geacht om te weten alvorens de samenwerking effectief begint. Door op te hoogte te zijn van bepaalde eigenschappen van een nieuw teamlid, zal het vertrouwen gemakkelijker aanwezig zijn en kunnen groeien. Echter, niet iedereen heeft hier behoefte aan, omwille van het subjectief beeld dat dan al gevormd wordt over iemand. Door geen of weinig informatie te hebben over hun teamleden, vinden enkele respondenten dat ze met een volledig objectieve blik hun teamleden kunnen beoordelen. Volgens hen wordt het meeste over iemand geleerd tijdens de samenwerking; als je elkaars manier van werken en handleiding snapt en mee om kunt. Zo vertelde respondent A1 zelfs het volgende: *"Eigenlijk op voorhand weet je best zo weinig mogelijk, een neutrale blik."*

Eens de teamleden beginnen aan hun samenwerking leren ze elkaar nog beter kennen en wordt duidelijk of het onderling klikt of niet. Dit kan vervolgens effect hebben op de samenwerking, maar voornamelijk beïnvloedt het het informele contact. Persoonlijke en informele gesprekken worden door alle respondenten belangrijk gevonden, maar vinden niet met iedereen plaats. Respondent D2 haalt dit gegeven ook aan in het interview: *"(...) maar zoals ik zei zijn er altijd mensen met wie het beter klikt dan bij anderen. Dus die mensen waar het heel goed mee klikt, daar ga je vlugger mee babbelen ook over dingen die niets met het werk te maken hebben."* Om de relatie (en dus het vertrouwen) tussen teamleden te onderhouden kunnen er ook gezamenlijke activiteiten georganiseerd worden. In team D gebeurt dit regelmatig: *"Binnen het bedrijf of binnen de groep proberen we wel een aantal activiteiten te doen. In mijn groep bijvoorbeeld willen we binnenkort een wandeling gaan doen in de Maten en iedereen die wil kan meegaan uiteraard."* Nochtans gebeurt het niet overal, aangezien dit ook afhankelijk is van de bedrijfscultuur. Bovendien heeft de organisatie in kwestie niet altijd de (financiële) mogelijkheden om dit te voorzien voor haar teams. Zo vertelde respondent A1 het volgende: *"Ja, gebeurt inderdaad ook te weinig, maar dat ligt ook aan de bedrijfscultuur. Er is niet heel veel budget voor. Dus waren we van plan, maar door Covid-19 is het niet gelukt, dat we zelf gewoon uit de portemonnee passen."* Uiteraard speelt op korte termijn de huidige Covid-19-pandemie een belangrijke rol, maar bepaalde zaken zijn ook op langere termijn van toepassing, waaronder de financiële beperkingen. Ongeacht als dit soort activiteiten vanuit het bedrijf of op eigen initiatief gebeurt, is het belangrijk om ruimte te maken voor het voor het persoonlijke aspect. Vertrouwen in teams wordt namelijk sterk beïnvloed door de onderlinge relatie van de teamleden.

Omtrent factoren die het vertrouwen negatief beïnvloeden, kwam er voornamelijk naar voor dat het niet aanleveren van informatie de grootste bron van frustratie is en dit zelfs op structurele basis. Zo zei respondent A2: *"Is heel vreemd, stoot je al een paar jaar mee van hoe kan het nou dat andere mensen, kennisdragers, info niet aanleveren, mails niet beantwoorden, niet proactief zijn in het aanleveren van informatie."* Ook het niet meenemen van feedback wordt als storend geacht door de rest van het team. Dat werd duidelijk gemaakt door respondent E2: *"Over het algemeen wordt kritiek niet door iedereen snel aanvaard. Soms wel, maar eerder van 'wat ik doe is*

ook nog altijd goed, ik hou het zo' ". Dit is nefast voor de werking van het team, aangezien het leidt tot niet durven voorstellen van ideeën. Een ander voorkomend fenomeen is het feit dat bepaalde leden, ondanks dat er tegen in is gegaan, toch hun eigen idee of mening doordrukken. Zo zei respondent E1 het volgende: "Zij wilde voor de bachelorproef een speciale opmaak gebruiken, waarvan ik zei dat ik dat niks vind en ik denk ook dat dat niet in de richtlijnen staat zo en zij ging daar tegenin. Wat gebeurt er, wij dienen dat in en zegt de promotor dat dat niet eens mag. Dus ik heb wel gevoel dat zij haar eigen mening doordrukt, ook al zeg ik iets ervan denkt zij dat zij het juist doet." Dit heeft als gevolg een gevoel van frustratie in het team en een daling van het vertrouwen.

Ook afspraken worden in bepaalde teams niet nagekomen, maar het is dan vaak de taak van de manager om hierop in te spelen en het op te lossen. De manager heeft ook nog een andere rol, namelijk bij evaluatiemomenten kijken waar hij moet ingrijpen. Tijdens een evaluatiemoment kunnen de verschillende teamleden in gesprek gaan met hun teamleider. Uiteraard wordt de informatie die in dit gesprek wordt vermeld niet doorgegeven aan de resterende leden. Het is een manier voor de manager om een beeld te krijgen van het huidige vertrouwen in zijn team. Dit is een ideale manier om hierachter te komen. Aangezien het vaak aparte gesprekken zijn, is de kans op groepsdruk minimaal en durven de leden te zeggen wat ze denken. Bij andere teams wordt gebruik gemaakt van een 'continuous feedback'-principe. Hierbij wordt er op basis van voordelen en bezorgdheden van de vorige vergadering verder gewerkt en kunnen frustraties worden opgelost. In teams met meer dan twee personen is vaak sprake van de wet van de meerderheid indien een discussie plaatsvindt. Het was opvallend dat dit zowel terugkwam bij teams in academische sfeer, als in andere teams. Zo zei respondent E3 het volgende: "Ja, dat wel, we hebben wel op verschillende momenten wel verschillende meningen gehad en soms botst dat wel wat, want we zijn met drie dus dan is het gewoon van als twee hetzelfde denken, dan moet die andere zich maar aanpassen." Het feit dat discussie plaatsvindt, is een goed gegeven. Op deze manier is geen sprake van groepsdenken of groepsdruk. Iedereen durft zijn mening te zeggen, wat een noodzakelijke voorwaarde is voor een efficiënt teamwerk. Het was opvallend dat iedereen de wet van de meerderheid accepteert. Hier zijn geen strubbelingen rond, wat goed is voor de kwaliteit van het teamwerk en het onderlinge vertrouwen.

Tot slot is feedback een enorm belangrijk gegeven in een team en zorgt het rechtstreeks voor fluctuaties in het vertrouwen. Zo kwam naar voor dat goede feedback een positief effect heeft en zorgt voor een stijging van het vertrouwen. Dat was af te leiden bij respondent E1: "Ik denk vooral op het begin zijn er schommelingen. In begin had ik vertrouwen en dan moeten we streven naar volgende deadline, erna gaat het vertrouwen weer omlaag. Dan hadden we opnieuw een meeting met promotor en kregen we goede feedback, wat ons vertrouwen goed deed. Nu zitten we dan weer tegen een deadline aan en zakt dat vertrouwen weer."

Belangrijke voetnoot om te maken bij het geven van feedback is om een onderscheid te maken tussen feedback die je krijgt van leden met wie het klikt en van leden met wie de relationele band een stuk minder persoonlijk of positief is. Indien de leden die feedback uitwisselen geen klik

hebben, is de kans groter dat feedback op een negatieve manier wordt ervaren. Dit werd letterlijk vermeld door respondent C2: *“Als de feedback naar andere teamleden toe is, hangt het er toch vanaf hoe goed dat het onderling klikt met die persoon. Weet je, soms zeg je tegen iemand ‘ik zou het zo of zo doen’, maar is het ook van hoe goed kan je iemand echt verdragen. Met die klikt dat wel en met die niet. Onder elkaar praten we wel meer gewoon dan echt feedback te geven. We gaan eerder vragen van hoe pak jij iets aan?’. En dan wordt dat wel in dank afgenomen door de andere collega”.*

Tabel 9: *Quotes omtrent positieve en negatieve factoren*

Onderwerp	Case	Quote
Delen van informatie voorafgaand/aan begin van de samenwerking	B	“Nee ik vind persoonlijk dat je wel erachter komt wat iemand kan en wat je aan iemand hebt tijdens de samenwerking. Komt nadien allemaal ter sprake wel, ja.” (B3)
	C	“Ik wil graag weten is dat iemand nieuw of kan je al het beroep doen of die persoon of ga jij die eerder moeten begeleiden? Dat is relevant, maar voor de rest vind ik dat je iedereen een eerlijke kans moet geven, hé.” (C2)
	D	“Nee. Nee, eigenlijk niet. Uiteindelijk klikt het met iemand of het klikt niet gewoon.” (D2)
Informeel contacten buiten professioneel werkveld	A	“Ja die ruimte is er maar, euh, wat je merkt is dat iedereen het vrij druk heeft en iedereen heeft zijn sociaal leven. Euh, ik ben, euh, niet degene wat op vriendschappelijke basis met collega’s nog contacten gaat onderhouden.” (A2)
	C	“Maar collega’s die buiten het werk samenkomen of contact hebben is iets beperkter.” (C2)
	D	“Ja toch wel beiden. We doen wel eens dingen die niet werkgerelateerd zijn samen, maar dat kan inderdaad toch via het werk georganiseerd worden of gewoon door ons.” (D1)
Invloed van feedback	G	“Ja, omdat ik ook het ‘feedback is a gift’-principe heb geïntroduceerd bij mijn aansluiting bij het bestuur, dus uhm, er zijn sowieso de meer formele feedback sessies 1 keer per jaar, waarbij je echt even met elkaar in gesprek gaat. Maar bij iedere vergadering doen wij ook B’s and C’s: benefits and concerns, en dat is eigenlijk feedback en dat gaat dan meer over omgangsvormen, hoe je met elkaar bent omgegaan en wat beter kan en wat goed was. Daar starten we ook iedere vergadering mee, met het overlopen van de B’s and C’s van de vorige vergadering. Zo creëer je continuous feedback en dat heeft heel veel van de frustraties die er voorheen waren opgelost.” (G2)
	E	“Er wordt niet negatief mee omgegaan, maar er wordt eigenlijk weinig mee gedaan.” (E2)

Voor- en nadelen van virtuele teams

Uit de interviews kwam voornamelijk één groot voordeel en één groot nadeel aan virtueel teamwerk naar voren. Het voordeel heeft te maken met efficiëntie: virtueel samenwerken verloopt veel vlotter, sneller en eenvoudiger. Respondent A2 getuigt hierover: *"Als ik op kantoor ben, denk ik regelmatig 'dat had ik thuis 3 keer sneller kunnen doen'. Want er zijn zo van die taken waarvoor ik me echt moet focussen, maar dan komt er hier om het kwartier een collega met een vraag..."* Een andere manier waarop de efficiëntie tot uiting komt is de tijdsbesteding. De voorbereiding en de vergadering zelf verlopen vlotter en ook wordt er geen tijd meer verloren met verplaatsingen om fysieke samen te kunnen komen. Waarom alles ineens sneller en vlotter kan, wordt verklaard door respondent G2: *"Je wilt niet 6 uur tegen een scherm aankijken, dus je gaat je vergaderingen wat inkorten. Je voorbereiding is misschien zelfs ook wat efficiënter".* Verder haalt hij ook de reistijd aan die onvermijdelijk is bij face-to-face teams, want alle leden moeten natuurlijk fysiek samenkomen en dat is voor de een al wat verder dan voor de ander. Respondent G2 zegt: *"Als je kijkt naar de reistijd die is meestal erg inefficiënt, zeker als je in de auto zit, kan je helemaal niets doen, uhm behalve naar muziek luisteren. (...) Maar op zich zit ik ook niet te wachten om weer iedere week heen en weer te rijden naar Amsterdam, dat is voor mij maar 40 minuten hoor, maar als je iedere keer van Hasselt naar Amsterdam moet reizen is het nog anders. Dus ik denk dat wat dat betreft we efficiënter met onze tijd omgaan als we virtueel werken".*

Dan het grote nadeel aan virtueel teamwerk: het gebrek aan sociale en persoonlijke interactie. In een face-to-face omgeving is het veel gemakkelijker om niet-werkgerelateerde gesprekken te hebben en komt het ook veel vaker voor. Toen ze in team C nog fysiek samen mochten werken was dit ook het geval, zo getuigt respondent C2: *"Ook als je collega's ziet in het kantoor vraag je altijd van 'hoe is je weekend geweest?' of 'hoe gaat het?' of 'hoe zijn de examens van de kinderen geweest?'. Van die dingen worden er altijd wel gevraagd. Ook tijdens onze vergaderingen, het is fijn als je elkaar ziet dat je even kan polsen naar iemand zijn privé-leven. Maar dat heb je natuurlijk minder nu met het digitaal werken."* Over het feit dat dit inderdaad minder voorkomt in een virtuele omgeving bestaat geen twijfel, dus werd respondent C2 ook gevraagd of ze dit mist nu, waarop ze het volgende zei: *"Uiteraard! Iedereen kijkt er eigenlijk naar uit om dat terug te hebben."* Hoe komt het nu dat er in virtuele teams minder persoonlijke gesprekken zijn? Respondent G2 legt uit: *"Het menselijke dat is er niet."* Het gebruik van een webcam tijdens virtuele vergaderingen helpt wel dit aspect te verbeteren, zo vindt onder andere respondent E3: *"Ik denk dat als wij zouden moeten bellen en we zouden alleen maar met praten zonder beeld is het moeilijk te zien wat de andere echt vindt van wat er gezegd wordt. Dat is moeilijker. Ik vind dat de camera wel echt voordelen biedt op dat gebied"*. Toch is het geen ultieme oplossing, vindt respondent G2: *"Als je vergadert via MS Teams, ja je kunt elkaar wel zien, maar je kunt niet de non verbale reacties peilen en wat je dus dan krijgt is toch heel snel door elkaar heen spreken en dat wil je niet. Dus de levendigheid van een vergadering is toch nog steeds veel minder."* Verder zegt hij ook: *"En ik ben iemand, dat merk je misschien wel, die veel praat en die ook nogal de neiging heeft om te onderbreken. Nou dat is bijna een ramp voor MS Teams"*.

Tabel 10: quotes omtrent de voor- en nadelen van virtuele teams

Onderwerp	Case	Quote
Voordelen virtuele teams	C	<p>"Het efficiëntste, gewoon als er informatie moet doorgegeven worden is het toch wel virtueel." (C1)</p> <p>"Maar op zich is een meeting via video eigenlijk wel heel efficiënt. Je beperkt je tot de dingen die noodzakelijk zijn, er wordt minder afgeweken, je hebt gene verplaatsingen nodig,... op zich is dat wel heel efficiënt hé." (C2)</p> <p>"Soms is het gewoon storend als je je moet verplaatsen elke keer voor een meeting, dan ben je soms anderhalf uur onderweg voor een vergadering die ook zo had kunnen plaatsvinden." (C2)</p>
	G	"Volledig virtueel want anders moet ik nog pak en beet 5 uur in de auto zitten voor de vergaderingen die we normaal wel fysiek doen erbij." (G1)
Nadelen virtuele teams	C	"Die informele gesprekken zijn er bijna niet meer." (C1)
	D	<p>"Maar dat is ook wel persoonlijk want eigenlijk ben ik iemand die toch graag babbelt dus ik zie de mensen wel liever in het gezicht. Ik vind dit iets onpersoonlijker, maar dat is ook mijn eigen mening natuurlijk." (D2)</p> <p>"Ja zoals ik net zei sturen we nog wel eens, maar dat is toch anders natuurlijk. Op het werk praatten we meer dan nu." (D2)</p>

Van face-to-face naar virtueel teamwerk

Door de Covid-19-pandemie werd telewerk de nieuwe norm in het bedrijfsleven. Dit was een enorme aanpassing voor veel werknemers en bracht ook veel veranderingen met zich mee. Ondanks die veranderingen melden de respondenten geen verandering in hun teamvertrouwen ten opzichte van de vorige situatie, zo vertelt ook respondent D2: "*Nee, voor mij heeft de verandering naar een virtuele samenwerking geen effect gehad op het vertrouwen.*" Er kan dus geconcludeerd worden dat het vertrouwen dat reeds opgebouwd werd binnen een *face-to-face* team standhoudt wanneer zij virtueel moeten samenwerken. Uiteraard kan er alleen op korte termijn een uitspraak worden gedaan, vermits deze uitzonderlijke situatie met betrekking tot Covid-19 nog maar één jaar aan de gang is. Een van de respondenten ziet zelfs nog ruimte voor groei, ondanks de nieuwe virtuele situatie, zo zegt B2 "*Ik denk zelfs, niet per se voor ons, maar ik denk wel dat het het nog*

vertrouwen kan verhogen zelfs. Je gaat er ook gewoon vanuit gaat dat iemand doet wat het beste is en bij vragen we elkaar meteen kunnen opbellen."

Welke veranderingen gaan nu juist gepaard met de verschuiving van een *face-to-face* naar een virtuele samenwerking? Virtueel samenwerken verloopt, zoals eerder al vermeld, efficiënter. Daartegenover staat wel dat *meetings* korter en puur werkgerelateerd zijn en er dus geen ruimte is voor informele gesprekken. Respondent B2 vat de overgang van fysiek naar virtueel samen: *"Normaal ging ik iedere week of iedere dag in de morgen een koffie drinken en vroeg ik aan mijn collega's: 'hoe was het weekend, iets gebeurd?' Maar dat is nu minder, we zijn meer thuis, hé. Als ik een collega bel is dat quasi altijd voor bepaalde zaken te regelen en komen we vrij snel ter zake. Laatste tijd heb ik wel meerdere mensen, ook buiten het team, die ik bel. Maar dan probeer ik wel even om het rustig aan te doen en even wat gewoon te praten. Als ik bijvoorbeeld naar I.D. bel, die gaat ook fietsen, vraag ik hoe het fietsen was. Want dat doe je ook als je voorbij iemand zijn bureau loopt, dan ga je ook even babbelen en puur virtueel is dat heel erg wegvallen."* De grootste keerzijde van deze werkwijze is dus het verminderde sociale contact met de collega's. Dat leidt tot het feit dat de onderlinge band tussen de collega's veel minder gefocust is op de persoonlijke en informele informatie. Wat als gevolg een vermindering van de hulp en de connectie naar elkaar toe heeft. Dat kwam ook duidelijk aan bod bij respondent D1 toen haar gevraagd werd hoe het informeel contact was in de nieuwe, virtuele situatie: *"Het gebeurt nog, maar het is minder. Als je iemand moet bellen of een videochat moet doen, is die drempel toch hoger."* Er wordt duidelijk aangegeven dat het informele aspect enorm gemist wordt door de online samenwerking, zeker omdat dit voorheen wel aanwezig was. Al spelen persoonlijkheidskenmerken ook een rol, want voor niet iedereen zijn informele, persoonlijke gesprekken nodig. Respondent A2, die zelf eerder een taakgerichte persoonlijkheid heeft, vindt dan ook dat er ondanks de virtuele samenwerking geen verschil is in informeel contact ten opzichte van toen er fysiek samengewerkt werd: *"Goh dat is eigenlijk niet zoveel verschillend naar mijn gevoel. Wij hebben mekaar buiten de project-meetings nooit echt opgezocht, dus ja."*

Tabel 11: *Quotes omtrent face-to-face teams die virtueel werken door Covid-19*

Onderwerp	Case	Quote
Gevolgen verandering naar virtuele samenwerking	A	"Dus qua vertrouwen vind ik geen verschil." (A2)
	B	"Alles gaat efficiënter en vlotter, maar is het daarom leuker? Dat vind ik nu persoonlijk niet, formele komt wel veel meer naar voor dan." (B3)
	C	"Nee, ik denk dat het vertrouwen wel hetzelfde is gebleven, maar er wordt minder uitgewisseld tussen elkaar." (C1)

Tabel 11 (vervolg)

Onderwerp	Case	Quote
	D	"Nee, voor mij heeft de verandering naar een virtuele samenwerking geen effect gehad op het vertrouwen." (D1)
		"Nee ik zou niet direct zeggen dat het vertrouwen anders is nu." (D2)

De combinatie van *face-to-face* en virtueel samenwerken

Zoals eerder aangehaald zijn virtuele meetings wel heel efficiënt en gemakkelijk, toch ze zullen nooit een volwaardig alternatief zijn voor de *face-to-face* vergaderingen. Voor de meeste is er dan ook maar één ideale oplossing: een combinatie van virtueel en *face-to-face* werken. Door afwisselend virtueel en *face-to-face* samen te werken komen de voordelen van beide werkvormen samen en wordt een ideale situatie gecreëerd. *"Ik zou dat wel fijn vinden afwisselend. Niet altijd virtueel, nu bijvoorbeeld is dat al meer dan een jaar geleden dat wij nog in groep zijn samengekomen voor de cluster Bree. Maar ja afwisselend! Soms is het gewoon storend als je je moet verplaatsen elke keer voor een meeting, dan ben je soms anderhalf uur onderweg voor een vergadering die ook zo had kunnen plaatsvinden. Het is wel sowieso fijn dat je wel nog een beetje persoonlijk contact kan hebben dus ja, allebei afwisselend,"* vertelt respondent C2. Binnen dit team werd er tevens een interne rondvraag gedaan naar hoe het verder moet na corona: *"Onze manager heeft ook via Mentimeter iedereen bevraagd wat ze zouden willen: terug ook face-to-face of alleen maar digitaal en in ik denk dat er niemand geantwoord heeft alleen digitaal. Absoluut niet, iedereen wilt heel graag terug een aantal meetings die terug face-to-face verlopen".* Dit getuigt dat werkgevers ook bezig zijn met een ideale werksituatie te creëren, een situatie die de voordelen van *face-to-face* teams en virtuele teams combineert.

Tabel 12: Quotes omtrent de combinatie

Onderwerp	Case	Quote
Voordelen virtuele teams	A	"Liefst eigenlijk een combinatie van <i>face-to-face</i> en virtueel." (A1)
	C	"Ik denk dat een combinatie van beiden belangrijk gaat worden." (C1)
		"Ik denk dat we na Corona ook wel zo blijven verder gaan. Misschien wel afwisselend nog eens <i>face-to-face</i> , maar zeker ook nog virtueel." (C2)
	D	"Liefst niet volledig <i>face-to-face</i> . Maar ik denk ook dat dat sowieso ook het geval gaat zijn bij ons." (D1)

Discussie

Deze masterproef handelt over het verschil in vertrouwen tussen face-to-face teams en virtuele teams. In de literatuur wordt een team als volgt beschreven: “*a distinguishable set of two or more people who interact dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/object/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life span of membership*” (Cooke et al., 2000, p. 126-127). Vertrouwen binnen een team is een noodzakelijk gegeven, aangezien een tekortkoming hiervan kan leiden tot een hoog stressniveau (Costa, Roe & Taillieu, 2001). De bestaande literatuur handelt over diverse onderwerpen, waaronder de voor- en nadelen van deze twee soorten teams. Volgens dit onderzoek zijn diverse gelijkenissen tussen die voor- en nadelen en de antwoorden van de respondenten op te merken. De voornaamste overeenkomst is de efficiëntere werking in virtuele teams ten opzichte van *face-to-face* teams. Efficiëntie slaat zowel op de samenwerking als op de tijdsbesteding. Met dit laatstgenoemde wordt enerzijds verwezen naar de kortere *meetings* (doordat er minder afleiding is en er minder *offtopic* wordt gegaan) en anderzijds naar het wegvallen van de pendeltijd tussen het werk en de woonplaats (Corbitt, Gardiner en Wright, 2004). De kortere *meetings*, wat dus enerzijds behoort tot het efficiënter werken, is eigenlijk op lange termijn ook het grootste nadeel met deze manier van werken. Het sociale en informele aspect boet enorm in bij de virtuele samenwerking. Aangezien dit vermeld werd door bijna alle respondenten, is dit een probleem waar bepaalde alternatieven voor gevonden moeten worden. Zo moet worden opgelet dat het informele aspect aan een bepaald minimum moet voldoen. Dit zal een positief effect hebben op zowel de motivatie als het vertrouwen (Daley, 2016). De *face-to-face* teams kennen dit probleem helemaal niet. Hun grootste voordeel is de mogelijkheid tot (veel) sociale uitwisselingen (Sydow, 2006). Al is dit gezien de huidige coronacrisis ook sterk verminderd en hebben sommigen nu al meer dan een jaar hun teamleden niet fysiek gezien. Door onvrijwillig in deze situatie te belanden zien respondenten nog meer het belang van sociale en persoonlijke interactie in en willen ze er meer aandacht aan besteden eens dit weer kan.

Wat ook aansluit bij het persoonlijke aspect in teams is het gebruik van een webcam bij virtuele teams. Ondertussen is dit uitgegroeid tot een essentieel onderdeel van de samenwerking, iets wat tot uiting komt in zowel de academische literatuur als in de antwoorden van de respondenten in dit onderzoek. Voornamelijk het feit dat door de camera kan bevestigd worden wat de anderen vinden van hetgeen gezegd wordt, wordt belangrijk gevonden door veel teamleden. In een *face-to-face* omgeving is het uiteraard niet nodig om additionele factoren te gebruiken om de communicatie te bevorderen. Het is namelijk veel gemakkelijker om signalen op te vangen wanneer men fysiek samen in één ruimte is (Sproull & Kiesler, 1986).

Ongeacht de vorm van samenwerken, haalden de meeste respondenten aan dat ze in het begin van de samenwerking reeds vertrouwen hadden in de andere teamleden en dat dat op het moment van vandaag is uitgegroeid tot een redelijk hoog niveau van teamvertrouwen. Hoe hoog ze hun teamvertrouwen precies inschatten heeft veel te maken met hun persoonlijke eigenschappen.

Indien ze geneigd zijn om iemand van nature uit vertrouwen te geven, zal het gepercipieerde teamvertrouwen in de loop van de samenwerking ook hoger zijn. Dit is een nieuw fenomeen ten opzichte van de academische literatuur, waar de persoonlijke eigenschappen eerder op de achtergrond gehouden werden. Een andere persoonlijke eigenschap die naar voren kwam in de bevindingen van dit onderzoek is dat mensen eerder het wantrouwen verafschuwen en zich richten op het vertrouwen van hun teamleden. Wat hier enorm bij helpt zijn de sociale uitwisselingen en het delen van ervaringen, wat voornamelijk gebeurt tijdens een *face-to-face* samenwerking. (Nilsson & Mattes, 2015).

Een ander belangrijk onderdeel in de academische literatuur zijn de factoren die bijdragen tot vertrouwen of dit teniet doen. Een van de belangrijkste onderdelen hiervan is het toekennen van informatie alvorens de samenwerking begint. Indien dit vertrouwelijke informatie betreft, zal dit leiden tot een hoger vertrouwensniveau binnen het team, wat als gevolg een goede prestatie impliceert. Dit geldt voor zowel *face-to-face* als virtuele teams en is ook in lijn met de bevindingen uit de interviews. Op basis van het onderzoek kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee informatie-elementen die op voorhand willen geweten worden tussen de leden; werk en persoonlijkheid. Deze twee liggen in lijn met twee van de vijf hoofdcategorieën van het TWAN-model uit de academische literatuur: *ability* en *benevolence*. De leden willen namelijk graag weten of hun partners de juiste capaciteiten hebben om de taken tot een goed einde te brengen. Door daarnaast de persoonlijkheid van een teamlid te kennen, is het ook duidelijk hoe de motivatie van de persoon in kwestie is. De respondenten gaven aan dat bepaalde informatie niet noodzakelijk vóór de samenwerking moeten gedeeld worden. Doorheen de samenwerking zelf wordt er namelijk ook veel gedeeld tussen de leden. Dit komt overeen met Rusman et al. (2010), waar vermeld wordt dat bepaalde informatie zowel voor als tijdens de samenwerking kan gedeeld worden. De informatie die gedeeld wordt is ook afhankelijk van de binding die teamleden met elkaar hebben. De respondenten benoemden dit met een bepaalde 'klik'. Indien laatstgenoemde aanwezig is, zal een hogere graad van persoonlijke en informele informatie gedeeld worden tussen de leden. Dit is vrij persoonsgebonden, vermits de leden op basis van karakters het met elkaar kunnen vinden. Deze 'klik' is gemakkelijker te ontwikkelen bij *face-to-face* teams, aangezien het informele aspect hier makkelijker tot zijn recht komt en de karakters van de leden makkelijker tot uiting komen. Over het algemeen geldt het belang van het geven van de informatie (over onder andere werk en persoonlijkheid) voor zowel leden van de *face-to-face* als van virtuele teams.

Omtrent dempende factoren handelt de literatuur voornamelijk over onrespectvol gedrag, communicatieproblemen en niet-gerealiseerde verwachtingen belangrijke elementen (Fraser, 2010). Bij de respondenten kwam dit voornamelijk voor buiten het team. Hiermee wordt bedoeld met andere teams of personeelsleden binnen de organisatie waarin zij werken. Dit was van toepassing voor zowel de virtuele als de *face-to-face* teams. Indien sprake was van dempende factoren op het vertrouwen binnen het team van de respondenten zelf, vormde het niet aanleveren van informatie de grootste ergernis. Ook speelt de onderlinge klik tussen de teamleden opnieuw een rol. Maar beiden worden slechts minimaal aangehaald door de respondenten, gegeven dat

dempende factoren, zoals eerder vermeld, voornamelijk vloeien uit de samenwerking met derden. Ook wantrouwen kwam in bepaalde teams naar voor. Vooral het feit dat bepaalde leden hun eigen idee doordrukken en nooit de suggesties van hun collega's meenemen in hun uitvoering, veroorzaakte een wantrouwend gevoel. Hierdoor voelen de teamleden zich soms te kort gedaan en hebben ze het gevoel dat het proces evolueert op de manier naar de zin van één bepaald teamlid met een sterke mening. Dat was eerder voorkomend bij teams in de digitale omgeving, waarbij het dan ook makkelijker is om je af te sluiten van de rest van je team. Het wantrouwen richtte zich in deze gevallen dan ook voornamelijk tot dit ene teamlid, maar is uiteindelijk nefast voor teamvertrouwen in het algemeen.

Ten slotte handelt de literatuur nog over vertrouwensherstel en -onderhoud binnen teams. Omwille van het feit dat geen respondent te maken heeft gehad met vertrouwensherstel, kan in dit onderzoek enkel gefocust worden op de bestaande literatuur. Omtrent het vertrouwensonderhoud zijn gelijkenissen op te maken tussen de academische literatuur en de bevindingen van de respondenten die in het kader van het onderzoek bevraagd zijn. Een factor met beduidend effect op het onderhouden van vertrouwen is de onderlinge feedback tussen de teamleden en de onderlinge persoonlijke relatie tussen teamleden (Peterson & Behfar, 2003). Het geven en ontvangen van feedback toont namelijk engagement en interesse. Zo tonen de teamleden dat ze het beste willen voor de groep, wat het onderling vertrouwen voortdurend bevordert. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat van wie deze feedback komt en als deze al dan niet positief is ook meespeelt hier. Daarnaast is de persoonlijke relatie tussen teamleden ook belangrijk voor het onderhouden van vertrouwen, omdat er op die manier een aangename werksfeer gecreëerd wordt. Dit ligt in lijn met de literatuur, waarin vermeld wordt dat een goede onderlinge persoonlijke relatie behouden een positief effect heeft op het vertrouwen (Ellis & Pearsall, 2011).

Conclusie

In dit onderzoek werd achterhaald hoe vertrouwen verschilt tussen face-to-face en virtuele teams. Een eerste verschil is te vinden bij het ontstaan en de ontwikkeling van vertrouwen. Bij face-to-face teams is er sprake van gradual trust of geleidelijk vertrouwen. Dit wilt zeggen dat er in het begin van de samenwerking veel belang wordt gehecht aan ervaringen en herhaalde interacties. Naarmate de samenwerking vordert steunt het vertrouwen meer op de emotionele banden tussen de teamleden. Met andere woorden heeft ook de onderlinge relatie tussen teamleden dan een invloed op het teamvertrouwen. Vermits virtuele teams elkaar zelden fysiek ontmoeten is bovenstaande niet van toepassing op hun. Voor het ontstaan van vertrouwen in een virtuele omgeving is initieel vertrouwen van belang. Initieel verwijst naar wanneer partijen elkaar voor het eerst ontmoeten, waardoor hun onderling vertrouwen gebaseerd is op de neiging van een individu om te vertrouwen zonder kennis uit eerste hand. Er wordt hiervoor gesteund op persoonlijkheidskenmerken, institutionele kenmerken, reputatie en situationele factoren.

Bij de face-to-face teams is een hogere mate van sociale interactie mogelijk, hetgeen hun onderling vertrouwen positief beïnvloed. In fysieke omgevingen is er namelijk meer ruimte voor persoonlijke en informele gesprekken. In virtuele teams kennen ze weinig gelegenheden tot sociale interactie, net zoals er minder mogelijkheden zijn tot sociale controle. Dit is echter eigen aan deze vorm van samenwerken en heeft dus geen significant effect op het teamvertrouwen. Bovendien leidt het tot de mogelijkheid om efficiënter samen te werken, wat veel virtuele teamleden als een groot voordeel beschouwen.

Ondanks de verschillen tussen face-to-face en virtuele teams, wordt in de praktijk een zeer gelijkend vertrouwensniveau ervaren. De voor- en nadelen van beide vormen van samenwerken vereffenen elkaar om zo tot op een gelijk niveau te komen. Ook face-to-face teams die door Covid-19-pandemie virtueel moeten werken ervaren dit. Zij vinden niet dat hun vertrouwen veranderd is door de wijziging van de samenwerkingsvorm. De samenwerkingsvorm heeft dus uiteindelijk geen effect op het gepercipieerd teamvertrouwen. Het zijn voornamelijk persoonlijke eigenschappen en -relaties die het vertrouwensniveau bepalen.

Naast de standaard face-to-face en virtuele teams is er ook nog derde samenwerkingsvorm die geprefereerd wordt: een combinatie van fysiek en virtueel samenwerken. Hierbij wordt de efficiëntie van virtuele teams gecombineerd met de sociale interactie in face-to-face teams om tot een ideale samenwerkingsvorm te komen.

Beperkingen

Met dit onderzoek werd er geprobeerd een antwoord te formuleren op de vraag hoe het vertrouwen verschilt tussen *face-to-face* teams en virtuele teams. Er bestaat geen twijfel over het belang van dit onderzoek, echter werden de resultaten op basis van een beperkte doelgroep vastgesteld. Voor beide groepen van respondenten - enerzijds virtuele teamleden en anderzijds *face-to-face*

teamleden die omwille van Covid-19 virtueel werken - was het moeilijk om mensen te vinden die voldeden aan de vooropgestelde voorwaarden. Zo moesten de virtuele teams gedurende hun hele bestaan al virtueel samenwerken en niet pas recent zijn overgestapt op een virtuele samenwerking, omdat dit te dicht zou aanleunen bij de tweede groep respondenten. Ook leverde de huidige situatie met betrekking tot Covid-19 beperkingen op, het werd namelijk moeilijker om respondenten te vinden die zelf tijd hadden voor een interview en ook nog eens één of meerdere teamleden hebben die hier ook voor openstonden.

Vermits dit onderzoek delicate onderwerpen aanhaalt, bijvoorbeeld doordat er openlijk gepraat werd over onrespectvol gedrag en wantrouwen binnen het team, is het mogelijk dat sommige respondenten sociaal aanvaardbare antwoorden gaven. Teamvertrouwen werkt dan ook in twee richtingen: de respondent moet vertrouwen hebben in zijn of haar team, maar het team ook in hem of haar. Door negatief over het team of de teamleden te praten, zou dit wederzijds vertrouwen in gedrang kunnen komen, ook al verliep het onderzoek anoniem. Om dit te vermijden werden de respondenten zo veel mogelijk individueel geïnterviewd, echter was dit niet altijd mogelijk omwille van tijdsgebrek.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ten slotte vloeien uit de beperkingen van dit onderzoek mogelijke toekomstige onderzoeksrichtingen. Ten eerste wordt er aangeraden verder onderzoek te doen naar initieel vertrouwen bij virtuele teams. In dit onderzoek kon daar maar minimaal op worden ingegaan, aangezien bij alle teams de leden elkaar (beperkt) kenden voor hun samenwerking. Als laatste kan er in de toekomst verder onderzoek gedaan worden naar de langetermijneffecten van een overschakeling op virtueel samenwerken. Doordat deze situatie ten tijde van dit onderzoek nog maar pas bestaat, kon er hier enkel op korte termijn gekeken worden.

Literatuurlijst

Ali Babar, M., Verner, J. M., & Nguyen, P. T. (2007). Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation. *Journal of Systems and Software*, 80(9), 1438–1449. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.10.038>

Ammentorp W., 1968, Essay Reviews : Organizations in Action, James D. Thompson, New York: McGraw-Hill Book Co., 1967 Organizing Men and Power, Robert T. Golembiewski, Chicago: Rand McNally and Co., 1967. *Educational Administration Quarterly*, 4(3), 85–89. <https://doi.org/10.1177/0013161x6800400307>

Anderson A., Bartholow B., Carnagey N., 2007, Media Violence and Social Neuroscience: New Questions and New Opportunities. *Association for Psychological Science*, 16(4), 1–8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00499.x>

Bell B. S., Kozlowski S. W., 2002, A typology of virtual teams: Implications for effective leadership, *Group and Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>

Berry G. R., 2011, Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient, <http://dx.doi.org/10.1177/0021943610397270>

Blau P. M., 1964, Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206, <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x>

Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying J., 2015, Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Oxford Academic*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

Bowlby J., 1982, Attachment and loss: Retrospect and prospect. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664–678. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1982.tb01456.x>

Brewer K. R. W., 1981, Estimating Marijuana Usage Using Randomized Response-Some Paradoxical Findings. *Australian Journal of Statistics*, 23(2), 139–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-842x.1981.tb00771.x>

Buvik M. P., Rolfsen M., 2015, Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1484–1494. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.002>

Cascio W., 2000, Managing A Virtual Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 1-9. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.4468068>

Cascio W. F., Shurygailo S, 2003, 10.1109/EMR.2008.4490142. *IEEE Explore*, 31(1), 79-80. <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4490142>

Christopher, S., Watss, V., McCormick A., Young, S., 2008, "Building and Maintaining trust in a Community-Based Participatory Research Partnership". *American Journal of Public Health*, 98(8), 1398-1406. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2007.125757>

Clark A., Clark R., Crossley K., 2010, Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *The marketing management journal*. Geraadpleegd op <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2010-Spring/MMJ-2010-Spring-Vol20-Issue1-Clark-Clark-Crossley-pp177-193.pdf>

Colquitt A., Scott B., LePine J., 2007, Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Applied Psychology*, 92(4), 1-105. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

Cook, M. (2009). Education and Professional development. *Journal of Nursing Management*, 17(5), 519-522. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01030.x>

Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. and Tannenbaum, S.I. (1992) Toward an Understanding of Team Performance and Training. In: Swezey, R.W. and Salas, E., Eds., *Teams: Their Training and Performance*, Ablex, Norwood, 3-29. [https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1983607](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1983607)

Coppola N. W., Hiltz S. R., Rotter N. G., 2004, Building Trust in Virtual Teams. *IEEE transactions on professional communications*, 47(2), 1-10. <https://doi.org/10.1109/tpc.2004.828203>

Corbitt G., Gardiner L. R., Wright L. K., 2004, A comparison of team developmental stages, trust and performance for virtual versus face-to-face teams. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004. Proceedings of the, 1-8. <https://doi.org/10.1109/hicss.2004.1265157>

Costa A. C., 2003, Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>

- Costa A. C., Bijlsma-Frankema K., de Jong B, 2009, The role of social capital on trust development and dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance. *Social Science Information*, 48(2), 199–228. <https://doi.org/10.1177/0539018409102408>
- Costa A. C., Roe R. A., Taillieu T., 2001, Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Cunningham F., 2005, Market Economies and Market Societies. *Journal of Social Philosophy*, 36(2), 129–142. https://doi.org/10.1111/j.1467-9833.2005.262_1.x
- Daley G. Q., Hyun I., Apperley J. F., Barker R. A., Benvenisty N., Bredenoord, A. L., Kimmelman J., 2016, Setting Global Standards for Stem Cell Research and Clinical Translation: The 2016 ISSCR Guidelines. *Stem Cell Reports*, 6(6), 787–797. <https://doi.org/10.1016/j.stemcr.2016.05.001>
- Daft R., Lengel R., 1986, Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Denrell J., 2005, Why Most People Disapprove of Me: Experience Sampling in Impression Formation. *Psychological Review*, 112(4), 951–978. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.112.4.951>
- Dindia, K., & Canary, D. J. (1993). Definitions and Theoretical Perspectives on Maintaining Relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10(2), 163–173. <https://doi.org/10.1177/026540759301000201>
- Dirks K., Ferrin D., 2001, The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 393–521. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dulebohn J., Hoch J., 2017, Virtual teams in organizations. *Human Resources Management Review*, 2017(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Ebrahim N. A., 2012, Virtual R&D Teams Definition. *ResearchGate*, 1(1), 1–2. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2236626>
- Edmondson A., 1999, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>

Ellis, A. P. J., & Pearsall, M. J. (2011). Reducing the negative effects of stress in teams through cross-training: A job demands-resources model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 16–31. <https://doi.org/10.1037/a0021070>

Enzle M. E., Anderson S. C., 1993, Surveillant intentions and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 257–266. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.2.257>

Erdem, F. (2003). Optimal trust and teamwork: from groupthink to teamthink. *Work Study*, 52(5), 229–233. <https://doi.org/10.1108/00438020310485958>

Feng J., Lazar J., Preece J., 2004, Empathy and online interpersonal trust: A fragile relationship. *Behaviour & Information Technology*, 23(2), 97–106. <https://doi.org/10.1080/01449290310001659240>

Fiol C. M., O'Connor E. J., 2005, Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19–32. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>

Ford R., Piccolo R., Ford L., 2017, Strategies for building effective virtual teams: Trust is key, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>

Fuoli M., Paradis C., 2014, A model of trust-repair discourse, <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2014.09.001>

Gaertner S. L., 2014, Reducing Intergroup Bias. The Social Developmental Construction of Violence and Intergroup Conflict, 105–120. <https://doi.org/10.4324/9781315804576>

Galletta, A., & Cross, W. E. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Gassmann O., Zedtwitz M., 2020, Trends and Determinants of Managing Virtual R&D Teams. *R&D Management*, 33(3), 243–262. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00296>

Gera, S. (2013). Virtual teams versus face to face teams: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 01–04. <https://doi.org/10.9790/487x-1120104>

Gersick C. J. G., 1988, Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41. <https://doi.org/10.5465/256496>

Gersick C. J. G., 1989, MARKING TIME: PREDICTABLE TRANSITIONS IN TASK GROUPS. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274–309. <https://doi.org/10.2307/256363>

Gilson S. F., Chilcoat H. D., Stapleton, J. M., 1998, Gilson et al. Respond. *American Journal of Public Health*, 88(1), 134. <https://doi.org/10.2105/ajph.88.1.134-a>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Barney G. Glaser and Anselm L[eonard] Strauss. Zaltbommel, Nederland: Van Haren Publishing.

Govier T., 1994, Is It a Jungle Out There? Trust, Distrust and the Construction of Social Reality. *Dialogue*, 33(2), 237–252. <https://doi.org/10.1017/s0012217300010519>

Greenberg J., Pyszczynski T., Solomon S., Rosenblatt A., & et al, 1990, Evidence for terror management theory II: The effects of mortality salience on reactions to those who threaten or bolster the cultural worldview. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 308–318. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.308>

Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. *Academy of Business, Engineering and Science Halmstad University Halmstad, Sweden*, 1–15. <https://doi.org/1064378/FULLTEXT01.pdf>

Guzzo R., & Dickson M., 1996, Teams in organization: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual review of Psychology*, 47, 307–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>

Gulyas A., 2016, The impact of distance in distributed teams: A psychological distance and social identity approach. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 15082. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.15082abstract>

Hacker J., Johnson M., Saunders C., Thayer A., 2019, Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *ResearchGate*, 23, 1–37. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>

- Hakanen, M., & Soudunsaari, A. 2012. Building Trust in High-Performing Teams. *Technology Innovation Management Review*, 2(6): 38-41. <http://doi.org/10.22215/timreview/567>
- Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite, S. J., & Wilcox, B. R. (2015). Trust and Collaboration in PLC Teams. *NASSP Bulletin*, 99(3), 193-216. <https://doi.org/10.1177/0192636515602330>
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 123-140. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n6>
- Hossain, L., & Wigand, R. (2004). ICT Enabled Virtual Collaboration through Trust. *Journal of computer-mediated communication*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2004.tb00233.x>
- Hüffmeier J., Hertel G., Breuer C., Hibben F., 2019, Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *ResearchGate*, 1-33. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Hung Y.-T. C., Dennis A. R., Robert L., 2004, Trust in virtual teams: towards an integrative model of trust formation. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004. Proceedings of the, 5-8. <https://doi.org/10.1109/hicss.2004.1265156>
- Hunsaker P., & Hunsaker J., 2008, Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management*, 14(2), 86-101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Jarvenpaa S. L., Knoll K., & Leidner D. E., 1998, Is Anybody out There? *Antecedents of Trust in Global Virtual Teams*. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>
- Jarvenpaa S. L., & Leidner D. E., 1999, Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (2006). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Joustra R. J., 2013, The Tenth Man, *the Center for Public Justice*, https://www.cpijustice.org/public/capital_commentary/article/264

Kahn R. L., 1974, Organizational Development: Some Problems and Proposals. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(4), 485–502. <https://doi.org/10.1177/002188637401000403>

Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2011). Meetings Matter. *Small Group Research*, 43(2), 130–158. <https://doi.org/10.1177/1046496411429599>

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67–79. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540322>

Kirkman, B. L., Shapiro, D. L., Lu, S., & McGurrin, D. P. (2016). Culture and teams. *Current Opinion in Psychology*, 8, 137–142. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.12.001>

Kramer R. M., Lewicki R. J., 2010, Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits, <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.487403>

Kugelmass J., 1995, Telecommuting: A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements (Vol. 1). New York, Amerika: Great Buy Book Outlet.

Lacono C., Weisband, S., 2002, Developing trust in virtual teams. *IEEEExplore*, 1–9 <https://doi.org/10.1109/HICSS.1997.665615>

Lander M. C., Purvis R. L., McCray G. E., Leigh W., 2004, Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study. *Information & Management*, 41(4), 509–528. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.001>

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>

Lowenthal P., 2009, The Evolution and Influence of Social Presence Theory on Online Learning. *Online education and adult learning: New frontiers for teaching practices*, 124–139. <https://doi.org/10.4018/9781605669847.ch010>

Luukkala, P., & Virrantaus, K. (2014). Developing information systems to support situational awareness and interaction in time-pressuring crisis situations. *Safety Science*, 63, 191–203. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.11.014>

Martins L., Gilson L., Maynard, T., 2004, Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>

Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman, F. D., 1995, An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>

McKnight D., Cummings L., Chervany L., 1998, Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of management Review*, 23(3), 1930–3807. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926622>

McGuire T., Kiesler W., Siegel S., 1987, Group and computer-mediated discussion effects in risk decision making. *APA PsycNet*, 52(5), 917–930. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.917>

Meyerson D., Weick K. E., Kramer R. M., 1996, Swift Trust and Temporary Groups. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 166–195. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n9>

Montoya-Weiss M. M., Massey A. P., Song, M., 2001, Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251–1262. <https://doi.org/10.2307/3069399>

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>

Nasreddine, Z. S., Phillips, N. A., BÃ©dirian, V. Ã. ©., Charbonneau, S., Whitehead, V., Collin, I., ... Chertkow, H. (2005). The Montreal Cognitive Assessment, MoCA: A Brief Screening Tool For Mild Cognitive Impairment. *Journal of the American Geriatrics Society*, 53(4), 695–699. <https://doi.org/10.1111/j.1532-5415.2005.53221.x>

Nilsson M., Mattes J., 2015, The spatiality of trust: Factors influencing the creation of trust and the role of face-to-face contacts, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.002>

Nemiro J., 2002, The Creative Process in Virtual Teams. *Creativity Research Journal*, 14(1), 69–83. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1401_6

Norhanim Z., Nas'aiman M. M. Z., 2019, The impact of virtual team characteristics on project effectiveness.

Oh H., Labianca G., Chung M.-H., 2006, A Multilevel Model of Group Social Capital. *The Academy of Management Review*, 31(3), 569–584. <https://doi.org/10.2307/20159229>

Olson J. D., Appunn F. D., McAllister C. A., Walters K. K., Grinnell L., 2013, Webcams and virtual teams: an impact model

Parks C. D., Henager R. F., Scamahorn S. D., 1996, Trust and Reactions to Messages of Intent in Social Dilemmas. *Journal of Conflict Resolution*, 40(1), 134–151. <https://doi.org/10.1177/0022002796040001007>

Peters L., Manz C., 2007, Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13(4), 117–129. <https://doi.org/10.1108/13527590710759865>

Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1–2), 102–112. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(03\)00090-6](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(03)00090-6)

Purvanova R. K., 2014, Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2–29. <https://doi.org/10.1037/mgr0000009>

Prasad K., Akhilesh K. B., 2002, Global virtual teams: what impacts their design and performance? *Team Performance Management: An International Journal*, 8(5/6), 102–112. <https://doi.org/10.1108/13527590210442212>

Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science*, 12(4), 502–517. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.502.10637>

Regine B., Lewin R., 2000, Leading at the Edge: How Leaders Influence Complex Systems. *Emergence*, 2(2), 5–23. https://doi.org/10.1207/s15327000em0202_02

Ritchie, D. A. V. I. D., 1986, Shannon and Weaver. *Communication Research*, 13(2), 278–298. <https://doi.org/10.1177/009365086013002007>

Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C., 1998, Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

Rusman E., van Bruggen J., Sloep P., Valcke M., Koper R., 2012, The Mind's Eye on Personal Profiles: A Cognitive Perspective on Profile Elements that Inform Initial Trustworthiness Assessments and Social Awareness in Virtual Project Teams. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 22(2–3), 159–179. <https://doi.org/10.1007/s10606-012-9171-5>

Ryan A., Wray A. (ter perse). Evolving models of language. British Association for Applied Linguistics.

RW3 Culture Wizard, 2010, The challenges of working in virtual teams. Geraadpleegd op http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_challenges_of_working_in_virtual_teams.pdf

RW3 Culture Wizard, 2018, Trends in high-performing global virtual teams. Geraadpleegd op <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture%20Wizard/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf>

Sarker, S., & Sahay, S. (2003). Understanding Virtual Team Development: An Interpretive Study. *Journal of the Association for Information Systems*, 4(1), 1–38. <https://doi.org/10.17705/1jais.00028>

Schmidt R., Lyytinen K., Keil, M., 2001, Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. *DBLP*, 17(4), 5–36. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.1104566>

Schumann J., Shih P. C., Redmiles D. F., Horton G., 2012, Supporting initial trust in distributed idea generation and idea evaluation. *Proceedings of the 17th ACM international conference on Supporting group work - GROUP '12*, 693–815. <https://doi.org/10.1145/2389176.2389207>

Shwartz-Asher D., & Ahituv N., 2014, Comparison between Face-to-Face Teams and Virtual Teams with Respect to Compliance with Directives. *Scientific Research*, 12(4), 1–20. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.12438>

Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). INTRA- AND INTERORGANIZATIONAL COOPERATION: TOWARD A RESEARCH AGENDA. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23. <https://doi.org/10.2307/256726>

- Sproull L., Kiesler S., 1986, Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science*, 32(11), 1492–1512. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1492>
- Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance Strategies and Romantic Relationship Type, Gender and Relational Characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8(2), 217–242. <https://doi.org/10.1177/0265407591082004>
- Staples D. S., Webster J., 2007, Exploring Traditional and Virtual Team Members' "Best Practices." *Small Group Research*, 38(1), 60–97. <https://doi:10.1177/1046496406296961>
- Sydow J., 2006, How Can Systems Trust Systems? A Structuration Perspective on Trust-Building in Inter-Organizational Relations. *Handbook of Trust Research*, 1–10. <https://doi.org/10.4337/9781847202819.00030>
- Tuckman B. W., 1965, Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Walther J., 1992, Relational Communication in Computer-Mediated Interaction. *Human Communication Research*, 19(1), 50–88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1992.tb00295.x>
- Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing Traditional and Virtual Group Forms: Identity, Communication and Trust in Naturally Occurring Project Teams. *ResearchGate*, 19(1), 41–62. <https://doi.org/10.1080/09585190701763883>
- Weisband S., 1992, Group discussion and first advocacy effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. *APA PsycNet*, 53(3), 352–380. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90070-N](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90070-N)
- Welter, F., Kautonen, T., Chepurensko, A., Malieva, E., & Venesaar, U., 2004, TRUST ENVIRONMENTS AND ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR – EXPLORATORY EVIDENCE FROM ESTONIA, GERMANY AND RUSSIA. *Journal of Enterprising Culture*, 12(04), 327–349. <https://doi.org/10.1142/s0218495804000178>
- Wicks, A. C., Berman, S. L., & Jones, T. M. (1999). The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *The Academy of Management Review*, 24(1), 99. <https://doi.org/10.2307/259039>

Wilson J., Straus S., McEvily B., 2006, All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16–33. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>

Workman, M. (2007). The effects from technology-mediated interaction and openness in virtual team performance measures. *Behaviour & Information Technology*, 26(5), 355–365. <https://doi.org/10.1080/01449290500402809>

Zand D. E., 1972, Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2393957>

Zucker L. G., 1987, Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443–464. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>

Appendix – Interviewprotocol

Wij zijn Ulrike Monnens en Wout Bosmans, masterstudenten Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Met onze masterproef trachten wij te onderzoeken hoe vertrouwen tussen teamleden verschilt in virtuele teams en face-to-face teams. Gezien de opkomst van virtuele teams, tevens n.a.v. Covid-19, is meer inzicht verkrijgen in deze verschillen belangrijk en wetenschappelijk relevant.

Alvorens we starten, willen we u nog meedelen dat we uw/jullie volledige anonimiteit garanderen. Verder zouden we ook uw/jullie toestemming willen vragen om dit interview op te nemen, zodat we de informatie gemakkelijker kunnen verwerken. De verzamelde informatie zal enkel voor dit onderzoek gebruikt worden en opnames zullen na verwerking onmiddellijk vernietigd worden.

Indien u zelf nog bijkomende vragen of opmerkingen heeft tijdens het interview, aarzel dan niet om ze te delen met ons.

Inleidende vragen

- Kan je wat vertellen over jezelf en je job?
 - Wat is je leeftijd?
 - Wat is je functie binnen het bedrijf?
 - Hoelang werk je al bij dit bedrijf?
 - Ben je van nature uit iemand die snel andere mensen juist wel of niet vertrouwt?
- Wordt er bij jullie veel gewerkt in teams?
- Hoe lang werk je al in het betreffende team?
- Kan je jouw team beschrijven in enkele kernwoorden?
- Hebben de teamleden een gelijkaardige culturele achtergrond?
- Hebben de teamleden een gelijkaardige educatieve achtergrond?
- Zijn de teamleden vast (blijven ze hetzelfde) of zijn er regelmatig nieuwe leden?

Vragen m.b.t. het onderzoek

Face-to-face naar virtueel team

We beginnen met een aantal algemene vragen welke betrekking hebben op het team.

- Kende je al (enkele) teamleden alvorens jullie moesten samenwerken in dit team? Door vorige gezamenlijke projecten of gewoon van op de werkvloer.
- Werd er voor of in het begin van de samenwerking reeds informele/persoonlijke informatie uitgewisseld over elkaar? Bijvoorbeeld over werkervaring, educatieve achtergrond, gezinssituatie,...)
 - Welke informatie vind je relevant om op voorhand te weten over de teamleden?

- Vanaf welk moment werd er tussen de teamleden ook informele informatie gedeeld? Hoe verloopt dit proces met nieuwe teamleden?
- Wordt er ook op een informele manier contact gehouden met de teamleden? Bijvoorbeeld buiten het werk of in de vorm van bedrijfsuitstappen
 - Is de band tussen de teamleden enkel taakgericht of ook persoonlijk?
- Is er volgens jou sprake van groepsdruk of groepsdenken binnen het team?
 - Kan je vrijuit de mening of bedenkingen zeggen?
 - Hoe wordt er dan gereageerd op deze input of feedback? Wordt dit aanvaard?
 - En hoe wordt er omgegaan met negatieve feedback of kritiek?
- Is er binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan ook iets kleins zijn, zoals het niet antwoorden op e-mails bijvoorbeeld.
 - Gebeurt dit vaak, af en toe, soms of eenmalig?
- Is het al eens voorgekomen dat afspraken niet worden nageleefd: bijvoorbeeld niet behaalde deadlines of het overschrijven van regels, enz.
 - Gebeurt dit vaak, af en toe, soms of eenmalig?
- Heerst er op dit moment vertrouwen binnen het team?
 - Waar zou je jullie niveau van vertrouwen plaatsen op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 laag is en 5 sterk?
 - Is dit niveau stabiel gebleven de laatste maanden of waren er schommelingen?

Op het moment werken jullie op een virtuele manier samen, maar dit is niet altijd zo geweest. Met volgende vragen willen we ingaan op de verschillen tussen de 2 vormen van samenwerken.

- Welke vorm (face-to-face of virtueel) werkt naar jouw mening/ in jouw ervaring het efficiëntste?
- Zou je liefst virtueel blijven werken of liever terug naar een face-to-face vorm gaan wanneer dit opnieuw mogelijk is?
 - Verkies je een eventuele afwisseling tussen een virtuele en face-to-face samenwerking?
- Toen jullie nog fysiek samenwerkten, waren er toen regelmatig informele gesprekken tussen de teamleden?
 - Hoe is dit nu veranderd? Mis je dit?
- Vind je dat het vertrouwen binnen het team veranderd is sinds virtuele teams de norm zijn geworden?
 - Is het vertrouwen sterker, lager of hetzelfde?
 - Indien het veranderd is: op welke manier en om welke reden?

Virtueel team

We beginnen met een aantal algemene vragen welke betrekking hebben op het team.

- Kende je al (enkele) teamleden voordat jullie moesten samenwerken in dit team, door bijvoorbeeld vorige samenwerkingen?
- Wordt er onderling ook contact gehouden dat los staat van de samenwerking?
- Werd er voor of in het begin van de samenwerking reeds informele/persoonlijke informatie uitgewisseld over elkaar? (Bijvoorbeeld over de werkervaring, educatieve achtergrond, gezinssituatie,...)
 - Welke informatie vind je relevant om op voorhand te weten over de teamleden?
- Is er volgens jou sprake van groepsdruk of groepsdenken binnen het team?
 - Kan je vrijuit de mening of bedenkingen zeggen?
 - Hoe wordt er dan gereageerd op deze input of feedback? Wordt dit aanvaard?
 - En hoe wordt er omgegaan met negatieve feedback of kritiek?
- Is er binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan ook iets kleins zijn, zoals het niet antwoorden op e-mails bijvoorbeeld.
 - Gebeurt dit vaak, af en toe, soms of eenmalig?
- Is het al eens voorgekomen dat afspraken niet worden nageleefd: bijvoorbeeld niet behaalde deadlines of het overschrijven van regels, enz.
 - Gebeurt dit vaak, af en toe, soms of eenmalig?
- Heerst er op dit moment een sterk of zwak vertrouwen binnen het team?
 - Waar zou je jullie niveau van vertrouwen plaatsen op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 zwak is en 5 sterk?
 - Is dit niveau stabiel gebleven de laatste maanden of waren er schommelingen?

Verder hebben we ook nog enkele vragen specifiek gericht op jullie virtuele manier van samenwerken.

- Heb je je teamleden al ooit ontmoet?
 - Zo ja, hoe vaak?
- Welk technologisch communicatiemiddel wordt het meest gebruikt binnen het team?
 - Welk communicatiemiddel heeft jouw voorkeur? En waarom?
 - Hoe beïnvloedt deze technologie de samenwerking?
 - Ondervinden jullie soms communicatieproblemen door de virtuele samenwerking? Bijvoorbeeld dat informatie verloren gaat of bepaalde teamleden niet bereikt.
- Heerste er in het begin van de samenwerking ook al een vorm van vertrouwen of moest dit echt van 0 opgebouwd worden?
- Merk je dat het vertrouwen binnen het team geëvolueerd is doorheen de samenwerking?
 - Welke zaken hebben een effect gehad op het onderling vertrouwen?

Slot

Om af te sluiten hebben we nog 2 vraagjes over de teamprestaties.

- Worden de groepsdoelstellingen behaald?

- Denk je dat hetzelfde resultaat bereikt had kunnen worden als individu, dus zonder samen te werken?
- Kan het behaalde resultaat toegewezen worden aan de volledige groep?
 - Hoe wordt er omgegaan met niet gerealiseerde verwachtingen (indien een teamlid minder heeft bijgedragen)?

Heel erg bedankt voor uw medewerking! Heeft u zelf nog vragen of verdere aanvullingen omtrent ons onderzoek?

Appendix – Uitgeschreven interviews

TEAM A - respondent A1

Speaker 2: Goeiemorgen. Alles goed met u?

Speaker 1: Ja zeker. Met jou ook?

Speaker 2: Met mij ook alles in orde, danku. Eerst en vooral, bedankt voor uw tijd. Heel fijn dat u ons wilt helpen.

Speaker 1: Ja, Tuurlijk.

Speaker 2: Ik had u het onderwerp al in de mail vermeld, maar ik zal het voor de volledigheid nog eens helemaal zeggen. Wij zijn Masterstudenten Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt en onderzoeken het verschil in vertrouwen tussen *face-to-face* en online teams. Wij hebben een opsplitsing gemaakt van teams die van een *face-to-face* naar een online omgeving werken en teams die continu online werken en geen fysieke, euh, interactie hebben gehad. Uiteraard is dit interview volledig anoniem en zullen we uw naam niet vermelden. Normaal zijn we dus met twee maar, euh, omwille van stage kan mijn collega er niet bij zijn.

Speaker 1: Geen probleem.

Speaker 2: Dan moet ik enkel nog euh uw toestemming vragen om het interview op te nemen, voor de informatie makkelijker te verwerken. We, euh, verwijderen ook meteen het interview vanaf het moment dat we de opname niet meer nodig hebben.

Speaker 1: Euh, ja, geen probleem indien het niet verder verspreid wordt.

Speaker 2: Nee absoluut niet. Euh moest u bepaalde opmerkingen hebben tijdens of na het interview mag u mij altijd even onderbreken.

Speaker 1: Prima, merci.

Speaker 2: We hebben enkele inleidende vragen om mee te beginnen. De eerste is een heel makkelijke, kunt u wat vertellen over uzelf en uw job? Zoals uw leeftijd / uw functie binnen het bedrijf of dergelijke.

Speaker 1: Euh ja dat kan ik he haha, euh, dat is een vraag waar ik op kan antwoorden haha. Ik ben 51 jaar en werk intussen 20 jaar bij [bedrijf] in diverse rollen binnen de inkoopafdeling dus euh ja euh.

Speaker 2: Oke euh, wordt binnen uw bedrijf of afdeling veel gewerkt binnen teams of veel solo gedaan of?

Speaker 1: Eigenlijk is het meeste van ons werk altijd in teams dus, euh, als ik kijk vanuit mijn rol die ik doe, ik zit in een aantal ontwikkelingsprojecten met R&D collega's maar, euh, zijn op dit moment 5 tal vergelijkbare projecten waar ik mee in zit. Dus dat is altijd in een multidisciplinair team he euh. En, euh, ja het is eigenlijk beetje afhankelijk van project of ge er als team member of als projectmanager euh inzit. Zijn ook paar projecten die ik als projectmanager doe en waarbij je eerst een team samenstelt dus euh. Uiteindelijk als je gaat kijken naar activiteiten die ik doe, die ik echt puur (blijft hangen), heel beperkte tijd alleen.

Speaker 2: Oke en het team met jullie allemaal, hoe lang werken jullie al samen in dat team?

Speaker 1: Goh dat is al een hele tijd euh denk als ik ga kijken naar moment waarbij we supply keuze hebben gemaakt voor het project waar we nu in werken, gaat terug rond juni 2019 en euh eigenlijk ook al ervoor als je kijkt naar voorgaande traject omtrent leveranciers contacteren en dergelijke. Dus is euh project iets meer dan 2 jaar.

Speaker 2: Oke en euh kun je het team beschrijven in paar kernwoorden?

Speaker 1: Euh het team is ook al verandering onderhevig geweest, als je bijvoorbeeld gaat kijken naar euh onze sponsor is intussen veranderd dus euh zijn destijds begonnen met een projector, die heeft bedrijf verlaten en dat zijn wel de moeilijkheden binnen het traject.

Speaker 2: Ja ja.

Speaker 1: En mensen die met ons mee de keuze hebben gemaakt om dat traject in te gaan nu zijn eigenlijk bijna allemaal weg. Enkel hij en ik zijn met ons 2 nog van het oorspronkelijke team. Dus, euh, haha.

Speaker 2: Ja is een heel ander team dan ten opzichte van toen?

Speaker 1: Ja de projectmanager is ook eind vorig jaar vertrokken dus euh zijn nieuwe mensen in de plaats gekomen die organisatie kennen en het project van in het verleden van afstand gevolgd hebben maar nu nauwer betrokken. Hetgeen ge merkt zit je in zo een project met een groot team . Euh je zit met je projectmanager, met aantal team mensen die nauw samenwerken met euh project owner en eigenlijk op dat niveau heel veel veranderingen zijn doorgekomen het afgelopen jaar. Dus dat maakt het wel moeilijk euh wat betreft mijn rol is dat nog minder erg, collega moeite gehad met mensen overtuigen met stappen die we gezet hebben. Mijn rol op moment, als leverancier gekozen is, ophoudt maar uit expertise van het verleden blijf ik toch heel kort betrokken bij het project met mijn collega euh ondertussen.

Speaker 2: Oke en euh hebben de verschillende teamleden gelijkaardig culturele achtergrond?

Speaker 1: Euh onze projectleider, manager, was [naam], zij was Braziliaanse dus haha.

Speaker 2: Haha ja dat hoor je nu niet zo vaak.

Speaker 1: Nee inderdaad en dan hadden we [naam], euh, die was ook Braziliaanse.

Speaker 2: En heb je binnen team daar een verschil in gemerkt, op vlak van aanpak of omgang?

Speaker 1: Euh eigenlijk niet, eigenlijk moet ik zeggen heb ik geen verschil in gemerkt nee.

Speaker 2: Ja en op het vlak van educatieve achtergrond, was dat gelijkaardig? Ook op vlak van ervaring?

Speaker 1: Nee niet gehad, bijvoorbeeld hij en ik hebben gelijklopende achtergrond. Van sommige weet ik zelfs niet wat achtergrond op studiegebied is, de overnemer was vroegere collega heeft dezelfde achtergrond. Heeft traject van de voortgang van project dichtbij gevolgd en heeft achtergrond van het project. Voor de rest zit iemand bij van controle omtrent het financiële plaatje dus heeft financiële achtergrond. Maar mensen beperken zich ook tot stuk wat van hen verwacht wordt.

Speaker 2: Ja oke danku. Dat waren meer de algemene vragen, nu gaan we iets meer in op euh naar de samenwerking van het team. Dus kende je mensen met wie je samenwerking ging, van vorige projecten of van de werkvloer of dergelijke?

Speaker 1: Euh voor dit project kende ik hem niet vanuit andere rol, [respondent A2] niet, kende wel degene van QA stuk. [naam] ook niet, dus was relatief nieuw team wat bij elkaar werd gebracht.

Speaker 2: En euh aan het begin van de samenwerking, zeker omdat je ze niet kende, werd toen ook al informele informatie of persoonlijke informatie gedeeld zoals werkervaring, familiale situatie of dergelijke?

Speaker 1: Nee dat is eigenlijk niet het geval geweest. En eigenlijk nu nog heel beperkt. Hij weet zelfs niet veel van mijn achtergrond, euh hebben nogal redelijke professionele samenwerking die we hebben dus euh.

Speaker 2: Ja nee oke en ja euh is er bepaalde informatie die u belangrijk vindt om op voorhand te weten, zowel formeel als formeel?

Speaker 1: Eigenlijk op voorhand weet je best zo weinig mogelijk, neutrale blik haha.

Speaker 2: Haha ja dat is wel het meest objectieve op die manier.

Speaker 1: Maar de dingen die je in de loop van zo een project merkt is dat euh iedereen ook zijn eigen handleiding heeft en beetje manier moet zoeken om euh mensen mee te krijgen en dingen overtuigen waarmee je bezig bent. Hetgeen hij ook verteld heeft misschien, ons bedrijf is groot en ons project zit redelijke wat stakeholders die je moet overtuigen. Nadeel in dit project is euh eigenlijk euh een ontwikkeling op wat iets bestond. Hadden iets, 6 jaar geleden ongeveer, is dat in de markt gekomen en zijn aantal opmerkingen op gekomen zoals euh klachten uit de markt en zien verbetermogelijkheden in die zaken waar wij aan euh werken. Hmhmm. En euh hetgeen je wel merkt en is een van de moeilijke dingen is dat mensen intern moeilijker intern te managen zijn is dan mensen die je extern hebt. Een van de dingen waar wij aangelopen hebben is dat stukje van de eerste initiële ontwikkeling heeft gedaan als zijn baby blijft beschouwen en alles wat H. M. deed moeilijker was of in vraag gesteld werd.

Speaker 2: Heel kritische kijk op?

Speaker 1: Ja heel kritisch omdat het normaal zou zijn.

Speaker 2: Oke ja euh wordt er ook buiten de professionele context op een informele manier contact gehouden, bijvoorbeeld bedrijfsuitstap of teambuilding of dergelijke?

Speaker 1: Wel dit jaar is een heel moeilijk jaar geweest. Ik moet zeggen dat euh vanuit het team wel eens een award gewonnen hebben en euh in Nederland lekker op restaurant maar is beetje enige informele contact wat geweest is en euh het is nu afgesproken dat, bedoeling was dat voor iemand die weg is gegaan een afscheidsdiner met haar te doen maar ja.

Speaker 2: Omwille van Covid ook moeilijk uiteraard?

Speaker 1: Ja omwille van Covid vooral niet gekomen en uiteindelijk was gepland doen dat erna maar is intussen 4 maanden weg, contacten verwateren en kans dat daar nog iets van gaat komen is niet heel groot nee. Ja is ook logisch uiteraard. Ja is dus wel persoonlijkere band binnen team, is wel ruimte voor informele zaken? Ja die ruimte is er maar euh wat je merkt is dat iedereen het vrij druk heeft en iedereen heeft zijn sociaal leven. Euh ik ben euh niet degene wat op vriendschappelijke basis met collega's nog contacten gaat onderhouden.

Speaker 2: Nee is ook afhankelijk van persoon tot persoon uiteraard. En binnen het team, is dan bepaalde groepsdruk of groepsdenken? Dus bijvoorbeeld dat iemand niet zijn vrije mening kan zeggen?

Speaker 1: Als ik kijk naar core team valt dat mee, groepje mensen met dezelfde visie en benadering die pragmatisch bekijken. Als ik kijk naar verdere organisatie, iedereen die denkt iets te moeten denken over het project vanuit zijn rol ja dan wordt het moeilijker en politieker dus. En hetgeen je dan euh merkt, we hebben nu leverancierskeuze gemaakt destijds en zijn aantal dingen gebeurt die ja leverancier fout krijgt als fout loopt terwijl hij enkel produceert wat wij zelf ontwerpen hebben en ontwikkelt hebben. Die heeft eigenlijk geen verantwoordelijkheid in productie, vanuit design en ontwikkeling stuk onze verantwoordelijk en op deze manier wordt die leverancier afgeschilderd binnen een organisatie en hetgeen je dan wel ziet is dat op bepaalde niveaus je teruggrijpt van is dit wel een juiste keuze of is dit wel goed. Terwijl euh zijn nooit contact hebben gehad met die leverancier dus dat is wel een stuk informele communicatie die je moet managen.

Speaker 2: Ja en hoe wordt dan met die negativiteit omgegaan?

Speaker 1: Ze ervan weghouden heeft geen zin, proberen ze te confronteren ermee en proberen te betrekken maar euh ja is niet gemakkelijk.

Speaker 2: Ja kan ik me voorstellen, en is binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan vrij breed gaan, van het niet beantwoorden op mails tot bepaalde regels overtreden?

Speaker 1: Euh eigenlijk niet. Ik moet zeggen van dit team dat dat samenwerking wel altijd goed geweest is.

Speaker 2: Prima en op basis van vertrouwen heerst een sterk vertrouwen binnen jullie team?

Speaker 1: Nu moet ik euh zeggen dat ik hetzelfde als mijn collega antwoord haha.

Speaker 2: Haha moet niet noodzakelijk uiteraard.

Speaker 1: Binnen core team zeker, als je kijkt naar de mensen, die zitten op 1 lijn. Daarbuiten is er meer het interne stakeholder management wat dikwijls politiek spel en dat weet je en moet je meespelen. Nee inderdaad, veel keuze heb je op dat vlak niet.

Speaker 2: Dus op een schaal van 1 tot 5, waar 1 laagste en 5 hoogste is, waar zou u het vertrouwen cijfermatig schatten?

Speaker 1: Binnen core team schat ik dat heel hoog in, minstens een vier zou ik zeggen.

Speaker 2: Oke mooi en is dat stabiel gebleven of waren daar schommelingen in, bijvoorbeeld toen iemand uit het team vertrok of?

Speaker 1: Euh binnen dit core team niet, ik moet zeggen als ik ga kijken euh het vertrouwen dat het team krijgt vanuit de organisatie, als je vanuit QA gaat vragen om het vertrouwen te beoordelen zal dit lager zijn, maar dat heeft te maken met een beeld dat zij hebben van euh van leverancier vooral denk ik, maar vanuit team hebben we alles eraan gedaan om de dingen waarop we vat hebben om die goed afgedekt te krijgen dus euh ik denk dat op dit moment is er altijd heel open over gecommuniceerd geweest. Er zijn euh geen potjes dichtgehouden ofzo dus dat is niet gebeurt euh.

Speaker 2: Oke euh dat waren de vragen over het team , nu hebben we enkele vragen omtrent het verschil in samenwerking tussen de face to face en de online interactie. Euh welke vorm werkt, naar uw mening, het efficiëntste.

Speaker 1: Euhm voor mij werkt de *face-to-face* beter, euh en dat is wel onderwerp afhankelijk ook, als het gewoon is om elkaar op de hoogte te houden is omtrent bepaalde stappen euh in een project is dat niet nodig maar euh ik merk wel dat dingen op dit moment, bijna jaar geleden dat we met die leverancier fysiek aan tafel gezeten hebben terwijl we nu wel in een cruciale fase aankomen van het project met aanpassingen van assemblage lijn maakt eigenlijk wel dat je pas zaken ziet als ze uitgevoerd zijn. Je kunt wel dingen op voorhand bespreken maar euh dus dat is niet zo efficiënt. Ik zou zeggen moeten we kunnen zeggen dat we met een frequentie van ene keer in de maand zou moeten dat het wel beter zou zijn.

Speaker 2: Dus eigenlijk zou het fijn zijn om de afwisseling te hebben, tussen overleggen van de noodzakelijke zaken fysiek en bijeenkomsten online omtrent wat informatie wisselen maar op minder essentiële fases?

Speaker 1: Ja nu ik denk voor veel zaken is dit een ideale oplossing als je kijkt ook euh als je kijkt naar geografische afstand, we zitten in een heel andere afstand. Dus moment dat je zegt fysieke meeting ben je halve dag kwijt dus in die zin is het een schoon oplossing maar aan de euh andere kant zou het beter zijn om face to face te kunnen meten. Ook als je in dit project kijkt, de leverancier, duitser, en (hangt even vast) bij de projectmanagers bij hun kant uit die fatsoenlijk Engels praat, maar als je kijkt naar andere disciplines die ook in de call zit, weinig of niks inbrengen in zo een meeting. Komt ook omdat er bij zijn die niet fatsoenlijk Engels kunnen praten. Misschien wel euh begrijpen maar het gewoon niet fatsoenlijk kunnen praten.

Speaker 2: Ja oke euh en toen jullie euh fysiek samenwerkten, waren er toen meer informele gesprekken dan tijdens de virtuele bijeenkomsten?

Speaker 1: Goh dat is eigenlijk niet zoveel verschillend naar mijn gevoel. Wij hebben mekaar buiten de project meetings nooit echt opgezocht dus euh.

Speaker 2: Oke en het vertrouwen tijdens de virtuele samenwerking, zijn hier veranderingen bij of is dit constant gebleven?

Speaker 1: Die euh dat verschil heb ik niet ervaren. Dus euh qua vertrouwen vind ik geen verschil.

Speaker 2: Oke euh dan hebben we om af te sluiten hebben we nog twee vraagjes omtrent teamprestaties. De eerste is worden de groepsdoelstellingen, die euh op voorhand gesteld worden, worden die behaalt?

Speaker 1: Euh nee ik denk als je kijkt naar dit project hoe we gestart zijn, was de ambitie dat we al bijna een jaar klaar waren. Dus euh als je daar gaat kijken hebben we de doelstellingen gehaald, dan euh nee. Maar er zijn euh 2 verschillende doelstellingen. Een is evenredig geweest, namelijk problemen die er waren oplossen. Euh ik denk dat het concept dat er nu ligt goed in slagen is. Twee was capaciteitsproblemen die we zagen aankomen oplossen in de toekomst en dat capaciteitsprobleem heeft zich niet gesteld door Covid. De productie is bij ons helemaal in elkaar gezakt dus euh we hebben een jaar meer tijd gekregen om dit te gaan doen. Ja euh dat betekent wel dat moest de marktomstandigheden niet zo geweest zijn, moest covid er niet geweest zijn en moest de ontwikkeling van dingen van euh de sales zich gewoon doorgezet hebben zoals gepland

hadden we een probleem gehad in dit project. Dus euh ja halen we nu de doelstelling? Ja we gaan op tijd zijn, problemen opgelost en gaan geen capaciteitsprobleem hebben maar euh vanuit initiële timing hebben we het niet gehaald.

Speaker 2: Maar inderdaad, de doelstelling is gehaald maar niet zoals oorspronkelijk euh was opgesteld?

Speaker 1: Nee nee klopt.

Speaker 2: Oke en een bepaald resultaat wat jullie behalen, zijn er dan free riders om het zo te zeggen, mensen die minder deden of minder deden dan ze moesten doen?

Speaker 1: Euh nee nee ik heb gevoel dat vanuit core team dat zeker niet gespeeld heeft, ik moet wel zeggen vanuit bepaalde disciplines, ja alleen maar commentaar gegeven werd maar geen oplossingen aangeboden werden.

Speaker 2: Geen alternatieven voorzien?

Speaker 1: Nee inderdaad, maar dan heb ik het meer over de QA dus euh de QA die van alles een mening heeft wat niet goed is maar als je vraagt hoe het dan wel moet, dan stopt het daar dus euh.

Speaker 2: Dus wel kritiek geven maar geen alternatief om het beter te maken?

Speaker 1: Nee klopt. En dat heeft wel tot wat frustraties geleid maar als je dan een goed projectteam heb kun je die dingen naar elkaar ventileren.

Speaker 2: Dat is weer die input en mening om onderlinge vertrouwen te versterken?

Speaker 1: Ja zeker maar euh wat je daar wel ziet is gewoon ook echt iedereen die verschillende euh groepen van een project. Als je kijkt bijvoorbeeld (viel even weg) heeft deels beslissing genomen om bedrijf te verlaten omwille van de tegenwerking, is misschien van hogerop gekregen of euh ja eigenlijk altijd nieuwe elementen die aan project toegevoegd werden elke keer het krijgen van vragen waardoor het misschien wel gekomen is dat we die vertraging hebben opgelopen in het hele stuk en dan is vraag ja ik denk niet dat het overbodig is dat we al die stappen hebben gezet maar ik denk wel van bepaalde groepen niet altijd alle informatie is gedeeld die van begin de mogelijkheid hadden om te doen.

Speaker 2: Ja ik snap het. Dat waren eigenlijk alle vragen die ik wou stellen. Ik weet niet of u zelf nog opmerkingen of dergelijke hebt?

Speaker 1: Euh nee ik moet zeggen, ik weet niet of je veel teams geïnterviewd hebt?

Speaker 2: Hebben 3 teams zoals jullie, van face to face naar online interactie en dan ook 2 teams die continu online werken. Euh omdat ja is moeilijk om te vinden maar zijn nog op zoek naar een derde. Jullie zijn nu de eerste die geïnterviewd zijn, dus hebben de spits afgebeten (lacht).

Speaker 1: Haha de proefkonijnen.

Speaker 2: Haha ja. Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en informatie, u hebt ons heel hard geholpen.

Speaker 1: Graag gedaan en succes nog ermee.

Speaker 2: Bedankt en fijne dag.

Speaker 1: Tot ziens.

TEAM A - respondent A2

Speaker 2: Goeiemorgen. Alles goed met u?

Speaker 1: Ja zeker. Met jou ook?

Speaker 2: Met mij ook alles in orde, danku. Eerst en vooral, bedankt voor uw tijd. Heel fijn dat u ons wilt helpen.

Speaker 1: Ja, geen probleem. Kijk ernaar uit.

Speaker 2: Ik doe dit eigenlijk normaal samen met een andere studente, maar, euh, wij hebben ook stage dit semester waardoor het soms moeilijk is om samen een interview af te nemen omwille van de afgesproken datums en hierdoor ze niet erbij zijn.

Speaker 1: Geen probleem, op deze manier lukt het ook haha.

Speaker 2: Haha exact. Wij zijn dus euh Masterstudenten Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt en onderzoeken het verschil in vertrouwen tussen teams face-to-face en online teams. Wij hebben een opsplitsing gemaakt van teams die van een face to face naar een online omgeving werken en teams die continu online werken en geen fysieke, euh, interactie hebben gehad. Euhm, uiteraard is dit interview volledig anoniem en zullen we uw naam niet vermelden. Dan moet ik enkel nog uw toestemming vragen om het interview op te nemen, voor de informatie makkelijker te verwerken. We, euh, verwijderen ook meteen het interview vanaf het moment dat we de opname niet meer nodig hebben.

Speaker 1: Prima, geen probleem voor mij hoor (lacht).

Speaker 2: Super dankjewel. Als u bepaalde opmerkingen of vragen hebt tijdens of na het interview, mag u het altijd even zeggen.

Speaker 1: Top.

Speaker 2: We hebben enkele inleidende vragen om mee te beginnen. De eerste is een heel makkelijke, kunt u wat vertellen over uzelf en uw job? Zoals uw leeftijd / uw functie binnen het bedrijf / ...?

Speaker 1: Ik ben 57 jaar oud, euhm 30 jaar lang werkzaam in industrial design engineering; ik ben industrieel ontwerper. Heeft te maken met euhm producten die wij produceren. Kan heel groot of heel klein zijn. Euhm ik werk nu bij friesland campina op afdeling global packaging. Vrij euhm groot aanbod aan euhm activiteiten en ik werk meer bij nieuwe systemen op de markt brengen. Euhm bijvoorbeeld melk framing appliance met een primary pack. Heel grote euhm nieuwe innovaties.

Speaker 2: Dus echt in het R&D afdeling?

Speaker 1: Ja, 100%. Ja, echt 100%. Zo ben ik ook geschoold, dat is volledig mijn achtergrond. Euhm, je bent spin in the tab, met heel veel afdelingen bezig. Kunt je niet alleen, probeer kritische massa te krijgen om je project op te leveren voor je principal. Want er is altijd en business need, waarom je bepaalde activiteit euhm onderneemt.

Speaker 2: Ja oke. Euhm op de volgende vraag hebt u al een klein antwoord gegeven; binnen het bedrijf of afdeling, wordt veel in teams gewerkt?

Speaker 1: Haha, Klopt. Ja het antwoord is ja en nee. Ik heb ook euh collega's die meer solowerken op bepaalde deelgebieden. R&D moet je met elkaar doen, maar als je nou zegt dat

campina ingericht is met euh met een, met een groot ontwikkelingsteam is ook niet zo. Ik werk met projectteam met 4 of 5 mensen die in verschillende afdelingen. [Naam] bijvoorbeeld, werkt in dit team maar hij belichaamt procurement. Ik belichaam euhm dus het packing innovation stuk, maar met extended ontwikkelende partijen.

Speaker 2: Oke.

Speaker 1: Ik zoek per project strategische ontwikkelingspartners die wij goed kennen om een project euhm in te lichten.

Speaker 2: Oke en euhm het huidige team, hoelang zitten jullie al samen in dat team?

Speaker 1: Vanaf het begin, ruim 2,5 jaar dat het project loopt. Ja, ik ben met hem al snel rond tafel gekomen omdat we op zoek waren naar industrialisatie partners. Omdat het development partners nodig om project te ontwikkelen. Maar euhm als ontwikkelt is, wordt overgedragen naar industrialisatie partner die het voor ons in massa gaat produceren.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Euhm heel belangrijke keuze, is niet mijn verantwoordelijkheid maar je snapt dat, ik belichaam technische deel, hij het zakelijk deel,

Speaker 2: Hmhm

Speaker 1: En euh daar vinden we elkaar dan.

Speaker 2: Ja dus eigenlijk beetje afhankelijkheid van elkaar om het zo te zeggen?

Speaker 1: ja ja, euh meer aanvullendheid van elkaar.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Je moet je voorstellen, het is een vrij specifieke discipline, euhm wij bewegen veel met industrialisatie partners die matrijzen bouwen, waaruit je euhm kunststof spuit en grote onderdelen die je kunt verwachten die je samen moet kunt stellen etc. dat is een discipline die hij goed belichaamt, dus in die zin hebben we een hele mooie match.

Speaker 2: Ja inderdaad. En hoe is dan de rest van het team qua functies en verantwoordelijkheden?

Speaker 1: Nou als je euh team bestaat uit kwaliteitsman, kwaliteit is belangrijk en hygiënisch ontwerp is belangrijk euh daar hebben we een man voor. Ik ben technical lead, richt project op, zorg dat onderdelen komen. Euhm hebben we nog, even kijken hoor want zo groot zijn we niet. Euh hij doet procurement. Euh logistiek nog iemand en finance zit ook erbij, kostenanalyse euh is ook onderdeel, is echt een plukje. Waren met 4 of 5 maar project management euh iets anders gaan doen, hebben we een interim voor terug. Dus je komt op clubje van 5, euhm is niet groot hoor.

Speaker 2: Nee oke, snap ik. En binnen dat team, hebben de leden gelijkaardig culturele achtergrond of mensen met heel andere cultuur of andere achtergrond?

Speaker 1: Euh ja euh voor hem geldt niet want heeft technische achtergrond, euh is heel goed euh in matrijsbouw en spuitgieten. Euh is hij ook redelijk uniek in. Er zijn niet veel meer procurement mensen zoals hem op euh dat gebied.

Speaker 2: Oke oke.

Speaker 1: Ja is euh nochtans een erg belangrijk gebied. Wordt wel aan gewerkt. Als je kijkt naar kwaliteitsman, heeft niet ervaring die euh nodig is voor dit soort projecten. Dat is soms, soms

lastig. Want betekent meer aandacht besteden aan he, de ins and outs. Probleem is, voor mij, dat wij praten over toleranties, over millimeter, dat is belangrijk weet je. Dat is voor die mensen heel ver weg.

Speaker 2: Een beetje chinees voor hun dus, echt vakjargon is dat?

Speaker 1: Ja en dat heeft alles te maken met het feit dat deze disciplines voor een bedrijf als ons een vrij bijzondere activiteit is, ondanks dat we al jaren doen.

Speaker 2: Ja oke kan ik in komen.

Speaker 1: Ik heb ook bij Philips gewerkt, nou ken je ook, is een bedrijf met 150 jaar lange ervaring in het bouwen van elektrische producten he, waar snoertje en veiligheid aan zit, van alles en nog wat.

Speaker 2: Hmhm ja klopt.

Speaker 1: Dat kan je niet zomaar in je opnemen als discipline, best behoorlijk weg te gaan om in mijn ogen om maturity level hoger te krijgen zodat meer levels, kwaliteit en supply en weet ik veel, weet hebben van complexiteit van R&D projects.

Speaker 2: Ja oke ja euh dus eigenlijk op vlak van educatie is ook verschil met ervaring in dit soort niche om het zo te zeggen?

Speaker 1: Ja, kijk euh je moet je voorstellen, ik kom met mijn achtergrond waar ik eerder gewerkt heb, voor grote companies, moet je je voorstellen heb je vrij snel euh een zaal vol (viel even weg); ik heb een echo?

Speaker 2: Ik hoorde alles goed.

Speaker 1: Oei nee ik hoorde een echo.

Speaker 2: Oh ja ik hoorde u hele tijd al.

Speaker 1: Oke waar je heel veel gelijkgezinden hebt met dezelfde achtergrond hebt, dat tref ik binnen ons bedrijf eigenlijk helemaal niet euh aan. Er zijn bepaalde afdelingen wel een aantal maar euh zeker niet de kritische massa, de kritische massa want als je echt productontwikkeling omgeving is het net andersom, dan is 70% dezelfde opleiding of technische universiteit of hogeschool, dat heb je binnen ons bedrijf niet. Zijn veel meer productontwikkelaar waarbij gaat om melk producten zeg maar ja?

Speaker 2: Ja oke euh.

Speaker 1: Dus daar zit wel een spanningsveld.

Speaker 2: Oke ja euh en zoals u net zei, de projectleider die weg was gegaan, de volgende vraag ging daarover, euh blijft het team consistent, dus hetzelfde of regelmatig nieuwe leden of gebeurt dat, zoals de projectleider vertrekt, niet vaak of wordt wel vaker van team verschild?

Speaker 1: Ja in dit, in dit project waar ik over heb, hebben we een steady team ja.

Speaker 2: Oke ja.

Speaker 1: Voorgaande projectmanager had meer te maken met interne bedrijfscultuur, krijg ik ook mee te maken, maar werd zij op gegeven moment zo moet van dat ze dacht om haar horizon ergens anders te leggen dus euh, die dingen gebeuren. Ja oke. Maar voor de rest kan ik zeggen, nee, hebben steady team euh 90% van starters zitten nog in team. Met een behoorlijk enthousiasme, dat is gewoon geweldig.

Speaker 2: Ja ik kan me voorstellen dat dat leuker werken is.

Speaker 1: Ja daarom euh dit soort projecten van lange adem ben je niet op halfjaar klaar.

Speaker 2: Nee is echt lange termijn inderdaad.

Speaker 1: Ja absoluut. Dat ben ik gewend maar als je niet gewend bent, is dat aanpassen en daarom is het fijn om steady team te hebben.

Speaker 2: Ja anders is het inderdaad erg aanpassen als je deze manier van werken niet gewoon bent.

Speaker 1: Ja precies, precies (lacht).

Speaker 2: Euh zoals ik zei hebben we twee bepaalde 'doelgroepen' in ons euh thesis en euh wij hebben bepaalde verandering van vragen dus nu ga ik euh iets meer vragen omtrent het face to face naar virtuele samenwerking.

Speaker 1: Ja oke prima.

Speaker 2: Dus de eerste vraag is iets algemener met betrekking tot het team; of u de teamleden kende alvorens u samen aan het project begon. Bijvoorbeeld van op de werkvloer of dergelijke?

Speaker 1: Ja euh met name op de werkvloer, meeste hierop of, wat ik al zei ik kom ook veelvuldig op andere locaties. Ben ook altijd geïnteresseerd in mensen, met veel mensen gesproken en je komt die weer tegen. Dus ja ik kende al heel veel mensen vroegtijdig, voorafgaand aan project start.

Speaker 2: Oke en voor de samen euh zoals die informele sfeer of begin, werd ook informele en persoonlijke info uitgewisseld zoals achtergrond, familiale zaken en dergelijke?

Speaker 1: Ja absoluut, sport en hobby's, euh dat soort vind ik leuke aan team in Wageningen maar zie ik ook in de team in België dat we wel degelijk ook aandacht is voor die kant euh van die persoon.

Speaker 2: Ja van de andere kant.

Speaker 1: Ja ik vind dat zelf heel belangrijk.

Speaker 2: En welke informatie vind u dan het meest relevant om op voorhand te weten?

Speaker 1: Feitelijk is dat het welzijn, ik wil heel graag mensen die bij mij in dat project zijn en zo een onderneming op de schouders pakken dat je ook euh wat ik noem de fun factor blijft zien, je moet het ook leuk hebben.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Je moet soms hard werken en dingen doen die je minder leuk vindt, maar die wel nodig zijn.

Speaker 2: En en verhaal, goede balans.

Speaker 1: Ja precies ja.

Speaker 2: Euh en het proces, wordt in het team nieuwe teamleden bij gehaald?

Speaker 1: Ja die is opgevuld door euh interim maar dat is toch een ander verhaal. Deze dame was extreem betrokken en interim meer dingen rond haar liggen, meer sporadischer.

Speaker 2: Ja oke is wel een groot verschil tussen. Dus dat is ook het informele contact een stuk minder tussen?

Speaker 1: Ja exact. Is heel anders, want met [naam] had ik ook *off the record* gesprekken en belden we na het werk om elkaar te steunen of elkaar problemen te helpen maar dat is met haar niet nee.

Speaker 2: Oke dat begrijp ik ja, is ook logischer.

Speaker 1: Was een level van 100% vertrouwen. Vind vertrouwen ook heel belangrijk, als je dat kan creëren binnen een team is heel belangrijk.

Speaker 2: Dan ben je een stap een verder inderdaad.

Speaker 1: Ja ja en dat kan met deze nieuwe niet in die mate. Snap ik. Maar moet ook niet altijd he.

Speaker 2: Nee moet inderdaad ook bij de juiste mensen gebeuren dan (haha).

Speaker 1: Precies, precies.

Speaker 2: Euh buiten het werkveld, wordt dan ook euh informele manier gedaan om contact te houden, bijvoorbeeld iets buiten het werk drinken of team uitstap of dergelijke?

Speaker 1: Euh dat komt, dat snap je wel, te weinig en zeker onder deze covid.

Speaker 2: Ja snap ik.

Speaker 1: Maar hebben 2 keer mooie uitstap met elkaar kunnen doen, mooi restaurantje opgezocht om bepaald resultaten te vieren weet je wel, maar eigenlijk te weinig, zou eigenlijk nog meer mogen.

Speaker 2: Ja zou inderdaad mogen om resultaten te vieren.

Speaker 1: Ja gebeurt inderdaad ook te weinig, ligt ook aan de bedrijfscultuur, is niet heel veel budget voor. Dus wat we doen euh, waren we van plan maar door covid niet gelukt, dat we zelf gewoon uit de portemonnee passen.

Speaker 2: Ja snap ik, beetje belonen voor het harde werk haha.

Speaker 1: Ja precies. Ja een beetje stoom aflaten ja, heel belangrijk.

Speaker 2: Dus weer die balans behouden.

Speaker 1: Ja exact.

Speaker 2: Euh en is de band tussen de teamleden, is dat taakgericht of persoonlijk, maar bij jullie lijkt er een duidelijke balans te zijn, het is én taakgericht maar op juiste moment ook voor persoonlijke steun.

Speaker 1: Ja helemaal, geloof er ook in en dat, dat leidt op basis van dat vertrouwen dat je ook open en eerlijk naar elkaar toe kunt zijn. Je kunt niet elke dag zo vrolijk zijn als gisteren.

Speaker 2: Nee klopt.

Speaker 1: En sommige leden lopen ook tegen andere dingen op dan andere, weet je wel kunnen we elkaar in helpen en dat aandeel was goed en dat is helaas door covid, omdat je minder connectie hebt is dat naar een lager pitje gezakt. Dat merk ik wel.

Speaker 2: Ja, dat fysiek contact maakt ook veel hierin.

Speaker 1: Ja dat is zo essentieel.

Speaker 2: Ja klopt, maar euh dus u zei dat alles binnen het team kan gezegd worden. Dus er is weinig sprake van groepsdruk /groepsdenken.

Speaker 1: Nee nee.

Speaker 2: Iedereen kan zeggen wat die denkt of wilt. En op feedback en input wordt ook goed op gereageerd?

Speaker 1: a absoluut, sterker nog; daar proberen we hen in te stimuleren voor elkaar.

Speaker 2: Oke perfect. En is binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan vrij breed zijn, zoals euh het niet beantwoorden op mails of dergelijke?

Speaker 1: Nee binnen team helemaal niet maar euh als je deze vraag zou losschieten op, op. Het bedrijf? Ja maar ook euh zelfs op bepaalde disciplines waar we wel mee te maken hebben, het hele team en ik in ergste mate, geldt dat allemaal wel. Is heel vreemd, stoot je al een paar jaar mee van hoe kan het nou dat andere mensen, kennisdragers, info niet aanleveren, mails niet beantwoorden, niet proactief zijn in het aanleveren van informatie.

Speaker 2: Ja serieus, komt dat zo vaak?

Speaker 1: Of wel toezeggen maar niet sturen komt allemaal voor.

Speaker 2: En is dat dan eenmalig?

Speaker 1: Nee nee.

Speaker 2: Of komt dat op frequente basis naar voor?

Speaker 1: Ja structureel, heb ik nu al van het begin.

Speaker 2: Is bijna niet voor te stellen vind ik, je zou denken dat iedereen geëngageerd genoeg is, ook respect.

Speaker 1: Nee euh zegt inderdaad ook, respectloos en ik kan het ook niet bevatten, volgens mij zijn we met zijn allen achter 1 bedrijf, krijg je gelegenheid om een heel mooi project uit te werken, zit alles op en aan, sorteren ook resultaat. En krijg je dit. En nogmaals, zijn niet alleen hebben ook andere disciplines nodig. Op gezette tijden heb je informatie nodig, hoe zit dit, hoe was dit gedaan, waar liepen jullie tegenaan, resultaat is echt teleurstellend.

Speaker 2: Ja snap ik heel goed.

Speaker 1: Maar is ook echt iets cultureels he, maar je snapt bij mijn rol, geef dat aan aan leidinggevend maar euh beloven beterschap maar in dergelijke organisatie gebeurt dat eigenlijk bijna niet.

Speaker 2: Ja oke.

Speaker 1: Ik denk dat je dat in veel meer bedrijven zult zien.

Speaker 2: Ja en euh binnen uw team, al eens gebeurt dat bepaalde afspraken niet worden nageleefd, zoals het niet behalen van deadlines of dergelijke zoals iets niet laten weten?

Speaker 1: Jawel maar niet binnen dit team maar wel afhankelijkheden van buiten het team. Voor die projecten ook target settings nodig, met name voor de performance want daar doen we het voor, is een technische module waar we aan werken waar perfecte schuim uit moet komen.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: In het verleden is hier al heel veel op getest en zijn parameters belangrijk om tot hoge kwaliteit te komen. Maar veel te lang geduurd, zijn we anderhalf jaar lang aan het lijntje gehouden; dit is het en bleek anders te zijn. Nog steeds million dollar question Wout, waar ik mijn vinger niet achter kan houden.

Speaker 2: Ja nee dat snap ik, is ook geen optimale werking op deze manier.

Speaker 1: Zal ook wel te maken hebben met, je denk na met stukje euh historie, en misplaatste trots en je verwacht, net zoals in een voetbalteam, dat alle elf mannen willen winnen.

Speaker 2: Ja klopt, euh moet je ook van uitgaan.

Speaker 1: Zo zou je hetzelfde in een bedrijf van uitgaan.

Speaker 2: Ja zou je inderdaad verwachten, maar als je naar sommige voetbalploegen kijkt denk je dat ook niet haha.

Speaker 1: Nee precies haha. Nee maar inderdaad, zo zou je denken dat het zou gaan. Ja, ja maar dat hebben we gewoon en blijft lastig. Moet je wel mee omgaan inderdaad. Euh ja inderdaad maar moeilijk om mee om te gaan moet ik zeggen hoor.

Speaker 2: Ja dat snap ik, euh en binnen het team zelf, heerst daar goed vertrouwen aangezien geen groepsdruk is en je kan zeggen wat je wil?

Speaker 1: Ja ja.

Speaker 2: En op een schaal van 1 tot 5 waarvan 1 het laagste is en 5 hoogste, welk cijfer zou u dan op dat vertrouwen binnen het team plakken?

Speaker 1: Wil je even opnieuw zeggen wat laagste en hoogste was?

Speaker 2: 5 is het hoogste en 1 het laagste.

Speaker 1: Zeker een 4.

Speaker 2: Ja oke.

Speaker 1: Ja zeker, neigend naar 5 maar euh ja ik zou zeggen 4.

Speaker 2: Oke prima.

Speaker 1: Ja heel mooi hoor.

Speaker 2: Is dat altijd zo geweest of tijden dat minder ging of beter ging, bijvoorbeeld toen de projectmanager wegging?

Speaker 1: Ja dat is eens gezakt naar een 3 maar niks met die manager te maken maar meer met verwarring die ontstaat uit die andere principes. Weet je wel, pas op he en dat kan zo erg doorwerken dat bepaalde teamleden ook gingen twijfelen.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Zitten we op goede weg, juiste dingen bezig. Heeft dus inderdaad niet enkel op hun samenwerking invloed. Nee komt ook in je team terecht maar hebben euh die stap gemaakt en zitten weer volledig op die vier, richting 5.

Speaker 2: Oke super euh dat waren meer de vragen omtrent het fysiek gedeelte, nu komen nog een paar vragen omtrent het virtuele samenwerking wat niet altijd was en dus niet evident was, en welke vorm werkt niet het efficiënte?

Speaker 1: En dat is via het beeldscherm, zoals we nu doen. Dat doen we wel ,maar proberen ook heel creatief te zijn. Gezien mijn ongeluk (de respondent heeft zijn heup gebroken), ben ik niet meer mobiel, kan geen auto rijden niks. Maar om je idee te geven, corona voor mij heeft een heel rare situatie gegeven want per week ging ik 2 keer per week op visite bij collega's weet je wel want soort werk wat wij doen heb je spullen op tafel, dingen bekijken.

Speaker 2: Dus meer die persoonlijke interactie zeg maar?

Speaker 1: Ja en nu komen ze naar mijn huisadres haha. Ja maar is wel minder geworden maar op dit moment, fase afhankelijk is het ook niet zo erg weet je, alles staat en is duidelijk dus euh dus nee euh is geen heel grote euh noem het nou euh tegenwerking geweest.

Speaker 2: Hoe zou u liever willen?

Speaker 1: Liefst terug, eigenlijk een combinatie. Als je eenmaal in de week fysiek contact kunt hebben, dag project bespreken, zegje zeggen, probleem op tafel, oplossen, over nadenken en

nadien personen weer clusteren in teams want ik heb wel gemerkt dat, zoals wij nu doorgaan, deze meeting, mensen veel strikter zijn geworden. In Wageningen was het zo dat, euh zoals nu om 15u een meeting, en om 10 over 3 nog binnen wandelen. Dat is nu niet zo. Iedereen van begin erbij en wordt veel minder gechitchat op teams.

Speaker 2: Ja gewoon door haha.

Speaker 1: Haha precies ja en blijven van 'wat is agenda en wat gaan we doen' dus als de combinatie straks gaat worden, dat verwacht ik, en we terug op locatie zijn, dan verwacht ik dat we mooie efficiëntie kunnen bouwen tussen fysiek contact waar nodig en richt je op in, trekt dag uit en rest van de week andere zaken en contact via teams om deelaspecten en deeloplossingen met elkaar te delen.

Speaker 2: Denk inderdaad dat dat nieuwe werkmethodes wordt, maar dat striktere is wel een goed argument. Je bent veel minder te laat, striktere agenda.

Speaker 1: Ja zeker euh wordt een nieuwe soort discipline denk ik en euh ik spreek voor mezelf, ik had vrijheid om tweemaal bezoeken af te leggen, onder strikte protocollen uiteraard.

Speaker 2: Ja, uiteraard.

Speaker 1: Safety is erg belangrijk, snap ik ook maar ken ook collega's die niet soort werk doen wat ik doe en echt thuis zijn komen te zitten.

Speaker 2: Ja dan is het echt lang he. .

Speaker 1: Ja en euh had je ander soort interview mee, ga je over andere emoties, voel me niet connected.

Speaker 2: Daarom lijkt die afwisseling ook zo goed, dat je niet 1 verhaal hebt maar de goede zaken van beide kanten.

Speaker 1: Ja absoluut, precies want omgekeerd in pre-covid dat ik op kantoor was en denkt van dat had ik thuis driemaal sneller kunnen doen euh want je hebt ook van die taken moet ik focussen en heb je om kwartier een collega met een vraag.

Speaker 2: Ja zo geraak je veel tijd kwijt.

Speaker 1: Ja die stuur ik dan ook niet weg weet je wel ja. Dus ik verwacht er wel wat van, sta er niet negatief tegenover.

Speaker 2: Ja oke en toen jullie fysiek samenwerkten was dat informele contact meer maar is dat is nu verandert?

Speaker 1: Ja en nee, zijn creatief en heb met aantal mensen een onofficiële cafeetje geopend met zo een sixpack onder tafel maar moet onder radar want mag geen alcohol in het bedrijf, snap ik ook, maar vrijdagmiddags eind van de maand wat gekkigheid.

Speaker 2: Ja gewoon wat gezelligheid.

Speaker 1: Ja dat is zo belangrijk joh en dat helpt ook echt. Hoor je van anderen oh ja die moet ik bellen en euh ja helpt gewoon enorm.

Speaker 2: Ja snap ik en euh vind je dat het vertrouwen binnen het team, sinds virtueel werken, verandert is?

Speaker 1: Nee niet echt, gewoon nog dezelfde. Op vrij natuurlijke manier elkaar blijven opzoeken, niet eentje die eentje belt. Vind ik prettig en zie ik als winst van de investering om open en eerlijk in zo een project te gaan zitten.

Speaker 2: Dit is daar wel echt een uitkomst van inderdaad.

Speaker 1: Ja geloof ik zeker.

Speaker 2: Oke en euh om af te sluiten nog vraagjes omtrent de teamprestaties. Worden de groepsdoelstellingen gehaald binnen jullie team ?

Speaker 1: Iedereen heeft eigen targets, maar die targets zijn voor iedereen helder en worden gehaald. Hard voor gewerkt, veel mensen voor moeten overtuigen, precies omdat we te maken hebben met andere disciplines en houden we ons aan vast en behalen we resultaten mee. Nog nooit opmerking van teleurstelling of dergelijke van gehoord. Ik heb een direct lead, andere hebben een andere direct dus over algemeen wordt behaald. En ook dat is weer natuurlijk aanjager van dat enthousiasme in team is blijven hangen, ondanks dat we twee en een half jaar bezig zijn.

Speaker 2: Euh en kan het, als resultaat behaald wordt door hele groep of heeft iemand zich laten hangen?

Speaker 1: Ja heb ik ook al doorgeven maar vanuit kwaliteit kant vind ik niet dat we maturity level hebben om dat project te begrijpen en ondersteuning te bieden die nodig is en standpunten innemen, is ook belangrijk voor teamleden want spreekt soms met andere en je moet je project wel degelijk kunnen verdedigen.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Nou ja die man vind ik dat die teveel zijn oren heeft laten hangen, meegaat met wat zijn directe baas wil en niet standpunt vastgehouden en dat is soms heel lastig. Euh voor andere was dat geen rol, weten waar we voor staan en verdedigen dat ook. Ook dat is ontzettend belangrijk, dat je als team voor ergens staat.

Speaker 2: Ja zoals u toenstraks zei, als team ervoor gaan en niet laat afhangen.

Speaker 1: Precies en daarom denk ik dat 4 ook goed, maar 5 was het als die belangrijke kwaliteitsman zelfde gevoel terug zou geven maar hij heeft ons te vaak laten hangen.

Speaker 2: Dat waren alle vragen.

Speaker 1: Zo.

Speaker 2: Ja is snel gegaan inderdaad.

Speaker 1: Ja hartstikke mooi.

Speaker 2: Hebt u zelf nog vragen?

Speaker 1: Nee vond het prettig gesprek, goede vragen en ben benieuwd naar je verdere input.

Speaker 2: Ja heel erg bedankt voor uw informatie en tijd.

Speaker 1: Wens ik je nog veel succes en fijne dag nog.

Speaker 2: Tot ziens.

TEAM B - respondenten B1-3

Speaker 4: Goeiemorgen allemaal.

Speaker 2: Hey.

Speaker 4: Goeiemorgen. Eerst en vooral bedankt voor jullie tijd. Heel erg fijn dat jullie ons willen helpen.

Speaker 3: Ja joh geen probleem.

Speaker 2: Kun je misschien wel nog even kaderen hoe en wat? Zodat dat duidelijk is.

Speaker 4: Ja tuurlijk. Wij zijn dus Masterstudenten Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt en onderzoeken het verschil in vertrouwen tussen teams *face-to-face* en online teams. Wij hebben een opsplitsing gemaakt van teams die van een *face-to-face* naar een online omgeving werken en teams die continu online werken en geen fysieke, euh, interactie hebben gehad. Uiteraard is dit interview volledig anoniem en zullen niemand zijn naam vermelden. Ik doe dit ook met een andere studente, maar zij kan op dit moment helaas niet aanwezig zijn omwille van stage.

Speaker 2: Geen probleem. Zo moet het ook lukken he haha.

Speaker 4: Haha dat sowieso. Dan moet ik enkel nog euh jullie toestemming vragen om het interview op te nemen, voor de informatie makkelijker te verwerken. We, euh, verwijderen ook meteen het interview vanaf het moment dat we de opname niet meer nodig hebben.

Speaker 2: Ja oke.

Speaker 1: Oke prima. Oke dan zullen we starten met het eerste deel, namelijk een paar inleidende vragen en nadien nog een paar vragen omtrent het team en groepsdoelstellingen. Euh dus de eerste vraag is of jullie jullie verschillende functies binnen het team kunt voorstellen.

Speaker 2: Iedereen zich even kort even voorstellen?

Speaker 4: Ja exact dat mag.

Speaker 1: Oke euh ik ben [naam] en ben de projectmanager binnen de taak van key. Ja euh ik moet zorgen dat verschillende projecten in goede banen verlopen en euh ja contact maken met klanten en interne.

Speaker 4: Hmhmm oke en de volgende?

Speaker 2: Ja ik ben euh tot op heden sales specialist, zeg maar verkoper, alle dat zou mijn functie moeten zijn. Ja goed dus euh wij zijn het team dat ervoor moet zorgen dat het hier wat loopt. Hoe het werkt en [naam], die er niet bij kan zijn, verkopen aan de klanten en euh (verbinding valt weg) en hij helpt met het opstellen van de offertes en het euh uitwerken van de details en als het voor een project is, heeft de projectmanager het laatste woord. En dan heb je nog hem.

Speaker 3: Ja klopt euh ik ben [naam] en sales engineer. Euh ik zit al zeven jaar bij KEY euh heb ook nog even bij sales gezeten en euh daarnaast heb ik nog voor een groot project met Pepsi en was ik verantwoordelijk voor de sales hieromtrent. Euh even kijken en dan ben ik vorig jaar opgesplitst naar sales engineering. En sinds paar maanden ook gewoon sales. Offertes opmaken, oplossingen bedenken voor klant, meedenken met betalingscondities, kostprijzen offertes, euh ja.

Speaker 4: Ja oke en wordt binnen het bedrijf veel gewerkt met team?

Speaker 3: Ja euh hebben eigen hokjes, eigen mensen op andere afdeling maar je begint bij de verkoop, gaat naar contact klant euh project bespreken naar wensen van de klant, vervolgens naar

euh sales engineer en die moet oplossing bedenken naar wensen klant en euh kan zijn dat er haha wijzigingen ontstaan en gaat verder, machines uitwerken en tekenen, zorgen dat alles op tijd klaar is en geleverd euh is. Euh ja ervoor, zodra project geïnstalleerd is, neemt de afdeling service over. Die zorgen voor aftersale, eventueel garantie euh ja euh dat dus haha.

Speaker 4: Ja oke en hoe lang werken jullie al in dit team samen?

Speaker 2: Euhm eigenlijk net voor de corona euh ja pak iets minder dan anderhalf jaar.

Speaker 3: Lijkt langer haha.

Speaker 1: Haha nou vind je?

Speaker 2: Ja eigenlijk hij is wel tijdens de corona gekomen maar toen we nog fysiek mochten werken. Maar andere zijn ook wel ervoor nog gekomen.

Speaker 4: Oke en euh zouden jullie het team in wat kernwoorden kunnen beschrijven, bijvoorbeeld euh betrouwbaar ofzo?

Speaker 1: Haha euh.

Speaker 4: Ja is niet de makkelijkste vraag nee.

Speaker 2: Euh ja jong denk ik.

Speaker 3: Ja jong sowieso.

Speaker 2: Dan euh ambitieus.

Speaker 1: Klopt en gemotiveerd, dynamisch.

Speaker 4: Oke perfect.

Speaker 2: Knap ook.

Speaker 4: Haha sommige dan toch.

Speaker 2: Haha mooi.

Speaker 4: Nee oke en euh en hebben de teamleden allemaal een gelijkaardige culturele achtergrond? Dus op vlak van nationaliteit en cultuur.

Speaker 2: Ja euh Brabanders, Belgen, Belgisch Limburg, Utrecht, wel allemaal dezelfde soort.

Speaker 1: Kunnen allemaal elkaar net verstaan.

Speaker 3: Haha nee maar is niet dat we allemaal uit dezelfde buurt komen of zo.

Speaker 4: Nee maar is niet dat er echt een groot verschil is dus, zoals heel andere kant van de wereld?

Speaker 3: Nee dat niet nee.

Speaker 2: Nee inderdaad niet.

Speaker 4: Nee oke en hebben jullie allemaal gelijkaardige culturele achtergrond? Bijvoorbeeld sommige meer finance, andere meer technische opleiding ofzo?

Speaker 2: Ik heb euh academische bachelor (valt weg voor paar seconden) allemaal ABO dus academische bachelor.

Speaker 4: Ja oke euh en hebben jullie een vast team of durven al eens leden wat te wisselen of komt daar verschil in?

Speaker 1: Nee wel vast allemaal he?

Speaker 2: Euh ja is wel vast, sinds een jaar. Je hebt ons en [naam] die helpt, maar die is er nu niet. Maar hij helpt ook en zijn wel vast voor deze tak ja.

Speaker 4: Ja oke perfect dus dat waren zo meer de inleidende vragen, nu komen de vragen die meer gericht zijn op het team. De eerste is of jullie elkaar al kenden voor de samenwerking, dus bijvoorbeeld van een vorige samenwerking of gewoon van ontmoeten op de werkvloer?

Speaker 2: Euh nee, hem en hem kende ik niet. Alleen [naam] heb ik wel al eens ontmoet ja. Eigenlijk vooral nieuwe collega's.

Speaker 1: Geldt voor mij ook ja.

Speaker 3: Mij ook inderdaad. Oke en werd aan het begin van de samenwerking al wat meer informele en persoonlijke informatie gedeeld, zoals gezinssituatie of educatie ofzo?

Speaker 1: Euh nee meer werkgerelateerd denk ik?

Speaker 3: Ja klopt. Meer wat je hier hebt gedaan tot nu toe.

Speaker 4: Ja oke en vinden jullie het op voorhand belangrijk om op voorhand bepaalde informatie te weten, zoals waar die gewerkt heeft of voorgaande ervaringen ofzo? Of niet echt verwachtingen over?

Speaker 2: Euh nee alle voor mij persoonlijk, komen we wel achter wat iemand kan en je eraan hebt. Komt allemaal wel ter sprake ja.

Speaker 1: Ja en vooral als het niet goed loopt komt het vooral ter sprake (lachen).

Speaker 4: Haha kan ik inkomen ja. Ja en hebben jullie in de loop van de samenwerking al informele informatie gedeeld of is dat nog altijd voornamelijk werkgerelateerd? Zoals gezinssituatie of dergelijke?

Speaker 1: Ja we zien elkaar bijna niet dus euh als je elkaar bent vooral zakelijk met sprake van het project maar als je op kantoor bent is het anders. Dan ga je wel praten van hoe is het weekend geweest, wat heb je meegemaakt maar euh dat thuiswerken en dat bellen euh ja.

Speaker 2: Ja heel goed punt want normaal ging ik iedere week of iedere dag en dan in de morgen een koffie drinken, hoe was het weekend, iets gebeurd? Maar euh dat is nu, zijn meer thuis he. Als ik hem bel is dat quasi altijd voor bepaalde zaken te regelen en vrij snel ter zake. Laatste tijd heb ik wel meerdere mensen, ook buiten het team, dat ik bel. Maar probeer wel even om het zo rustig aan te doen en even wat gewoon praten. Gelijk als ik hem bel, die gaat ook fietsen, hoe was het fietsen enzo. Want dat doe je ook als je bij iemand zijn bureau loopt, dan ga je ook even babbelen en puur virtueel is dat heel erg wegvallen.

Speaker 3: Is een gemis ja.

Speaker 2: Ja gemis, ik bedoel ja euh alles gaat efficiënter en vlotter maar is het daarom leuker. Dat vind ik nu persoonlijk niet, formele komt wel veel meer naar voor dan.

Speaker 1: Het formele is inderdaad wel heel moeilijk als je zo online moet werken ja.

Speaker 4: Ja oke euh en werd bij jullie ook bedrijfsuitstappen gedaan ofzo, dus buiten het werk elkaar zien?

Speaker 3: Ja als dat naar voor kwam wel ja (valt weg) drie verschillende locaties zoals hij zit in Hasselt, hij zit in Peuzegemen en ik in Eindhoven. Euh Peuzegem is iets groter en worden meer uitjes georganiseerd. Bedoelde je echt uitjes van bedrijf of onderling samen iets doen?

Speaker 4: Ja dat snap ik.

Speaker 2: Dat was een vraag he Wout.

Speaker 4: Wablijft?

Speaker 2: Haha nee om het samen te vatten, het bedrijf zelf zijn er veel bedrijfsuitjes maar in ons team eigenlijk niet gedaan maar goed punt, zodra de kroegen open zijn gaan we daar snel werk van maken (lacht). Haha had niet anders verwacht.

Speaker 4: Euh en is er volgens jullie een bepaalde groepsdruk of groepsdenken, dus zijn jullie soms bang om jullie mening te geven of feedback te geven op bepaalde zaken?

Speaker 2: Euh dat denk ik niet nee. Alle nu niet meer, bij dit team zeggen we wat we denken.

Speaker 1: Ja klopt zo werkt het ook het beste en efficiëntste, anders blijf je bezig. Dus euh ja.

Speaker 4: Ja oke en is er binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan heel breed zijn, zoals het niet antwoorden op mails of iemand 'per ongeluk' expres negeren?

Speaker 2: Euh nee niet dat ik weet. Zou ik soms willen haha ,dat wordt niet opgenomen he.

Speaker 1: Nee algemeen gebeurt dat in het bedrijf, dat is eigen aan een groot team. Maar wij zijn van mening binnen het team om dat zoveel mogelijk niet te laten gebeuren. We zijn ook maar met vier meestal binnen bepaalde projecten en binnen het team, en ja alle wij hebben veel aan elkaar want iedereen is meteen bereikbaar. Normaal zitten we samen op kantoor waar we ook elkaar altijd kunnen bereiken, want dan kan je van ene bureau naar andere. Nu voornamelijk virtueel neem je zo snel mogelijk je gsm op of antwoord je op je mails. Het gaat ook om het samenwerken naar hetzelfde doel, daar streef je dan ook samen voor.

Speaker 4: Euh ja oke bedankt. Euh en is het ook wel gebeurt dat deadlines niet worden behaald of is daar nog geen sprake van geweest?

Speaker 1: Euh deadlines met de klanten of deadlines?

Speaker 4: Nee gewoon algemeen.

Speaker 2: Nee euh deadlines worden wel eens opgeschoven maar allé dat is nu ook wel eigen aan de sector. Er zijn dingen die euh die veranderen en constant ook.

Speaker 3: Het is wel altijd in overleg met onze oversten, ook als er iets anders zou gebeuren dan hoe het gepland was euh. Dat wordt op voorhand gezegd, jij bent verantwoordelijk, maar weten van elkaar waarmee we bezig zijn. Zijn ook genoeg ermee bezig dus op dat vlak euh gaat het wel goed. Het is niet dat we niks weten of ja nee heb ik niet gedaan.

Speaker 2: Nee klopt en ook als er onderdelen niet worden geleverd of dergelijke, dan houden we wel ook gewoon goed contact weet je. Dat het duidelijk is als dingen worden aangepast of veranderen. Dat gebeurt (valt weg) Engeland afkomstig en sinds die Brexit vertraging op onderdelen, dus als je het over deadlines hebt heeft dat een heel negatieve impact hierop.

Speaker 4: Ja oke euh en als jullie het vertrouwen binnen het team zouden moeten schatten waarbij 1 het laagste is en 5 het hoogste, welk cijfer zouden jullie dan opplakken?

Speaker 2: Ik denk euh voor mij vier.

Speaker 3: Ja.

Speaker 1: Ja zelfde voor ons denk ik he. Ja.

Speaker 4: Oke en is dat zo gebleven of waren daar veranderingen in geweest doorheen de tijd?

Speaker 2: Het is slechter geweest ja en weet je het begin, euh het begin het is nieuw, voor hem nieuw, voor mij, ging over producten die we gewoonweg nog niet kenden, ik kom van veel kleiner bedrijf en heel anders, nu met manager te maken dus was wat zoeken. Iedereen weet nu ook wat het doel is.

Speaker 1: Ja inderdaad ik denk dat ook wel, in het begin was het vooral zoeken (valt weg) kent klanten en machines niet en dat heeft tijd nodig en dat moet groeien. Maar na een tijd ging dat wel vanzelf.

Speaker 4: Oke top en euh als jullie zijn nu op een virtuele manier aan het samenwerken en jullie hebben het al laten vallen, maar welke manier, dus virtueel of *face-to-face*, werkt voor jullie het efficiëntste?

Speaker 2: Euh voor mij ligt het heel hard waar je het aan hebt. Als we het over projecten hebben dan is het samenzitten en overleggen goed, verschillende invalshoeken en een keer over een ding hebben en komt alles ter sprake, maar als we het hebben euh je bent met iets bezig.

Speaker 3: Ja soms als je iets af moet hebben, is het beter om alleen te zitten.

Speaker 1: Ja. Kijk als je hier alleen zit en je bent lekker bezig en elke 5 minuten komt iemand binnen leidt alleen maar af. Ik denk, hoe het gaat evolueren dat we nog altijd samenzitten zoals hiervoor, zoals hier was dat op de vaste dag dinsdag. En dat leek op die manier ook goed en ga je het ook over de projecten effectief hebben.

Speaker 2: Als er meerdere dingen zijn omtrent het project en andere dingen (valt weg) vanuit Hasselt uit het kantoor of vanuit thuis uit. Ik denk dat bedrijven in de toekomst hier zeker echt wel euh op gaan ingaan en doorzetten ja.

Speaker 1: Ja die combinatie, dus eerst thuis en dan op kantoor moet niet op een dag. Het beste is dan gewoon om een vast dag samen te komen zoals eerst en de dingen die van thuis mogelijk zijn gewoon thuis te doen. Omtrent het project zelf is het samenkomen zeker beter maar denk dat brainstormen en echt vergadering gaat gewoon beter met het samenkomen. Maar iedereen heeft zijn eigen individuele taken en dat gaat gewoon beter voor het maken van die taken en is gewoon euh zelf en niet te veel stoorzenders en dat heb je hier op kantoor natuurlijk wel, mede door dat informele contact wat je krijgt.

Speaker 4: Ja oke euh en euh dus ten opzichte van het *face-to-face* samenwerken is het onderlinge informele gesprek wel veranderd he zoals jullie al aangeven?

Speaker 2: Ja ja want als je iemand opbelt gaat het meteen straight to the point, wat wil je hebben, wat heb je nodig want je weet wat die persoon niet mee bezig is, misschien wil die dat het gesprek zo snel mogelijk gaat aangezien je hem niet kunt zien he. 9 van de 10 keer is het normaal hoe gaat het met de kleine, hoe is het weekend geweest, hoeveel bier heb je gedronken haha.

Speaker 1: Als je in de avond op kantoor bent gaat dat wel, dan heb je zo euh wat meer dat menselijke gevoel erbij. En we zijn ook allemaal van zowat dezelfde leeftijd, ook fijner gevoel dan hier komen dan thuis te gaan werken en laptop openklappen en met mensen weer opnieuw gaan meeten zoals hele dagen. Je hebt nooit die informele dingen, het gebeurt wel maar een meeting is afgebakend in bepaalde tijd dus je kunt niet veel uitweiden in bepaalde dingen.

Speaker 4: Nee.

Speaker 1: Dus dat is voor mij het grootste negatieve verschil.

Speaker 4: Hhm begrijp ik ja en euh vinden jullie dat het vertrouwen veranderd is sinds virtueel werken nu de nieuwe norm is binnen jullie team?

Speaker 2: Euh ergens, ik denk euh ik denk zelfs, niet per se voor ons, maar denk wel dat het een vertrouwen kan verhogen. Omdat je gewoon ervanuit gaat dat iemand doet wat het beste is en bij vragen we elkaar meteen kunnen opbellen enzo. Ja toch he?

Speaker 3: Ja het is beter, je hebt beter gevoel als je wekelijks samen kunt komen. Mijn gevoel is dat wel minder maar jullie hebben elkaar wel nog vaak gezien, ik minder dus lijkt nu meer een buitenstaander. Dus lijkt nu voor mij wel een ander gevoel, maar specifiek vertrouwen. Bwa nee.

Speaker 4: Nee oke euh en worden de groepsdoelstellingen binnen jullie team gehaald die op voorhand beschreven worden?

Speaker 2: Bij ons is het heel moeilijk om doelstellingen, die worden om de maand veranderd? Management spreekt van de hak op de tak, waar wij zelf naar toe willen zijn we steeds beter aan het afbakenen en bijvoorbeeld daar gaan we het vandaag ook over hebben (verbinding valt weg) moeilijke vraag jong. Wat is een doelstelling?

Speaker 3: Als we een project hebben, kunnen dat afwerken en het nadien aanbieden, ja dan doen we het heel goed wat we op voorhand hebben vooropgesteld ja. Bovenaf is het gewoon, euh is gewoon dat het bedrijf overgenomen is door ons vorig bedrijf en die dingen zijn nog altijd niet euh duidelijk naar ons. Zijn wel targets en als dat de doelstelling en we gaan die halen, ja dan lukt het wel. (verbinding valt weg) mogelijk garantie, bedrijf zijn zegje erin, moeilijk voor ons.

Speaker 4: Oke prima dankjewel. Dat waren eigenlijk alle vragen.

Speaker 2: Nu al? Ging nog lekker snel.

Speaker 4: Ja half uurtje ongeveer haha. Goede informatie ook, gaan we veel uit kunnen halen. Hopelijk ja. Fijne dag nog en nogmaals bedankt.

Speaker 3: Hoi.

Speaker 2: Tot ziens.

Speaker 1: Hoi hoi.

TEAM C - respondent C1

Speaker 1: Om te beginnen zal ik je wat meer informatie geven over het doel van dit interview... Samen met Wout ga ik voor mijn masterproef onderzoeken hoe vertrouwen verschilt in virtuele teams en in *face-to-face* teams. Gezien de opkomst van virtuele teams, tevens n.a.v. Covid-19, is meer inzicht verkrijgen in deze verschillen belangrijk en wetenschappelijk relevant.

Ik ga ook al meegeven dat de verzamelde informatie enkel voor dit onderzoek gebruikt zal worden. Verder kan ik ook garanderen dat dit interview volledig anoniem verwerkt zal worden. Moesten er tijdens het interview vragen zijn, mogen je ze altijd stellen.

Speaker 2: Oké, prima

Speaker 1: Dan beginnen we met enkele inleidende vragen. Kan je wat meer vertellen over jezelf en over je job? We beginnen misschien met wat is je leeftijd?

Speaker 2: 50 jaar

Speaker 1: En wat is je functie binnen het bedrijf?

Speaker 2: Ik ben adviseur bankverzekeren.

Speaker 1: Hoelang werk je al bij dit bedrijf?

Speaker 2: Uhm, 25 jaar.

Speaker 1: Ben je van nature uit iemand die snel andere mensen juist wel of niet vertrouwt?

Speaker 2: Wel vertrouwt.

Speaker 1: Wordt er bij jullie op het werk wel vaker gewerkt in teams?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: En hoelang werk je al in dit betreffende team, het team waar wij het over gaan hebben?

Speaker 2: 25 jaar.

Speaker 1: Kan je jouw team beschrijven in enkele kernwoorden?

Speaker 2: Oei, dat is een moeilijke... Uhm, we zijn één team. Ik vind dat we altijd goed samenwerken en we proberen altijd samen onze objectieven/doelstellingen te bereiken. We kunnen elkaar goed vertrouwen en weten wat we aan elkaar hebben.

Speaker 1: Ja. Hebben de teamleden een gelijkaardige culturele achtergrond?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: En hebben ze ook een gelijkaardige educatieve achtergrond?

Speaker 2: Ik denk van wel.

Speaker 1: Zijn de teamleden vast, dus blijven ze hetzelfde of komen er soms nieuwe bij en gaan er andere weg?

Speaker 2: Ja voor mij is in die 25 jaar het wel een paar keer veranderd. Er kwamen wel regelmatig nieuwe leden bij of gingen er sommige weg door pensioen of overplaatsing naar een ander kantoor.

Speaker 1: Dan gaan we nu verder met enkele algemene vragen m.b.t. jouw team. Kende je al (enkele) teamleden alvorens jullie moesten samenwerken in dit team?

Speaker 2: Uhm, vanop de werkvloer kende ik wel al collega's voordat we in hetzelfde team kwamen.

Speaker 1: En werd er voor of in het begin van de samenwerking reeds informele of persoonlijke informatie uitgewisseld over elkaar? Bijvoorbeeld jullie werkervaring of gezinssituatie,...

Speaker 2: Ja, we zijn wel heel open.

Speaker 1: Welke informatie vind je relevant om op voorhand te weten over je teamleden?

Speaker 2: Hoelang ze al op de bank werken en in welke functie ze eigenlijk altijd gewerkt hebben. En hoe zij te werk gaan misschien ook.

Speaker 1: Wordt er ook op een informele manier contact gehouden met de teamleden? Dat kan zijn in de vorm van bedrijfsuitstappen of buiten het werk.

Speaker 2: Allebei.

Speaker 1: Kunnen we dan zeggen dat de band tussen de teamleden ook persoonlijk is of toch eerder taakgericht?

Speaker 2: Ik vind echt persoonlijk. We hebben zowel beroepsmatig als privé met elkaar een heel goede band.

Speaker 1: Is er volgens jou sprake van groepsdruk of groepsdenken binnen het team?

Speaker 2: Nee. Iedereen kan heel open zijn en altijd zijn eigen mening zeggen.

Speaker 1: En hoe wordt er dan gereageerd op feedback? Wordt dit aanvaard?

Speaker 2: Binnen ons eigen team wordt dit heel goed aanvaard.

Speaker 1: En kan er ook worden omgegaan met negatieve feedback of kritiek?

Speaker 2: Ja, ik vind dat de teamleden openstaan voor alles en dingen goed aannemen.

Speaker 1: Is er binnen het team als een sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan ook iets kleins zijn, zoals het niet beantwoorden van e-mails.

Speaker 2: Ik denk van niet.

Speaker 1: Is het al eens voorgekomen dat afspraken niet worden nageleefd? Bijvoorbeeld deadlines niet halen of afspraken niet nakomen.

Speaker 2: Kan zijn dat dat wel eens is voorgekomen, maar nooit in die mate dat ons werk in gedrang is gekomen.

Speaker 1: Zou je dan zeggen dat dit vaak, af en toe, soms of eenmalig gebeurt?

Speaker 2: Eenmalig zou ik eerder zeggen.

Speaker 1: Waar zou je jullie onderling vertrouwen zetten op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 zwak is en 5 sterk?

Speaker 2: Op 5!

Speaker 1: Is dit niveau stabiel gebleven of zijn er al schommelingen geweest?

Speaker 2: Ik denk dat het voor de laatste jaren toch heel stabiel is gebleven.

Speaker 1: Op het moment werken jullie natuurlijk op een virtuele manier samen, maar dat is niet altijd het geval geweest. Met de volgende vragen willen we ingaan op de verschillen tussen de twee manieren van samenwerken. Welke vorm - *face-to-face* of virtueel - werkt naar jouw mening of in jouw ervaring het efficiëntste?

Speaker 2: Het efficiëntste, gewoon als er informatie moet doorgegeven worden is het toch wel virtueel.

Speaker 1: Zou je het liefst virtueel willen blijven werken of terug gaan naar een *face-to-face* vorm wanneer dit opnieuw mogelijk is?

Speaker 2: Ik denk dat een combinatie van beide belangrijk gaat worden. Bij een virtuele vergadering wordt er gewoon informatie gegeven en is het dus meer eenrichtingscommunicatie.

Speaker 1: Toen jullie nog fysiek samenwerkten, waren er toen ook regelmatig informele gesprekken tussen de teamleden?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: En hoe is dit nu veranderd?

Speaker 2: Die informele gesprekken zijn er bijna niet meer.

Speaker 1: Mis je deze gesprekken?

Speaker 2: Ja, zeker!

Speaker 1: Vind je dat het onderling vertrouwen veranderd is sinds jullie virtuele samenwerking?

Speaker 2: Nee, ik denk dat het vertrouwen wel hetzelfde is gebleven, maar er wordt minder uitgewisseld tussen elkaar.

Speaker 1: Om af te sluiten heb ik dan nog enkele vraagjes over jullie teamprestaties. Worden de groepsdoelstellingen behaald?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Denk je dat hetzelfde resultaat bereikt had kunnen worden als individu, dus zonder samen te werken?

Speaker 2: Toch wel moeilijker.

Speaker 1: En kan het behaalde resultaat toegewezen worden aan de volledige groep?

Speaker 2: Ja. Wij werken samen als 1 team om onze objectieven te halen.

Speaker 1: Hoe wordt er omgegaan met niet gerealiseerde verwachtingen wanneer een teamlid toch minder heeft bijgedragen?

Speaker 2: Uhm, wij kennen ons team zo goed dat we wel weten wie wat doet en iedereen doet ook wel zijn bijdragen naargelang zijn kunnen.

Speaker 1: Super, heel erg bedankt om mee te werken aan ons onderzoek! Heeft u zelf nog vragen?

Speaker 2: Nee, veel succes!

Speaker 1: Dankje!

TEAM C - respondent C2

Speaker 1: Ik zal u eerst een beetje meer informatie geven.. dus voor mijn masterproef ga ik samen met een medestudent onderzoeken hoe het vertrouwen verschilt in teams die *face-to-face* werken versus teams die gewoon virtueel werken.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Wij vonden dit een relevant thema omdat nu door Corona extra veel teams virtueel moeten werken en daarom willen wij graag inzicht krijgen in deze verschillen.

Speaker 2: Ja, snap ik.

Speaker 1: Voor we starten wil ik u ook alvast bedanken dat je mij hiermee wilt helpen. Het gaat ook volledig anoniem gebeuren en vandaar wou ik ook nog even vragen als ik dit gesprek zou mogen opnemen, dan ik dat gemakkelijk uitschrijven.

Speaker 2: Ja oké, hmm hmm.

Speaker 1: De verzamelde informatie gaat ook enkel voor mijn onderzoek gebruikt worden. Dus als ik alles heb uitgeschreven, wordt de opname ook verwijderd.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Goed, moest je seffens nog vragen of opmerkingen hebben mag je die altijd delen! Dan zullen we beginnen met een paar inleidende vragen. Uhm, wat is uw leeftijd?

Speaker 2: Mijn leeftijd?

Speaker 1: Ja?

Speaker 2: Dat is 45 jaar.

Speaker 1: En wat is uw functie binnen het bedrijf?

Speaker 2: Ja, ik zou zeggen beleggingsspecialist, want de specifieke naam daar heb je niet veel aan. Als het voor je eindwerk is, zou ik het gewoon simpel houden op beleggingsspecialist.

Speaker 1: Nee, dat begrijp ik, prima!

Speaker 2: Private banker is meer de algemene naam, maar dat is wat breed, vandaag beleggingsspecialist.

Speaker 1: Oké, en hoe lang werk je al bij BNP Paribas Fortis?

Speaker 2: Nu in de zomer 23 jaar. Ja in juli ergens zal dat 23 jaar zijn.

Speaker 1: En wordt er bij jullie wel vaker gewerkt in teams?

Speaker 2: Wat bedoel je met teams?

Speaker 1: Ja in een groep. Dat jij in een groep bepaalde doelstellingen samen moet bereiken of een taak moet afronden.

Speaker 2: Ja, eigenlijk altijd.

Speaker 1: Ja.

Speaker 2: Ja bij ons, we hebben ook wel individuele doelstellingen, maar het is ook wel de bedoeling dat ge in uw groep – voor ons is dat groep Noord – dat je dat je daar ook je doelstellingen haalt. Vroeger was dat meer op kantoor niveau maar nu is dat meer in functie van de bank. Zoals wij nu allemaal beleggingen doen, dat krijgen we daar ook een doelstelling voor die we met de groep moeten behalen.

Speaker 1: Waar we dan dadelijk verder op ingaan is dat jullie nu omwille van Corona jullie vergaderingen met de kluster Bree virtueel hielden in plaats van dat jullie om de beurt naar elkaar toe gaan. Dus dat is de groep waar we met de volgende vragen op willen focussen.

Speaker 2: Hmm ja.

Speaker 1: Dus vind je dat de leden van dit team een gelijkaardige educatieve achtergrond hebben?

Speaker 2: Uhm, moeilijk het is niet heel gelijkaardig allemaal omdat je met verschillende diploma's uiteindelijk wel bij de bank kan beginnen.

Speaker 1: En zijn de leden vast of komen er regelmatig nieuwe of gaan er soms mensen weg?

Speaker 2: Er zijn wel soms verschillen. Als mensen van functie veranderen of van kantoor wordt er wel eens wat gewisseld.

Speaker 1: Uhm, kende je al enkele teamleden of collega's voordat jullie moesten samenwerken in dit TEAM?

Speaker 2: Ja, ik werk nu toch al bijna 4 jaar in hetzelfde team, met bijna dezelfde collega's. Er zijn er natuurlijk wel altijd nieuwe die van functie veranderen, maar voor het grootste stuk is dit team wel vast.

Speaker 1: En werd er aan het begin van de samenwerking ook persoonlijke informatie uitgewisseld over elkaar? Zoals over werkervaring of de gezinssituatie?

Speaker 2: Ja dat is eigenlijk wel.. de meeste collega's weten dat wel allemaal van elkaar. En nu hebben we bijvoorbeeld een nieuwe manager en dan doet die ook wel altijd zo een inleidend gesprek, waarin dat die u ook een beetje probeert te leren kennen en hoe uw situatie is enzo.

Speaker 1: Ja. En is er zo bepaalde informatie die jij belangrijk of relevant vindt om op voorhand te weten over iemand waarmee je moet samenwerken?

Speaker 2: Uhm, ja wat ik belangrijk vind.. gewoon je wilt graag weten is dat iemand nieuw of kan je al beroep doen of die persoon of ga jij die eerder moeten begeleiden? Dat is relevant, maar voor de rest vind ik dat je iedereen een eerlijke kans moet geven, hé.

Speaker 1: Ja.

Speaker 2: Want soms zijn er al vooroordelen die rondgaan over bijvoorbeeld een collega, maar dat maakt mij niet uit, ik probeer altijd bij iedereen vanaf 0 te beginnen.

Speaker 1: Ja, dat is wel mooi! En wordt er soms ook op een informele manier contact gehouden met teamleden?

Speaker 2: Uhm, ja hoe zal ik het zeggen.. Met sommige of ja met een aantal collega's wel, maar met het hele team niet. Binnen het bedrijf of binnen de groep proberen we wel een aantal activiteiten te doen. In mijn groep bijvoorbeeld willen we binnenkort een wandeling gaan doen in de Maten en iedereen die wil kan meegaan uiteraard. Maar meestal collega's die buiten het werk samenkomen of contact hebben is iets beperkter. Uhm, ja hier in het kantoor alleen was dat wel anders, maar wij waren ook hechter. Het heeft ook een beetje te maken met hoe goed dat dat klikt allemaal.

Speaker 1: Ja, dat is zeker begrijpelijk!

Speaker 2: Ja...

Speaker 1: Uhm, is er volgens jou sprake van groepsdruk binnen het team?

Speaker 2: Groepsdruk?

Speaker 1: Ja?

Speaker 2: In de zin van het halen van de doelstellingen bedoeld ge? Of?

Speaker 1: Ja en in de zin dat je vrijuit je mening kan zeggen bijvoorbeeld. Niet dat er verwacht wordt dat je gewoon akkoord gaat met de anderen.

Speaker 2: Nee, eigenlijk wordt er op dit moment toch wel gevraagd hoe alles loopt en hoe andere collega's dat ervaren. Er worden wel veel uitwisselingen gedaan van hoe andere dingen dingen, wat daar wel of niet goed gaat ook en waarom dat is. Wij proberen ook onderling al eens te bellen; als je ziet van bij die gaat dit of dat heel goed, dan neem je gewoon onderling al eens contact op om te weten te komen hoe haar of zijn aanpak is om een bepaalde doelstelling te bereiken.

Speaker 1: Ja zegt dan dat er wordt gekeken wat goed of slecht gaat bij iemand... hoe wordt er dan gereageerd op deze feedback? Wordt dat aanvaard?

Speaker 2: Uhm, als wij zelf feedback mogen geven naar de manager toe vind ik dat dat goed aanvaard wordt. Zij vraagt zelf ook veel feedback over hoe we dingen anders kunnen doen. Als het feedback naar elkaar toe is, hangt het er toch vanaf hoe goed dat het onderling klikt met die persoon. Weet je, soms zeg je tegen iemand 'ik zou het zo of zo doen', maar is het ook van hoe goed kan je iemand echt verdragen. Met die klikt dat wel en met die niet. Onder elkaar praten we wel meer gewoon dan echt feedback te geven. We gaan eerder vragen van hoe pakt jij iets aan?'. En dan wordt dat wel in dank afgenomen door de andere collega.

Speaker 1: En is er binnen het team ook al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan ook iets kleins zijn zoals het niet negeren van e-mails.

Speaker 2: Ja ik denk dat wel. Ik denk wel dat dat bij sommige collega's wel eens kan voorkomen. Ik heb dat zelf wel nog niet direct aan de hand gehad, heb het nog niet zelf ervaren dat ik onrespectvol behandeld werd, maar ben er wel zeker van dat dat wel eens kan voorkomen in een team en ook bij ons.

Speaker 1: En komt het ook soms voor dat bepaalde afspraken niet nageleefd worden?

Speaker 2: Ja dat zal wel eens gebeuren zoals in elk team, maar dan zal de manager daar wel iets van zeggen ook.

Speaker 1: Begrijpelijk ook.

Speaker 2: Ja dat wel.

Speaker 1: Als je het niveau van vertrouwen binnen jullie team op een schaal van 1 tot 5 zou moeten plaatsen, waarbij 1 zwak en 5 sterk is, waar zou je dit dan zetten?

Speaker 2: Uhm, en ik denk toch wel dat ik 4 op 5 zou kunnen geven voor de meeste collega's. 100% weet je dat nooit, allé dat denk ik niet, maar 4 op 5 dat wel!

Speaker 1: En is dat niveau stabiel gebleven of kende dat schommelingen in de afgelopen tijd?

Speaker 2: Er zijn ook al schommelingen geweest, absoluut. Ja, dat kan ik wel zeggen, ik soms mijn bedenkingen wel heb in de mate waarin je iemand kan vertrouwen.

Speaker 1: En welke zaken hebben daar dan het meeste effect op? Allé, wat beïnvloed het vertrouwen dan dat het ineens een dipje krijgt?

Speaker 2: Dan denk ik, voor mij persoonlijk, dat er wat meer afstand is tussen de collega's. Zo meer afstandelijk gedrag.

Speaker 1: Uhm, op het moment werken jullie op een virtuele manier samen maar dat is natuurlijk niet altijd het geval geweest. Welke vorm werkt naar uw mening het beste of het efficiëntste?

Speaker 2: Uhm, ja ik vind het moeilijk.. Om eerlijk te zijn loopt dat wel, die virtuele meetings. Als wij onder elkaar virtueel dingen samen doen, dat gaat wel, maar het is gewoon fijner om persoonlijk contact te hebben. Maar op zich is een meeting via video eigenlijk wel heel efficiënt. Je beperkt je tot de dingen die noodzakelijk zijn, er wordt minder afgeweken, je hebt geen verplaatsingen nodig,... op zich is dat wel heel efficiënt hé. Ik denk dat we na de Corona ook wel zo blijven verder gaan. Misschien wel afwisselend nog eens face-to-face, maar zeker voornamelijk virtueel.

Speaker 1: En zou je dat ook het liefst hebben om zo deels virtueel te mogen blijven werken?

Speaker 2: Ik zou dat wel fijn vinden afwisselend. Niet altijd virtueel, nu bijvoorbeeld is dat al meer dan een jaar geleden dat wij nog in groep zijn samengekomen voor de cluster Bree. Maar ja afwisselend! Soms is het gewoon storend als je je moet verplaatsen elke keer voor een meeting, dan ben je soms anderhalf uur onderweg voor een vergadering die ook zo had kunnen plaatsvinden. Het is wel sowieso fijn dat je wel nog een beetje persoonlijk contact kan hebben dus ja allebei afwisselend.

Speaker 1: Toen jullie wel nog fysiek mochten samenwerken, hielden jullie toen ook informele gesprekken?

Speaker 2: Wanneer bedoel je, Ulrike?

Speaker 1: Ja, nu is het allemaal via de camera en dan is het moeilijk om gesprekken te hebben die niet persé over het werk gaan. Maar toen jullie elkaar wel nog gewoon zagen, was dat beter mogelijk. Dus deden jullie dat toen ook?

Speaker 2: Tuurlijk! Ook als je collega's zien in het kantoor vraag je altijd van 'hoe is je weekend geweest?' of 'hoe gaat het?', een collega is nu ook zwanger of 'hoe zijn de examens van de kinderen geweest?'. Van die dingen worden er altijd wel gevraagd. Ook tijdens onze vergaderingen, het is fijn als je elkaar ziet dat je even kan polsen naar iemand zijn privé-leven. Maar dat heb je natuurlijk minder nu met het digitaal werken.

Speaker 1: En vind je dat dan jammer?

Speaker 2: Dat het er nu veel minder is?

Speaker 1: Uiteraard! Iedereen kijkt er eigenlijk naar uit om dat terug te hebben. Onze manager heeft ook via mentimeter iedereen bevraagd wat ze zouden willen: terug ook *face-to-face* of alleen maar digitaal en in ik denk dat er niemand geantwoord heeft alleen digitaal. Absoluut niet, iedereen wilt heel graag terug een aantal meetings die terug face-to-face verlopen. Zeker bij informatie over nieuwe zaken, omdat je dan toch meer vragen kunt stellen, want digitaal gebeurt dat minder. Daar wordt wel eens een vraag gesteld, maar daar is dan minder interactie rond, vind ik. Maar andere meetings kunnen wel heel gemakkelijk gewoon digitaal verder gaan.

Speaker 2: Uhm, om af te sluiten wil ik het dan nog even hebben over jullie teamprestaties. Worden jullie groepsdoelstellingen meestal bereikt?

Speaker 1: Uhm, tot nu toe in het TEAM waarin ik nu werk zijn die wel altijd heel goed bepaald. Onze groepsdoelstellingen hebben ook niet geleden onder deze nieuwe situatie vind ik. Je ziet dat niet echt daaraan dat er iets veranderd is nu.

Speaker 2: Dat is goed om te weten! ... en kan het bepaalde groepsresultaat toegewezen worden aan de volledige groep of zijn er mensen die wat minder hebben bijgedragen?

Speaker 1: Er zijn wel stukjes waar je soms iets minder aan bijdraagt of een collega die ergens iets meer doet. Maar er zijn verschillende onderdelen binnen onze groepsdoelstellingen en uiteindelijk kan je wel eens ergens iets meer of minder doen, maar in totaal is dat nog wel redelijk gelijk allemaal.

Speaker 2: Oh ja voila, dat was eigenlijk al alles wat ik moest weten.

Speaker 1: Oh ja fijn!

Speaker 2: Heel erg bedankt dat ik dit even mocht doen met jou!

Speaker 1: Dat is graag gedaan! Succes ermee nog, natuurlijk ook!

Speaker 2: Danku.

TEAM D - respondent D1

Speaker 1: Alvorens we starten wil ik even vragen of ik dit interview zou mogen opnemen, zodat ik de informatie gemakkelijker kan verwerken. De verzamelde informatie zal enkel voor dit onderzoek gebruikt worden en opnames zullen na verwerking onmiddellijk vernietigd worden.

Speaker 2: Doe maar, geen probleem!

Speaker 1: Oké dan zal ik even wat meer vertellen over het doel van dit interview...ik ben dus Ulrike Monnens, masterstudenten Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Voor mijn masterproef werk ik samen met een medestudent om te onderzoeken hoe vertrouwen tussen teamleden verschilt in virtuele teams en *face-to-face* teams. Gezien de opkomst van virtuele teams, tevens n.a.v. Covid-19, is meer inzicht verkrijgen in deze verschillen belangrijk en wetenschappelijk relevant.

Indien u zelf nog bijkomende vragen of opmerkingen heeft tijdens het interview, aarzel dan niet om ze te delen.

Speaker 2: Ja, prima

Speaker 1: Dan heb ik om te beginnen een paar inleidende vragen. Wat is uw leeftijd?

Speaker 2: Ik ben 44 jaar.

Speaker 1: Wat is jouw functie binnen het bedrijf?

Speaker 2: Ik ben senior claims handler.

Speaker 1: En hoe lang werk je al bij het bedrijf?

Speaker 2: Uhm, van '98.

Speaker 1: Oh ja dat is al even... Ben je van nature uit iemand die andere mensen snel vertrouwt of juist niet?

Speaker 2: Denk dat wel!

Speaker 1: Wordt er bij jullie veel gewerkt in teams?

Speaker 2: Met virtuele teams?

Speaker 1: Nee gewoon algemeen, virtuele of *face-to-face*.

Speaker 2: Ja dan, alle diensten zijn in teams opgedeelt.

Speaker 1: En hoe lang werk je al samen in je team nu?

Speaker 2: Uhm even denken... 7 jaar gok ik.

Speaker 1: Zou je het team waarin je nu samenwerkt een beetje kunnen beschrijven? Wat jullie doen en met hoeveel jullie zijn?

Speaker 2: Wij doen rechtsbijstand auto en zijn met, uhm..., 10 mensen. Mijn volledige dienst gaat ongeveer 20 man zijn en we hebben dan een sectie familiale en een sectie auto. Ikzelf zit in de sectie auto met nog 9 anderen.

Speaker 1: En hebben jullie dan een gelijkaardige educatieve achtergrond?

Speaker 2: Ja dat denk ik wel ongeveer.

Speaker 1: En hebben jullie ook een gelijkaardige culturele achtergrond?

Speaker 2: Uhm ja.. Ja. het merendeel wel.

Speaker 1: Zijn de teamleden vast of zijn er ook regelmatig nieuwe die bij komen of sommige die weggaan?

Speaker 2: Ja er zijn toch al een deel vertrokken en nieuwe bijgekomen. Het is wel wat komen en gaan.

Speaker 1: Dan ga ik nu een aantal vragen stellen die betrekking hebben op jullie teamwerk. Kende je al enkele teamleden voordat jullie moesten samenwerken? Bijvoorbeeld van op de werkvloer.

Speaker 2: Ja, een paar, niet allemaal.

Speaker 1: Oké, prima. Was er voor of in het begin van de samenwerking reeds persoonlijke of informele informatie uitgewisseld. Bijvoorbeeld over jullie werkervaring of gezinssituatie?

Speaker 2: Ja, daar praatten we toch wel over.

Speaker 1: Welke informatie vindt jij relevant om op voorhand te weten over een teamlid?

Speaker 2: Goh.. Gewoon een beetje hoe die persoon is, wat dat die.. wat kwaliteiten die heeft, maar ook hoe die persoonlijk is. Wat voor een persoon dat is, bijvoorbeeld als die aangenaam in omgang is.. dat is wel fijn om te weten, ja.

Speaker 1: Ja dat begrijp ik, dat is wel relevante informatie! uhm, wordt er ook op een informele manier contact gehouden tussen de teamleden? Buiten het werk of in de vorm van bedrijfsuitstappen bijvoorbeeld.

Speaker 2: Ja toch wel allebei. We doen wel eens dingen die niet werkgerelateerd zijn samen, maar dat kan inderdaad toch via het werk georganiseerd worden of gewoon door ons.

Speaker 1: Zou je dan zeggen dat de band tussen de teamleden toch ook persoonlijk is of toch meer taakgericht?

Speaker 2: Met sommige persoonlijk, maar niet met iedereen.

Speaker 1: Is er volgens jou sprake van groepsdruk of groepsdenken binnen het team?

Speaker 2: Groepsdruk niet nee, maar groepsdenken wel.

Speaker 1: Heb je dan het gevoel dat je vrijuit je mening of bedenkingen kan zeggen?

Speaker 2: Ja, zeker!

Speaker 1: En als er feedback wordt gegeven, wordt dit dan aanvaard?

Speaker 2: Goh.. in de meeste gevallen wel ja. heel uitzonderlijk niet, maar dat is uitzonderlijk.

Speaker 1: En kan er ook worden omgegaan met kritiek.

Speaker 2: Ja, toch wel.

Speaker 1: En is er binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dat kan ook iets kleins zijn zoals het niet beantwoorden van e-mails.

Speaker 2: Uhm, ja dat gebeurt wel eens.

Speaker 1: Zou je dan zeggen dat dat vaak, af en toe, soms of eenmalig voorkomt?

Speaker 2: Heel weinig, dus eenmalig dan zeker? Maar heel heel weinig.

Speaker 1: Is het al eens voorgekomen dat afspraken niet werden nageleefd, zoals deadlines die niet werden behaald of regels die werden overschreven?

Speaker 2: Ja (lacht).

Speaker 1: Zou je zeggen dat dat vaak, af en toe, soms of eenmalig voorkomt?

Speaker 2: Uhm ja heel weinig ook

Speaker 1: Waar zou je jullie onderling vertrouwen plaatsen op een schaal van in 1 tot 5, waarbij 1 zwak is en 5 sterk?

Speaker 2: Wat was de vraag? Je viel even weg...

Speaker 1: Waar zou je jullie onderling vertrouwen plaatsen of een schaal van in 1 tot 5, waarbij 1 zwak is en 5 sterk?

Speaker 2: Uhm, op 4.

Speaker 1: En is dat een niveau wat stabiel is gebleven de laatste maanden of waren er toch schommelingen?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Op het moment werken jullie op een virtuele manier ook samen, maar dat is niet altijd zo geweest. Met de volgende vragen willen we ingaan op de verschillen tussen de 2 vormen van samenwerken. Welke vorm, dus *face-to-face* of virtueel) werkt naar jouw mening het efficiëntste?

Speaker 2: Oh dat vind ik een moeilijke.. Met uw collega's hé bedoel je?

Speaker 1: Ja inderdaad

Speaker 2: Ik denk dat dat niet zo heel veel verschil maakt...

Speaker 1: Ja dat kan zeker!

Speaker 2: Ja nee.

Speaker 1: En zou je het liefst virtueel willen blijven werken of terug naar een *face-to-face* vorm gaan wanneer dit opnieuw mogelijk is?

Speaker 2: Niet volledig *face-to-face*.

Speaker 1: Dus liefst een afwisseling tussen beide?

Speaker 2: Ja, ik denk ook dat dat sowieso ook het geval gaat zijn bij ons.

Speaker 1: Uhm, toen jullie nog fysiek samenwerkten, waren er toen ook regelmatig informele gesprekken tussen de teamleden?

Speaker 2: Ja heel zeker!

Speaker 1: En hoe is dit nu veranderd? Of is dit nu veranderd?

Speaker 2: Het gebeurt nog, maar het is minder. Als je iemand moet bellen of een videochat doet is die drempel toch hoger.

Speaker 1: En mis je dat?

Speaker 2: Ja heel erg.

Speaker 1: En hoe vind je dat het vertrouwen binnen het team veranderd is sinds de virtuele samenwerking? Heeft dat een effect gehad?

Speaker 2: Nee, voor mij niet nee.

Speaker 1: Dan heb ik nog een paar vraagjes over jullie teamprestaties... Worden de groepsdoelstellingen meestal behaald?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Denk je dat hetzelfde resultaat bereikt had kunnen worden als individu, dus zonder samen te werken?

Speaker 2: Dat denk ik wel..

Speaker 1: Ja. Uhm, en kan het behaalde resultaat toegewezen worden aan de volledige groep? Of zijn er mensen die, ja, wat profiteren?

Speaker 2: Ja dat heb je altijd wel denk ik...

Speaker 1: Hoe wordt er omgegaan met niet gerealiseerde verwachtingen als een teamlid minder heeft bijgedragen?

Speaker 2: Ja dan wordt er wel wat gegrommeld (lacht).Die persoon wordt daar dan ook wel op aangesproken.

Speaker 1: Oké prima, dat is eigenlijk alles wat ik moest weten.

Speaker 2: Oh dat ging snel!

Speaker 1: Ja het zijn maar een paar vraagjes natuurlijk.. Heel erg bedankt om me te helpen hierbij.

Speaker 2: Heel graag gedaan! En als er nog iets is, je hebt mijn nummer nu hé.

Speaker 1: Dat is heel vriendelijk, dankuwel!

Speaker 2: Dat is niets, succes nog!

Speaker 1: Dankje!

TEAM D - respondent D2

Speaker 1: Ik ben dus Ulrike Monnens, master student Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Voor mijn masterproef werk ik samen met Wout (een medestudent) om te onderzoeken hoe vertrouwen tussen teamleden verschilt in virtuele teams en *face-to-face* teams. Gezien de opkomst van virtuele teams, tevens n.a.v. Covid-19, is meer inzicht verkrijgen in deze verschillen belangrijk en wetenschappelijk relevant.

Alvorens we verder gaan wil ik even vragen of ik dit interview zou mogen opnemen, zodat ik de informatie gemakkelijker kan verwerken. De verzamelde informatie zal enkel voor dit onderzoek gebruikt worden en opnames zullen na verwerking onmiddellijk vernietigd worden.

Indien u zelf nog bijkomende vragen of opmerkingen heeft tijdens het interview, aarzel dan niet om ze te delen.

Speaker 2: Ja, dat is goed!

Speaker 1: Dan heb ik om te beginnen een paar inleidende vragen. Wat is jouw leeftijd?

Speaker 2: Ik ben 57

Speaker 1: Wat is jouw functie binnen het bedrijf?

Speaker 2: Dossierbeheerder

Speaker 1: En hoe lang werk je al bij het bedrijf?

Speaker 2: 25 jaar

Speaker 1: en ben je van nature uit iemand die snel andere mensen juist wel of niet vertrouwt?

Speaker 2: Juist wel.

Speaker 1: Wordt er bij jullie veel gewerkt in teams op het werk?

Speaker 2: Uhm nee niet veel.

Speaker 1: Kan je het team waarin je nu werkt beschrijven in enkele kernwoorden?

Speaker 2: Uhm...

Speaker 1: Gewoon wat jullie doen en met hoeveel jullie zijn bijvoorbeeld.

Speaker 2: Ah zo, we zijn met 10 en we helpen klanten in verband met rechtsbijstand.

Speaker 1: En vind je dat jullie dan wel een gelijkaardige educatieve achtergrond hebben?

Speaker 2: Uhm nee dat verschilt. Er zitten erbij die universitaire gedaan hebben, maar ook die bachelor gedaan hebben.

Speaker 1: En hoe zit het met de culturele achtergrond?

Speaker 2: Ja op zich... het is voornamelijk de leeftijd waar veel verschil tussen zit dus dat is ook wel cultuur. Dan zou ik ja zeggen.

Speaker 1: Zijn de teamleden vast of komen er ook regelmatig nieuwe bij of gaan er sommige weg?

Speaker 2: Op dit moment is het wel standvastig, maar over de jaren heen zijn er wel wat verschillende mensen geweest.

Speaker 1: Kende je al enkele teamleden voordat jullie moesten samenwerken? Bijvoorbeeld van op de werkvloer of van andere gezamenlijke taken?

Speaker 2: Ja, van op de werkvloer wel ja!

Speaker 1: En werd er dan voor of in het begin van de samenwerking reeds persoonlijke of informele informatie uitgewisseld?

Speaker 2: Uhm...

Speaker 1: Bijvoorbeeld over jullie werkervaring of jullie gezinssituatie?

Speaker 2: Niet voor dat we in hetzelfde team zaten, maar van dat we dat wel waren wel.

Speaker 1: Is er informatie die jij relevant vindt om op voorhand te weten over iemand waarmee je moet samenwerken?

Speaker 2: Nee. Nee, eigenlijk niet. Uiteindelijk klikt het met iemand of het klikt niet gewoon.

Speaker 1: Ja, dan ben je natuurlijk heel objectief hé.

Speaker 2: Voila, inderdaad.

Speaker 1: Maar nu wordt er dan wel informele informatie gedeeld ondertussen?

Speaker 2: Jaja!

Speaker 1: En wanneer is dat dan begonnen?

Speaker 2: Er zijn wel collega's waarbij dat van het begin al was, maar zoals ik zei zijn er altijd mensen waarbij het beter klikt dan bij anderen. Dus die mensen waar het heel goed mee klikt daar ga je vlugger mee babbelen ook over dingen die niets met het werk te maken hebben. Maar in ons team gaat dat wel heel goed eigenlijk. Ik vind dat wij elkaar allemaal redelijk goed verstaan moet ik zeggen.

Speaker 1: Dat is natuurlijk het fijnste als je moet samenwerken.

Speaker 2: Ja inderdaad.

Speaker 1: Houden jullie dan ook op een informele manier contact onderling?

Speaker 2: Ja met sommige wel ja.

Speaker 1: Is er volgens jou sprake van groepsdruk binnen het TEAM?

Speaker 2: Misschien wel in de zin dat de jongere toch net iets meer strevers zijn dan wij ("de ouderen").

Speaker 1: En heb je het gevoel dat je vrijuit je mening kan zeggen?

Speaker 2: Uhm, ja, maar wel op een beleefde manier en tot op een bepaalde hoogte.

Speaker 1: En als er feedback wordt gegeven, positief of negatief, wordt dit dan aanvaard binnen de groep?

Speaker 2: Het is niet zo dat we echt positief of negatief over collega's mogen babbelen. Je kunt bijvoorbeeld wel... 1 keer per jaar hebben wij bijvoorbeeld een evaluatiemoment en daar wordt dan wel vrij gebabbeld maar dat is dan alleen met de teamleider, dat wordt niet in de groep gegooid. Wat de teamleider daar dan mee doet, of die persoon daar dan op wordt aangesproken, wordt eigenlijk niet meer aan ons meegedeeld. Dus het is niet zo dat het open in de groep wordt gegooid.

Speaker 1: En is het al eens voorgekomen dat er eens sprake is geweest van onrespectvol gedrag? Dat kan ook iets kleins zijn zoals het niet beantwoorden van e-mails.

Speaker 2: Neen. Neen.

Speaker 1: En is het al eens voorgekomen dat afspraken niet werden nageleefd, zoals deadlines die niet werden behaald of regels die werden overschreven?

Speaker 2: Uhm, ja. Ja dat gebeurt toch wel. Niet altijd het team zelf maar over het algemeen over het werk gebeurt dat wel, ja.

Speaker 1: Waar zou je jullie onderling vertrouwen plaatsen op een schaal van in 1 tot 5, waarbij 1 zwak is en 5 sterk?

Speaker 2: Het vertrouwen in team op een 4 toch wel.

Speaker 1: En is dat een niveau wat stabiel is gebleven de laatste maanden of kenden dat toch schommelingen?

Speaker 2: Voor mij persoonlijk is dat toch redelijk stabiel gebleven.

Speaker 1: Op het moment werken jullie op een virtuele manier ook samen, maar dat is niet altijd zo geweest. Met de volgende vragen willen we ingaan op de verschillen tussen de 2 vormen van samenwerken. Welke vorm, dus *face-to-face* of virtueel) werkt naar jouw mening het efficiëntste?

Speaker 2: Uhm ja wij hebben nu 1 keer per week teamvergadering en voor de rest communiceren wij onderling via telefoon. Dat werkt wel, maar het was toch fijner toen we nog allemaal op kantoor waren en gewoon dingen konden gaan zeggen of vragen. Zoals ik al zei zijn er wel ook bepaalde collega's waar we zo ook contact mee houden en dat is dan nu via de gsm of via Whatsapp. Daarbuiten hebben we niet heel veel virtueel contact, iedereen doet gewoon zijn werk.

Speaker 1: Uhm, toen jullie nog fysiek samenwerkten, waren er toen ook regelmatig informele gesprekken tussen de teamleden?

Speaker 2: Ja met sommige collega's wel meer dan met anderen. Dat is weer met wie het het beste klikt natuurlijk.

Speaker 1: En hoe is dit nu veranderd?

Speaker 2: Ja zoals ik net zei sturen we nog wel eens, maar dat is toch anders natuurlijk. Op het werk praatten we meer dan nu.

Speaker 1: En mis je dat?

Speaker 2: Ja zeker! Vond het fijner toen dat nog allemaal gewoon kon.

Speaker 1: En hoe vind je dat het vertrouwen binnen het team veranderd is sinds de virtuele samenwerking? Heeft dat een effect gehad?

Speaker 2: Nee dat zou ik niet direct zeggen. Maar dat is ook wel persoonlijk want eigenlijk ben ik iemand die toch graag babbelt dus ik zie de mensen wel liever in het gezicht. Ik vind dit iets onpersoonlijker, maar dat is ook mijn eigen mening natuurlijk.

Speaker 1: Dan heb ik nog een paar vraagjes over jullie teamprestaties... Worden de groepsdoelstellingen behaald?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Denk je dat hetzelfde resultaat had kunnen bereiken als individu, dus zonder samen te werken?

Speaker 2: Ja ik dat.. ja. Ja.

Speaker 1: En kan het behaalde resultaat toegewezen worden aan de volledige groep?

Speaker 2: Ja ja dat ook wel! Wij moeten eigenlijk doelstellingen behalen die als individu behaald moeten kunnen worden, maar samen behalen we het ook ja.

Speaker 1: Oké prima, dat is eigenlijk alles wat ik moest weten.

Speaker 2: Oh dat is goed!

Speaker 1: Ja hier kan ik zeker mee verder! Heel erg bedankt dat je even tijd wou maken voor mij.

Speaker 2: Heel graag gedaan!

TEAM E - respondent E1

Speaker 2: Hey goeiemorgen.

Speaker 1: Hallo, dit is eens anders he hoe we ons zien.

Speaker 2: Haha inderdaad, ook eens leuk. Alles goed?

Speaker 2: Jazeker, beetje spannend alleen. Met jou?

Speaker 2: Ook goed, je moet je geen zorgen maken. Er zijn zeker geen foute antwoorden. Zoals ik je al zei zal alles anoniem gebeuren. Is het goed voor je als ik het interview opneem, zodat ik het achteraf kan uittypen?

Speaker 2: Ja tuurlijk.

Speaker 2: Oke perfect. Dus we hebben eerst enkele inleidende vraagjes. De eerste is of je wat over jezelf kunt vertellen. Zoals je leeftijd, je functie binnen het team?

Speaker 2: Ja euh ik ben [naam], ik ben 21 jaar en ik euh werk samen in een team aan mijn bachelorproef aan de universiteit Hasselt.

Speaker 2: Hm Hm.

Speaker 2: En dat doe ik dan samen met twee andere teamleden.

Speaker 2: Ja en sinds wanneer is dat?

Speaker 2: Wij werken samen sinds euh ik denk oktober.

Speaker 2: Oke en euh ben je iemand die van nature uit snel andere mensen vertrouwt of net niet?

Speaker 2: Euh ik denk het wel want euh mijn eerste indruk van hun was ook dat het meteen zou goed komen dus euh ik van dag 1 vertrouwen in hun gehad.

Speaker 2: Ja oke en worden al de bachelorproefs in teams gedaan?

Speaker 2: Ja klopt.

Speaker 2: Oke en euh kun je het team beschrijven in enkele kernwoorden?

Speaker 2: Euh goh even denken haha. Euh ja we streven alle 3 naar perfectie en euh de ene wat meer dan de andere.

Speaker 2: Ambitieuus dus?

Speaker 1: Ja zeker euh zijn ook ijverig euh moeilijke vraag haha.

Speaker 2: Haha ja is niet een makkelijke vraag.

Speaker 1: Euh gemotiveerd ook zeker wel en euh verantwoordelijkheid ook zeker.

Speaker 2: Oke top en hebben de teamleden ook allemaal een gelijkaardige culturele achtergrond?

Speaker 1: Ja is een teamlid wat niet van onze afkomst is, zij is Turks.

Speaker 2: En merk je daar verschil bij?

Speaker 1: Euh goh niet omdat zij Turks is, maar ik merk dat zij meer last minute is dan ons en zij is dezelfde afkomst als mij. Want zij durft ook wel eens 's nachts eraan door te werken terwijl wij eerder niet zo zijn.

Speaker 2: Ja oke en ik heb uit eigen ervaring meegemaakt dat het vasten bij hun soms ook wel moeilijkheden met zich meebrengt omtrent de samenwerking omdat zij dan een heel andere leefstructuur hebben maar dat is pas binnenkort zeker?

Speaker 1: Ja denk in juni ofzo dit jaar?

Speaker 2: Ja kan wel oke. Euh maar de teamleden hebben uiteraard wel een educatieve achtergrond, wat logisch is bij een bachelorproef?

Speaker 1: Ja sowieso, want komen allemaal uit Handelswetenschappen.

Speaker 2: En is zelfde team wat blijft, geen nieuwe leden?

Speaker 1: Nee exact geen nieuwe leden.

Speaker 2: Oke dan komen nu een aantal vragen met betrekking tot het team. Kende je de teamleden al op voorhand, doordat je ze al eens ontmoet had of mee had samengewerkt?

Speaker 1: Ja ik ken euh allebei al van euh vorige groepswerken, had eenmaal met haar samengewerkt en zij nooit mee samengewerkt maar kende haar wel van euh de opleiding.

Speaker 2: Oke en euh wordt onderling ook contact gehouden dat los staat van de samenwerking?

Speaker 1: Euh ja kijk als we bellen vragen we hoe het gaat met elkaar maar als we bellen is het voor het groepswerk.

Speaker 2: Dus is niet dat je nog contact zoekt buiten onderwerp?

Speaker 1: Ja misschien wel, heb eenmaal afgesproken met haar voor groepswerk, maar ben ook weg geweest op erasmus dus was ook sowieso moeilijk.

Speaker 2: Ja oke en euh werd op begin samenwerking ook al informele info uitgewisseld?

Speaker 1: Ja sowieso, ook zoals op social media ofzo.

Speaker 2: Ja oke en is er dan bepaalde informatie die je op voorhand belangrijk vindt om te weten van teamleden? Bijvoorbeeld hun educatie of familiesituatie ofzo?

Speaker 1: Ja want als iemand bijvoorbeeld slechte punten haalt tijdens de opleiding werk ik minder graag mee samen dan iemand met goede punten en weet ik ook euh dat zij wel goed presteert en er volledig voor wilt gaan.

Speaker 2: Ja inderdaad.

Speaker 1: En familiaal niet zozeer maar denk wel iemand die in goede gezinssituatie zit werkt beter dan iemand met geen stabiele situatie. maar dat wist ik op voorhand niet.

Speaker 2: Oke snap ik ja en euh.

Speaker 1: Ja bijvoorbeeld met scheiding, dat ze dan niet met hun hoofd bij de bachelorproef zijn.

Speaker 2: Ja inderdaad dat snap ik. En is er volgens jou sprake van groepsdenken of groepsdruk binnen het team?

Speaker 1: Nee ik kan vrij goed mijn mening zeggen.

Speaker 2: En hoe wordt hierop gereageerd? Wordt die aanvaard of afgeslagen?

Speaker 1: Euh goh ik heb bijvoorbeeld heeft heel sterke mening. Zij wilde bachelorproef, wilde speciale opmaak en zei ik dat ik dat niks vind en ik denk ook dat dat niet in de richtlijnen staan en zij ging daar tegenin. Wat gebeurt er, wij dienen dat in en zegt de promotor dat dat niet eens mag. Dus ik heb wel gevoel dat zij haar eigen mening doordrukt, ook al zei ik iets ervan denkt zij dat zij het juist doet.

Speaker 2: Ja oke.

Speaker 1: Ondanks dat wij commentaar geven.

Speaker 2: Ja oke dus eigenlijk wordt niet omgegaan met negatieve feedback of kritiek?

Speaker 1: Ja exact.

Speaker 2: Maar bij de andere wel meer?

Speaker 1: Ja zij had zinnen geschreven en ik had hier wat commentaar op, te moeilijk geschreven. Toen zei ze ja is wetenschappelijk geschreven en kan niet anders verwoord worden. Nadien had de promotor weer feedback gegeven en zei ze dit is too much.

Speaker 2: Ja oke euh en is er binnen het team al eens onrespectvol gedrag geweest? Kan heel breed zoals het niet antwoorden op mail. Of heb je niet die indruk?

Speaker 1: Euh goh ja niet echt ik denk soms wordt gewoon niet gereageerd maar is gewoon omdat iets bezig is ofzo en daarop vergeet te antwoorden. Maar dan gaat het over kleine onderlinge communicatie maar worden de deadlines wel zeker nagestreefd.

Speaker 2: Ja oke en dat gebeurt vaak of af en toe of eenmalig?

Speaker 1: Ja af en toe denk ik ja, paar keer.

Speaker 2: Oke en euh heerst op dit moment een zwak vertrouwen of een sterk? Dus stel 1 zou heel zwak vertrouwen en 5 heel sterk vertrouwen, welk nummer zou je dan plakken binnen jullie TEAM?

Speaker 1: Euh vertrouwen dat we iets goed gaan doen?

Speaker 2: Gewoon vertrouwen heel algemeen, ik kan een taak afgeven of ik kan dingen zeggen, heel breed.

Speaker 1: Owh euh bij haar kan ik dat een vier want alles wat zij doet, doet haar best maar niet zoals ze hoeft te doen. Er is altijd wel iets wat fout is en bij de andere geef ik een goh twee omdat er altijd excuses zijn van haar dat ze nog niks heeft gedaan terwijl onze deadline binnenkort is. Kan ze niet eens al het werk doen dat ze normaal op 2 weken doet.

Speaker 2: En omdat je zei, op dit moment, is dat stabiel gegeven of ook schommelingen geweest?

Speaker 1: Ik denk vooral op het begin, zijn vooral schommelingen. In begin had ik vertrouwen en dan moeten we streven naar volgende deadline, gaat omlaag en nadien weer meeting met promotor en krijgen we goede feedback. Dan zitten we nu weer tegen een deadline aan en zakt dat vertrouwen weer en euh ja.

Speaker 2: Ja oke snap ik en euh dan hebben we nog paar vragen die gericht zijn op virtuele manier van samenwerken. Welke technologische communicatiemiddel wordt het meeste gebruikt binnen jullie team ?

Speaker 1: Euh ik denk we communiceren meeste via messenger maar ons werk ofzo wordt echt via teams gedaan.

Speaker 2: En welke middel heeft jouw voorkeur?

Speaker 1: Mijn voorkeur heeft meer teams.

Speaker 2: Hmm hmm voor het contact?

Speaker 1: Ja want euh zoals ik zei al van berichten worden genegeerd, ik denk dat messenger niet beste manier is want dat is minder persoonlijk.

Speaker 2: Oke ja en ondervinden jullie soms communicatieproblemen door de virtuele samenwerking, dat bijvoorbeeld informatie verloren gaat of leden niet bereikt?

Speaker 1: Euh het probleem was dat euh zij niet op teams kon inloggen dus had andere lid ook dezelfde artikels gelezen dus hadden samen hetzelfde gedaan omdat euh zij geen teams had en niet kon zien wat zij deed.

Speaker 2: Oke ja en heerste in het begin van de samenwerking een vertrouwen of moest die helemaal worden opgebouwd?

Speaker 1: Op begin van de samenwerking had ik volledige vertrouwen ja.

Speaker 2: En komt dat door het feit dat je hen op voorhand kende?

Speaker 1: Ja dat denk ik wel ja en euh ik wist ook hoe zij presteerden op school en hoe zij, ik wist via via hoe zij waren in teams. Want ik kende mensen die met hun hadden samengewerkt.

Speaker 2: Oke en merk je dat het vertrouwen geëvolueerd?

Speaker 1: Goh denk nu weer wat negatief, omdat we richting een deadline gaan niet heel slecht maar wel minder.

Speaker 2: En welke zaken hebben daar een effect op gehad? Hun werkstijl of manier van communiceren of?

Speaker 1: Euh ik denk vooral de werkstijl want zij doet vooral waar zij zin in heeft en denk waarvan, zij denkt vooral dat ze ons helpt maar eigenlijk doet ze iets wat niet moet. Dan werkt ze niet goed in TEAM zeg maar.

Speaker 2: Meer eigen pad dus?

Speaker 1: Ja klopt want dan denkt ze van dit heb ik af en is het beter, maar dat is eigenlijk helemaal niet zo.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: En dan bij haar heb ik het zo van euh de manier waarop zij werkt is niet fijn. Ja is moeilijk om iets erover te zeggen want als ze gewoon haar werk doet en voor de deadline, is voor mij oke. Maar euh ik krijg indruk dat zij alles last minute doen.

Speaker 2: Dus geen echt teamgevoel zeg maar want ene doet alles volgens haar zin en de andere doet alles last minute?

Speaker 1: Ja exact. Ja inderdaad dat.

Speaker 2: Oke euh en hebben we nog paar slot vraagjes omtrent de teamprestaties. Worden de groepsdoelstellingen behaald? Tot nu toe dan, zoals deadlines en feedback.

Speaker 1: Ja is allemaal gehaald maar euh waar we net over hadden, volgens mij komt het ook gewoon omdat het in online weg is, is moeilijker samenwerken. Is zeker haalbaar maar moeilijkere samenwerking want normaal euh samen eraan werken en nu werk je individueel in plaats van samen.

Speaker 2: Nee inderdaad is ook wel. En het resultaat dat jullie behalen, kan dat aan volledige groep toegewezen worden? Dus iedereen doet zijn ding, niet dat iemand niks doet?

Speaker 1: Nee exact maar ik denk, als je aan haar vraagt, zal zij misschien zeggen dat ze meer doet. Ik snap dat zij die perceptie heeft, maar omdat zij alles volgens haar manier doet en hoe zij het wil snap je.

Speaker 2: Ja omdat zij zich ook zo aantrekt wat niet per se moet?

Speaker 1: Nee precies en terwijl wordt niet gevraagd voor de deadline.

Speaker 2: Nee snap ik wel.

Speaker 1: Dus euh ja is wel leuk om antwoorden te vergelijken denk ik.

Speaker 2: Haha ja kan wel eens leuk gaan worden.

Speaker 1: Haha.

Speaker 2: Nee maar euh zijn er ook al bepaalde niet gerealiseerde verwachtingen gebeurt?

Speaker 1: Tot nu toe niet maar euh zullen het binnenkort zien.

Speaker 2: Hoezo?

Speaker 1: Dan hebben we nieuwe meeting en tot nu toe hebben we nog niks van haar vernomen omtrent papers maar tot nu toe nog niks geüpload dus zullen zien.

Speaker 2: Oke ja ben benieuwd. Dat waren eigenlijk alle vragen. Heb je zelf nog opmerkingen of aanvullen?

Speaker 1: Euh goh ja ik denk dat het maken van een bachelorproef met drie personen sowieso lastig is en dan wordt het nu nog bemoeilijkt omdat we online werken. Dat denk ik.

Speaker 2: Nee denk inderdaad dat je gelijk hebt.

Speaker 1: Ja want nu spreken we veel minder af en komen we minder samen dan met corona.

Speaker 2: Nee inderdaad, want uit ervaring kan ik wel zeggen dat het anders is want ieder heeft ook manier van werken en nu met corona is dat nog individueler.

Speaker 1: Ja inderdaad dus dat is niet heel erg fijn.

Speaker 2: Dat snap ik. Maar ja komt wel goed. Ja dat zeker, heel erg bedankt voor je tijd en veel succes nog ermee.

Speaker 1: Dankjewel, jij ook en graag gedaan.

TEAM E - respondent E2

Speaker 2: Hey, goedmorgen.

Speaker 1: Hallo.

Speaker 2: Alles goed?

Speaker 1: Ja ca va wel, met jou?

Speaker 2: Ja, dankjewel. Het onderwerp weet je van onze thesis he?

Speaker 1: Euh ja je had het vermeld maar ik weet het niet meer helemaal.

Speaker 2: Ja wij onderzoeken dus het verschil in vertrouwen tussen *face-to-face* en online teams en euh hebben opsplitsing gemaakt zeg maar tussen teams die van fysieke interactie naar online interactie zijn gegaan en teams die altijd online hebben gewerkt, zoals jullie dus.

Speaker 1: Aahja juist inderdaad ja merci.

Speaker 2: Euh en hebben ook een onderscheid tussen vragen gemaakt. We hebben allereerst een paar inleidende vragen, namelijk of je wat over jezelf kunt vertellen namelijk je leeftijd, hoe lang je binnen het team werkt enzovoort.

Speaker 1: Euh dus ik ben [naam], 22 jaar euh wat wil je nog weten? Aahja wij zijn volledig online bezig sinds september aan onze bachelorproef. Euh oke ik ben heel blij met mijn team euh ja.

Speaker 2: Oke bedankt en euh ben je van nature uit iemand die snel andere mensen vertrouwt?

Speaker 1: Nee eigenlijk niet.

Speaker 2: Nee oke.

Speaker 1: Ja ik ben euh een uitsteller en weet nooit of die persoon ook zo gaat zijn.

Speaker 2: Ja je weet dus nooit of die persoon dezelfde manier van werken heeft zoals jou?

Speaker 1: Hm hmm inderdaad.

Speaker 2: Oke en euh bij de bachelorproef wordt allemaal met teams gewerkt sinds september he?

Speaker 1: Ja zeg maar september, oktober zijn we wel echt begonnen.

Speaker 2: Ja en euh kan je het team eens in een paar kernwoorden beschrijven?

Speaker 1: Mijn volledige team?

Speaker 2: Ja hoe jij het ziet.

Speaker 1: Ja euh iemand is heel perfectionistisch en extreem stipt, wilt vooruit werken. De andere is gewoon op tijd maar fatsoenlijk.

Speaker 2: Dus oke dus wel groot verschil tussen de verschillende leden?

Speaker 1: Ja tussen ons alle drie wel eigenlijk.

Speaker 2: Hm hm en euh hebben de teamleden een gelijkaardige culturele achtergrond?

Speaker 1: Nee de culturen zijn wel echt heel anders allemaal.

Speaker 2: Ja en merk je dat op bepaalde inzichten?

Speaker 1: Ik denk niet dat je dat snel kunt merken, zeker niet bij ons omdat de Universiteit eigenlijk zorgt van hoe wij moeten werken. In professionele context komt dat misschien meer naar voor.

Speaker 2: En ja is logisch dat jullie allemaal dezelfde educatieve achtergrond hebben, en jullie zijn niet verandert van team of teamleden he?

Speaker 1: Nee altijd allemaal hetzelfde team gehad.

Speaker 2: Oke euh dat waren meer de inleidende vragen, nu komen de team omtrent het feit dat jullie altijd online hebben samengewerkt. Euh dus de leden van je TEAM, kende je die op voorhand al door bepaalde voorgaande samenwerkingen of van op voorhand te zien?

Speaker 1: Euh ja zij is een vriendin van voor het team, haar ken ik de via school maar heb ik beter leren kennen via samenwerkingen. Hadden wel met een iemand al samengewerkt maar met het andere lid nog niet.

Speaker 2: Ja oke en wordt ook onderling contact gehouden die los staat van de samenwerking?

Speaker 1: Ja met haar heb ik nog conversaties buiten het groepswerk, met haar draait het vooral rond ons project.

Speaker 2: Maar niks daarbuiten?

Speaker 1: Nee inderdaad.

Speaker 2: Oke en werd in het begin van de samenwerking persoonlijke informatie uitgewisseld zoals hobby's of dergelijke?

Speaker 1: Nee eigenlijk niet echt, is meer met de flow meegekomen toen we aan het werken waren gooit wel iemand een verhaaltje in de groep of zegt iemand wat die nog gaat doen, zo leer je elkaar ook wel op een andere manier kennen.

Speaker 2: Ja maar is niet dat jullie begonnen met die informatie?

Speaker 1: Nee zijn echt niet begonnen met elkaar voor te stellen ofzo.

Speaker 2: Nee oke euh, even kijken, vind jij bepaalde informatie relevant om te weten van je teamleden, zowel informeel als formeel?

Speaker 1: Euh vind het belangrijk om te weten hoe druk zijn leven is buiten de bachelorproef, ik heb bijvoorbeeld een heel druk leven, daarom ben ik ook iets later dan de rest omdat ik veel andere dingen te doen heb. Dat zou ik bij mijn teamleden wel willen weten.

Speaker 2: En wist je dat al op voorhand of was dat niet echt besproken?

Speaker 1: Ik weet van hun dat die echt veel aan school werkt dus kan me niet inbeelden dat die veel zou zeggen 'morgen kan ik niet' maar zij weet ik die heeft sociaal leven, daarmee dacht ik misschien is die ook heel druk. Maar ze kan haar tijd goed vrij maken voor de bachelorproef.

Speaker 2: Ja oke ze kan dus wel goed tijd inplannen?

Speaker 1: Ja inderdaad.

Speaker 2: Oke euh en is binnen de groep sprake van groepsdruk of groepsdenken, anders gezegd euh kan je je mening zeggen? Euh soms wel (valt weg) ken ik niet persoonlijk, dus weet ik niet hoe zij dat gaat opvatten. Nu begint wel te komen van dit kan ik zeggen en dit niet; maar nu durf ik uiteindelijk alles te zeggen.

Speaker 2: Dus meer naar einde toe is wel meer vrije mening denk je?

Speaker 1: Ja inderdaad want kent elkaar ook meer kennen tijdens het werken eraan.

Speaker 2: En hoe werd dan algemeen gereageerd op input? Werd die aanvaard of ik euh vind die niet goed?

Speaker 1: Euh over algemeen euh wordt kritiek niet door iedereen snel aanvaard. Ze wordt wel aanvaard maar eerder van euh wat ik doe is nog altijd goed, ik hou het zo. En dat hebben we

gemerkt door de promotor dat die persoon fout zat dus kritiek is nog altijd niet zo euh snel acceptabel.

Speaker 2: Ja oke en euh dus euh er wordt niet goed omgegaan met negatieve feedback?

Speaker 1: Euh wordt niet negatief mee omgegaan, maar wordt weinig mee gedaan.

Speaker 2: Oke en is binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag? Dit kan heel breed zijn, zoals het niet antwoorden op mail of zo?

Speaker 1: Nee iedereen is altijd met antwoorden en plannings, hebben we geen problemen mee gehad.

Speaker 2: Ja en is het al eens voorgekomen dat afspraken niet worden nageleefd bijvoorbeeld deadlines niet gehaald of regels overschreden?

Speaker 1: Nee alle deadlines zijn behaald alleen soms euh interne deadlines die te strak waren, waren soms moeilijk voor mij omdat ik mijn sociale leven plan met de bachelorproef en was dat niet mogelijk.

Speaker 2: Oke en euh zou jij op dit moment een sterk of zwak vertrouwen typeren aan het team?

Speaker 1: Euh ik denk dat dat heel wisselvallig is, ene moment heb ik heel zwaar vertrouwen, ander moment neemt dat ietsje minder.

Speaker 2: Ik zou niet zeggen dat vertrouwen 100% is in de groep. Oke en op een schaal van 1 tot 5 waar 1 het zwakste is en 5 het hoogste, wat zou je dan zeggen?

Speaker 1: Drie, drie en een half.

Speaker 2: Maar dat wisselt dus?

Speaker 1: Nee klopt dat wisselt echt fel.

Speaker 2: Dus je had de teamleden op voorhand ontmoet he en welk communicatiemiddel gebruiken jullie vooral binnen het team ?

Speaker 1: Euh dat zijn Teams en messenger.

Speaker 2: Oke en welke heeft voor jou de voorkeur?

Speaker 1: Euh ik vind messenger handiger om te communiceren maar teams handiger omdat je daar documenten op kunt zetten en communiceren met feedback.

Speaker 2: Oke en op vlak van euh ja persoonlijke toenadering. Vind je daar verschil tussen met die 2?

Speaker 1: Eigenlijk wel, via teams voel ik me ja meer officieel en messenger informeler en voel ik me minder in een bedrijf om het zo te zeggen.

Speaker 2: Ja ja ik snap wat je bedoelt.

Speaker 1: Officiële praat zeg maar, voor mij is messenger, kan je meer los zijn.

Speaker 2: Heeft die communicatiemiddelen invloed op jullie samenwerkingen, dat dingen beter werden gedaan ofzo?

Speaker 1: Heb ik eigenlijk niet echt opgemerkt, ik denk het niet.

Speaker 2: Oke en euh ondervinden jullie soms communicatieproblemen door die virtuele samenwerking, zoals informatie die verloren gaat of teamleden die niet bereikt worden?

Speaker 1: Euh was een probleem toen zij op erasmus was met internetverbinding maar dat was het enige probleem dat we gehad hebben over communicatie.

Speaker 2: Ja oke euh en heerste voor jou in het begin ook al een vorm van vertrouwen of moest dat echt opgebouwd worden?

Speaker 1: Niet in het heel begin maar kwam snel in het begin; in begin was meer van zou ik dit zeggen, kan ik dit zeggen maar nadien is dit snel verandert en kon ik mijn mening wel geven. Was niet dat dat na maanden is terugkomen, na 2^{de} minuut haha was het al in orde.

Speaker 2: Ja was meer aftasten in het begin meer?

Speaker 1: Ja inderdaad.

Speaker 2: Oke en heb je wel gemerkt dat het vertrouwen binnen het team geëvalueerd?

Speaker 1: Volledig positieve evolutie naar mijn mening.

Speaker 2: Oke en waren er bepaalde euh zaken die daar een effect op hadden?

Speaker 1: Ja omdat we deadlines hebben vastgelegd hebben gehaald, is dat vertrouwen toegenomen. Ook naar onze promotor, kunnen goed samenwerken en hebben iets moois ervan gemaakt en daarmee is dat ook wel toegenomen ja.

Speaker 2: Oke en euh hebben we nog paar vragen omtrent de teamprestaties. Worden de groepsdoelstellingen ook behaald?

Speaker 1: Ja die zijn tot nu toe zelfs allemaal behaald.

Speaker 2: Oke dus ook qua deadlines en qua euh alles eigenlijk?

Speaker 1: Ja deadlines in orde, afmaken ook, alleen probleem dat een groepsgeenoot telkens eraan verder wilt werken en het nooit genoeg is.

Speaker 2: Ja oke.

Speaker 1: Maar dat kan positief en negatief zijn van oei lijkt alsof zij meer doet.

Speaker 2: Ja begrijp ik en kan het resultaat dan toegewezen worden aan de volledige groep? Dat niet een iemand niks heeft gedaan is teert op het succes van de andere?

Speaker 1: Euh nee er is wel iemand die altijd voor heeft gewerkt dat het lijkt alsof zij meer heeft gedaan maar op het einde hebben we meer als groep gedaan en behaald.

Speaker 2: Ja dat snap ik. Euh en jullie hebben niet verwachtingen die niet gerealiseerd werden?

Speaker 1: Nee totaal niet, alles was volledig in orde. Nog geen problemen mee gehad en hopelijk in de toekomst ook niet.

Speaker 2: Nee ik hoop het ook. Zo dat waren eigenlijk alle vragen al.

Speaker 1: Aah nu al amai.

Speaker 2: Ja was niet super lang inderdaad. Heel fijn dat je tijd hebt gemaakt en bedankt voor je moeite.

Speaker 1: Graag gedaan en succes ermee.

Speaker 2: Dankjewel en jullie ook met de bachelorproef.

Speaker 1: Merci.

TEAM E - respondent E3

Speaker 2: Dus, ik ben master student Handelswetenschappen aan de UHasselt. Samen met Wout Bosmans tracht ik voor mijn masterproef te onderzoeken hoe vertrouwen tussen teamleden verschilt in virtuele teams en *face-to-face* teams. Gezien de opkomst van virtuele teams, nu ook door corona, is het belangrijk om meer inzicht te verkrijgen in deze verschillen. Ik wil ook nog meegeven dat we je volledige anonimiteit garanderen. En alvast bedankt om mee te werken aan ons onderzoek!

Speaker 1: Oké, prima

Speaker 2: De verzamelde informatie zal enkel voor dit onderzoek gebruikt worden en opnames zullen na verwerking onmiddellijk verwijderd worden. Als je in de loop van dit interview nog vragen of opmerkingen hebt, mag je het ook altijd melden.

Speaker 1: Oké

Speaker 2: Ben beginnen we met een paar inleidende vragen. Allereerst zou ik wat meer willen weten over jou en je team . Misschien beginnen met je leeftijd.

Speaker 1: Ik ben in 21.

Speaker 2: En waarvoor voor werk je momenteel samen een virtueel team ?

Speaker 1: Wij doen de bachelorproef, dat is eigenlijk het slotstuk van de bacheloropleiding. Ik zit zelf wel grotendeels in mijn master, maar ik moest toch nog een bachelorproef doen en dat is vrij veel werk dit semester.

Speaker 2: En hoe lang zijn jullie daar al mee bezig?

Speaker 1: Ik denk dat we in september of oktober die groepjes hebben moeten maken – en dan zijn we, euh, kregen we een onderwerp. Samen zijn we dan begonnen met een eerste onderzoeksplan te schrijven. Dus dat zijn eigenlijk stappen die vorig semester hebben doorlopen en nu moeten we veel onze aan literatuurstudie schrijven en dan richting Pasen komt er nog een empirisch deel bij. Maar we zijn er dus eigenlijk al mee bezig vanaf midden september.

Speaker 2: En we hebben jullie de opdracht verdeeld? Hebben jullie bij een bepaalde persoon een bepaalde functie/taak geven?

Speaker 1: Functie niet echt omdat wij gewoon wel alle drie hetzelfde te doen en het is niet dat we echt een leider aan stellen of zo, dat zou een beetje raar zijn. Het eerste semester hebben we wel dingen verdeeld. Toen we ons onderzoeksplan moesten schrijven hebben we alle drie een deelvraag uitgewerkt. Nu wouden we dat voor het tweede deel ook wel deels doen: we hebben eerst samen literatuur gezocht en dit aan de juiste deelvraag gekoppeld. Dan zouden we dat daarna allemaal apart gaan schrijven, maar nu merken we dat we niet op alle plaatsen evenveel literatuur vinden. Dus we gaan nog eens kijken hoe we ons onderzoek gaan indelen. We hebben ook een gesprek met onze promoten gepland, dus het kan zijn dat we nog een paar dingen gaan aanpassen en toch wat meer samen gaan schrijven.

Speaker 2: Uhm, moet jij vaker werken in teamverband? En dan ook eventueel in virtuele team?

Speaker 1: Eigenlijk best wel omdat ja, in de masters in een heleboel groepswerken. En vooral vorig semester heb ik een stuk of twee drie gehad, waar dus ook dit eentje van was. En nu hebben wij ook twee vakken waarbij we allebei in TEAMS werken. Dus ja, toch wel twee/drie teams steeds.

Speaker 2: Kan je het team waarmee je nu samenwerkt beschrijven in enkele kernwoorden?

Speaker 1: Goh dat is, wacht effe, uhm. Ik denk dat we elkaar heel goed aanvullen. We kunnen elkaars teksten bijvoorbeeld heel goed verbeteren dan ook elkaar op manier aanvullen. En ik denk dat wij ook wel heel spontaan en los zijn, dat wij als wij samenwerken dat er geen stress is of of zo, omdat we ook al drie al kende, van voor dat we gingen samenwerken.

Speaker 2: Zou je zeggen dat jullie een gelijkaardige culturele achtergrond hebben?

Speaker 1: Euh grotendeels wel. Want ik weet van culturele achtergrond is dat [respondent E2], euh ik weet het niet precies te zeggen... Ik weet het niet zeker maar ik dacht dat ze Turks was. Ik weet ook dat [respondent E1] van Nederland afkomstig is en ik heb dat ook wel omdat ik helemaal op de grens wonen. Dus daar heb ik heb met haar wat gelijkenissen. Zij en ik zijn allebei heel spontaan, maar ik vind dat zij dat ook wel is. Dus we hebben wel verschillen, maar ik vind dat dat echt opvalt.

Speaker 2: En vind je dat jullie een gelijkaardige educatieve achtergrond hebben?

Speaker 1: Zeker omdat wij natuurlijk allemaal dezelfde bacheloropleiding hebben gedaan de afgelopen drie jaar hebben. We hebben ook dezelfde vakken gehad. En ik zit nu wel wat verder, maar op zich hangt er van af van hoe het de afgelopen jaren verlopen is en ik denk wel dat we alle drie op dezelfde manier, uhm, dezelfde educatie hebben gehad, ja.

Speaker 2: Dan gaan we nu over naar vragen hebben die meer betrekking hebben op het onderzoek. We beginnen met een aantal algemene vragen. Wordt er los van jullie samenwerking ook onderling contact gehouden?

Speaker 1: Soms wordt er wel eens gestuurd van 'en hoe waren de punten?' als we dan punten kregen een paar weken geleden of als ja vorig semester, indien er iemand Corona had of iemand in de familie Corona had werd dat wel even vermeld. Ik denk dat hen misschien iets meer contact hebben, omdat dat betere vriendinnen zijn, maar ik stuur met haar ook nog af en toe alleen. Hangt er ook een beetje van af als we cursusmateriaal van andere vakken nodig hebben enzo, maar dat is wel niet zo heel veel.

Speaker 2: En hebben jullie voordat jullie begonnen samenwerken of in het begin van jullie samenwerking ook wat persoonlijke of informele informatie uitgewisseld? Bijvoorbeeld over jullie gezinssituatie, of over school?

Speaker 1: Uhm, niet concreet, niet dat we hebben gezegd van 'kom we gaan ons alle drie voorstellen' gewoon omdat we elkaar wel kende natuurlijk van de afgelopen jaren. Ja, ik heb met allebei wel een paar keer al lessen gevolgd, die ik niet met andere medestudenten kon volgen, die wel het modeltraject liepen. Dus natuurlijk kenden we elkaar wel. Op die manier hebben we al van dat soort dingen leren kennen, maar ik denk dat die aspecten van de woonsituatie en gezin dat dat gewoon ter sprake komt als wij dan samen afspreken, dan begint met 'en hoe gaat het?'. Dit is het moment om te vertellen van ja kijk, dit is er aan de hand. Dus niet specifiek, maar dat is wel ter sprake gekomen.

Speaker 2: Als jij in in een groep samenwerkt, wat voor informatie zou je dan relevant vinden om op voorhand van die teamleden te weten?

Speaker 1: Ja, iets iets wat heel moeilijk is om om echt uitleggen is hoe iemand dingen aanpakt of hoe iemand studeert en misschien ook op welke momenten en hoeveel tijd die daarin kan steken.

Bijvoorbeeld. Ik heb nou een semester waarin ik eigenlijk 3 dagen stage en 1 dag les heb. De andere 3 dagen kan ik voor bachelorproef werken. Maar ja, dat is iets wat handig is om te weten van de rest, dat die niet moeten verwachten, dat ik op die andere dagen heel veel ga doen. Dat is iets wat ik zelf meedeel, omdat ik me kan voorstellen dat andere dat ook graag willen weten.

Speaker 2: Is er volgens jou sprake van groepsdruk of groepsdenken binnen het team?

Speaker 1: Mmm ik denk het niet, ik zou het gewoon niet groepsdruk noemen. Ik denk dat wij wel alle drie een goed project willen afleveren en daar ook heel veel werk voor willen doen. En als het dan eens misloopt of iets niet gaat zoals we denken, dan sturen we daarover en dan bespreken we dat effe. Bijvoorbeeld in dit geval gaan we dan een gesprek met de promotor plannen om dan te bespreken wat we dan wel concrete willen doen, maar ik zal het niet groepsdenken of -druk noemen, maar dat is gewoon iets wat ook noodzakelijk is binnen zo'n project, binnen zo'n onderzoek.

Speaker 2: Vind je dan dat je vrijuit je mening of bedenkingen kunt zeggen.

Speaker 1: Ja, dat wel, we hebben wel op verschillende momenten wel verschillende meningen gehad en soms botst dat wel wat, want we zijn met drie dus dan is het gewoon van als twee hetzelfde denken, dan moet die andere zich maar aanpassen. Maar als dat dezelfde is bij wie dat steeds opnieuw en opnieuw is, dan kan dat natuurlijk heel vervelend zijn. Dus als een momenten er is van discussie is dat wat moeilijk. Maar ik denk dat wij ook wel allemaal zeggen wat we denken, omdat we ook allemaal het juiste willen doen en fatsoenlijk iets willen afleveren.

Speaker 2: En als er dan input of feedback gegeven wordt, wordt dat dan uiteindelijk wel aanvaard?

Speaker 1: Ja, dat is al een beetje terug met het systeem van die twee tegen één. Als wij dan zo echt in discussie zitten echt in een scriptie zitten en twee hebben een mening, dan zal die derde zich daarmee moeten neerleggen. Maar als het het gewoon kleine dingen zijn, van 'oh ik zou het zo doen' en dat logisch is, wordt dat wel meteen aanvaard en aangepast.

Speaker 2: En het kan ook worden omgegaan met negatieve feedback of kritiek?

Speaker 1: Ik denk het wel, ik denk dat wij dat nu toe nog niet zo heel veel aan elkaar hebben gegeven, in de zin van als wij een tekst moesten verbeteren, dan kan je hier en daar wel wat woordjes aanpassen. Maar echt negatieve feedback is er nog niet geweest. Nu wordt dat natuurlijk wel pas echt belangrijk als we echt teksten gaan schrijven en literatuur gaan moeten verzamelen. Dus dat zal nog afwachten zijn, maar ik denk dat we alle drie wel op een volwassen manier ermee kunnen omgaan.

Speaker 2: Is er binnen het team al eens sprake geweest van onrespectvol gedrag, dat kan iets zijn groot zijn, maar ook iets klein, zoals het niet beantwoorden/negeren van berichten.

Speaker 1: Ehm ja, grote dingen sowieso niet. Ik denk wel dat we alle drie volwassen genoeg zijn en genoeg respect hebben voor elkaar om dit onderzoek samen uit te voeren. Het gebeurt wel eens dat je een bericht stuurt en dat het effe duurt voordat je er een antwoord op krijgt. Maar uiteindelijk wordt er wel altijd antwoord op gegeven. Dat is dan ook wel omdat dat iedereen verschillende planningen en dagindelingen heeft en dat je dus niet kan antwoorden. Maar uiteindelijk verloopt het onderzoek wel goed.

Speaker 2: Is dat al eens voorgekomen dat bepaalde afspraken niet worden nageleefd? Zoals het niet naleven van bepaalde deadlines of als je iets hebt afgesproken toch iets anders doen?

Speaker 1: Ehm, deadlines sowieso niet, die hebben we alle drie wel altijd behaald. Ook wel omdat we die wel ver op voorhand plannen en regelmatig bij elkaar horen als het nog voor iedereen haalbaar is. Omdat we online samenwerken kunnen we ook wel controleren hoe ver iemand zit. Het kan wel eens gebeuren, zoals nu laatst, dat we hadden afgesproken enkel papers te zoeken. Ik wou hierbij toch al een stukje tekst schrijven, zodat ik beter een zicht had op hoeveel papers ik nog moet zoeken. Ik heb hen dan een berichtje gestuurd en dat uitgelegd en dan was dat ook wel gewoon oké. Dan heb ik dus mijn afspraak niet helemaal nagekomen, maar heb dit hun wel laten weten en toen was het in orde. Dus als er zoiets gebeurd communiceren we dat wel.

Speaker 2: Dus jullie communiceren dan wel veranderingen? Het is niet zo dat iemand gewoon zijn plan gaat trekken?

Speaker 1: Nee, nee, nee, dat absoluut niet.

Speaker 2: Vind je dat er op dit moment een sterk of een zwak vertrouwen heeft binnen het team?

Speaker 1: Uhm...

Speaker 2: Als je jullie onderling vertrouwen op een schaal van één tot vijf zou moeten zetten, waarbij 1 zwak en 5 sterk is, waar zou je het dan plaatsen?

Speaker 1: Ik zou het op zo drieëneenhalf zetten, omdat we natuurlijk, het is een moeilijk onderzoek en er zijn soms wel struggles omdat je elkaar niet ziet of eens samen aan tafel kan zitten. Dus het is moeilijker te zien hoeveel vooruitgang we maken omdat we nooit echt samen eraan werken. Dat is dus natuurlijk een moeilijk aspect, maar ik denk wel dat wij elkaar genoeg vertrouwen om een taak toe te wijzen, in de zin van 'hier maak/schrijf jij dit deel maar'.

Speaker 2: En vind je dat het niveau stabiel is gebleven de laatste maanden of zijn er ook al eens schommelingen geweest?

Speaker 1: We hebben natuurlijk een of twee maanden rust gehad tijdens de kerst- en examenperiode. Voor het onderzoeksplan vind ik dat we alle drie goed gewerkt hebben en dat we een mooi resultaat hebben afgeleverd. Toen was het vertrouwen wel heel hoog, maar nu moeten we opnieuw wat meer zoeken om opnieuw de juiste richting op te gaan. Dus het kan zijn dat het nou iets minder is, maar ik hoop dat we dat na een gesprek met de promotor toch weer op de juiste weg gaan zijn.

Speaker 2: Dan gaan we nu over op enkele vragen die wat meer gericht zijn op jullie virtuele manier van samenwerken.

Speaker 1: Mmm.

Speaker 2: Heb je je teamleden al ooit ontmoet en zo ja, hoe vaak?

Speaker 1: Heel vaak. We zijn samen gestart in het eerste bachelorjaar en vooral in het tweede jaar bleek dat we wel alle drie wat vakken opnieuw moesten doen en dan zijn we wel eens samen naar de lessen gegaan. Ik heb ze dus allebei wel al vaker fysiek gezien. Rond onze bachelorproef heb ik ze wel nooit gezien, omdat toen wij begonnen hieraan begonnen natuurlijk ook Corona weer opspeelden. Dus specifiek voor/in dit team zijn we nog nooit samengekomen.

Speaker 2: Welk communicatiemiddel wordt het meeste gebruikt om te communiceren binnen jullie team?

Speaker 1: Dat is eigenlijk gewoon Messenger, omdat daar nu een nieuwe functie op is waar je kan bellen met camera. Dus je kan er eigenlijk gewoon videobellen en indien nodig ook je scherm delen. Voor ons is dit dus het gemakkelijkste aangezien iedereen Messenger heeft en gebruikt. Wij vonden dat wel een logische keuze.

Speaker 2: Is dit ook het communicatiemiddel dat jouw voorkeur heeft om mee samen te werken in andere teams?

Speaker 1: Eigenlijk wel, want als wij communiceren in groepen en vooral als je zelf je teamleden kan kiezen daarvoor wordt er snel een groepschat gemaakt via Facebook. Dus dat is heel erg gemakkelijk. Natuurlijk zijn er ook nog andere mogelijkheden zoals teams en Google Meet, maar eigenlijk is dat allemaal hetzelfde. Je moet gewoon kunnen spreken met beeld ook, want je moet elkaar kunnen zien. Dat bevordert in mijn mening de samenwerking wel. Dus ja op zich heeft messenger wel mijn voorkeur, ja.

Speaker 2: Vind je dat het gebruik van technologie een invloed heeft op jullie samenwerking?

Speaker 1: Ja, zeker dat scherm. Ik denk dat als wij zouden moeten bellen en we zouden alleen maar met praten zonder beeld is het moeilijk te zien wat de andere echt vindt van wat er gezegd wordt. Dat is moeilijker. Ik vind dat de camera wel echt voordelen biedt op dat gebied.

Speaker 2: En ondervinden jullie ook communicatieproblemen door jullie virtuele manier van samenwerken? Bijvoorbeeld dat bepaalde informatie verloren gaat of niet iedereen van alles op de hoogte is?

Speaker 1: Het gebeurt wel eens dat wij bellen en dat dan het internet niet goed is of de camera efftjes uit moet en dan wordt dat gecommuniceerd. Als je door het internet even een paar zinnen kwijtgeraakte, dan worden die gewoon herhaald. De technologische problemen zijn er wel, maar die zijn nooit echt storend geweest.

Speaker 2: En vond je dat er aan het begin van jullie samenwerking ook al vertrouwen was of moesten jullie dit nog van nul af aan opbouwen?

Speaker 1: Nee, ik denk dat wij wel al wat vertrouwen hadden omdat we elkaar kenden. Het hielp dat we al eens samen lessen hadden gevolgd en hadden samengezeten. Toen we ons eerste onderzoeksplan af hadden in december dat we dan wel alle drie iets hadden afgeleverd waarop we wel trots waren en toen is ons vertrouwen wel verder opgebouwd. Nu moeten we zien als we dat nu nog verder kunnen doorduwen, maar ik hoop van wel.

Speaker 2: Zijn er bepaalde zaken of situaties die een effect hebben gehad op jullie vertrouwen?

Speaker 1: Ja, we hebben soms discussies gehad over hoe we het precies gingen aanpakken. Dan heb ik nu ook gevraagd om het dit toch een beetje aan te passen en dat is dan wel een beetje moeilijk omdat dat dan niet is zoals afgesproken. Maar ik vind dat als je ergens mee bezig bent en je ziet dat het toch niet heel goed is, dat je dat moet kunnen aanpassen. Maar we hebben hier niet alle drie dezelfde kijk op, dus dat botst soms. Op de momenten dat we alle drie toch een ander idee hebben is het allemaal wat moeilijker en ligt het vertrouwen wat lager. Ik denk dat dat wel vooral te maken heeft met de taak zelf en niet met het virtuele. Het is gewoon op elke manier moeilijk om zo een groot project af te leveren, dat ligt niet aan het team of aan het virtuele aspect.

Speaker 2: Oké, duidelijk. Om af te sluiten heb ik dan nog een paar vraagjes over jullie TEAMprestaties. Worden jullie groepsdoelstellingen altijd bereikt?

Speaker 1: Ik denk het wel, we hebben nu twee keer feedback gekregen en dat is altijd heel positief geweest. We hebben een heel fijne promotor die ook wel zegt dat we goed bezig zijn.

Speaker 2: Denk je dat je hetzelfde resultaat had kunnen bereiken als individu, dus zonder samen te werken?

Speaker 1: Dan zou sowieso het onderzoek kleiner geweest zijn, want dit is nu echt gericht op drie personen. Ik denk dat het juist fijn is om het samen te doen, omdat we nu echt leren om zo een groot onderzoek te doen. Volgend jaar de masterproef moet je normaal wel alleen doen en dan heb je toch al wat ervaring door dit samen te doen. Ik vind het wel een meerwaarde dat we dit met drie doen.

Speaker 2: En vind je dat het resultaat kan toegewezen worden aan de volledige groep?

Speaker 1: Het deel wat we laatst hebben afgemaakt om feedback te krijgen zeker wel! Dat was wel echt een groepsresultaat. Nu voor dit deel hebben we nog niet zo heel veel, dus is het nog moeilijk te zeggen.

Speaker 2: Is er dan nog niet echt voorgekomen dat er een teamlid minder heeft bijgedragen?

Speaker 1: Vorig semester heb ik meer, niet persé meer gedaan, maar ik was sneller in gang geschoten. Ik had hier en daar wat extra stukjes geschreven omdat ik in die flow zat. Ik vond dat ook helemaal niet erg om te doen. Ik denk dat daarbuiten de anderen zeker evenveel gedaan hebben als mij. Toen we echt deelvragen moesten schrijven en we allemaal daar tijd en moeite ingestoken. Over het algemeen hebben we, denk ik, wel evenveel gedaan.

Speaker 2: Oké, heel erg bedankt voor je medewerking. Dat was alles wat ik moest weten. Als je zelf nog vragen hebt, mag je ze altijd stellen.

Speaker 1: Nee, dat is prima.

TEAM F - respondent F1-3

Speaker 1: Om te beginnen zal ik jullie wat meer informatie geven over het doel van dit interview... Voor mijn masterproef ga ik onderzoeken hoe vertrouwen verschilt in virtuele teams en in *face-to-face* teams. Dat is een onderzoek dat ik samen met Wout uitvoer. Door Corona komen de virtuele teams natuurlijk meer en meer op, waardoor we dit onderzoek belangrijk en wetenschappelijk relevant vonden.

Ik ga ook al meegeven dat de verzamelde informatie enkel voor dit onderzoek gebruikt zal worden. Verder kan ik jullie ook garanderen dat dit interview volledig anoniem verwerkt zal worden. Moesten er tijdens het interview vragen zijn, mogen jullie ze altijd stellen.

Om te beginnen heb ik enkele inleidende vragen... Kunnen jullie een beetje vertellen over jezelf?

Speaker 2: Uhm ja, ik zal anders beginnen... Ik ben [naam] en ik ben studente Handelswetenschappen en zit in mijn derde jaar. Ik ben 21 jaar.

Speaker 3: Dan zal ik verder gaan. Ik ben [naam] en ben 21 jaar. Ik studeer ook Handelswetenschappen waarbij ik nu mijn derde jaar combineer met met mijn master. Ik heb gekozen voor de master ondernemerschap.

Speaker 4: En ja ik ben [naam], ben 21 studeer en studeer dus ook Handelswetenschappen. Mijn afstudeerrichting is marketing management.

Speaker 1: Zijn jullie van nature uit iemand die andere personen snel vertrouwt of eerder niet?

Speaker 3: Niet.

Speaker 2: Nee, ik ook niet echt.

Speaker 4: Ik denk inderdaad dat er toch altijd wat achterdocht is en zo, ja zeker als we dan praten via webcam. Het is toch anders dan *face-to-face*.

Speaker 1: Hoe lang werken jullie al samen?

Speaker 3: Wij drie?

Speaker 1: Ja jullie met jullie 3.

Speaker 2: Vorig jaar hebben we ook al eens in groep samengewerkt voor school, maar voor onze bachelorproef sinds september ongeveer.

Speaker 3: Ja, dat ging vorig jaar al goed en daarom hebben we ook besloten onze bachelorproef ook samen te doen.

Speaker 1: Dus jullie kenden elkaar al?

Speaker 3: Ja.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Uhm, kunnen jullie het team eens beschrijven in een paar kernwoorden? Hoe zijn jullie samen?

Speaker 4: Ik denk sowieso wel vlot. Ik denk dat we alle drie wel mondig zijn en niet echt verlegen zijn, als ik voor ons drie mag spreken.

Speaker 3: Er kan wel eens een grapje gemaakt worden.

Speaker 2: Ja, inderdaad.

Speaker 4: Ja, er heerst wel een luchtige sfeer ook.

Speaker 3: Motiverend ook wel. Als we eens minder nieuw krijgen, zeggen we tegen elkaar van 'komaan dat zal wel goedkomen'. Doorzetters denk ik ook aan.

Speaker 4: Initiatiefnemers vind ik ook wel. Ik vind dat we alle drie wel, ja, we laten het zo niet gewoon liggen en zijn er wel echt mee bezig.

Speaker 1: Ja, dat is heel duidelijk! Hebben jullie een gelijkaardige culturele en educatieve achtergrond?

Speaker 3: Ik denk het wel..

Speaker 2: Ja, ik denk dat ook.

Speaker 3: Ik denk wel dat we alle drie wel dezelfde waarden hebben meegekregen van thuis. Bijvoorbeeld dankbaarheid: als iemand iets doet zeggen we zeker 'merci', ook voor het kleinste ding.

Speaker 2: Qua opleiding ook, ik heb zelfs in dezelfde middelbare school gezeten als haar en nu zitten we natuurlijk ook alle drie samen op het unief.

Speaker 1: Werd er op het begin of voor dat jullie samenwerkten informele of persoonlijke informatie uitgewisseld over elkaar?

Speaker 4: Ik denk dat we dat wel een beetje weten van elkaar. Ook als we een datum willen afspreken is het soms van 'dan kan ik niet omdat ik bijvoorbeeld moet werken of naar de kapper moet' en zo krijg je wel wat dingen mee van elkaar.

Speaker 3: Ik ken [respondent 2] natuurlijk ook wel al lang en dan praten we toch wel vaker, ook waar zij bij is.

Speaker 2: Ja, het is niet dat we persoonlijke informatie voor onszelf houden, dat kan echt wel gezegd worden?

Speaker 1: En in het algemeen, is er zo bepaalde informatie die jullie nuttig vinden om op voorhand te weten over iemand waarmee jullie moeten samenwerken?

Speaker 3: Nja, misschien toch wel.

Speaker 1: Waar denk je dan aan?

Speaker 3: Als dat bijvoorbeeld ook iemand is die initiatief neemt en niets laat hangen.

Speaker 2: Ja, als iemand goed kan werken en niet zo zeggen van 'ah doet gij het maar' en toch met de eer gaan strijken naderhand.

Speaker 3: Ja, voila.

Speaker 4: Ja, ik denk dat je dat zo ook wel altijd hoort via via van 'pas op die zou niet zo veel kunnen werken'. Ik denk dat je daar toch altijd wel voor op je hoede zijt. Iedereen wilt natuurlijk de beste punten.

Speaker 3: Ik ga eerlijk zijn, ik heb zelfs een goede vriendin waar dat ik toch nooit mee zou willen samenwerken, ook al ken ik die 10 jaar. Gewoon omdat ik weet dat die zo niet is. Haar ken ik nog maar een jaar, maar van haar weet ik wel dat zij goed werkt.

Speaker 1: Ja, prima. Is er binnen jullie team sprake van groepsdruk?

Speaker 2: Uhm, toch niet dat ik weet.

Speaker 1: Jullie kunnen altijd jullie mening gewoon zeggen?

Speaker 4: Ja, dat vind ik wel.

Speaker 3: Ja, ik ook.

Speaker 1: En moest er eens negatieve feedback of kritiek gegeven worden, hoe wordt er dan mee omgegaan?

Speaker 3: Ik ben wel iemand die dat eerlijk durft zeggen, misschien kan dat wel eens verkeerd overkomen. Nu met die virtuele situatie zeker omdat het toch anders is dan als je dat gewoon zegt. Maar ben dan iemand die dat graag uitpraat en niet laat zitten omdat anders dat de samenwerking zou verminderen.

Speaker 2: Ik kan me daar wel bij aansluiten.

Speaker 1: Is er al eens sprake geweest of is het al eens voorgekomen dat afspraken niet werden nageleefd of dat deadlines niet werden behaald?

Speaker 3: Ik denk qua deadlines niet, hé?

Speaker 4: Nee daar zijn we wel redelijk strikt in. Als we iets afspreken dan houden we ons daar wel aan.

Speaker 2: Ja, dat vind ik ook.

Speaker 4: Ik denk dat dat ook wel positief is voor de groepssfeer. Als iemand dat niet zou doen, is dat misschien ambetanter voor de groepssfeer.

Speaker 1: Als jullie nu jullie onderling vertrouwen op een schaal van 1 tot 5 moeten zetten – waarbij 1 zwak is en 5 sterk – waar zouden jullie dit dan plaatsen?

Speaker 3: Vertrouwen zegt ge, hé?

Speaker 1: Ja.

Speaker 2: Ik zou sowieso een 4 geven denk ik.

Speaker 4: Ik zou ook niet kunnen zeggen waarom ik u niet zou vertrouwen dus dan zou ik zelfs 5 kunnen zeggen. Maar 5 is misschien “te veel” om zo te zeggen, dus dan misschien een 4, al zou ik niet weten waarop ik hun zou kunnen afrekenen.

Speaker 1: En is dat een niveau wat stabiel is gebleven of hebben jullie wel zo wat schommelingen gekend?

Speaker 3: In het begin was het misschien wel eens dat we een discussie hadden, maar dan wordt dat wel meteen ook uitgepraat. Maar eigenlijk niet, het is alleen maar beter geworden, ik zal het zo zeggen.

Speaker 1: En toen jullie juist begonnen samen te werken, vonden jullie dat er toen ook wel al sprake was van vertrouwen of vonden jullie dat dit meer echt opgebouwd moest worden van nul af aan?

Speaker 3: We hebben het misschien toch ook wel moeten opbouwen.

Speaker 4: Ja, deels opbouwen en deels aanwezig. Als ik hun niet zou vertrouwen zou ik zelf ook niet gekozen hebben om samen te werken aan de bachelorproef. Maar als je inderdaad bezig bent met de werken leer je elkaar beter kennen en bouw je het vertrouwen ook wel op. Maar het was van nature toch misschien wel ook ergens al aanwezig.

Speaker 2: Ja, zo een beetje u instinct. Ge voelt dat soms ook wel aan dat je iemand kan vertrouwen en dan naarmate dat je samenwerkt kan dat sterker worden.

Speaker 1: Hebben jullie elkaar al ooit ontmoet?

Speaker 3: Ja.

Speaker 2: Ja.

Speaker 4: Ja.

Speaker 1: Wordt er nu ook nog onderling contact gehouden die losstaat van jullie samenwerking?

Speaker 3: Zeker!

Speaker 4: Oh, ja. Zeker!

Speaker 1: Dan heb ik nog een paar vragen specifiek gericht op jullie virtuele manier van samenwerken. Welk technologisch communicatiemiddel gebruiken jullie het meeste?

Speaker 3: Uhm, Messenger.

Speaker 2: Ja, ja.

Speaker 4: Inderdaad

Speaker 1: Is dat ook het communicatiemiddel dat jullie persoonlijke voorkeur heeft om samen te werken?

Speaker 2: Ja, ik denk dat dat gewoon het makkelijkste is, omdat iedereen daar wel mee om kan. Ik denk dat dat van nature uit is dat ik daar altijd mee werk.

Speaker 3: Het is ook gemakkelijk omdat je vanalles kan doorsturen. Je blijft daar ook praten over andere dingen en je kan ook gemakkelijk daarmee bellen i.p.v. daar bijvoorbeeld een Google Meet voor te moeten aanmaken.

Speaker 1: Hoe vinden jullie dat deze technologie jullie samenwerking beïnvloed?

Speaker 4: Naar mijn mening wel positief. We hebben er nog nooit problemen mee gehad.

Speaker 2: Nee, inderdaad.

Speaker 1: Dus jullie hebben ook nog niet vaak echt communicatieproblemen gehad door de virtuele samenwerking?

Speaker 2: Mijn internet kan wel eens moeilijk doen, waardoor ik soms weg val, maar voor de rest...

Speaker 1: Zijn er buiten de technologie nog andere zaken die een invloed hebben gehad op jullie vertrouwen?

Speaker 3: Goh..

Speaker 2: Ik denk wel dat het goed heeft gedaan dat we voor dat we zo online moesten samenwerken we elkaar wel al regelmatig *face-to-face* hebben gezien.

Speaker 4: Stel dat onze bachelorproef het eerste was wat we samen moesten doen, denk ik wel dat we lager op de ladder hadden moeten beginnen met ons vertrouwen.

Speaker 1: Om af te sluiten heb ik nog een paar vraagjes over jullie TEAMprestaties. Worden de groepsdoelstellingen bereikt?

Speaker 3: Ja.

Speaker 2: Ja, denk dat ook.

Speaker 2: Ik denk dat nu wel goed bezig zijn.

Speaker 2: Ja, als je de feedback ziet die we al gekregen hebben toch wel.

Speaker 1: Hadden jullie hetzelfde resultaat kunnen bereiken als individu?

Speaker 3: Moeilijker denk ik.

Speaker 4: Ik ben ook eerder geneigd om nee te zeggen.

Speaker 3: Het zou veel langer duren... nu kunnen we elkaar aanvullen.

Speaker 2: Ja.

Speaker 4: Ik vind ook wel inderdaad dat we elkaar goed aanvullen!

Speaker 1: En kan het behaalde resultaat toegewezen worden aan de volledige groep?

Speaker 2: Ja.

Speaker 3: Zeker.

Speaker 4: Ja.

Speaker 1: Moest er toch eens iemand wat meer of wat minder doen, hoe wordt daar dan mee omgegaan?

Speaker 3: Ik ben zo niemand die dat afweegt eigenlijk. Het is ook een verschil als ik een stuk moet schrijven dat vlot te vinden is en iemand anders schrijft een halve pagina minder terwijl daar meer opzoekwerk voor was, vind ik dat moeilijk te vergelijken. Ik denk in ons geval dat we wel allemaal evenveel doen.

Speaker 4: Ik denk dat er inderdaad moest er iemand echt niks doen, zouden we dat alle drie wel zeggen. Maar in ons geval is dat nu niet echt nodig, we werken toch wel redelijk gelijk.

Speaker 1: Ja, dat was alles wat ik moest weten. Heel erg bedankt om mee te werken.

Speaker 3: Graag gedaan! Het was interessant!

Speaker 2: Veel succes nog!

TEAM G - respondent G1

Speaker 1: Ik zal je eerst wat informatie geven over het doel van dit interview. Zoals je weet ben ik master student Handelswetenschappen en moet ik voor mijn opleiding een masterproef schrijven. Dit doe ik met Wout en samen onderzoeken wij hoe vertrouwen tussen teamleden verschilt in virtuele teams en face-to-face teams. Gezien de opkomst van virtuele teams, nu ook door Covid-19, is meer inzicht verkrijgen in deze verschillen wetenschappelijk relevant.

Met jouw toestemming zou ik ook graag dit interview opnemen, om de verwerking wat te vergemakkelijken. Hierna wordt de opname verwijderd.

Speaker 2: Dat begrijp ik, is prima voor mij.

Speaker 1: Moest je tijdens het interview nog vragen hebben, mag je ze altijd stellen!

Speaker 2: Oké super, zal ik onthouden.

Speaker 1: Dus we beginnen met enkele inleidende vragen over jezelf en over je job. Allereerst wil ik vragen wat je leeftijd is?

Speaker 2: Ik ben 51 jaar.

Speaker 1: Wat is jouw functie binnen het team?

Speaker 2: Binnen het pensioenfonds ben ik bestuurder en voorzitter van de beleggings- en controlefunctie.

Speaker 1: En hoe lang werk je als in dit team?

Speaker 2: Uhm, een jaar of 7 denk ik.

Speaker 1: Wordt er bij jullie veel gewerkt in teams?

Speaker 2: Ja hoor toch wel.

Speaker 1: Kan je jouw team beschrijven in enkele kernwoorden? Dus een beetje wat jullie doen en met hoeveel jullie zijn bijvoorbeeld.

Speaker 2: Kijk, het core bestuur bestaat uit 8, maar dan heb je nog veel partijen die daarbij zitten. In de beleggers- en controlecommissie hebben we nog 4 extra mensen in het beleggingsteam en dan heb je ook ook nog diverse externe partijen, je hebt BSG, BNP, dus uhm, de totale populatie van mensen waarmee we werken zal wel rond de 30 zitten.

Speaker 1: En hebben de teamleden een gelijkaardige culturele achtergrond?

Speaker 2: Ja, allemaal toch wel managementfuncties gehad van een behoorlijk level, directeursfuncties en uhm, allemaal toch meestal met een financiële achtergrond.

Speaker 1: Dus ze hebben ook allemaal een gelijkaardige educatieve achtergrond?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Zijn de teamleden vast of zijn er ook regelmatig nieuwe die bijkomen?

Speaker 2: Vooral bij de derde partijen heb je toch wel regelmatig wijzigingen, maar de bestuurders zijn al een tijdje hetzelfde.

Speaker 1: Oké, duidelijk. Dan gaan we nu over op enkele vragen die betrekking hebben op het team. Kende je al enkele teamleden van voordat jullie moesten samenwerken? Bijvoorbeeld van andere projecten of van op de werkvloer?

Speaker 2: Ja, ja.

Speaker 1: Wordt er ook onderling contact gehouden dat los staat van de samenwerken?

Speaker 2: Ja.. soms.. het is niet zo dat wij vrienden zijn en samen op café gaan, maar soms is het wel koetjes en kalfjes waar we het even over hebben.

Speaker 1: Werd er voor of op het begin van de samenwerking ook al persoonlijke of informele informatie uitgewisseld over elkaar? Bijvoorbeeld over jullie werksituatie of gezinssituatie?

Speaker 2: Ja kijk, als er een nieuwe komt dan krijg je zijn CV, daar staat alles in. Er is dan ook een intro gesprek, dus je praat een uurtje met een nieuwe sowieso en daarna schuift die gewoon aan. Maar binnen het bestuursteam zelf denk ik wel dat de meeste elkaar kende van op de werkvloer, van bij het Staples werk zagezegd.

Speaker 1: Is er informatie die je algemeen relevant vindt om op voorhand te weten over iemand waarmee je moet samenwerken?

Speaker 2: Leeftijd en achtergrond. Achtergrond zijnde, uhm..., ja goed educatie, dus wat diploma heeft die, omdat dat toch wel een indicator is over het niveau van de gesprekken die je met hem of haar kan voeren. En leeftijd omdat dat toch wel ook relevant is. De millennials denken anders over dingen en reageren anders... en niet beter dan iemand die al wat ervaring heeft.

Speaker 1: Kan je vrijuit je mening zeggen in dit team?

Speaker 2: Ja, iedereen.

Speaker 1: En hoe wordt er omgegaan met feedback? Wordt dit aanvaard?

Speaker 2: Ja, omdat ik ook het 'feedback is a gift'-principe heb geïntroduceerd bij mijn aansluiting bij het bestuur, dus uhm, er zijn sowieso de meer formele feedback sessies 1 keer per jaar, waarbij je echt even met elkaar in gesprek gaat. Maar bij iedere vergadering doen wij ook B's and C's: benefits and concerns, en dat is eigenlijk feedback en dat gaat dan meer over omgangsvormen, hoe je met elkaar bent omgegaan en wat beter kan en wat goed was. Daar starten we ook iedere vergadering mee, met het overlopen van de B's en C's van de vorige vergadering. Zo creëer je continuous feedback en dat heeft heel veel van de frustraties die er voorheen waren opgelost.

Speaker 1: Sinds wanneer gebruiken jullie dit principe dan?

Speaker 2: Sinds dat ik... ik denk 1 jaar nadat ik ben aangeschoven. Pak een jaar of 5, 5 / 6.

Speaker 1: Uhm is het al eens voorgekomen dat afspraken niet werden nageleefd of dat er sprake was van onrespectvol gedrag binnen het team?

Speaker 2: Uhm.. Kijk als je een discussie hebt kan dat soms nog wel een escaleren, maar wij zijn allemaal professioneel genoeg om dat ook in de juiste context te zetten, plus dan ga je dat ook in de B's en C's zien en wordt dat ook voor de volgende vergadering uitgesproken.

Speaker 1: Ja, wel een goed systeem zo!

Speaker 2: Ja

Speaker 1: Oké, waar zou je jullie niveau van vertrouwen plaatsen op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 zwak en 5 sterk is?

Speaker 2: Tussen 4 en 5.

Speaker 1: Is dit niveau stabiel gebleven of...

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: En ben je van nature uit iemand die mensen snel vertrouwt of eerder niet?

Speaker 2: Ja eerder wel.

Speaker 1: Verder heb ik nog enkele vragen die betrekking hebben op jullie virtuele manier van werken. Heb je je teamleden al ooit ontmoet?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Hoe vaak ontmoeten jullie elkaar dan?

Speaker 2: Uhm 12 keer, pak.. uhm, ik denk een keer of 20. Maar als ik dan het team beschouw als alleen het bestuur of stukken uit het bestuur 20 keer, andere een keer of, andere zal het 10 zijn. Een deel spreek je dus veel en andere spreek je minder.

Speaker 1: Ja gaat toch geen 20 keer per jaar naar Amsterdam?

Speaker 2: Nee maar je hebt wel calls tussendoor en weet ik wat allemaal. Dus dat zijn ook ontmoetingen hé?

Speaker 1: Maar hoe vaak ontmoet je ze dan fysiek?

Speaker 2: Fysiek was dat vroeger.. een 4 BCC vergaderingen en een 6-tal bestuursvergaderingen.

Speaker 1: En die gaan nu dan ook virtueel door?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Welk technologisch communicatiemiddel wordt het meest gebruikt binnen het team?

Speaker 2: Teams.

Speaker 1: Is dit ook het communicatiemiddel dat jouw voorkeur heeft om mee te werken?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: En waarom?

Speaker 2: Dat is gewoon efficiënt. Dat werkt goed samen met andere tools, je kan ook dingen gemakkelijk delen, dus ja.

Speaker 1: Peter vertelde dat jullie buiten de vergaderingen vaak contact houden via e-mail om elkaar op de hoogte te houden?

Speaker 2: Ja dat klopt.

Speaker 1: Hoe beïnvloed de technologie jullie samenwerking?

Speaker 2: Sterk!

Speaker 1: En is dat dan positief of negatief?

Speaker 2: Positief.

Speaker 1: Ondervinden jullie soms communicatieproblemen door de virtuele samenwerking, bijvoorbeeld dat bepaalde informatie verloren gaat?

Speaker 2: Neen. Nee, ik denk van niet, maar ik weet niet zeker als iedereen het daarmee eens is.

Speaker 1: Peter wel.

Speaker 2: Oh ja, goed.

Speaker 1: Uhm, heerste er in het begin van de samenwerking ook al een vorm van vertrouwen of moest dit volledig opgebouwd worden nog?

Speaker 2: Nee het vertrouwen was er toch al.

Speaker 1: Merk je dat het vertrouwen binnen het team geëvolueerd is doorheen de samenwerking?

Speaker 2: Ja, hoe langer je elkaar kent, hoe makkelijker je op elkaar ingespeeld bent en hoe makkelijker je weet wat je tegenpartij bedoeld. Maar er is geen link met vertrouwen as such.

Speaker 1: Als je mag kiezen, of uit jouw ervaring, wat vind je dat het efficiënte: fysiek of virtueel samenwerken?

Speaker 2: Volledig virtueel want anders moet ik nog pak en beet 5 uur in de auto zitten voor de vergaderingen die we normaal wel fysiek doen erbij.

Speaker 1: En dus het wegvallen van de autoritten vind je een voordeel van de volledige virtuele samenwerking nu?

Speaker 2: Ja, dat niet alleen. De vergaderingen zijn ook efficiënter omdat je het koetjes en kalfjes gedrag tijdens de vergaderingen beter kunt vermijden.

Speaker 1: Dan heb ik nog een vraagje over jullie teamprestaties. Worden de groepsdoelstellingen behaald?

Speaker 2: Ja

Speaker 1: En dit behaalde resultaat ook toegewezen worden aan de volledige groep?

Speaker 2: Ja toch wel.

Speaker 1: Oké, prima, dat waren al mijn vragen. Heel erg bedankt voor de medewerking.

Speaker 2: Graag gedaan!

TEAM G - respondent G2

Speaker 1: Allereerst al heel erg bedankt dat je wilt me wilt helpen! Ik zal je een beetje uitleg geven voor we beginnen.. Dus, ik zit nu in mijn laatste jaar, mijn master, en hiervoor moet ik een masterproef schrijven. Dit doe ik samen met een medestudent en wij onderzoeken hoe vertrouwen tussen teamleden verschilt in virtuele teams en *face-to-face* teams. Nu met Covid-19 komen virtuele teams nog meer voor, waardoor inzicht verkrijgen in deze verschillen wetenschappelijk relevant is.

Met jouw toestemming zou ik ook graag dit interview opnemen, om de verwerking wat te vergemakkelijken. Hierna wordt de opname verwijderd.

Speaker 2: Oké, geen probleem

Speaker 1: Moest je seffens nog vragen of opmerkingen hebben, mag je het ook altijd zeggen!

Speaker 2: Oké, prima.

Speaker 1: Ik ga dus zometeen enkele vragen stellen, eerst wat inleidende vragen dat wat vragen over het team. De bedoeling is dat we ons focussen op het pensioenfonds, want dan heb ik langs de ene kant jouw verhaal en langs de andere kant die van papa, dat zou ideaal zijn.

Speaker 2: Ja, dat is goed.

Speaker 1: Oké, om te beginnen heb ik dat wat inleidende vragen. Uhm, we gaan beginnen met wat inleidende vragen over jezelf en over je job. Wat is jouw leeftijd om te beginnen?

Speaker 2: 70 jaar

Speaker 1: Wat is jouw functie binnen het team?

Speaker 2: Ik ben bestuurslid, maar ook secretaris.

Speaker 1: En hoelang doe je dit al?

Speaker 2: Dit doe ik al 5 jaar, of even kijken... bijna 6 jaar ondertussen.

Speaker 1: Ja

Speaker 2: Deze functie dan. Daarvoor had ik nog een andere functie bij het pensioenfonds, maar we hebben het nu dan even over de huidige functie.

Speaker 1: Oké, ideaal! Uhm, werk jij wel vaker in teams?

Speaker 2: Uhm, ja maar meestal in een fysieke omgeving. Zo in meer virtuele teams werken doe ik sinds Covid. Dus een jaar geleden is dat begonnen voor mij.

Speaker 1: Kan je het team waar je nu in samenwerkt beschrijven in enkele kernwoorden, dus wat jullie doen en met hoeveel jullie zijn bijvoorbeeld?

Speaker 2: Nou, het bestuur - want we hebben verschillende groepen waar ik in het team zit - maar het bestuur, waar ook je vader in zit, nou, dat bestaat uit 8 bestuursleden. Wij komen dus regelmatig bij elkaar voor de bestuursvergaderingen. Daarnaast heb ik ook nog contact met verschillende uitvoerders, die uhm.. ja, dat zijn verschillende samenstellingen, dat is onze bestuursondersteuner met zijn assistenten, dat zijn dan 3 mensen. Maar ik heb ook contacten met de vermogensbeheerders, dat zijn dan weer, nou ja, die zitten ook in verschillende samenstellingen. Of met de collega's van andere pensioenfondsen, dat zijn de grotere groepen. Ook wel wel met de overkoepelende organisatie van de pensioenfondsen, die houden webinars. Ook met, uhm, met onze actuaris, die houdt ook webinars. Dus het is vooral nu ook met hun dat de bijeenkomsten niet meer fysiek zijn maar allemaal via webinars, met webex of met, met uhm,

teams , of met Zoom, op allerlei manieren zit ik nu dus de hele dag naar mijn scherm te kijken. Dus wat dat betreft, maar daar gaan we het zo wel over hebben, maar het is dus heel veelzijdig.

Speaker 1: Ja, en zijn die teamleden dan vast of wordt er ook wel gewisseld?

Speaker 2: Nou, als we het dan hebben over bestuur niet, dat is een vast team. Uhm, maar als je kijkt naar verschillende uitvoerders waarmee wij samenwerken dan zijn het wel wat wisselende teams. Iedereen heeft wel zo wat zijn contactpersonen.

Speaker 1: Ja, uhm, en ben je ben nature uit iemand die juist wel of niet andere mensen vertrouwd?

Speaker 2: Nou, ik, ik vertrouw mensen in principe altijd. Ik ga uit van de goede trouw, dus dat is het uitgangspunt. En Ik ben wat ouder dus ik zie wel snel als iemand niet goed overkomt en dan zeg ik het ook. Maar dat heeft een beetje met mijn leeftijd te maken. In principe vertrouw ik wel iedereen, ja.

Speaker 1: Uhm, kende je al enkele teamleden voordat jullie moesten samenwerken? Door vorige projecten of van op de werkvloer bijvoorbeeld?

Speaker 2: Ja, dit team is al vele jaren bij elkaar. Het bestuur, waar ook je vader in zit, is toch zeker als 5 / 6 jaar bij elkaar. Dus dat is niet veranderd in de laatste jaren, ook niet door Covid.

Speaker 1: Uhm, houden jullie ook soms onderling contact dat losstaat van jullie samenwerking?

Speaker 2: Nou, er is binnen.. binnen het bestuur zijn er ook weer koppels van 2. Ik moet wel even zeggen dat je beeld statisch is even, maar ik hoor je wel nog goed dus we kunnen gewoon doorgaan. We hebben ook teams, 2 bestuurders die samen naar een bepaald aandachtsgebied kijken. Dus wij spreken elkaar buiten de bestuursvergaderingen ook regelmatig, dat geldt ook voor je vader als het gaat om de wekelijkse informatie die we uitwisselen, maar dat gaat niet via teams, dat doen we via e-mail.

Speaker 1: Ja, dat is goed uitgelegd! Uhm, is er informatie die jij persoonlijk relevant vindt om op voorhand te weten over iemand waarmee je moet samenwerken?

Speaker 2: Nou, de bestuursleden zijn ooit benoemd door het bestuur en dan hebben we ook het CV gekregen en daar natuurlijk naar gekeken. Er wordt ook een controle of een toetsing uitgevoerd door de Nederlandse bank als iemand betrouwbaar is. Een betrouwbaarheidstoetsing doen ze dan hier in Nederland. Dus wat dat betreft, uhm, voor bestuursleden, moet je ervan uitgaan dat ze ook echt betrouwbaar zijn. Wat andere waar ik mee samenwerk betreft, daar ga je ook vanuit van dat de werkgever waar zij bij in dienst zijn, dat zij hun betrouwbaarheid ook hebben getoetst. Maar ik ben niet iemand die als ik nu iemand spreek, bijvoorbeeld in jou geval, dan ben ik niet naar LinkedIn gegaan of naar Google om te kijken hoe of wat. Dat heb ik niet gedaan. Maar er zijn bij ondernemingen altijd mensen die dat wel doen: wat zijn, uhm, wat zijn de gegevens die ik weet van iemand? Maar ik zit niet zo in elkaar.

Speaker 1: Dan, als je nu kijkt naar de groep van bestuursleden en ik aan je vraag hoe is het vertrouwen tussen jullie? Bijvoorbeeld als je dat zou moeten plaatsen op een schaal van 1 tot 5, waar zou je dan jullie vertrouwen plaatsen?

Speaker 2: Een 5 is dat het hoogste?

Speaker 1: Ja, klopt.

Speaker 2: Dan zou ik op 5 uitkomen. Ik denk dat wij ons gewoon blindelings vertrouwen en ook alles met elkaar delen over het pensioenfonds. Privé wat minder, maar over het pensioenfonds delen we echt alles, er zijn geen barrières.

Speaker 1: Ja, uhm, ja ik weet natuurlijk dat jullie elkaar ook af en toe ontmoeten... hoe vaak is het ongeveer dat jullie elkaar fysiek zien? In normale tijden dan natuurlijk, want nu vindt dat ook virtueel plaats.

Speaker 2: Normaal denk ik dat we op, uhm, in vergaderingen zo een 6 keer per jaar, maar we hebben ook nog wat andere zaken; in commissie verband zag je elkaar in kleinere groepen soms vaker, want we hebben ook contacten met onze uitvoerders en daar zitten dan ook 2 bestuursleden bij. Dus voor het hele bestuur zeg maar minimaal 6 keer per jaar en wat betreft de rest, we hebben dan ook contact via telefoons, we noemen dat dan calls, daar waren geen fysieke vergaderingen. En als het dan gaat om uitvoerders, ja, dat dat waren er misschien, in mijn geval, 10 of 12 keer per jaar. Met onze pensioenuitvoerder hebben we sowieso al overleg iedere 6 weken. Dus in totaal heb ik in mijn geval toch wel zo een 20 / 30 keer per jaar een bespreking.

Speaker 1: Uhm en nu werken jullie natuurlijk alleen maar virtueel samen. Welk technologisch communicatiemiddel gebruiken jullie dan meestal?

Speaker 2: Dat is toch wel teams. Teams en daarnaast hebben we natuurlijk ook el e-mailverkeer en we hebben ook een informatiesysteem voor alle documenten die we gebruiken voor onze vergaderingen, dat noemt IBABS. I-B-A-B-S, IBABS, ken je dat toevallig?

Speaker 1: Nee, dat heb ik toch nog niet gehoord al.

Speaker 2: Nee, het is ook wel een Nederlands products. Het wordt ook vaak door gemeenten en anderen wordt het gebruikt. In feite is het een vergader tool en wij hebben gebruiken die voor allerlei documenten in te steken, maar het is in feite de agenda die je samenstelt en daar zitten dan alle documenten achter en die kan je dan via het internet bekijken. IBABS is meer een informatiemiddel om het zo te zeggen, niet echt een communicatiemiddel.

Speaker 1: En welk communicatiemiddel heeft jouw voorkeur om mee te werken?

Speaker 2: Uhm, ik vind e-mail het belangrijkste, want dat heeft een signaalfunctie, daar maak je ook de afspraken voor de team meetings, dat is denk ik toch wel het belangrijkste.

Speaker 1: En, vind je dat de technologie jullie samenwerking heeft beïnvloed?

Speaker 2: Niet nadelig. Het enige is wel en dat heeft iedereen, Als je vergaderd via MS teams, ja je kunt elkaar wel zien, maar je kunt niet de non verbale reacties peilen en wat je dus dan krijgt is toch heel snel door elkaar heen spreken en dat wil je niet. Dus de levendigheid van een vergadering is toch veel minder.

*Speaker 1:*Ja, dat begrijp ik.

Speaker 2: Aan de andere kant, de efficiëntie is wel vergroot. Je wilt niet 6 uur tegen een scherm aankijken, dus je gaat je vergaderingen wat inkorten. Je voorbereiding is misschien wat efficiënter, dus per saldo, dat is eigenlijk al mijn eindoordeel, maar per saldo denk ik wel dat er ook goede zaken zitten aan het werken via teams, maar het menselijke dat is er niet. En ik ben iemand, dat merk je misschien wel, die veel praat en die ook nogal de neiging heeft om te onderbreken. Nou dat is bijna een ramp voor MS teams.

Speaker 1: Ja dat is waar, als je virtueel door elkaar praat verstaat niemand meer iets van wat er gezegd wordt.

Speaker 2: Klopt, ja. En dat kan je wel gewoon wat makkelijker doen gewoon op een meeting op kantoor, daar kan dat wel.

Speaker 1: Komt het ook soms voor dat er informatie bijvoorbeeld verloren gaat doordat jullie op een virtuele manier samenwerken?

Speaker 2: Wel, dat valt wel mee, want wij hebben bestuursondersteuning, dat is dus buiten de secretaris (ik dus) die alles sowieso ook opnemen. Dus als we een vergadering hebben hebben we daarnaast ook nog een notulist en het wordt opgenomen dus ik denk dat als het gaat om vergaderingen en alles wat daar aan de orde komt, gaat er niets verloren. Ik denk dat het zelfs nog beter is, want de fysieke vergaderingen werden niet opgenomen en nu worden de vergaderingen wel opgenomen. Dus als het gaat om efficiëntie en zorgvuldigheid is het zelfs nog beter nu.

Speaker 1: Dat is positief natuurlijk op dat vlak dan! Zijn er zaken die een effect hebben gehad op jullie onderling vertrouwen doorheen jullie samenwerking?

Speaker 2: Nee ik denk het niet. Kan je ook aan je vader vragen, maar nee, ik denk het niet. Ik denk dat je ook wat sneller even een teammeeting regelt als je dus even snel iets wilt bespreken dan zeg je doe maar even met teams. Dat heeft dus een voordeel want je kunt sneller mekaar toch half in de ogen kijken. Aan de andere kant, en dat is weer een negatief punt aan Covid, dat doordat je iedere keer heel gemakkelijk even kunt bellen of een teammeeting kunt houden, heb je een ander werkritme. Dan wordt je ook sneller gestoord om even een teammeeting te houden en snel is die dan ook wat langer dan een telefoongesprek gewoon, dus dat is dan weer een nadeel. Maar verder denk ik dat het niet zo is dat de communicatie onderling eronder heeft geleden.

Speaker 1: Als je zou mogen kiezen of als je uit je eigen ervaring spreekt, wat vind jij dat het efficiëntste werkt? Gewoon een *face-to-face* vergadering of toch alles virtueel zoals nu?

Speaker 2: Nou, we moeten even de reistijd onder ogen nemen. Zeker voor zo een bestuur zoals het onze, wij wonen niet allemaal in Amsterdam of wat dan ook. En dan zeker niet in het geval van je vader, die moet helemaal uit Hasselt komen. Als je kijkt naar de reistijd die is meestal erg inefficiënt, zeker als je in de auto zit, kan je helemaal niets doen, uhm behalve naar muziek luisteren. Maar ik denk zelf dat straks we een mix krijgen van team meetings online en een aantal vergaderingen waarbij we elkaar echt in de ogen kunnen kijken. Dat zal de mix worden. Maar op zich zit ik ook niet te wachten om weer iedere week heen en weer te rijden naar Amsterdam, dat is voor mij maar 40 minuten hoor, maar als je iedere keer van Hasselt naar Amsterdam moet reizen is het nog anders. Dus ik denk dat wat dat betreft we efficiënter met onze tijd omgaan als we virtueel werken.

Speaker 1: Om af te sluiten heb ik nog een klein vraagje. Ik weet niet als je het al eens hebt gehoord, maar in sommige gevallen is er sprake van initieel vertrouwen, dat wilt zeggen dat van de eerste ontmoeten met de teamleden, dat er toch al een niveau, een basis van vertrouwen is. Zou je zeggen dat dit bij jullie ook het geval was? Of vond je dat het eerder echt moest opgebouwd worden?

Speaker 2: Nee, het was er bij ons gewoon. Ik denk dat voor een deel ook omdat wij gewoon wat ouder zijn, het is anders als je jonger bent en in een team zit, als er dan iemand nieuw binnenkomt

zou ik ook eerder eerst even de kat uit de boom kijken en kijken van 'wat is dat voor gast?'. Maar op zich is dat voor ons, omdat wij wat ouder zijn en ook eigenlijk zijn op grond van onze kwaliteiten en deskundigheid bestuurslid geworden is dat denk ik niet aan de orde. Dan is het meer dat iedereen direct zijn plekje en hoeft je niet meer echt aan elkaar te wennen.

Speaker 1: Ja dat kan ik begrijpen.

Speaker 2: Heb ik je een beetje kunnen helpen?

Speaker 1: Ja zeker, zeker! Voor mij was dat ik eigenlijk alles wat ik moest weten, ik weet niet als je zelf nog vragen hebt?

Speaker 2: Nou, nee niet direct. Ik wens je heel veel succes nog!

Speaker 1: Heel erg bedankt!!