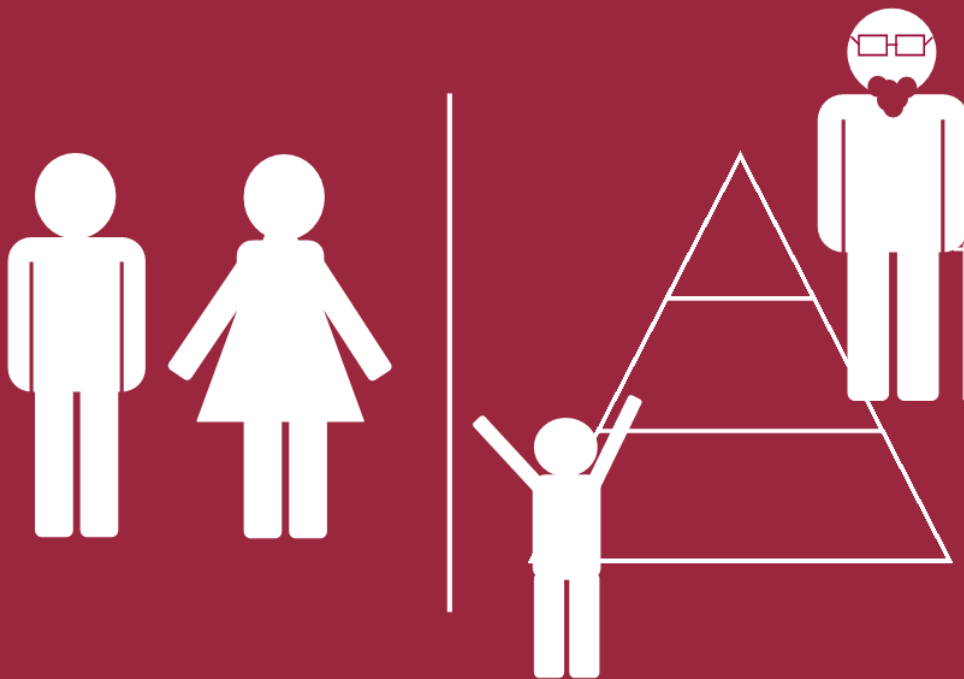


# Grijze haren, jong bloed, de Nozems en Dolly Parton: Rijnconsult in woord en beeld

*Een studie naar de beleving van een gefragmenteerde organisatiecultuur kijkend  
naar de thema's 'gender' en 'hiërarchie' bij een middelklein  
organisatieadviesbureau*



Samuël Verpalen



**Universiteit Utrecht**

Student: Samuël Verpalen (3532917)

Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master: Organisations, Verandering en Management

Begeleider: dr. Jeroen Vermeulen

Tweede lezer: drs. Michel van Slobbe

---

# rjnconsult

Organisatie: Rijnconsult BV

Begeleider: drs. Bas van der Velde



# Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstudeertraject van de Master 'Organisaties, Verandering en Management' aan de Utrechtse School voor de Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht.

Graag wil ik hier de gelegenheid creëren om een aantal mensen te bedanken. In de eerste plaats mijn scriptiebegeleider Jeroen Vermeulen. Hij heeft mij voorzien van kundige begeleiding, frisse inzichten en een kritische blik. Daarbij wil ik graag Bas van der Velde bedanken, hij heeft mij de kans gegeven om bij Rijnconsult af te studeren. Ook wil ik alle Rijnconsulters bedanken voor de openheid waarmee zij met mij hebben gesproken en de plezierige tijd die ik de afgelopen paar maanden heb gehad. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken. Zij hebben mij de afgelopen jaren op allerlei wijze ondersteund en hebben daarmee enorm bijgedragen aan mijn ontwikkeling en het plezier waarmee ik heb gestudeerd.

Samuël Verpalen  
Juli 2013, Utrecht



## Samenvatting

Dit onderzoek is een studie naar de gefragmenteerde beleving van de organisatiecultuur bij Rijnconsult. Hierbij wordt gekeken naar de thema's 'gender' en 'hiërarchie'. De focus van het onderzoek ligt niet op het beschrijven van een eenduidige organisatiecultuur maar juist op het in kaart brengen van de verschillende manieren waarop de cultuur ervaren wordt. In andere woorden: een focus op dissensus. Uit het onderzoek blijkt dat er vele verschillende manieren bestaan waarop de organisatiecultuur van Rijnconsult ervaren wordt. Meer dan eens zijn deze ervaringen niet alleen verschillend maar ook conflicterend. Deze verschillende ervaringen brengen ook diverse verwachtingen en handelwijze met zich mee waardoor de Rijnconsulters lang niet altijd op één lijn denken of acteren. Hierdoor ontstaan spanningen en dynamica die tekenend zijn voor een organisatie met een oude, voornamelijk masculiene generatie met een gedeeld verleden en een nieuwe meer feminiene generatie die anders naar het werk en de organisatie kijkt. De conclusie luidt dat Rijnconsult een sterk gefragmenteerde organisatiecultuur kent waardoor men een gedeeld referentiekader mist zonder dat hierover gesproken wordt.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.2 Rijnconsult en relevante context .....	7
1.2.1 Interne context.....	7
1.2.2 Externe context .....	7
1.3 Van <i>puzzle(s)</i> naar onderzoeksvraag.....	9
1.4 Relevantie van het onderzoek.....	11
1.4.1 Praktische relevantie.....	11
1.4.2 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.4.3 Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.5 Leeswijzer .....	13
<b>2. Methode</b> .....	<b>14</b>
2.1 Interpretatief kwalitatief onderzoek.....	14
2.1.1 Participatief onderzoek: <i>iterative recursive abductive logic</i> .....	15
2.2 Dataverzameling .....	16
2.2.1 Selectie van respondenten.....	16
2.2.2 Kenmerken onderzoekspopulatie (p. 22) en kenmerken respondentengroep (p. 23) .....	16
2.2.3 Open en semigestructureerde interviews.....	17
2.2.4 Het afnemen van interviews .....	17
2.2.5 Het organiseren en faciliteren van een focusgroep .....	18
2.3 Data-Analyse .....	22
2.4 Waarborgen van kwaliteit: <i>trustworthiness</i> .....	23
2.5 Samenvatting .....	25
<b>3. Literatuur</b> .....	<b>26</b>
3.1 De gefragmenteerde beleving van organisatiecultuur .....	26
3.2 Gender.....	28
3.2.1 Geslacht en gender .....	28
3.2.2 Masculiene en feminiene waarden in organisaties.....	29
3.2.3 Masculiniteit en femininiteit in organisaties.....	30
3.3 Hiërarchie in professionele organisaties en het belang van senioriteit .....	31
3.3.1 Formele en informele hiërarchie in organisaties .....	31
3.3.2 Senioriteit en anciënniteit.....	32
3.4 Samenvatting .....	33
<b>Inleiding resultaten</b> .....	<b>34</b>
<b>4. De gefragmenteerde beleving van gender</b> .....	<b>35</b>
4.1 De Rijnconsultse cultuur: masculien, toch? .....	35
4.2 Competitie.....	37



4.2.1	Verschillende in het ervaren van competitie .....	37
4.2.2	Verschillende vormen van betekenisgeving aan de prestatieijstjes .....	39
4.3	Erkenning en waardering .....	39
4.3.1	Het uiten van erkenning en waardering.....	39
4.3.2	Redenen voor het uiten van erkenning en waardering .....	40
4.3.3	Bronnen van erkenning en waardering.....	40
4.4	Individualisme en collectivisme .....	41
4.4.1	Het ervaren van individualisme en collectivisme.....	41
4.4.2	Van adviseurbureau naar adviesbureau .....	43
4.5	Vrouwen met masculiene gedragskenmerken .....	44
4.5.1	De Rijnconsultse vrouwen vertonen masculiene gedragskenmerken .....	44
4.5.2	Mogelijke verklaringen.....	44
4.6	Samenvatting .....	46
<b>5.</b>	<b>Hiërarchie: 'je had erbij moeten zijn' .....</b>	<b>47</b>
5.1	Formele structuur en hiërarchie: Senioriteit.....	47
5.2	Informele structuur en hiërarchie: Anciënniteit .....	48
5.2.1	Nieuw versus oud.....	48
5.2.2	'Ik hoor nergens bij' .....	50
5.2.3	Verschillende visies op het werk.....	51
5.4	Samenvatting .....	52
<b>6.</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>53</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>57</b>
7.1	Conclusie .....	57
7.2	Aanbevelingen.....	58
<b>8.</b>	<b>Literatuur .....</b>	<b>59</b>
<b>9.</b>	<b>Bijlagen .....</b>	<b>62</b>
9.1	Opzet (semi-) open interviews .....	62
9.2	Opzet semigestructureerde interviews.....	63
9.3	Opzet voor de focusgroep (quotes en thema's).....	64
9.4	Lijst van documenten en overige bronnen die gebruikt zijn.....	66



# 1. Inleiding

Het interpretatieve onderzoek dat centraal staat in deze masterscriptie richt zich op de gefragmenteerde beleving van de thema's 'gender' en 'hiërarchie' in de organisatiecultuur van Rijnconsult. Zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de managementliteratuur wordt het concept 'organisatiecultuur' breed uitgemeten en besproken. Een sterke en uniforme organisatiecultuur wordt geassocieerd met goede performance en tevreden medewerkers. Veel organisaties streven dan ook naar uniformiteit in de cultuur, vooral het management stuurt hier vaak op aan. Door het toetreden van meer vrouwen en een nieuwe generatie young professionals ontstaat er echter steeds meer diversiteit in organisaties. Hierdoor vindt ook diversificatie of fragmentatie van de organisatiecultuur plaats. Hoewel dit niet per definitie een slechte ontwikkeling is, is het wel iets waar organisaties mee worstelen. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar bij Rijnconsult: de masculiene en seniore cultuur, hoofdzakelijk gedragen door de oude garde, sluit niet aan bij de behoefte van de rest van de organisatie. Dit betekent dat er steeds meer vraagtekens worden gezet bij de vaak masculiene en senior georiënteerde organisatiecultuur. Echter staat Rijnconsult aan de vooravond van een strategieherziening en is er ruimte om te spreken over thema's zoals gender en hiërarchie. Zo stelt één van de respondenten: *"Je leert elkaar wel weer even kennen, hoe iedereen erin zit. Dat vind ik ook wel mooi van dit traject"* (interview 12). Des te relevanter het is om inzicht te krijgen in hoe het gesteld is met de manier waarop masculiniteit en femininiteit en hiërarchie worden ervaren door de Rijnconsulters.

Het inleidende hoofdstuk bestaat verder uit vier onderdelen, allereerst een beschrijving van Rijnconsult en de relevante (organisatie) context. Vervolgens zal toegelicht worden hoe tot het onderzoeksprobleem is gekomen aan de hand van de *puzzle(s)* die ik gedurende het onderzoek tegen ben gekomen. Hierop volgend zal de praktische-, maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek worden aangetoond. Het inleidende gedeelte wordt afgesloten met een leeswijzer waarin kort een overzicht van de overige onderdelen van deze scriptie wordt gepresenteerd. De gekozen onderzoeksbenadering wordt in het methodedeel toegelicht in plaats van in de inleiding.



## 1.2 Rijnconsult en relevante context

Rijnconsult is een relatief klein organisatieadviesbureau dat dit jaar haar 35 jarig bestaan viert. De consultants van Rijnconsult leggen zich toe op consulting, interim-management en mensontwikkeling. De drie producten die zij aanbieden zijn 'lean management', 'leiderschapsontwikkeling' en het organiseren van 'ketens en netwerken'. Voor het schetsen van de relevante context maak ik een onderscheid tussen 'interne context' en 'externe context'. Bij de interne context wordt aandacht besteed aan het verleden van Rijnconsult en de huidige personeelsopbouw. Om de casus goed te kaderen is het van belang om te weten hoe het gesteld is met de thema's 'gender' en 'hiërarchie' in de consultancy sector. Om die reden richt de verkenning van externe context zich op die twee thema's.

### 1.2.1 Interne context

Rijnconsult kent een roerig verleden. In het jaar 2000 is het Rijnconsult overgenomen door Ordina maar al snel bleek dit geen succesvolle combinatie te zijn. Het ontbrak volledig aan synergie tussen de twee organisaties en Rijnconsult leed aanzienlijke verliezen. Er volgde een periode van zware sanering en van de 120 adviseurs die Rijnconsult had bleven er 20 over. De 20 overgebleven adviseurs en het ondersteunende personeel hebben zich in 2004 uitgekocht uit Ordina en hebben vervolgens een nieuwe start gemaakt in Houten. Iedereen die betrokken was bij de uitkoop is op dat moment mede-eigenaar geworden van Rijnconsult. Alle adviseurs die betrokken waren bij de uitkoop zijn op dit moment nog steeds werkzaam bij Rijnconsult. Naar deze mensen wordt ook wel gerefereerd als *'the founding fathers'*. Het resultaat van de uitkoop is dat er vrij veel mensen werkzaam zijn bij Rijnconsult die al lang bij deze organisatie werken en die samen een uitgebreid gedeeld verleden hebben.

Het feit dat veel van de Rijnconsulters al lang in het adviesvak zitten leidt ertoe dat Rijnconsult een grote mate van senioriteit in de personeelsopbouw kent. In de praktijk betekent dit dat er 17 partners zijn, 6 senioren en 5 medioren. Alle 17 partners zijn mannen, in de seniorlaag is de man-vrouw verhouding half of om half en in de mediorlaag zijn er 4 vrouwen en 1 man. Rijnconsult streeft naar een meer evenwichtige man-vrouw verdeling in de personeelsopbouw en neemt daarom vrij veel vrouwelijke medioren en waar mogelijk senioren aan. Dit streven leidt ertoe dat er langzaam een verschuiving in de man-vrouw verhouding plaatsvindt. Door het aannemen van steeds meer vrouwen ontstaan er andere omgangsvormen en behoeften in de organisatie. Deze nieuwe omgangsvormen en behoeften sluiten soms niet aan of conflicteren met de huidige, vrij masculiene, organisatiecultuur.

### 1.2.2 Externe context

Uit het Grant Thornton International Business Report 2012 blijkt dat slechts 21% van alle topfuncties wereldwijd door vrouwen wordt bekleed, Nederland scoort met 18% onder het gemiddelde. Over de periode 2004-2012 heeft het internationale gemiddelde tussen de 19% en 24% gelegen en het lijkt erop dat er geen duidelijke stijgende lijn bestaat. Vrouwen en mannen worden wel evenveel aangenomen door bedrijven maar de meer seniore functies worden vaak bekleed door mannen: *"whilst male and female graduates are recruited in almost equal numbers by businesses, the proportion of women in the top jobs around the world is very low. Just 3% of Fortune 500 CEOs are women. Just 14.9% of corporate board members in FTSE 100 companies are female, although this is up from 12.5% in 2010 and in the wider FTSE 350, just 10% of 2,775 directors are female, and 40%*





*have all-male boards*” (Grant Thornton International Business Report, 2012, p. 4). Uit onderzoek blijkt dat vrouwen het lastig vinden om door te groeien in organisaties. Rindfleish en Sheridan (2003) identificeren meerdere redenen waarom dit zo is, de twee belangrijkste redenen zijn als volgt: allereerst vinden vrouwen het lastig om de combinatie van de moederrol en de topmanager-rol te combineren. Ten tweede geven zij aan last te hebben van *‘old boys networks’* waarbij seniore mannelijke managers elkaar de bal toespelen (Rindfleish en Sheridan, 2003). Andere studies bevestigen dat mannen en masculiniteit over het algemeen geprefereerd worden in organisaties (Wong, Kettlewell en Sproule, 1985; Benschot, Halsema en Schreurs, 2002; Olsson en Walker, 2004; Kumra en Vinnicombe, 2008). Er is echter ook een hoopvol signaal: *“We know that within the broad level of professional and managerial occupations, there is less gender segregation than 30 years ago”* (Acker, 2006, p. 446). Hoewel in de afgelopen 8 jaar weinig verandering plaatsgevonden heeft, is de afgelopen drie decennia de positie van de werkende vrouw in organisaties wel verbeterd.

Naast het feit dat veel topfuncties door mannen worden vervuld, is het zo dat deze vaak van middelbare of oudere leeftijd zijn. Dit komt doordat in professionele organisaties het principe van senioriteit de belangrijkste basis is waarop de formele en informele hiërarchie gebaseerd worden (Diefenbach en Sillince, 2011). Hoewel senioriteit niet gelijk staat aan leeftijd is het wel zo dat ‘ervaring met de jaren komt’.

Samenvattend is te stellen dat topfuncties in organisaties vooral ingenomen worden door masculiene mannen van middelbare of oudere leeftijd.



### 1.3 Van *puzzle(s)* naar onderzoeksvraag

Een *puzzle* is in het interpretatieve onderzoek een spanning, verwondering of een situatie die de onderzoeker niet begrijpt: *“Interpretive research puzzles draw on field engagements that the researcher cannot fully anticipate or know ahead of time [...]”* (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 34). Deze puzzel vormt de drijfveer van de onderzoeker. De eerste puzzel resulteert in een nieuwe puzzel waardoor de onderzoeker telkens voor een nieuw vraagstuk gesteld wordt (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 26-34).

De *puzzle* die de afgelopen 5 maanden mijn drijfveer heeft gevormd is tweeledig. Allereerst heb ik mij verbaasd over de hoeveelheid mensen die benoemde dat Rijnconsult bepaalde dynamica kent die de organisatie niet altijd ten goede komen: *“een raar soort jaloezie naar collega’s: ‘de partner die wel eens heel veel zal verdienen’ ‘de collega senior die geen bal doet en ik werk me het schompes’ en uhm ‘de collega medior die altijd een grote bek heeft, en ik probeer het gewoon netjes voor mekaar te krijgen’ “* (interview 8). Een andere respondent stelt dat men niet open en eerlijk naar elkaar is: *“maar ik vind dat wij, dat mensen niet open en eerlijk genoeg zijn in de samenwerking”* (interview 4). Blijkbaar zit er iets in de organisatie, een onderstroom, waardoor de onderlinge verhouding en onderlinge samenwerking niet goed verlopen. In de tweede plaats heb ik mij verbaasd over de grote diversiteit aan beschrijvingen van de organisatie en de enorme diversiteit waarmee de organisatiecultuur ervaren wordt door de Rijnconsulters. Van zeer competitief tot alles behalve competitief, van een warm bad tot een kille omgeving en van plat tot sterk hiërarchisch.

De bovengenoemde onderstromen staan haaks op het idee van gedeeld eigenaarschap, door middel van de certificaten, en de onderlinge gelijkwaardigheid die Rijnconsult als één van haar belangrijkste uitgangspunten heeft. De clash met Ordina was voor Rijnconsult de reden om bij de frisse start acht jaar geleden iedereen op een gelijk niveau te zetten en zo min mogelijk hiërarchie te creëren. Ondanks deze leerschool lijkt er toch iets in de organisatie te zitten dat zorgt voor onderlinge spanningen en fragmentatie. In de tweede plaats was mijn verwachting dat consultants ‘een bepaald type mens zijn’: allen hebben voor de consultancy sector gekozen en hebben dus vergelijkbare interesses, competenties en behoeftes. Hierdoor was mijn verwachting dat er een vrij uniforme organisatiecultuur zou bestaan. Tot slot bestaat de groep consultants bij Rijnconsult uit slechts 26 mensen. Het feit dat deze groep relatief klein is deed mij vermoeden dat er een grote mate van onderlinge verbinding zou zijn en dat er daardoor ook sprake van uniformiteit zou bestaan.

Deze scriptie poogt niet om de Rijnconsulte organisatiecultuur in de breedte te beschrijven maar gaat in op twee cultuurelementen: ‘gender’ en ‘hiërarchie’. Ik heb voor deze twee thema’s gekozen omdat ze in mijn ogen het meest tekenend zijn voor de cultuur bij Rijnconsult. Het gender thema werd door vrijwel alle vrouwelijke respondenten ongevraagd, expliciet of impliciet aangehaald. Men sprak over een ‘male dominated organisatie’ of zei ‘maar misschien is dat iets vrouwelijk’ en ook in een aantal beelden kwam het gender thema aan bod. Vaak werden deze opmerkingen in een bijzin gemaakt, naar aanleiding van een heel andere vraag. Het waren subtiele of kleine hints die naar het gender thema thema verwezen, bijna alsof er niet over gesproken mocht of kon worden. Hierdoor werd mijn interesse gewekt en heb ik dit tot één van de twee hoofdthema’s benoemd. Het tweede thema, hiërarchie, komt voort uit mijn vragen naar anciënniteit en senioriteit. Respondenten gaven aan dat de formele hiërarchie gebaseerd wordt op senioriteit en de informele hiërarchie op ‘er wel of niet bij zijn geweest toen de uitkoop plaatsvond’. Er werd gesproken over een ‘wij-zij’ in termen van



een 'pre- en post millenium groep' of 'een groep uit het vorige decennium en een groep uit het huidige decennium'. Meerdere respondenten spraken met venijn of emotie over dit thema. Daarbij leek er bij een aantal respondenten een soort angst te zitten voor vernieuwing en verandering. Vooral wanneer het aankomt op het aannemen van nieuwe, jonge mensen wordt dit ervaren als moeilijk of eng. Voor mij is het bovenstaande de reden geweest, om naast gender, de Rijnconsultse hiërarchie verder te onderzoeken.

Naar aanleiding van mijn verbazing over de thema's 'gender' en 'hiërarchie' heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Op welke wijze ervaren de consultants van Rijnconsult 'masculiniteit en femininiteit' en 'hiërarchie' binnen de organisatiecultuur?*



## 1.4 Relevantie van het onderzoek

### 1.4.1 Praktische relevantie

Allereerst geven veel van de respondenten aan dat Rijnconsult een grote mate van diversiteit kent en dat er lang niet altijd goed met die diversiteit om wordt gegaan. Er bestaan veel verschillende verwachtingen, behoefte en ideeën waarvan men niet van elkaar weet dat ze bestaan. Dit onderzoek poogt deze fragmentatie inzichtelijk te maken en op die manier bij te dragen aan het creëren van wederzijds begrip.

Ten tweede geven niet alleen de Rijnconsulters zelf aan dat het bureau een grote diversiteit kent die niet altijd makkelijk is. Onderstaand fragment komt uit een interne e-mail en gaat over de feedback die een Rijnconsultant ontving van een potentiële nieuwe werknemer:

*“Ze had dezelfde conclusie omdat ze ons ervaart als een stuurloos schip dat geen koers heeft. Ook snapte ze niet dat [naam] en [naam] en [naam] bij hetzelfde bureau werken. Ze heeft het als totaal verschillende gesprekken ervaren waardoor ze grote vragen had over de cultuur bij RC” (e-mail 1).*

Een sollicitant ervaart gedurende het sollicitatiegesprek dat er zeer verschillende mensen werkzaam zijn bij Rijnconsult en vermoed dat dit van negatieve invloed is op de organisatiecultuur. Dit is voor haar reden om niet verder te willen gaan met de sollicitatieprocedure. Het fragment illustreert het belang om inzicht te verkrijgen in de fragmentatie van de cultuur bij Rijnconsult omdat het klaarblijkelijk van invloed is op het beeld dat men uitdraagt.

Tot slot is de personeelsopbouw van Rijnconsult aan het veranderen en de ambitie is om in de komende jaren aanzienlijk meer mensen aan te nemen. De ambitie is tweedelig: verjongen en meer vrouwen in dienst. Door meer jonge mensen en meer vrouwen aan te nemen verandert de balans tussen masculiniteit en femininiteit. Om die reden is het van belang om te achterhalen hoe het op dit moment gesteld is met het thema ‘gender’ zodat men bewuster om kan gaan met eventuele problematiek die ontstaat als de man-vrouw verhouding drastisch verandert.

### 1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Hoewel de genderdiscussie vooral in de jaren ‘90 van de vorige eeuw werd gevoerd, is het onderwerp nog steeds relevant. Zowel in de populaire media als in wetenschappelijke kringen wordt regelmatig aandacht besteed aan gender in organisaties. In 2009 verscheen het boek ‘De mythe van het glazen plafond’ en in datzelfde jaar publiceerde de universiteit van Denver een rapportage over vrouwen in leidinggevende functies en concludeerde dat het tot 2085 gaat duren voordat vrouwen en mannen gelijkwaardig gewaardeerd worden in leidinggevende functies. Daarnaast heb ik in de vorige paragraaf aangetoond dat veel van de topfuncties in het bedrijfsleven door mannen worden bezet en dat vrouwen aangeven dat zij moeite hebben met het doorbreken van het ‘old boys network’. Ook is het aantal vrouwen dat de arbeidsmarkt betreedt nog steeds groeiend waardoor er steeds meer femininiteit de markt op komt. Deze instroom van vrouwen en femininiteit heeft een plek nodig in de veelal masculiene organisaties en dit brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Kortom: gender in organisaties is nog steeds een relevant en actueel onderwerp.



### 1.4.3 Wetenschappelijke relevantie

De organisatiewetenschap kent een lange traditie van positivistisch onderzoek dat zich richt op het bevestigen of falsificeren van bepaalde kennis. Dit onderzoek draagt bij aan de steeds bredere verspreiding van het interpretatieve onderzoek in de organisatiewetenschap gericht op de accumulatie van empirische kennis. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is in dit opzicht tweeledig. Allereerst wordt een bijdrage geleverd aan het interpretatieve streven om de empirische kennis over organisaties te vergroten. Ten tweede hoop ik met dit onderzoek de waarde en kracht van de interpretatieve discipline voor de organisatiewetenschap te illustreren. Daarbij wordt de waarde van het gefragmenteerde perspectief op organisatiecultuur nog onvoldoende gezien (Martin, Frost en O'Neill, 2004). Met deze studie poog ik bij te dragen aan de acceptatie en het gebruik van dit perspectief.



## 1.5 Leeswijzer

De inleiding wordt gevolgd door een uiteenzetting van de gebruikte onderzoeksmethoden. Allereerst wordt de gekozen onderzoeksbenadering toegelicht (2.1), vervolgens worden de dataverzameling (2.2) en data-analyse behandeld (2.3). Het hoofdstuk wordt afgesloten met het toelichten van *trustworthiness* (2.4). Hierop volgend wordt de relevante wetenschappelijke literatuur behandeld. In paragraaf 3.1 ga ik in op de fragmentatie van organisatiecultuur om vervolgens de thema's gender (3.2) en hiërarchie (3.3) te behandelen. De resultaten met betrekking tot gender en hiërarchie worden respectievelijk in hoofdstuk 4 en 5 besproken. In het analyse hoofdstuk (6) worden de resultaten gekoppeld aan de in hoofdstuk 2 behandelde literatuur. De scriptie wordt afgesloten met een conclusiehoofdstuk (7) waarin ook aanbevelingen gepresenteerd zullen worden (7.2).



## 2. Methode

Dit hoofdstuk beslaat de methodologische verantwoording van deze scriptie. Hierin wordt toegelicht welke methoden gebruikt zijn en waarom voor deze methoden gekozen is. Paragraaf 3.1 bespreekt het interpretatief kwalitatief onderzoek daarbij wordt aangegeven waarom deze onderzoekstrategie geschikt is voor dit onderzoek. In paragraaf 3.2 worden de gebruikte onderzoeksmethoden behandeld, hier zal vooral worden stil gestaan bij de gebruikte interviewtypen en interviewtechnieken. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 uiteengezet hoe de data-analyse heeft plaatsgevonden en welke methoden daarvoor gebruikt zijn. In de laatste paragraaf besteed ik aandacht aan het waarborgen van kwaliteit doormiddel van *trustworthiness*.

### 2.1 Interpretatief kwalitatief onderzoek

Het onderzoek uitgevoerd bij Rijnconsult is kwalitatief van aard. Boeije (2005) dicht drie centrale kenmerken toe aan het kwalitatieve onderzoek: 1) het richt zich op de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun (sociale) omgeving, 2) de onderzoeksmethoden zijn erop gericht om het onderzoeksonderwerp te begrijpen door de ogen van de respondenten, en 3) het doel is om het onderzoeksonderwerp te beschrijven en indien mogelijk te verklaren (p. 20-25).

Boeije (2005) maakt onderscheid tussen twee varianten binnen de kwalitatieve onderzoekstroming, de structurele variant en de interpretatieve variant (p. 19). Eerstgenoemde focust zich vooral op communicatieprocessen en de rol die taal daarin speelt. De tweede variant legt zich toe op het begrijpen van zowel geschreven als gesproken teksten en gedrag. Voor het onderzoek bij Rijnconsult zal de interpretatieve variant gehanteerd worden. Schwartz-Shea en Yanow (2012) beschrijven in hun boek *'Interpretive research design: concepts and processes'* uitgebreid de interpretatieve stroming. Zij stellen dat het belang van lokaliteit en (organisatie) specifieke context de kern vormen van het inrepretatieve onderzoek: “[...] *interpretive research focuses on context-specific meanings, rather than seeking generalized meaning abstracted from particular contexts*” (p. 23). Centraal uitgangspunt van de interpretatieve discipline is dat er niet één werkelijkheid bestaat maar dat de iedereen zijn eigen werkelijkheid creëert door middel van sociale constructie. Mensen construeren samen een werkelijk door interactie met elkaar aan te gaan en vormen op die manier een (gedeeld) begrip van de wereld (Schwartz-Shea en Yanow, 2012). De keuze voor deze aanpak is het logische gevolg van de focus van het onderzoek. Het doel is immers om de fragmentatie van de organisatiecultuur, zoals de Rijnconsulters dit beleven, weer te geven.

Van groot belang voor een interpretatief onderzoek is de open houding van de onderzoeker (Boeije, 2005, p. 46). Theoretische concepten en ideeën worden niet *a priori* vastgesteld en vervolgens over de werkelijkheid gelegd. De onderzoeker gebruikt concepten en ideeën die gedurende het onderzoek naar boven komen, dit wordt ook wel een emergente aanpak genoemd (Deetz, 1996). In dit onderzoek is in beperkte mate afgeweken van de volledig open houding en is gebruik gemaakt van *sensitizing concepts*: “[Sensitizing concepts give] *the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look*” (Bowen, 2006, p. 2). De reden hiervoor is tweeledig. In de eerste plaats kent dit onderzoek een vrij beperkte duur waardoor het nodig is om kaders aan te brengen omwille van de kwaliteit van het onderzoek. Ten tweede kent een organisatie- of organisatiecultuur vele aspecten. Door enige focus aan te brengen in het onderzoek



hoop ik diepgaand op een bepaald thema in te kunnen gaan en daarmee wederom aan de kwaliteit van het onderzoek bij te dragen.

### 2.1.1 Participatief onderzoek: *iterative recursive abductive logic*

Zoals eerder aangegeven gaat dit onderzoek niet uit van een probleemstelling maar van een *puzzle*. Het gevolg hiervan is dat een inductieve of deductieve onderzoeksstrategie niet passend is. In plaats daarvan zal ik uitgaan van *iterative recursive abductive logic* (IRA) (Agar, 2009). Agar stelt dat: “[abduction] *calls for taking surprises seriously and creating new concepts to account for them*” (2009, p. 289). Abductie is gericht op het verklaren van onverwachte data of *surprises*. Je begint als onderzoeker bij een verbazing. Vervolgens ga je de context van de verbazing verkennen omdat de verbazing niet begrepen of verklaard kan worden zonder de context te begrijpen. Door de context steeds verder in kaart te brengen kan je als onderzoeker uiteindelijk de verbazing begrijpen. In andere woorden: het begrijpen van de relatie tussen het deel en het geheel is de sleutel tot het begrijpen van de *puzzle*. (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 26-32)

Deze abductieve aanpak kan alleen worden gebruikt wanneer de onderzoeker deelneemt aan de onderzoekssituatie (Agar, 2009). Logischerwijs is het onderzoek bij Rijnconsult participatief van aard. Dit houdt in dat de onderzoeker onderdeel is van de organisatie waar hij onderzoek doet (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 63-66). Deze vorm van onderzoek heeft, naast dat het een voorwaarde voor abductie is, twee belangrijke voordelen: (1) de onderzoeker heeft fysieke, emotionele en verbale toegang tot de ervaringen van de onderzoekssubjecten en (2) door actief deel te nemen aan de organisatie ontstaat er een vertrouwensrelatie tussen de onderzoeker en de onderzoekssubjecten (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 63-66). Er zijn verschillende gradaties van participatie mogelijk. Aan het ene eind van het spectrum participeert de onderzoeker alleen als onderzoeker zijnde. Aan het andere uiterste is de onderzoeker dusdanig onderdeel van de organisatie dat zijn rol als onderzoeker ondergeschikt is aan de rol van medewerker van de onderzoeksorganisatie (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 63-66). In mijn geval ben ik actief deelnemer geweest. Ik heb werkzaamheden bij klanten van Rijnconsult verricht, ik heb deelgenomen aan bureaudagen en activiteiten buiten het werk om en ik was regelmatig op kantoor te vinden. Mijn hoofdrol was echter de rol van onderzoeker. Het actief deelnemen aan de onderzoeksorganisatie brengt ook nadelen met zich mee. Ten eerste bestaat er de mogelijkheid tot *‘going native’*. Wanneer dit gebeurt gaat de onderzoeker te veel op in de wereld van de respondenten en verliest hij zijn kritische blik en interesse in theorie (Boeije, 2005, p. 147). Om dit te voorkomen ben ik gedurende de onderzoeksperiode tweemaal een week niet aanwezig geweest bij Rijnconsult (in deze weken heb ik data-analyses uitgevoerd) en heb ik gedurende het schrijven van de scriptie afstand genomen van Rijnconsult door hoofdzakelijk thuis te werken. Een tweede risico is het feit dat mensen hun gedrag aanpassen wanneer ze weten dat ze worden geobserveerd door een onderzoeker, dit wordt reactiviteit genoemd (Boeije, 2005, p. 147). Omdat het onderzoek gedurende een aantal maanden is uitgevoerd, is het waarschijnlijk dat er gewenning heeft plaatsgevonden en dat de respondenten dus gewend zijn geraakt aan de aanwezigheid van de onderzoeker. Hierdoor wordt het effect van reactiviteit op de *trustworthiness* van het onderzoek beperkt (Boeije, 2005, p. 147). Het belang van participatief onderzoek wordt vergroot door het feit dat het onderzoek zich richt op het onderzoeken van een gefragmenteerde organisatiecultuur. Onderzoek naar gefragmenteerde culturen is moeilijk omdat de onderzoekssubjecten vaak een beeld van saamhorigheid en uniformiteit uitstralen waar je





als onderzoeker door heen moet prikken (Martin et al., 2004). Het participatieve onderzoek gaf mij de mogelijkheid om ‘achter de schermen’ te kijken en voorbij de uniformiteit te zien.

## 2.2 Dataverzameling

### 2.2.1 Selectie van respondenten

Bij het selecteren van de respondenten voor de interviews is gebruik gemaakt van een gemixte methode. In de eerste plaats is gebruik gemaakt van *purposive sampling*: “[...] *purposive sampling demands that we think critically about the parameters of the population we are studying and choose our sample case carefully on this basis*” (Silverman, 2010, p. 141). Hierbij heb ik hoofdzakelijk rekening gehouden met de leeftijd, sekse, functie en het aantal dienstjaren van de respondenten. Ten tweede heb ik gebruik gemaakt van observaties en input van respondenten om voor bepaalde Rijnconsulters te kiezen. Zo heb ik bijvoorbeeld bewust Rijnconsulters met een uitgesproken, afwijkende of sterke opinie geïnterviewd. Het overgrote deel van de geselecteerde respondenten is organisatieadviseur, er is een beperkt aantal interviews uitgevoerd met werknemers in een ondersteunende rol. Voor de focus op adviseurs is gekozen vanwege de dynamiek die de adviseurgroep onderling kent. De mensen met een ondersteunende rol lijken minder invloed te ondervinden van deze dynamica. Om die reden heb ik voornamelijk interviews gehouden met adviseurs. Tegelijkertijd levert dit een belangrijke beperking voor het onderzoek op. Het is niet goed te achterhalen of de uitlatingen en opvattingen van de adviseurs ook opgaan voor het ondersteunende personeel. Hier worden dan ook geen uitspraken over gedaan.

Een aantal respondenten uit de eerste interview ronde is benaderd voor een tweede interview. Dit stelde mij in staat om onderwerpen die in het eerste interview niet aan bod waren gekomen, maar wel relevant bleken, alsnog te bespreken. Daarbij kon ik op deze manier ook een aantal resultaten uit de overige interviews toetsen. Alle respondenten zijn direct door mij benaderd, er was geen sprake van een tussenpersoon of *gatekeeper* (Boeije, 2005, p. 21). Ook zijn er geen respondenten aangewezen of voorgedragen door een externe autoriteit. Deze directe methode zorgt ervoor dat alle respondenten geheel vrijwillig en zonder externe druk meededen aan het onderzoek.

### 2.2.2 Kenmerken onderzoekspopulatie (p. 20) en kenmerken respondentengroep (p. 21)

De totale onderzoekspopulatie varieerde gedurende het onderzoek. Op het moment dat het onderzoek van start ging waren er 35 mensen in dienst en aan het eind van de onderzoeksperiode waren dit er 36. Er zijn gedurende de onderzoeksperiode twee mensen in dienst gekomen en één persoon heeft Rijnconsult verlaten. Voor het vaststellen van de demografische gegevens van de onderzoekspopulatie zijn de gegevens gebruikt van de Rijnconsulters die op 01-06-2013 in dienst waren. Op dat moment bestond het totale personeelsbestand van Rijnconsult uit 36 mensen. De gemiddelde leeftijd van de gehele onderzoekspopulatie is 43,3, waarbij de jongste 24 jaar is en de oudste 61, de jongste adviseur betrof iemand van 27. Rijnconsult heeft 14 vrouwen in dienst, waarvan er 7 adviseur zijn, en 22 mannen, waarvan er 20 adviseur zijn. Het gemiddelde aantal dienstjaren ligt op 9,4 waarbij het langste dienstverband 25 jaar lang is en het kortste dienstverband 1 maand beslaat.

De respondentengroep bestaat uit een totaal van 22 mensen, 20 adviseurs en 2 ondersteunende medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 42,9 waarbij de jongste 29 jaar is en de



oudste 61. Onder de respondenten zijn 7 vrouwen en 15 mannen. Het gemiddeld aantal dienstjaren ligt op 8,7 waarbij het langste dienstverband op 18 jaar staat en het kortste dienstverband 9 maanden lang is. De respondentengroep is, wanneer het gaat om leeftijd, man-vrouw verhouding en dienstjaren, representatief voor de gehele organisatie.

### **2.2.3 Open en semigestructureerde interviews**

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee typen interviews: open interviews en semigestructureerde interviews. Het belangrijkste criteria waarop verschillende typen interviews onderscheiden worden is de mate van structurering. Boeije (2005, p. 57) stelt dat de mate van structurering vooral bepaald wordt door 1) de inhoud van de vragen, 2) de formulering, 3) de volgorde van de vragen, en 4) de antwoordkeuze.

De eerste serie van tien interviews bestond vooral uit verkennende vragen die inhoudelijk weinig tot geen sturing gaven. De formulering van deze vragen verschilde per interview en hetzelfde geldt voor de volgorde waarin de vragen werden gesteld. Daarbij is geen gebruik gemaakt van verscheidene antwoordkeuze waar de respondent uit kon kiezen. Boeije (2005, p. 57) spreekt in dit geval over open interviews. Voordeel van deze methode is dat de respondent inhoudelijk beperkt gestuurd wordt door de onderzoeker. In andere woorden: door de respondenten grotendeels vrij te laten in de inhoud van het interview ontstaat een beeld van de organisatie gezien door de ogen van de respondenten.

De overige veertien interviews waren semigestructureerd. Dit houdt in dat de inhoud van de vragen vooraf grotendeels vast stond, dat de formulering van de vragen vooraf bepaald was en dat er bewust een vraagvolgorde is aangebracht in de interviews. Ook bij de semigestructureerde interviews is geen gebruik gemaakt van antwoordmogelijkheden voor de respondent. Gedurende de periode van semigestructureerde interviews heeft verenging van de interviews plaatsgevonden. Het werd mij steeds duidelijker welke thema's er echt toe deden en welke minder, op basis van die inzichten kon ik steeds specifiekere vragen stellen. In het 20e en 21e interview begon ik het punt van dataverzadiging te bereiken. Respondenten kwamen niet meer met nieuwe thema's of inzichten en er was sprake van veel herhaling. In de resterende interviews heb ik dan ook de resultaten van de eerdere interviews getoetst in plaats van nog verder uit te wijden over gender en hiërarchie.

### **2.2.4 Het afnemen van interviews**

Ter voorbereiding op de serie open interviews heb ik één oefeninterview gehouden met een medewerker van Rijnconsult. Dit gaf mij enerzijds de kans om te oefenen met het houden van een open interview en het toepassen van de eerdere beschreven interviewtechnieken. Daarbij stelde het mij in staat om te controleren of de vragen die ik stelde gepast waren en of ze een open gesprek opleverden. Na afloop van het proefinterview is kort met de respondent gesproken over hoe hij het interview ervaren had. Naar aanleiding van het gesprek achteraf en het terugluisteren van het proefinterview zijn geen grote wijzigingen in de interviewopzet aangebracht.

Alle interviews zijn opgenomen met digitale opnameapparatuur, van de in totaal 24 interviews is van 19 interviews een volledig transcript gemaakt. In verband met het bereiken van dataverzadiging was de toegevoegde waarde van het maken van transcripties van de laatste vijf interviews klein. Deze vijf interviews zijn wel in hun volledigheid teruggeluisterd en er zijn transcripten gemaakt van een aantal



fragmenten waarin respondenten nieuwe informatie, waardevolle quotes of voorbeelden aandroegen. Dankzij de transcripties ben ik in staat geweest om gedurende de analyse dicht bij de woorden en verhalen van de respondenten te blijven (Boeije, 2005, p. 60-61). Tevens heb ik, waar nodig, aantekeningen gemaakt van de interviews in aanvulling op de transcripties, dit vergroot de rijkheid van de beschikbare data. De interviews zijn afgenomen over een periode van drie maanden. Hierdoor was ik in de gelegenheid om tussendoor ruim de tijd te nemen om interviews terug te luisteren, te transcriberen en te analyseren.

Gedurende de interviews heb ik hoofdzakelijk open vragen gesteld om de respondenten de gelegenheid te geven hun eigen verhaal te doen. Tevens heb ik doorgevraagd wanneer iets niet duidelijk was of wanneer een onderwerp verdere behandeling behoeft. Daarbij heb ik regelmatig samengevat wat de respondenten vertelden. Het samenvatten heeft twee functies, in de eerste plaats is dit voor mij een manier om te checken of mijn interpretatie van wat de respondent vertelt correct is. Ten tweede laat ik met het samenvatten zien dat ik aandacht heb voor de respondent.

Als extra interviewmethode heb ik bij de open interviews gebruik gemaakt van beelden en metaforen. Ter voorbereiding op de interviews is aan de respondenten gevraagd om een beeld te zoeken dat zij bij Rijnconsult vinden passen. Dit beeld diende als metafoor voor de organisatie. Het gekozen beeld werd tijdens het interview besproken. Doel van deze exercitie was om de respondenten een typering van Rijnconsult te laten maken. Morgan (1980) definieert een metafoor als: *“a creative form which produces its effect through a crossing of images. Metaphor proceeds through assertions that subject A is, or is like B, the processes of comparison, substitution, and interaction between the images of A and B acting as generators of new meaning”* (Morgan, 1980, p. 610). Middels het gebruik van een metafoor is het mogelijk om tot nieuwe inzichten te komen door een organisatie met een ander beeld te vergelijken. Dit is mogelijk doordat een metafoor bepaalde kenmerken van een organisatie benadrukt en andere kenmerken, afhankelijk van het beeld waarmee de organisatie vergeleken wordt, onderbelicht (Morgan, 1980). Door de respondenten te vragen een beeld voor Rijnconsult mee te nemen heb ik de respondenten bepaalde kenmerken van Rijnconsult laten benadrukken of onder te belichten. Hierdoor ontstonden typering van Rijnconsult die ik gebruikt heb om verdiepende vragen te stellen. In aanvulling hierop bieden de beelden een mooi overzicht van de verschillende visies op Rijnconsult.

### **2.2.5 Het organiseren en faciliteren van een focusgroep**

Aan het eind van de onderzoeksperiode heeft er één bijeenkomst met een focusgroep plaatsgevonden. Bij het organiseren van de focusgroep is de handleiding van Powell en Single (1996) gebruikt. Zij definiëren een focusgroep als volgt: *“A focus group is a group of individuals selected and assembled by researchers to discuss and comment on, from personal experience, the topic that is the subject of the research”* (p. 499). Het doel van deze bijeenkomst was tweeledig. Allereerst is het organiseren van een focusgroep een methode om de bevindingen van het onderzoek voor te leggen aan een groep respondenten en de bevindingen op die manier te toetsen. Hierdoor wordt de validiteit van het onderzoek vergroot (Powell en Single, 1996). In de tweede plaats was de focusgroep een manier om de Rijnconsulters met elkaar in gesprek te brengen over de onderzoeksonderwerpen. Dit gaf mij als onderzoeker een inkijk in de groepsdynamica die te gebruiken is om mijn eerdere resultaten te bevestigen of ontcrachten (Kidd en Parshall, 2000). Tot slot is een focusgroep niet bedoeld om consensus te bereiken maar om juist diversie inzichten en



opvattingen in kaart te brengen, in andere woorden: gericht op dissensus (Powell en Single, 1996). Dit maakt dat deze methode past bij het doel van dit onderzoek om in te gaan op verschillen en fragmentatie. Belangrijk punt van aandacht is dat respondenten zich in een groep anders gedragen dan in individuele gesprekken (Kidd en Parshall, 2000). Ook is het mogelijk dat respondenten eerdere uitspraken nuanceren en aanpassen naar aanleiding van de groepsdynamica (Kidd en Parshall, 2000). Ondanks deze kritiepunten is in het kader van datatriangulatie en omdat de methode goed aansluit bij het doel van het onderzoek, ervoor gekozen om toch een focusgroep te organiseren.

Aan de focusgroep namen 9 mensen deel, de groep bestond uit zowel respondenten die ik al geïnterviewd had als totaal nieuwe respondenten. Er was een gelijkmatige verdeling van medioren, senioren en partners onder de aanwezigen. Ook had de groep een representatieve man-vrouw verhouding. Het geheel duurde 60 minuten. Aan de hand van quotes en bijbehorende vragen, die in de bijlage (9.3) te vinden zijn, heb ik het gesprek gefaciliteerd. Gedurende het gesprek heb ik aantekeningen gemaakt en tevens is het gesprek opgenomen en teruggeluisterd.



# Onderzoekspopulatie



**36**

Medewerkers

Totaal

**22**

mannen

**14**

vrouwen

Adviseurs

**20**

mannen

**7**

vrouwen

Binnendienst

**2**

mannen

**7**

vrouwen

Leeftijd



jongst

**24**

gemiddeld

**43.3**

oudst

**61**



Dienstjaren



kortst

**1** maand

gemiddeld

**9.4**

langst

**25**



# Respondenten



22

Medewerkers

Totaal

15 7

mannen vrouwen

Adviseurs

14 6

mannen vrouwen

Binnendienst

1 1

man vrouwen

Leeftijd



jongst

29

gemiddeld

42.9

oudst

61



Dienstjaren



kortst

9 maanden

gemiddeld

8.7

langst

18



## 2.3 Data-Analyse

Zoals eerder aangegeven kent dit onderzoek geen lineair proces van dataverzameling en data-analyse maar betreft het een iteratief proces. Het combineren van dataverzameling en data-analyse heeft een aantal belangrijke voordelen (Boeije, 2005, p. 73-74). Allereerst vergroot de combinatie van dataverzameling en data-analyse het exploratieve vermogen van het onderzoek. Thema's die in een eerste cyclus aan bod komen kunnen verder worden onderzocht in de cycli die daarop volgen (Boeije, 2005 p. 73-74). Daarbij kunnen verwachtingen of vermoedens getoetst worden op hun juistheid bij de respondenten in een latere cyclus (Boeije, 2005 p. 73-74). Hoewel het onderzoek geen scheiding tussen dataverzameling en – analyse kent is het wel opgedeeld in een aantal cycli: een voorbereidende cyclus en drie cycli van dataverzameling en data-analyse. Het analyseren van de data vindt plaats op basis van verschillende vormen van coderen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2005, p. 85).

### Cyclus 1

Het open coderen is de eerste fase in het analyseproces, het doel van open coderen is tweeledig. Allereerst zorgt het open coderen ervoor dat de data overzichtelijk en hanteerbaar wordt. Daarbij maakt het de relevant thema's zichtbaar en stelt het de onderzoeker in staat om te beginnen met de conceptualisering van het onderzoeksveld (Boeije, 2005, p. 85). In deze fase van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van *in vivo* en *initial* codes. Bij *in vivo* codes worden woorden of frasen uit de interviews gebuikt als codes. Hierdoor ontstaan codes die dicht bij de oorspronkelijke data staan doordat de onderzoeker niet zijn eigen woorden en interpretaties over de data heen legt (Saldana, 2009). In aanvulling op de *in vivo* codes heb ik gebruik gemaakt van *initial* codes: "*Initial coding is breaking down qualitative data into discrete parts, closely examining them, and comparing them for similarities and differences*" (Strauss en Corbin, 1998, in Saldana, 2009, p. 81). Doel van *initial* codes is om tot een set aanknopingspunten te komen voor verder onderzoek (Saldana, 2009). Op de fase van open coderen volgde een fase van axiaal coderen. Het doel van axiaal coderen is het identificeren van de belangrijkste thema's voor het onderzoek door de codes uit het open coderen te ordenen (Boeije, 2005, p. 98-99). Het ordenen heb ik gedaan door woordmappen te maken van de open codes. Hierdoor werd zichtbaar welke thema's vaak aan bod kwamen en welke clusters van thema's bestonden.

### Cyclus 2

In de tweede cyclus van het onderzoek is wederom eerst gebruik gemaakt van *in vivo* en *initial* codes om vervolgens over te gaan op het axiaal coderen. In aanvulling hierop is gebruik gemaakt van *constructed* codes: codes gebaseerd op wetenschappelijke literatuur (Boeije, 2005, p. 92). De combinatie van zowel codes gebaseerd op de woorden van respondenten als wetenschappelijke literatuur draagt er aan bij dat theorie en data nader tot elkaar komen in het onderzoek.

### Cyclus 3

De derde en laatste cyclus van dit onderzoek betrof het selectief coderen, hierbij is het doel om de verschillende thema's te integreren en verbanden te leggen (Boeije, 2005, p. 105-106). In deze derde en laatste cyclus zijn ook de interviews uit de cycli daarvoor opnieuw geanalyseerd aan de hand van de thema's en topics die inmiddels bovengedreven waren. Allereerst zijn alle interviews op basis van *lumping* gecodeerd in de twee hoofdthema's (gender en hiërarchie). Vervolgens zijn alle datafragmenten die hier uit voort kwamen ingedeeld in subcategorieën door de fragmenten op



fragment- of zinsniveau te coderen. In de onderstaande tabel wordt het onderzoeksproces kort en bondig weergegeven.

	Voorbereiding	Cyclus 1	Cyclus 2	Cyclus 3
<b>Bronnen</b>	Observaties, documenten en informele gesprekken	Formele interviews (semi-open)	Formele interviews (semi-gestructureerd)	Formele interviews (semi-gestructureerd) en focusgroep
<b>Code fase</b>	-	Open coderen en axiaal coderen	Axiaal coderen	Axiaal coderen en selectief coderen
<b>Type codes</b>	-	<i>In vivo</i> en <i>initial coding</i>	<i>In vivo</i> , <i>initial</i> en <i>constructed coding</i>	<i>In vivo</i> , <i>initial</i> en <i>constructed coding</i>
<b>Doel</b>	Input verzamelen voor de interviews	Relevante thema's identificeren	Relevante thema's verdiepen	toetsen eerdere bevindingen
<b>Aantal interviews</b>	1 oefeninterview	10	9	5
<b>Verzameld in</b>	Februari	Maart – eind april	Eind april - halverwege mei	Eind mei (focusgroep op 10 juni)

Tabel 2

## 2.4 Waarborgen van kwaliteit: *trustworthiness*

In navolging van Guba en Lincoln (1981) en Schwartz-Shea en Yanow (2012, p. 91-92) zal ik niet de gebruikelijke kwaliteitscriteria 'validiteit' en 'betrouwbaarheid' hanteren. In plaats hiervan ga ik uit van *trustworthiness*. Validiteit en betrouwbaarheid zijn van belang wanneer het doel van een onderzoek is om het repliceerbaar en veralgemeniseerbaar te maken en de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt zo veel mogelijk buiten spel te zetten (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 92-95). Doel van het interpretatief onderzoek is echter om de data in zijn context te begrijpen en om te erkennen dat geen enkel onderzoek hetzelfde resultaat zal opleveren vanwege de rol van de onderzoeker (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p 95-100).

Omdat het idee van validiteit en betrouwbaarheid niet aansluit bij de interpretatieve visie op onderzoek, heb ik gekozen om uit te gaan van *trustworthiness*. *Trustworthiness* bestaat uit vier elementen: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (Shenton, 2004; Boeije, 2005, p. 149-150). *Credibility* betreft de vraag in hoeverre de bevindingen overeenkomen met 'de realiteit'. *Transferability* houdt in dat de onderzoeker de lezers voldoende contextinformatie geeft zodat zij het onderzoek kunnen vergelijken met andere situaties. *Dependability* wordt gewaarborgd door een





uitgebreide uiteenzetting van de methodologie waardoor het onderzoek herhaald kan worden. *Confirmability* gaat over de mate waarin *researcher bias* voorkomen wordt: “*steps must be taken to help ensure as far as possible that the work’s findings are the result of the experiences and ideas of the informants, rather than the characteristics and preferences of the researcher*” (Shenton, 2004, p. 72). Ik zal per element van *trustworthiness* aangeven hoe ik gepoogd heb om de kwaliteit van deze scriptie op hoog niveau te waarborgen.

**Credibility.** Shenton (2004) draagt 16 maatregelen aan die bijdragen aan een hoge mate van *credibility*. Uit dit aanbod van 16 is een selectie gemaakt en deze zijn toegepast in het onderzoek. De meeste relevante en pregnante maatregelen worden hier besproken. Allereerst ben ik door mijn stage bij Rijnconsult in staat geweest de cultuur daadwerkelijk te ervaren en ben ik niet compleet afhankelijk van wat de respondenten mij vertelden. Ik kan de input van de respondenten vergelijken met wat ik zelf ervaren heb. Ten tweede heb ik gebruik gemaakt van triangulation. Door observaties, documenten, interviews en een focusgroep met elkaar te combineren heb ik meerdere vormen van data en dataverzameling gebruikt. Dit heeft als voordeel dat de nadelen van één bepaalde methode gecompenseerd worden door het aanvullende gebruik van een andere methode (Shenton, 2004). Ten derde heb ik actief gereflecteerd op het onderzoeksproces door tijdens en achteraf aantekeningen te maken van het verloop van interviews en gedurende (strategie)vergaderingen. Dit is wat Schwartz-Shea en Yanow (2012, p. 100-104) *reflexivity* noemen: “*Reflexivity refers to a researcher’s active consideration of and engagement with the ways in which his own sense-making and the particular circumstances that might have affected it, throughout all phases of the research process, relate to the knowledge claims he ultimately advances in written form*” (p. 100). Tot slot heeft er op meerdere momenten *peer review* plaatsgevonden. Hierdoor werd ik gedwongen om na te denken over mijn onderzoek en was er ruimte voor anderen om mij te voorzien van nieuwe inzichten en feedback. Ik heb er bewust voor gekozen om geen gebruik te maken van *member checks*, hierbij laat de onderzoeker de transcripten lezen aan de respondenten (Shenton, 2004). Hoewel dit de ultieme manier is om te checken of de woorden van de respondent juist zijn geïnterpreteerd biedt het de respondent ook de mogelijkheid om te nuanceren of zijn woorden terug te trekken. Om deze reden is hier van afgezien. Ook is er geen gebruik gemaakt van de resultaten van eerdere onderzoeken, hoofdzakelijk omdat er geen vergelijkbare studies zijn uitgevoerd bij Rijnconsult.

**Transferability.** Shenton (2004) stelt dat zes elementen in ieder geval door de onderzoeker gepresenteerd moeten worden: het aantal deelnemende organisaties, een beschrijving van de respondenten, het aantal respondenten, de gebruikte methoden, het aantal en de duur van de dataverzameling momenten en de duur van de gehele dataverzameling. Allen zijn in het methode hoofdstuk terug te vinden. Daarbij heb ik in een poging de context waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden zo goed mogelijk weer te geven in de inleiding een interne en externe context geschetst. De contextschets is gebaseerd op interne documenten van Rijnconsult en mijn eigen observaties. Er is geen gebruik gemaakt van sector trendcijfers van de consultancy branche om de externe context te beschrijven omdat deze cijfers schaars en niet vrij toegankelijk zijn. Echter zijn er wel cijfers met betrekking tot de corporate sector gebruikt om de externe contextschets van voldoende basis te voorzien.



**Dependability.** Om er voor te zorgen dat het onderzoek goed replicateerbaar is ben ik in de eerste plaats in mijn methode hoofdstuk (H. 3) gedetailleerd en uitgebreid ingegaan op de gebruikte methoden. Ten tweede heb ik zo concreet mogelijk beschreven hoe ik de interviews heb voorbereid en afgenomen, ook zijn de gebruikte interviewopzetten beschikbaar in de bijlage van dit onderzoek.. Om dit alles extra kracht bij te zetten heb ik bij het kiezen en vormgeven van de methoden gebruik gemaakt van twee bekende boeken van vooraanstaande wetenschappers. Mijn wetenschappelijk standpunt is voornamelijk gebaseerd op het boek ‘interpretive research design: Concepts and Processes’ geschreven door Schwarts-Shea en Yanow (2012) en de gebruikte methoden zijn hoofdzakelijk afkomstig uit het boek ‘Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen’ door Boeije (2005). Deze boeken zijn gemakkelijk verkrijgbaar en alom bekend, desgewenst is het dus makkelijk om dit onderzoek te repliceren op basis van de twee genoemde werken.

**Confirmability.** De *researcher bias* is geminimaliseerd door het toepassen van de eerder beschreven *triangulation*. Vooral de georganiseerde focusgroep waarin de bevindingen van het onderzoek werden voorgelegd aan een groep respondenten heeft hier aan bijgedragen. Daarbij claim ik niet compleet blanco het onderzoek in te zijn gegaan, ik ben mij bewust van mijn (wetenschappelijke) voorkeuren. De initiële onderzoeks-puzzle, thema’s en de bijbehorende narratieve aanpak zijn echter gedurende het onderzoek losgelaten en vervangen door thema’s waar de respondenten veelvuldig naar verwezen. De respondenten zijn absoluut leidend geweest in het onderzoek, mijn vermoeden is dan ook dat er beperkt sprake is van *researcher bias*.

## 2.5 Samenvatting

De gebruikte methoden voor dit onderzoek zijn gebaseerd op de interpretatieve discipline waarbij in het bijzonder uitgegaan is van *iterative recursive abductive logic*. Hierbij laat de onderzoeker zich leiden door zijn verbazing en probeert deze aan de hand van de context waarin de verbazing zich bevindt te verklaren. Om mijn verbazing te verklaren heb ik hoofdzakelijk gebruik gemaakt van zowel open als semigestructureerde interviews ondersteund door documenten en observaties. Door verschillende databronnen te gebruiken is er sprake van datatriangulatie. De bevindingen zijn getoetst door middel van een focusgroep, hieruit bleek dat de thema’s uit de interviews herkent en relevant bevonden werden door de deelnemers. Het onderzoek kent drie cycli van dataverzameling en –analyse waarbij het onderzoek steeds specifieker werd. De kwaliteitsstandaard die gehanteerd wordt is *trustworthiness*. Hierbij is het van belang dat de onderzoeker reflecteert op zijn handelen en inzichtelijk maakt hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke keuzes gedurende het onderzoek zijn gemaakt.



## 3. Literatuur

In dit hoofdstuk ga ik in op de thema's 'gender' en 'hiërarchie'. De paragraaf over gender gaat vooral over masculiniteit en femininiteit in organisaties. In de paragraaf over hiërarchie gaat het hoofdzakelijk om de manier waarop hiërarchie tot stand komt in professionele organisaties. Allereerst wordt echter ingegaan op het overkoepelende thema: organisatiecultuur. In het bijzonder wordt aandacht besteed aan dissensus en fragmentatie van cultuur. Vervolgens worden gender en hiërarchie gekoppeld aan de gefragmenteerde beleving van organisatiecultuur. Het geheel wordt afgesloten met een samenvatting van de besproken literatuur. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van literatuur gebaseerd op onderzoek bij consultancy bureaus, dit onderzoek is echter schaars (Kumra en Vinnicombe, 2008). Om die reden heb ik veel gebruik gemaakt van literatuur over de corporate sector, professionele organisatie of kennis intensieve organisaties. Consultancy bureaus behoren tot de drie benoemde categorieën en het is om die reden aannemelijk dat de conclusies uit die onderzoeken ook opgaan voor de consultancy sector.

### 3.1 De gefragmenteerde beleving van organisatiecultuur

Het concept organisatiecultuur is misschien wel het meeste onderzochte en besproken onderwerp in de organisatiewetenschap van de afgelopen decennia. Er bestaat geen consensus over de definitie van 'organisatiecultuur' maar er zijn wel een aantal stromingen te definiëren. Pettigrew (1979) was één van de eersten die uitgebreid aandacht besteedde aan dit concept. Hij definieert organisatiecultuur als volgt: *"in order for people to function within any given setting, they must have a continuing sense of what that reality is all about in order to be acted upon. Culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time"* (Pettigrew, 1979, p. 574). Cultuur in deze zin is het gedeelde referentiekader van een groep, hierdoor is men in staat om met elkaar te werken. Pettigrew (1979) gaat uit van de gedachte dat een organisatiecultuur gecreëerd kan worden en dat het mogelijk als instrument kan dienen om bijvoorbeeld *commitment* te vergroten. Ander werk dat van grote invloed is geweest op het denken over organisatiecultuur komt van Smircich (1983). Zij gaat uit van cultuur als *root metaphor* voor een organisatie. In andere woorden: een organisatie is cultuur. Organisatiecultuur wordt hier gezien als een proces van sociale constructie waarbij de cultuur door middel van interactie tussen leden van de organisatie vorm krijgt. Smircich (1983) benadrukt dat cultuur geen instrumenteel iets dat ontworpen en geïmplementeerd kan worden. Parker (2000) benoemt in zijn boek 'Organizational Culture en Identity' de twee visies op cultuur vertegenwoordigd door Pettigrew (1979) en Smircich (1983) en voegt hier nog een derde perspectief aan toe: het management perspectief. In deze visie is organisatiecultuur een entiteit die door managers beheerd kan worden om de organisatie-efficiëntie te vergroten, hij noemt dit het *practitioner-consultant model*. Hoewel deze drie conceptualisaties van organisatiecultuur verschillen in de manier waarop zij naar cultuur kijken gaan zij allen uit van consensus. De aanname van consensus als uitgangspunt voor organisatiecultuur heeft ertoe geleid dat een eenduidige cultuur vaak wordt gezien als een sterke of cultuur: *"Thus 'strong' cultures are seen as cultures that serve the interests of management by limiting the capacity of individuals to reflect upon, and assess, different and competing value systems, other than the dominant corporate ideology"* (Robertson, 2003, p. 837).

Parker (2000) vindt dat men te makkelijk uitgaat van consensus en uniformiteit wanneer het gaat om organisatiecultuur. Hij stelt dat er vaak sprake is van dissensus: *"I would suggest that it tends to*



*under-emphasize division in favor of the assumption of consensus*" (p. 221). Hij geeft aan dat elke organisatiecultuur een aantal elementen deelt: "[...] *within an organization there must be some minimal consensus to enable the complex coordination of people, buildings, paper, machines and so on that allow the organization to operate at all*" (p. 223). Er moet als het ware een soort basiscultuur bestaan die de organisatie in staat stelt om goed te functioneren. Parker (2000) stelt echter dat de organisatiecultuur op verschillende wijze ervaren wordt omdat individuen of groepen vanuit een bepaald referentiekader naar de organisatiecultuur kijken: "[...] *there will also be considerable dissensus because these complex processes are the subject of very divergent opinions on the cost and benefits that accrue to different groups and people within and without the organization*" (p. 223). Een bepaalde ervaring van een organisatiecultuur kan alleen begrepen worden door te kijken naar 'wij' en 'zij': "*if we want to understand what a particular sense of culture is we need to situate it within something like an intention – a distinction between 'us' and 'them' which tells 'us' who 'we' are*" (Parker, 2000, p. 224). Parker identificeert drie dominante scheidingen waarop deze 'wij-zij' in de door hem onderzochte cases is gebaseerd: 1) *spatial/functional*, 2) *generational* en 3) *occupational/professional*. De eerste categorie, *Spatial/functional divisions*, zijn scheidingen gebaseerd op geografische locatie of op basis van departementen: '*them over there, us over here*' (Parker, 2000). De *generational divides* betreffen scheidingen gebaseerd op leeftijd of de historie van een organisatie: '*them from that time, us from this time*' (Parker, 2000). De laatste scheiding die Parker identificeert, *occupational/professional divisions*, is gebaseerd op werkvelden of activiteiten: '*them who do that, us who do this*' (Parker, 2000). Het identificeren en benoemen van dergelijke scheidingen is relevant omdat het identificatiekader van een individu bepalend is voor de manier waarop hij zijn werk begrijpt. Parker (2000) zegt hierover dat: "*this division between difference and sameness also provides me with a way to think about members' understanding of the organization*" (p. 187). Van belang is dat deze identiteiten niet vast zijn maar naar gelang de situatie kunnen wisselen: een werknemer kan zich op een bepaald moment identificeren met een groep op basis van *spatial/functional* elementen en zich op een ander moment met een andere groep identificeren op basis van generatie. De groep waarmee iemand zich identificeert hangt af van de context waarin iemand zich bevindt. Ook is het mogelijk dat iemand zich identificeert met meerdere groepen tegelijkertijd.

Een aanvulling op het uitgangspunt van dissensus is de gedachte dat organisatieculturen gefragmenteerd zijn, ook wel het '*fragmentation perspective*' genoemd: "*According to advocates of the Fragmentation view, interpretations of the manifestations of a culture are multiple -- neither clearly consistent nor clearly inconsistent; instead, the relationship among interpretations is complex, containing elements of contradiction and confusion*" (Martin et al., 2004, p. 16). Consensus is niet iets dat organisatiebreed gedragen wordt of dat een vast onderdeel van de organisatiecultuur is. In tegendeel, consensus komt tot stand op basis van tijdelijke overeenstemming op een bepaald punt. Cultuur is niet langer het kader waardoor er gemeenschappelijke begripsvorming plaatsvindt maar is juist de bron van ambiguïteit: "*In such an ephemeral environment, culture is no longer a clearing in a jungle of meaninglessness. Now, culture is the jungle itself*" (Martin et al., 2004, p. 16). Deze visie staat haaks op het werk van Pettigrew (1979) die cultuur juist zag als datgene dat zorgt voor gemeenschappelijke begripsvorming. Van belang is verder dat in de visie van Martin et al. (2004) macht verspreid en versnipperd is waardoor de betekenis van de formele hiërarchie afneemt.



Deze fragmentatie en ambiguïteit is vooral aanwezig bij *knowledge intensive firms* (KIF's) waar ook consultancybureaus toe behoren. Omdat het werk en de benodigde kennis zich in rap tempo ontwikkelen en vernieuwen is ambiguïteit een integraal deel van de organisatiecultuur (Robertson en Swan, 2003). Daarbij werken medewerkers bij KIF's vaak zelfstandig waardoor er minder sprake is van een gedeelde, uniforme organisatiecultuur (Robertson en Swan, 2003). Robertson en Swan (2003) concluderen naar aanleiding van een onderzoek bij een middelgroot consultancybureau dat deze ambiguïteit in de cultuur niet per definitie slecht is: *"This analysis suggests that strong cultures, which are seen in much of the existing literature reflecting homogeneous norms of behaviour, can also be characterized by heterogeneity and a celebration of non-standardization"* (p. 848). Mogelijke verklaring hiervoor is dat consultants vaak autonoom opereren. Deze autonomie is van invloed op de manier waarop zij de organisatiecultuur ervaren (Robertson en Swan, 2003). Toch wordt ambiguïteit in de regel als abnormaal gezien en ervaren. Robertson en Swan (2003) volgen hierin Willmott (1993) die stelt dat ambiguïteit als ongemakkelijk wordt ervaren omdat mensen geneigd zijn duidelijkheid prettig te vinden en om die reden een eenduidige organisatiecultuur te prefereren.

Er bestaat echter kritiek op het fragmentatie perspectief. Schein (1991 in Martin et al., 2004) en Alvesson (2002, Martin et al., 2004) stellen dat elke organisatiestudie een bepaalde mate van fragmentatie tegen zal komen en dat ambiguïteit onvermijdelijk is en dus geen expliciete aandacht behoeft. Om diezelfde reden vinden de aanhangers van het fragmentatieperspectief het juist van belang om de fragmentatie te benoemen: *"If researchers miss this point they can overlook important aspects of culture and introduce more certainty and predictability into the depiction of organizational culture than is warranted"* (Martin et al., 2004, p. 18).

## 3.2 Gender

De mate van iemands masculiniteit en femininiteit kan van invloed zijn op de manier waarop hij of zij een organisatiecultuur ervaart. Iemand die hoog masculien en laag feminien is ervaart de cultuur waarschijnlijk heel anders dan iemand die laag masculien en hoog feminien is. Door deze verschillen kan fragmentatie van de organisatiecultuur ontstaan. Om die reden wordt in deze paragraaf wordt verkent hoe gender van invloed is op organisaties en welke gender-waarden dominant zijn.

### 3.2.1 Geslacht en gender

Hoewel het in de regel zo is dat masculiene waarden dominanter zijn bij mannen en feminiene waarden dominanter bij vrouwen, is het van belang om te benadrukken dat feminiene waarden niet alleen aan vrouwen toebehoren en masculiene waarden niet alleen aan mannen. Elke man of vrouw heeft een bepaalde mate van masculiniteit en femininiteit. Claes (1999) legt dit uit door te stellen dat 'seks' fysiek is en dat 'gender' psychologisch, sociaal en cultureel bepaald wordt: *"Gender is a social construct. Whereas sex is the term used to indicate biological difference, gender is the term used to indicate psychological, social and cultural difference"* (p. 432). Masculiniteit en femininiteit bevinden zich dan ook niet op een continuüm met aan de ene zijde masculiniteit en aan de andere zijde femininiteit maar het zijn twee losse schalen die van laag masculien/feminien naar hoog masculien/feminien lopen (Bem, 1974; Claes, 1999). Deze benadering van masculiniteit en femininiteit vindt zijn oorsprong in het werk van Bem (1974) die de *two-dimensional view* introduceerde (zie model 1.).



### One dimensional view

high feminine ←————→ high masculine

### Two dimensional view

low feminine ←————→ high feminine

low masculine ←————→ high masculine

### model 1, Gebaseerd op Bem (1974)

Powell en Butterfield (1979) vatten de bijdrage van Bem (1974) als volgt samen: “(1) *masculinity and femininity are complementary, not opposite positive domains of traits and behaviors*, (2) *an individual of either sex may be both masculine and feminine, or instrumental and expressive, depending on the given situation*, and (3) *it is each individual’s sex-role identity, not sex, that magnifies the degree to which certain traits and behaviors are manifested*” (p. 396). Wanneer een persoon op beide elementen hoog scoort, wordt hij of zij *androgynous* genoemd (Bem, 1974). Het onderscheid tussen geslacht en gender is relevant voor dit onderzoek omdat de focus van dit onderzoek ligt op masculiniteit en femininiteit en niet op verschillen tussen mannen en vrouwen.

Echter erkent niet iedereen de scheiding tussen masculiene en feminiene waarden. Sommige auteurs benadrukken juist dat de twee verbonden zijn. Paechter (2006) stelt dat masculiniteit en femininiteit in relatie tot elkaar staan: “[...] *masculinity and femininity are not just constructed in relation to each other; their relation is dualistic. A dualistic relation is one in which the subordinate term is negated, rather than the two sides being in equal balance. Femininity is, thus, defined as a lack, an absence of masculinity*” (Paechter, 2006, p. 256). Door femininiteit te definiëren als een gebrek aan masculiniteit wijkt Paechter (2006) af van de *two dimensional view* van Bem (1974) en gaat zij eerder uit van één schaal waarbij masculiniteit en femininiteit beide een uiterste zijn. Fischer et al. (2006) stellen net als Paechter (2006) dat masculiniteit en femininiteit dichotomieën zijn en voegen daar aan toe dat de twee een onderling hiërarchische verhouding kennen waarbij masculiniteit als superieur wordt gezien.

### 3.2.2 Masculiene en feminiene waarden in organisaties

Fischer, Rodriguez Mosquera en Rojahn (2000) beschrijven een aantal masculiene en feminiene waarden. Als masculiene waarden benoemen zij: individualisme, competitie, belang van materiële beloning, hoge prestatiedruk, grote tijdsinzet, aanwezigheid, belang van status, hiërarchie, taboe op emotionaliteit en kwetsbaarheid (p. 9). Feminiene waarden zijn onder andere: collectivisme, collegialiteit, belang van positieve feedback, belang van persoonlijke ontplooiing, belang van werk-privé balans, participatie in besluitvorming en expressie en delen van emoties (p. 9). Weisgram, Dinella en Fulcher (2011) onderschrijven deze bevindingen en stellen dat: “*Men have been found to prefer jobs in which they have high salaries, power or influence over others, opportunities for advancement or achievement, risk-taking and challenging tasks, a high level of responsibility, and a high level of prestige*” (p. 244). Over feminiene waarden zeggen zij: “*the feminine gender role includes traits such as warm, sympathetic, sensitive, and soft-spoken. There are also expectations of serving as a nurturer, maintaining positive social relationships with others, and serving in submissive roles*” (p. 245). Onderstaande tabel geeft een overzicht van masculiene en feminiene waarden.



Masculiene waarden	Feminiene waarden
Individualisme	Collectivisme
Competitie	Collegialiteit
Belang materiële beloning	Belang van erkenning en waardering
Prestatiedrang	Belang van persoonlijke ontwikkeling
Werk > Privé	Balans in werk-privé
Status en hiërarchie	Participatieve besluitvorming
Weinig emotioneel	Uiten en delen van emoties

**Tabel 1, gebaseerd op Fischer et al (2000) en Weisgram et al (2011)**

### 3.2.3 Masculiniteit en femininiteit in organisaties

Benschop en Doorewaard (1998) stellen dat onderzoek naar gender altijd aandacht moet besteden aan machtsrelaties: *“A framework on gender should always explicitly address power”* (p. 5). In dit onderzoek gaat het in het bijzonder om machtsrelaties op basis van gender in organisaties. Acker (1992, in Benschop, 1998) theoretiseert dat er een *‘ideal worker’* bestaat in het denken van mensen. Deze *ideal worker* heeft geen fysiek lichaam of gender maar beschikt wel hoofdzakelijk over masculiene eigenschappen. Benschop en Doorewaard (1998) suggereren dat het bestaan van deze *ideal worker* ertoe leidt dat masculiene waarden geprefereerd worden over feminiene waarden. In andere woorden: in organisaties worden masculiene waarden onbewust meer gewaardeerd dan feminiene waarden. Benschot, Halsema en Schreurs (2002) stellen dat masculiniteit vooral geprefereerd en geassocieerd wordt met commerciële en management functies, zoals het beroep van consultant, en dat feminiene waarden vaak toegeschreven worden aan functies met ondersteunende taken: *“Gender is systematically reproduced in hierarchical levels, jobs and tasks. Men mostly fill managerial and commercial jobs, whereas women fill most of the lower level and supporting jobs. Jobs and tasks higher in the hierarchical structure of the organization are associated with masculinity and men, whereas jobs and tasks lower in the hierarchy are associated with femininity and women”* (Benschot, Halsema en Schreurs, 2002, p.3). In andere woorden: masculiene waarden worden geassocieerd met meer macht en een hiërarchisch hogere positie dan feminiene waarden.

De waargenomen superioriteit van masculiene waarden wordt bevestigd door onderzoek van Wong, Kettlewell en Sproule (1985). Uit hun onderzoek blijkt dat vrouwen die typisch feminiene eigenschappen hebben minder succesvol zijn dan mannen: *“According to the sex-typing hypothesis, women’s conformity to socially ascribed sex roles and feminine traits is at least partially responsible for their lower levels of achievement relative to men”* (p. 758). Ook blijken vrouwen die meer masculiene karaktertrekken hebben succesvoller te zijn dan hun feminiene collega’s (Wong et al, 1985). Deze opvatting wordt gedeeld door Maier (1999, in Olsson en Walker, 2004) die stelt dat alle managers die hoger op willen komen over *‘corporate masculinity’* moeten beschikken: *“in terms of career development and progression, “corporate masculinity” operates as a norm that all managers aspiring to the top must adopt, including male managers”* (p. 244). Niet alleen lijkt masculien gedrag een vereiste te zijn om hoger op te komen maar er wordt vaak negatief gereageerd op feminiën gedrag in een masculiene omgeving. Het zijn vooral de mannelijke, masculiene collega’s die negatief reageren. Dergelijke reacties worden vaak verpakt in humor waarbij het feminiene gedrag op de hak wordt genomen (Holmes en Schnurr, 2006).



Zeker in de consultancybranche worden masculiene waarde veelal geprefereerd. Dit blijkt uit onderzoek van Kumra en Vinnicombe (2008) bij een consultancy firma. Zij concluderen dat: *“The interviews provided clear evidence of sex bias in the promotion to partner decision-making process”* (p. 69) en identificeren hier twee redenen voor. Allereerst zijn mannen eerder geneigd proactief te handelen wanneer het gaat om carrière maken. Vooral de constatering dat mannen geneigd zijn hun prestaties duidelijk te laten zien en vrouwen hier bescheidener in zijn is hier van invloed (Kumra en Vinnicombe, 2008). Dit is terug te leiden tot het feit dat mannen competitief zijn en vrouwen gericht op samenwerken. Deze observatie is in lijn met de benoemde masculiene en feminiene waarden (Fischer et al., 2000; Weisgram et al., 2011). Een tweede reden is dat vrouwen vaak het gevoel hebben dat er geen ruimte is voor hun feminiene inbreng: *“women in the profession perceive lack of gender acceptance to be a key barrier to attaining senior positions within firms”* (Kumra en Vinnicombe, 2008, p. 72). In andere woorden: er bestaat te weinig ‘fit’ tussen de vaak masculiene organisatiecultuur en de vrouwen die hogerop willen komen. Dit sluit aan op de bevinding van Maier (1999 in Olsson en Walker, 2004) dat *corporate masculinity* een eis is om carrière te maken.

### 3.3 Hiërarchie in professionele organisaties en het belang van senioriteit

Een sterke formele of informele hiërarchie kan bijdragen aan de fragmentatie van de organisatiecultuur. Bij het bestaan van weinig hiërarchie zal de fragmentatie beperkt zijn. Wanneer de hiërarchie sterk is, is het mogelijk dat hierdoor (meer) fragmentatie ontstaat. Om die reden wordt in deze paragraaf verkend hoe hiërarchie tot stand komt in professionele organisaties en wat voor invloed dit heeft op een organisatie.

#### 3.3.1 Formele en informele hiërarchie in organisaties

In de wetenschap kent men het onderscheid tussen formele en informele organisatiestructuren, zo ook voor hiërarchie: *“formal hierarchical order can be defined as an official system of unequal person-independent roles and positions which are linked via lines of top-down command-and-control”* (Diefenbach en Sillince, 2011, p. 1517). De formele hiërarchie is vastgelegd in de structuur van een organisatie. De verschillende posities en functies zijn duidelijk gedefinieerd en men weet van elkaar welke rol iemand heeft. Hiërarchie in een professionele organisatie is hoofdzakelijk gebaseerd op senioriteit. Hogere functies worden in de regel vervuld door mensen met veel ervaring die de junior collega’s begeleiden en helpen in het werk (Diefenbach en Sillince, 2011). De senioren medewerkers onderscheiden zich van elkaar door middel van diploma’s, het gebruik van bepaalde statussymbolen, persoonlijkheidskenmerken en gedragskenmerken (Diefenbach en Sillince). Naast senioriteit is autonomie van belang voor de formele hiërarchie. Professionals worden afgerekend op individuele prestaties en werken ze zelfstandig of in zelfsturende teams zonder daarbij vanuit de formele hiërarchie aangestuurd te worden. Autonomie veronderstelt echter een bepaalde mate van gelijkheid en heeft in dit opzicht een paradoxale relatie met de waarde die men aan senioriteit hecht (Diefenbach en Sillince, 2011).

De informele hiërarchie is gebaseerd op onderlinge sociale relaties tussen professionals: *“informal hierarchy can be defined (and identified) as person-dependent social relationships of dominance and subordination which emerge from social interaction and become persistent over time through repeated social processes (especially routine behaviour)”* (Diefenbach en Sillince, 2011, p. 1517). De informele hiërarchie berust niet op vastgelegde en omschreven functies maar komt tot stand als het gevolg van sociale interactie. Diefenbach en Sillince (2011) stellen dat junior collega’s alleen





succesvol kunnen zijn als zij zich schikken naar zowel de formele als informele hiërarchie: *“Junior professionals can only become fully accepted if they obey the written and unwritten rules of the profession, if they accept their status as ‘apprentice’ and the nature of the career path”* (p. 1522). De relatie tussen de formele en informele hiërarchie in een professionele organisatie is faciliterend: de informele hiërarchie faciliteert de formele hiërarchie. Diefenbach en Sillince leggen dit als volgt uit: *“Professionals use a combination of formal hierarchy (principle of seniority) and professionals’ idea of autonomy in order to boost their informal hierarchical networks in the pursuit of individual or group interests – which, in return, will shape the formal hierarchical structures and processes of the organization, especially by reconfirming the status of the professional within the hierarchical order”* (p. 1523). Zij concluderen dat wanneer de mate van formele hiërarchie in een organisatie afneemt de mate van informele hiërarchie toeneemt. Uit onderzoek van Alvesson (1995, in Robertson en Swan, 2003) blijkt dat relatief kleine consultancy bureaus in de regel een vrij platte organisatiestructuur kennen. Wanneer we de conclusie van Diefenbach en Sillince (2011) volgen impliceert dit dat de informele hiërarchie sterk is bij dergelijke organisaties.

### 3.3.2 Senioriteit en anciënniteit

Zoals aangegeven speelt senioriteit een belangrijke rol in het bepalen van zowel de formele als informele hiërarchie: *“Seniority is, in fact, a special form of hierarchy or status differentiation”* (Shepsle en Nalebuff, 1990, p. 46). Kennis en ervaring, en daarmee senioriteit, is in het bijzonder van belang in de consultancy sector omdat senioriteit een manier is om jezelf te differentiëren van andere adviseurs of andere adviesbureaus: *What is generally accepted is that the primary asset of a KIF is the collective expertise of its workforce, and therefore the competitive positioning of these firms is entirely dependent on creating and sustaining a committed, loyal expert workforce* (Robertson en Swan, 2003, p. 835). Senioriteit is dus zowel van belang voor adviseurs als voor adviesbureaus. In dit onderzoek wordt senioriteit gedefinieerd als iemands werkervaring, kennis en mate van expertise.

Naast senioriteit is in het geval van Rijnconsult anciënniteit een belangrijk begrip. Anciënniteit wordt bepaald door de duur van het dienstverband van een persoon bij een organisatie: *“Wat betreft anciënniteit gaat het om de vraag: wie is lang en wie is kort werkzaam in het bedrijf? Lang betekent: lang loyaal aan het bedrijf. Dat vraagt om respect; dat vraagt om waardering”* (Boutellier, 2004, p. 5). Dit ligt dicht tegen de *generational divide* van Parker (2000) aan: *‘them from that time, us from this time’*. In andere woorden: omdat je op een bepaald moment ergens in de tijd er wel of niet was, hoor je wel of niet bij een bepaalde groep. Anciënniteit kan van invloed zijn op iemands formele positie, taken en (financiële) beloning. Anciënniteit wordt verworven door langdurig bij een organisatie te werken en daardoor ‘er bij zijn geweest’. Hierin verschilt anciënniteit van senioriteit, senioriteit is niet zozeer gebaseerd op ‘tijd’ maar op expertise en ervaring. De gronden waarop anciënniteit en senioriteit worden verworven verschillen dus van elkaar. Anciënniteit kan senioriteit echter wel versterken, een anciënnere seniore medewerker zal een hogere hiërarchische positie hebben dan een recent aangenomen seniore medewerker.

De twee elementen kunnen beide van invloed zijn op zowel de formele als informele hiërarchie. Anciënniteit kan resulteren in een formeel hogere positie. Iemand die langdurig werkzaam is bij een organisatie wordt als loyaal ervaren en deze loyaliteit kan worden beloond met een hiërarchisch hogere positie (Fischer en Smith, 2004). Ook op informeel niveau kan anciënniteit van invloed zijn op de hiërarchie. Wanneer een groep mensen een bepaalde tijd of een bepaald moment heeft



meegemaakt kan dat een band scheppen tussen de aanwezigen. Deze band is niet gebaseerd op formele posities maar op 'of je erbij was op een bepaald moment in de tijd'. Daarbij heeft iemand die lang werkzaam is bij eenzelfde organisatie vaak een groot intern netwerk waar een informeel hiërarchisch hoge positie aan ontleent. Senioriteit resulteert in de regel in een formeel en informeel hoge positie. Formeel omdat een seniore medewerker een hiërarchisch hogere positie toebedeeld krijgt vanwege de kennis, ervaring en het netwerk waar hij over beschikt (Fischer en Smith, 2004). Op informeel niveau wordt hij ook vanwege zijn kennis en ervaring gewaardeerd en krijgt de seniore medewerker een informeel hiërarchisch hoge positie (Diefenbach en Sillince, 2011).

### 3.4 Samenvatting

Het concept organisatiecultuur kan bekeken worden vanuit de gedachte van consensus als de gedachte van dissensus. De traditionele visie gaat uit van consensus, voorbeelden hiervan zijn het werk van Pettigrew (1979) en Smircich (1983). Parker (2000), Robertson en Swan (2003) en Martin et al. (2004) bekritisieren de aanname van consensus en stellen dat hier mee een te simplistisch en uniform beeld van cultuur wordt neergezet. Robertson en Swan (2003) geven aan dat dit zeker in knowledge intensive firms, waartoe consultancybureaus behoren, het geval is. De Rijnconsultse cultuur wordt geduid aan de hand van de thema's 'gender' en 'hiërarchie'. Bij het eerste thema, masculiniteit en feminiteit, wordt uitgegaan van de *two dimensional view* van Bem (1974). Masculiniteit en feminiteit worden niet gezien als twee uiterste op een schaal maar als twee verschillende schalen. Echter bestaat echter ook een tegengeluid (Fischer et al, 2006; Paechter, 2006) dat juist uitgaat van de verbondenheid van de twee concepten en daarmee ook één schaal. Zoals aangegeven wordt in dit onderzoek de *two dimensional view* aangehouden omdat het onderzoek gaat over masculiniteit en feminiteit en niet over mannen en vrouwen. In professionele organisaties voeren masculiene waarden veelal de boventoon en wordt vaak niet goed omgegaan met feminiene waarden (Wong et al, 1985; Benschop en Doorewaard, 1998; Maier, 1999 in Olsson en Walker, 2004; Benschop et al., 2002; Holmes en Schnurr, 2006). Het tweede thema, hiërarchie, gaat uit van senioriteit als belangrijke bron voor iemands hiërarchische positie (Diefenbach en Sillince, 2011). In het bijzonder is dit waar voor consultancybureaus omdat senioriteit een middel is om je als adviseur en als adviesbureau te differentiëren (Robertson en Swan, 2003). Relevant voor dit onderzoek is om onderscheid te maken tussen senioriteit en anciënniteit. Anciënniteit wordt bepaald door iemands arbeidsduur en 'er wel of niet bij zijn geweest'. Beide elementen kunnen van invloed zijn op de formele en/of informele hiërarchie van een organisatie (Fischer en Smith, 2004; Diefenbach en Sillince, 2011).



## Inleiding resultaten

Het resultaatendeel is opgedeeld in twee hoofdstukken. In het eerste resultatenhoofdstuk wordt ingegaan op gender en in het tweede hoofdstuk zullen de resultaten omtrent hiërarchie gepresenteerd worden. Het doel van het hoofdstuk over gender is om te laten zien dat de ervaringen met betrekking tot dit thema divers en gefragmenteerd zijn. De Rijnconsultse cultuur wordt, wat betreft gender, door de respondenten op zeer verschillende wijze ervaren en gezien. Dit heeft implicaties voor de manier waarop het werk wordt uitgevoerd en welke verwachtingen er bestaan ten aanzien van Rijnconsult en de collega's. Het hoofdstuk over hiërarchie illustreert dat Rijnconsult niet alleen een gefragmenteerde cultuur kent maar dat ook de structuur fragmentatie vertoont. Hierdoor wordt de fragmentatie van de cultuur vergroot. Punt dat wordt gemaakt is dat de formele hiërarchie weinig voorstelt maar dat de informele hiërarchie, gebaseerd op anciënniteit, bepalend is voor iemands positie binnen Rijnconsult. Het belang van anciënniteit zorgt voor fragmentatie omdat 'erbij zijn geweest toen het echt spannend was' (de uitkoop van Ordina) uiteraard niet meer mogelijk is voor nieuwe mensen.

Teken	Toelichting
[emotie] :	Wanneer een respondent emotie toont wordt deze benoemd tussen de haakjes.
[naam] :	Alle namen van personen en instellingen zijn vervangen door [naam] in verband met de anonimiteit van respondenten.
[...]:	Wordt gebruikt wanneer een deel van de quote is weggelaten in verband met de anonimiteit van een respondent of wanneer een bepaal deel van de quote niet relevant is.

### Opmerking I

De interviewnummering correspondeer niet met de volgorde waarin de interviews zijn afgenomen.

### Opmerking II

In het resultaatendeel wordt het geslacht van respondenten getoond door naast het interviewnummer het geslacht aan te geven of bijvoorbeeld te verwijzen naar een respondent als 'hem' of 'haar'. Hier is voor gekozen omdat het in het kader van het thema 'gender' interessant is om te weten of een bepaalde uitspraak van een man of een vrouw komt. Voor het onthullen van het geslacht van de respondenten, en daarmee het verminderen van de anonimiteit, is toestemming gevraagd en verkregen van de respondenten.



## 4. De gefragmenteerde beleving van gender

In dit hoofdstuk zal allereerst een beeld van de Rijnconsultse cultuur geschetst worden op basis van *gender*. Aan de hand van de dimensies competitie, erkenning en waardering en individualisme en collectivisme zal het gender thema verder worden uitgediept. Voor deze dimensies is gekozen omdat dit de dimensies zijn die het meest veelvuldig door de respondenten aangedragen zijn als. Daarbij zijn de ervaringen van respondenten met betrekking tot deze drie elementen zeer divers en gefragmenteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de observatie dat veel vrouwen bij Rijnconsult masculiene gedragskenmerken vertonen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de gevonden resultaten.

### 4.1 De Rijnconsultse cultuur: masculien, toch?

Een groot deel van de Respondenten geeft aan de Rijnconsultse cultuur als hoofdzakelijk masculien te ervaren. Een van respondenten vergelijkt Rijnconsult met 'de nozems'.



Afbeelding 1, interview 11

*“De nozems [lacht] een paar stoere gasten op een paar stoere brommers of motors weet ik veel en dat is uhm een beetje zo zie ik de wil om.. uhm iets vet cools of iets onwijs stoers te doen met dit bureau en dat het echt iets moet worden en het moet iets zijn van aanzien, nou niet eens echt aanzien het moet iets heel erg stoers zijn ofzo” (interview 11 ♀).*

Uit het fragment blijkt dat de respondent ervaart dat men bij Rijnconsult graag iets stoers van de organisatie wil maken, ook haalt de respondent aan dat het iets van aanzien moet zijn maar neemt die woorden weer terug. Daarbij benadrukt de afbeelding die de respondent aanleverde dit stoere. Door Rijnconsult met 'de nozems' te vergelijken kent zij de (stoere) kenmerken van de nozems toe aan Rijnconsult. Een andere respondent deelt deze opvatting en omschrijft Rijnconsult eveneens als een masculiene organisatie.



*“masculien misschien ook wel, dat armpje drukken. Dezelfde discussies, dat zwart-wit wat je ook zegt, paradepaardjes in brengen, niet verder bouwen met elkaar, vasthouden aan dat wat je al had” (interview 6 ♀).*

De respondent ervaart masculiniteit en benoemt hierbij een aantal elementen: ‘het armpje drukken’ ‘zwart-wit denken’ ‘paradepaartjes inbrengen’ en de geringe aandacht aan gezamenlijke ontwikkeling. Hieruit blijkt een focus op het individu, individuele prestaties en een gebrek aan collectieve ontwikkeling, allen kenmerken van masculiniteit.

Mooie illustratie van de masculiene organisatiecultuur is, volgens de respondent uit interview 23 (♂), de manier waarop de conjuncturele ups- en downs van Rijnconsult worden besproken gedurende de maandelijkse bureaudagen ook wel TOMATO's (the only monday at the office) genoemd.



**Afbeelding 2, foto gemaakt op de TOMATO van 13 mei 2013**

De ups en downs in de financiële cijfers worden vergeleken met de borsten van Dolly Parton. Wanneer de cijfers goed zijn dreigt er een periode van minder omzet omdat er gedurende een drukke periode minder tijd is voor acquisitie waardoor er na de goede periode een dip volgt. In de dip is weer ruim voldoende tijd en aandacht voor acquisitie waardoor de omzet vervolgens weer toeneemt. Dit proces van ups en downs wordt ook wel ‘het Dolly Parton effect’ genoemd. Een dergelijke uiting en duiding van de financiële ups en downs is een indicatie van een masculiene organisatiecultuur



Hoewel er voldoende aanleiding lijkt te zijn om Rijnconsult als masculien te bestempelen geeft een aantal respondenten aan dat zij Rijnconsult in het geheel niet als een masculiene organisatie ervaren. Een voorbeeld hiervan is het volgende fragment.

*“Maar ik denk dat, op zich Rijnconsult an sich niet een heel mannelijk bureau is. [...] Terwijl binnen Rijnconsult, toen ik er ging werken was het al heel normaal dat een aantal mensen een papadag hadden. En dat je een verhouding werk-privé wil hebben en dat je op een gegeven moment je telefoon gewoon uitzet en dus niet bereikbaar bent dat wordt geaccepteerd”* (interview 12 ♀).

De respondent geeft aan dat er geen sprake is van een masculiene organisatiecultuur, de ruimte die de organisatie biedt voor een gezonde werk-privé balans wordt ervaren als niet-masculien. Hierbij wordt het voorbeeld aangehaald dat veel mannelijke collega's een 'papadag' hebben. Het belang van een gezonde werk-privé balans is een typische feminiene waarde die volgens deze respondent voldoende ruimte krijgt bij Rijnconsult.

Twee andere respondenten stellen dat Rijnconsult een hoofdzakelijk feminien waardesysteem heeft maar dat het gedrag dat getoond wordt veelal masculien is.

*“Dat [de vraag] is grappig want het is een hele machocultuur, een hele masculiene omgeving maar wel voor softies dus dat vind ik het hele gekke daaraan. [...] Ik heb het idee dat we heel veel feminiene waarde hebben en masculien gedrag vertonen en dat is dus incongruent”* (interview 20 ♂).

*“De houding en gedrag is masculien, het platte gedrag, wat je het eerste ziet maar als het er op aan komt, de waarden zijn misschien wel feminien, het is niet de keihard. [...] We zijn een feminiene club met haantjes, is een beetje een gekke combinatie. De waarden zijn feminien maar ze praten masculien, maar er zijn er weinig die echt masculien handelen”* (interview 3 ♂).

Beide respondenten geven aan dat Rijnconsult een veelal feminien waardesysteem kent. De eerste respondent stelt Rijnconsult een masculiene omgeving vormt maar dat de mensen zelf 'softies' zijn. Hij benoemt een incongruentie tussen de waarden, die feminien zijn, en het gedrag, dat de respondent als masculien ervaart. De tweede respondent stelt eveneens dat Rijnconsult hoofdzakelijk feminiene waarde kent. Deze respondent vindt echter dat er vooral masculien gepraat wordt en dat er aan de oppervlakte veel masculien gedrag wordt vertoont maar hij vermoedt dat er slechts weinig Rijnconsulters zijn die in de aard echt masculien zijn. Ook deze respondent ervaart dus een incongruentie tussen de waarden en het gedrag dat wordt vertoont.

## 4.2 Competitie

### 4.2.1 Verschillende in het ervaren van competitie

Competitie is een typische masculiene waarde, in de interviews kwam dit thema meermaals gevraagd of ongevraagd aan bod. Een respondent geeft aan dat vrijwel elke Rijnconsult activiteit een competitie element bevat.



*“masculien, competitief, alles is een wedstrijd, alles wat er is, TOMATO, heidedagen, wordt ook gelijk in een wedstrijdje vertaalt. Zelfs 35 maal 35, was je er bij? Daar moet ook weer een wedstrijdje van gemaakt worden” (interview 23 ♂).*

De respondent vertelt dat van elk Rijnconsult evenement zoals de bureaudagen (TOMATO) of het recentelijk event waar 35 adviseurs 35 adviesuren aan een goed doel gaven ter viering van het 35-jarig bestaan een wedstrijd gemaakt wordt. Hiermee benadrukt de respondent de masculiniteit van de Rijnconsultse organisatiecultuur. Dezelfde respondent weidt uit over dit onderwerp en stelt dat competitiedrang gecultiveerd wordt door de directie van Rijnconsult.

*“[naam] die cultiveer dat ook, die cultiveert de competitie. Daar heb ik het vaak met hem over gehad, en hij zegt ‘het is ook goed dat mensen hier niet tegen hun verlies kunnen’. [...] Competitie, overal een wedstrijdje van maken en dat mensen niet tegen hun verlies kunnen dat vindt hij een positieve karaktertrek” (interview 23 ♂).*

Uit het fragment blijkt dat de respondent ervaart dat het competitie element in de cultuur wordt gecultiveerd door de directie van Rijnconsult en impliceert hiermee dat men bewust onderlinge competitie in stand houdt en zelfs aanmoedigt. In de ogen van de respondent is de masculiene cultuur een bewuste keus van de directie en hij geeft aan dat het competitie element gecultiveerd wordt. Een andere respondent geeft aan dat hij ook competitie ziet maar deze respondent stelt dat het iets is dat de mensen uit zichzelf doen.

*“maar dat [de competitie] komt niet doordat het opgelegd wordt, het wordt niet opgelegd, het wordt niet gestimuleerd” (interview 3 ♂).*

Deze respondent ervaart het tegenovergestelde van wat de respondent uit interview 23 ervaart. Hij stelt dat onderlinge competitie niet gecultiveerd wordt maar erkent wel dat het er is en impliceert daarmee dat het iets ‘natuurlijks’ is. Er zijn ook Rijnconsulters die aangeven dat ze in het geheel weinig competitiedrang ervaren, een respondent zegt het volgende:

*“ik denk dat er te weinig competitiedrang is, dat associeer ik wel met masculiniteit. Zeg maar we willen het goed doen, we willen gedegen zijn ofzo, maar je hoort hier niet zeggen ‘we worden de beste’. Masculien heb ik toch wel een beetje Machiavelli achtige ideeën, dat je ook wel bereidt bent om alles om tot dat ene doel te komen en dat is hier helemaal niet. [...] Ook hoe er met partners die hun target niet halen wordt omgegaan, dus weet je het is niet, geen hele harde afreken cultuur. (interview 22 ♀).*

In tegenstelling tot de respondenten uit interview 23 en 3 geeft deze respondent aan totaal geen competitie te zien of te ervaren. In het eerste deel van het fragment stelt de respondent dat de drang om de beste te willen zijn ontbreekt bij veel Rijnconsulters. Men is niet bereid om allerlei offers te maken om tot topprestaties te komen. Vervolgens geeft zij aan dat wanneer iemand even niet in de competitie mee kan spelen die persoon niet gelijk bestraft wordt. Het competitie-element is zeer klein of niet bestaand en speelt dus ook geen rol van betekenis bij Rijnconsult, aldus de respondent



#### 4.2.2 Verschillende vormen van betekenisgeving aan de prestatielijstjes

Een interessant voorbeeld ter illustratie van het competitie element, zijn de verschillende manieren waarop er naar lijstjes met prestatiecijfers wordt gekeken. Een respondent geeft aan dat de lijstjes er zijn om de transparantie te vergroten.

*“Uhm doel van die lijstjes is om inzicht te geven in uhm waar nog ruimte zit in de acquisitie dan wel in de omzet” (interview 19 ♂).*

De respondent stelt dat de lijstjes dienen om een beeld te schetsen van waar in de organisatie nog ruimte is om werk binnen te halen. Het lijstje is in de ogen van deze respondent geen ranglijstje van prestaties. Een andere respondent kijkt echter anders tegen de lijstjes aan.

*“ja, ik ben competitief gedreven, ik kijk wel naar de lijstjes, ik wil gewoon bovenin meedraaien, ik accepteer niet dat ik onderin zit” (interview 3 ♂).*

Deze tweede respondent kijkt heel anders naar het lijstje en stelt dat hij het lijstje wel degelijk ziet als een ranglijstje door te zeggen dat hij graag bovenin het lijstje wil staan. Hetzelfde lijstje wordt door de twee respondenten totaal verschillend begrepen. De eerste respondent heeft een meer feminie kijk op de lijstjes (‘waar zit nog ruimte en is dus nog ruimte voor verbetering?’) en de tweede respondent kijkt vanuit een masculien referentiekader en ziet een ranglijst (‘ik wil bovenaan staan’).

### 4.3 Erkenning en waardering

#### 4.3.1 Het uiten van erkenning en waardering

De manier waarop en de mate waarin erkenning en waardering geuit worden is een indicator voor de masculiniteit en femininiteit van een organisatie. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan dat het nog wel eens schort aan onderlinge erkenning en waardering. Uit één van de interviews blijkt dat er vooral erkenning en waardering is voor de bijzondere gevallen.

*“Woordje waardering uitspreken dat doen we eigenlijk niet. Dat is minimaal. Dus daar zit wel echt een aandachtspunt. En dan bedoel ik niet alleen als je succes hebt. Van leuk he ‘Tejin’ dan vliegen de facebook foto’s je om de oren maar dat voor de anderen, de gewone harder werkers die het normale werk doen, dat gebeurt niet” (interview 16 ♂).*

Allereerst geeft de respondent aan dat er weinig waardering is naar elkaar toe en dat daar aan gewerkt zou moeten worden. Ook vindt de respondent dat er niet alleen waardering geuit zou moeten worden bij (grote) successen maar dat er ook meer waardering voor elkaars ‘gewone’ werk zou moeten zijn. een andere Respondent vindt eveneens dat er te weinig aandacht is voor erkenning en waardering.

*“ja die waardering want dat is ook wel, dat is wel wat ik uitspreek wat ik mis. [Naam] heeft dat wat meer als leidinggevende dat hij aangeeft dat het goed gaat. Maar [naam] en [naam] zijn niet heel erg de types die dat überhaupt vragen hoe het met je gaat en ook niet echt waardering geven en dat is bij het merendeel van de partners, dat is niet een normaal iets. Dat ze uitspreken hoe ze vinden dat je*





*het doet. En uhm negatieve dingen, feedback dat gaat makkelijk maar echt positieve dingen dat gaat niet makkelijk nee” (interview 15 ♀)*

Uit het fragment blijkt dat de respondent het gevoel heeft dat zij onvoldoende waardering krijgt. Ze benadrukt dat het vooral vanuit de directie en de partners schort wanneer het gaat om het uiten van waardering. het regelmatig uiten van waardering lijkt geen onderdeel te zijn van de Rijnconsultse organisatiecultuur. Het geven van negatieve feedback is volgens de respondent echter geen probleem.

#### **4.3.2 Redenen voor het uiten van erkenning en waardering**

Binnen Rijnconsult bestaan er verschillende opvattingen over waar je erkenning en waardering voor krijgt, uit het vorige fragment blijkt al dat er, volgens die respondent, alleen maar aandacht is voor grote successen. Een andere respondent stelt dat er voornamelijk gekeken wordt naar acquisitie en werkdruk.

*“Dan gaat, gaat het belangrijkste waarderingssysteem van de pre-millennium groep gaat werken, namelijk acquisitie en druk” (interview 9 ♂).*

De respondent stelt dat de belangrijkste waarderingsmechanismen ‘acquisitie’ en ‘druk’ zijn. Hierbij stelt hij dat dit waarderingssysteem vooral bij de ‘pre-millennium’ groep op deze twee elementen gebaseerd is (in het volgende hoofdstuk zal verder worden ingegaan op pre- en post-millennium). Uit een ander interview blijkt echter dat niet iedereen dit zo ervaart.

*“Ik denk dat je binnen RC niet alleen waardering krijgt voor omzet maar ook in bijdragen intern. Terwijl bij andere adviesbureaus is het echt alleen maar harde cijfers, Dat het bij andere bureaus vooral gaat om hoe veel je verdient” (interview 22 ♀).*

Deze respondent ervaart dat je bij Rijnconsult juist ook waardering krijgt voor je interne bijdrage en niet alleen voor je cijfermatige prestaties. Ze stelt vervolgens dat dit een onderscheidend kenmerk is van Rijnconsult en dat het bij andere bureaus vaak wel alleen gaat om hoeveel geld je binnen haalt. Dit impliceert dat Rijnconsult in dit opzicht minder masculien is dan andere adviesbureaus.

#### **4.3.3 Bronnen van erkenning en waardering**

Interessant is dat er meerdere verwachtingen bestaan omtrent het geven en krijgen van erkenning en waardering. Een respondent stelt dat erkenning en waardering voornamelijk bij de klant gevonden zouden moeten worden.

*“Waardering haal je ook heel veel bij de klant uiteindelijk. Denk dat dat voor heel veel mensen uiteindelijk waar is. Als ik vraag ‘waar haal je je waardering vandaan?’ dat ze het toch bij de klant willen halen en de mensen die het hier willen halen hebben het moeilijk” (interview 10 ♂).*

Deze respondent stelt dat het overgrote deel van de Rijnconsulters een gevoel van erkenning en waardering bij de klant halen en het daar ook willen halen. Hij voegt hier aan toe dat mensen die intern erkenning en waardering zoeken het moeilijk hebben en impliceert hiermee dat er intern



weinig sprake van erkenning en waardering voor elkaars werk. Een andere respondent heeft een andere visie op waar er ruimte zou moeten zijn voor erkenning en waardering.

*“uhm en daar willen we de erkenning voor en binnen ons klantsysteem zijn we altijd de dienaar en uhm vertonen we dienend leiderschap, dienend adviseurschap, dat is ook onze rolopvatting. Wij kunnen ons nooit op de borst kloppen maar ergens willen we die erkenning, dat op de borst kloppen van ‘goed gedaan’. We accepteren dat we dat bij de klant niet krijgen, we krijgen het intern ook niet dus ga je het halen, je gaat het gewoon halen” (interview 20 ♂).*

De respondent vertelt dat hij weinig ruimte ervaart voor erkenning en waardering bij de klant omdat de rol van de adviseur een dienende rol is waarbij het ongepast is om jezelf op de borst te kloppen. Vervolgens stelt de respondent dat er binnen Rijnconsult ook weinig erkenning en waardering wordt gegeven, terwijl die er volgens deze respondent wel zou moeten zijn. Gevolg hiervan is dat mensen binnen Rijnconsult erkenning en waardering gaan halen door te laten zien wat ze allemaal doen en hoe goed ze dat doen, aldus de respondent.

## 4.4 Individualisme en collectivisme

### 4.4.1 Het ervaren van individualisme en collectivisme

Het uitgaan van individualisme is een typische masculiene waarde. Dit thema is onder de noemer ‘van adviseurbureau naar adviesbureau’ behandeld gedurende de heidedagen in 2011 en deze beweging is in 2012 ingezet (document 3 en 4). Ook meerdere respondenten geven aan dat het af en toe aan samenhang ontbreekt en dat het individu voorop staat.

*“We leunen erg op onze persoonlijke professionaliteit en onze persoonlijke ervaring en daarmee uh smieren wij onszelf door het land en redden we steeds ons gezicht maar dat leidt niet tot topprestaties en dat moeten we dus verbeteren. Maar dat past helemaal niet bij onze voorkeuren, veel strakker onze trajecten moeten plannen, veel beter moeten voorbereiden, veel breder moeten oriënteren” (interview 8 ♂).*

De respondent vindt dat men bij Rijnconsult te veel uitgaat van de kwaliteit en ervaring van individuele adviseurs en dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de voorbereiding van trajecten. Vervolgens stelt de respondent dat het beter plannen of voorbereiden niet past bij de Rijnconsultse adviseurs omdat ze gewend zijn uit te gaan van hun eigen kwaliteit en ervaring. Deze opvatting wordt gedeeld door een andere respondent.

*“wij [medioren] willen liever voorbereiden of we denken uhm we denken de klantvraag best wel goed door voordat we ergens naartoe gaan en de oude generatie die schudt dat zo even uit de mouw. En we hebben best wel in het begin, zeker toen we hier net kwamen werken, hebben we best wel ons best moeten doen om de voorbereiding er echt in te krijgen met hun omdat ze dat, ja, dat waren ze helemaal niet meer gewend om dat op die manier te doen” (interview 22 ♀).*

Deze respondent bevestigt dat er vaak uit wordt gegaan van individuele kwaliteiten en ervaring maar stelt dat dit iets is dat vooral bij ‘de oude generatie’ gebeurt. Verder bevestigt de respondent



ook dat het lastig is/was om het (beter) voorbereiden van klussen geaccepteerd te krijgen bij 'de oude generatie'. Een derde respondent is het eveneens eens met de constatering van de andere twee.

*"nee, het belangrijkste punt hier is dat we behoorlijk wat eenpitters zijn, dat is ook wel de geschiedenis. Omdat ze het hier natuurlijk lostrokken van Ordina uhm met alleen maar echte zware seniors die gewoon hun eigen toko runnen en kunnen runnen ook en niet een ander nodig hebben tenzij ze het leuk vinden of echt inhoudelijk aanvulling hebben"* (interview 2 ♀).

De respondent uit dit fragment biedt een mogelijke verklaring voor de grote mate van individualisme. Doordat veel van de adviseurs op senior niveau opereren gaan zij ook zelfstandig te werk en hebben zij niet per se collega's nodig om het werk uit te voeren, zo is de redenering van de respondent. Doordat Rijnconsult veel senior adviseurs heeft, bestaat er dus weinig behoefte aan collectiviteit.

Een andere respondent vindt echter dat er ook op een andere manier te veel uit gegaan wordt van individualisme, de respondent geeft aan dat het van belang is dat je voor jezelf en je prestaties opkomt en uitkomt.

*"nou een beetje te veel één-op-één en dan hangt het er maar vanaf of je goed kan onderhandelen of je er goed uit komt, denk ik, dat vind ik jammer, als je heel hard gewerkt hebt, je bent nou toevallig iemand die te bescheiden is om in zo'n gesprek heel hard te bluffen dan betekent dus dat je gewoon achterloopt op iedereen, vind ik niet nodig. Maar dat is misschien een hele vrouwelijke kant van mij, volgens mij vinden vrouwen dat vooral [lacht]"* (interview 2 ♀).

De respondent geeft aan dat er te weinig aandacht is voor het collectief en dat er vooral naar individuen en individuele prestaties worden gekeken. Zij stelt dat mensen die bescheiden zijn over wat ze hebben gepresteerd of niet kunnen bluffen achterlopen op mensen die dat wel doen. In andere woorden: er bestaat een bepaalde mate van competitie wanneer het gaat het laten zien van wat je presteert. De respondent benadrukt vervolgens dat het een vrouwelijk iets is om niet hard te bluffen en bescheiden te zijn en impliceert hiermee dat masculiniteit een pre is bij Rijnconsult.

Uit een ander fragment blijkt dat een respondent juist wel een sterk collectief ervaart maar hij stelt dat dit collectief ook mensen buitensluit.

*"Maar op het moment dat je steun nodig hebt dan wordt, dan is het hard. En dan is, dat is nouja, ook een beetje de sociologie van de hechte familie. Een hechte familie is heel fijn maar je moet niet te gast zijn bij een hechte familie. Dat is heel irritant, dat is volgens mij een beetje wat hier aan de hand is"* (interview 9 ♂).

De respondent ervaart dat een deel van Rijnconsult een hechte familie vormt en dat er een aantal mensen niet bij de familie horen en als het ware te gast zijn bij Rijnconsult. Zeker wanneer je steun nodig hebt is het lastig om die te krijgen als je niet bij de familie hoort. Collectiviteit lijkt dus niet altijd positief te zijn.



#### 4.4.2 Van adviseurbureau naar adviesbureau

Ondanks dat de ervaring van individualisme en collectivisme zeer divers zijn lijkt er wel de wens te bestaan om als bureau nader tot elkaar te komen. De directie stuurt aan op meer collectiviteit en onderlinge verbinding. Het streven om van een verzameling adviseurs (adviseurbureau) een adviesbureau te maken is hier een voorbeeld van. Deze beweging is tot stand gekomen naar aanleiding van de heidedagen in 2011. De volgende powerpoint dia geeft weer wat deze ontwikkeling inhoudt.



Afbeelding 3 (document 3, geslacht n.v.t.)

Uit de dia blijkt dat er gestreefd wordt naar een cultuur waarin onder anderen samenwerken en collegialiteit een belangrijke pijler zijn. De interne focus in combinatie met het realiseren van goede resultaten moet leiden tot meer collectiviteit. De behoefte aan deze collectiviteit is echter zeer divers, de volgende drie fragmenten illustreren deze diversiteit.

“[interviewer] je hebt behoefte aan de familie?”

[respondent] ja, voor mij is dat een toegevoegde waarde die ik binnen RC zoek. Voor een deel zoek je die bij individuen maar ik denk dat, dat goed zou zijn als dat breder wordt” (interview 24 ♂)

“Professionele, ik zei het al, professionele warmte. Een plek om m’n vak uit te kunnen oefenen een plek om mensen te ontmoeten waar ik mee kan sparren met enige gelijkgestemdheid, waar ik me uitgedaagd voel uhm, zo’n plek. Waar ik als professional me lekker voel [...] Als professional heb je verbinding met elkaar, op het vakniveau zegmaar” (interview 21 ♂)

“Want het grootste deel van je werk vindt plaats buiten je organisatie. En daar kan je heel erg veel in kwijt. Ik vind het moet een vehikel zijn wat klopt. Het platform van RC moet gewoon kloppen, dat vind ik het aller belangrijkste” (interview 4 ♀)



Uit het eerste fragment blijkt dat er een behoefte ontstaat aan 'Rijnconsult als familie' waarbij onderlinge relaties hecht zijn en er meer bestaat dan alleen een werkrelatie. De respondent uit het tweede fragment stelt dat hij behoefte heeft aan professionele warmte. Hiermee doelt hij op verbinding met zijn collega's op vakniveau, deze respondent is niet op zoek naar een familie maar wel naar een bepaalde mate van verbinding. De derde passage laat een behoefte zien die het relatie-element vrijwel onbelicht laat. Rijnconsult moet in de ogen van deze respondent een vehikel of instrument zijn waardoor zij haar werk goed kan doen en voldoende werk heeft. Deze drie fragmenten laten zien dat er zeer verschillende behoeften bestaan aan onderlinge verbinding.

## 4.5 Vrouwen met masculiene gedragskenmerken

### 4.5.1 De Rijnconsultse vrouwen vertonen masculiene gedragskenmerken

Meerdere respondenten geven aan dat zij ervaren dat veel van de vrouwelijke Rijnconsulters masculiene gedragskenmerken vertonen. Een van de respondenten stelt dat dit een klassiek verschijnsel is.

*“wat er gebeurt met een organisatie met een kleine minderheid aan vrouwen, dat is klassiek he, dat je dan met masculien gedrag wat hoger op komt. Dat zie je gebeuren nu, ook bij de vrouwen”* (interview 23 ♂).

Uit dit fragment blijkt dat de respondent ervaart dat de vrouwen zich masculien gedragen. Allereerst omdat ze in de minderheid zijn binnen de masculiene cultuur en in de tweede plaats acht de respondent het masculiene gedrag nodig om hoger op te komen. Een andere respondent bevestigt dat de Rijnconsultse vrouwen masculiene gedragskenmerken vertonen

*“Denk ook dat ze op die manier geselecteerd zijn door ons mannen. Dus dat het aantal wel aardig telt maar ik denk dat we zeker nog wel wat macho vrouwen hebben die ook macho gedrag vertonen. Misschien vinden ze dat wel niet zo prettig dat ze dat moeten vertonen maar ik zie ze dat wel doen”* (Interview 20 ♂).

Deze respondent stelt eveneens dat de vrouwen masculien gedrag vertonen, hij vermoedt dat Rijnconsult ook vooral masculiene vrouwen aanneemt. Op die manier versterkt de masculiene cultuur zichzelf, omdat Rijnconsult masculien is nemen ze masculiene personen aan. Daarbij twijfelt hij eraan dat de vrouwen het prettig vinden om masculien gedrag te vertonen maar hij ziet het ze wel doen.

### 4.5.2 Mogelijke verklaringen

De respondenten dragen meerdere mogelijke verklaringen aan voor het feit dat de Rijnconsultse vrouwen vrij veel masculien gedrag vertonen. Een eerste reden werd al gegeven door de respondent uit interview 20 die stelt dat Rijnconsult masculiene vrouwen aanneemt maar de respondenten dragen meer verklaringen aan. Één van de respondenten stelt dat dit komt door het calimero-effect.

*“ik denk dat vrouwen dat meer hebben, de drang naar competitie zit er bij iedereen, maar ik merk dat dat bij de vrouwen gek genoeg sterker is dan bij de mannen”* (interview 3 ♂).



De respondent vindt dat de vrouwen zich masculiener gedragen dan de mannen, later in het interview verklaart hij dit aan de hand van het ‘calimero-effect’ (wij kleine minderheid tegen de rest). Hij stelt dat de vrouwen overcompenseren omdat zij het gevoel hebben dat ze zich meer moeten bewijzen en zich af zetten tegen de mannelijke meerderheid en de masculiene cultuur. Een andere respondent geeft aan dat het voor de vrouwen noodzakelijk is zich masculien gedragen omdat masculiniteit een voorwaarde is om gehoord en gezien te worden.

*“ja weet je om ook de sensoren ook aan te kunnen spreken. Wil ik überhaupt gezien worden, de signalen die ik misschien als vrouw zou afgeven worden niet gezien. Ja, niet opgepakt. Dus wil je gezien worden dan moet je af en toe eens dezelfde taal spreken. Maar dat, dat is een beetje per vrouw verschillend ook, of je het echt invult van ‘ik moet man zijn’ en daar ook echt die kant opgaat of dat je zegt ‘ik moet af en toe mannelijke signalen afgeven maar daarnaast ben ik ook gewoon vrouw’. Dat is een persoonlijke insteek die je hebt. Voor mij, ik hoop tenminste, ik denk dat te doen. Is het laatste, dat ik wel af en toe mannelijke signalen afgeef omdat ik het idee heb dat ik dan beter gehoord wordt maar wel heel duidelijk een statement kan maken ‘ik ben vrouw, ik ben anders dus ik doe ook dingen anders’ “ (interview 15 ♀).*

Uit dit fragmenten blijkt dat de respondent het noodzakelijk acht om af en toe masculien gedrag te vertonen omdat zij anders niet gehoord wordt. De Rijnconsulters hebben moeite met het oppikken van vrouwelijke signalen en om die reden gebruikt de respondent masculien gedrag om de nodige aandacht te trekken. De respondent geeft echter ook aan waarde te hechten aan haar feminiene eigenschappen en kwaliteiten en deze feminiene kant bewust inzet waar nodig, ze behoud haar feminiene identiteit hoewel ze wel masculien gedrag kan vertonen. De respondent voegt hier aan toe dat zij het noodzakelijk acht om masculiene gedragskenmerken te vertonen om carrière te maken.

*“ik merk gewoon dat ik niet gelukkig van die wedstrijd wordt. Dus ik doe, ik merk dat ik veel liever dingen doe die ik leuk vind. En ik ben zeker wel competitief, ik wil zeker wel vooruitgang en dingen bereiken maar ik heb er niet alles meer voor over. En uhm en ik ja accepteer dus dat ik daardoor misschien, ja minder op salaris op vooruit ga, minder bonus krijg, minder snel promotie maak. En dat is wel iets vrouwelijks” (interview 15 ♀).*

De respondent neemt bewust niet deel aan de competitie die zij ervaart omdat ze zich liever focust op de dingen die ze leuk vind. De respondent koppelt hieraan dat ze hierdoor minder snel carrière maakt dan de Rijnconsulters die wel hoog competitief zijn. Impliciet zegt de respondent dat een grote competitiedrang een voorwaarde is voor het maken van een carrière binnen Rijnconsult. De respondent voegt hier nog aan toe dat zij wel bewust en expliciet gebruik maakt van haar vrouw zijn:

*“Af en toe expres een roze hoesje om mijn telefoon of gewoon eens expliciet vrouwelijk te kleden door echt daardoor vrouw te zijn, en dat heeft gewoon ook z’n voordelen. Die ik ook af en toe kan gebruiken. [...] soms kom ik daar gewoon veel sneller, veel makkelijker, simpelweg door gewoon af en toe het domme blondje te spelen, ja, het werkt. Het werkt ontzettend” (interview 15 ♀).*

Uit het fragment blijkt dat de respondent ervaart dat het gebruik maken van haar femininiteit ook voordelen kan hebben. Door soms ‘het domme blondje’ te spelen krijgt ze af en toe sneller dingen



voor elkaar en zijn mensen behulpzamer. Binnen de Rijnconsultse organisatiecultuur bestaat, aldus deze respondent, wel ruimte voor femininiteit en vrouwelijk gedrag en soms is het zelfs een pre.

## 4.6 Samenvatting

De Rijnconsultse organisatiecultuur wordt door een groot aantal respondenten als masculien ervaren. Er zijn echter respondenten die stellen dat zij Rijnconsult in het geheel niet masculien vinden of stellen dat de waarden feminien zijn en het gedrag masculien. Op de behandelde dimensies (competitie, erkenning en waardering en individualisme en collectivisme) zijn de verschillen groot. Zo geeft een respondent aan dat competitie een centraal element van de Rijnconsultse cultuur is terwijl een ander geen competitie ziet of ervaart. Daarbij bestaan er verschillende opvattingen over de mate van erkenning en waardering, waar je erkenning en waardering voor krijgt en waar je erkenning en waardering zou moeten krijgen. Ook de mate waarin er collectiviteit wordt ervaren en de mate waarin er behoefte is aan collectiviteit is divers. Tot slot blijkt dat veel respondenten aangeven dat de vrouwen bij Rijnconsult zich masculien gedragen. Dit impliceert dat het van belang is om masculiniteit te vertonen om bij Rijnconsult te kunnen werken. Één van de respondenten benoemt het belang van masculiniteit expliciet en stelt dat het nodig is om gehoord en gezien te worden en om carrière te maken binnen Rijnconsult. Samenvattend is te stellen dat het thema gender zeer gefragmenteerd wordt ervaren door de respondenten.



## 5. Hiërarchie: ‘je had erbij moeten zijn’

De Rijnconsultse hiërarchie wordt beschreven aan de hand van het onderscheid tussen formele en informele hiërarchie. De formele hiërarchie lijkt hoofdzakelijk gebaseerd te zijn op senioriteit. De informele hiërarchie wordt bepaald door anciënniteit of in andere woorden: ‘of je er wel of niet bij was 8 jaar geleden’. Voor deze thema’s is gekozen omdat veel respondenten spraken over een ‘nieuwe’ en een ‘oude’ groep waar ook wel naar wordt gerefereerd als de ‘post en pre-millennium’ groepen of de ‘groep uit dit decennium en het de groep uit het vorige decennium’. Naast het feit dat over dit thema veel werd gesproken werd, was er vaak sprake van emotie wanneer het ging over ‘erbij horen of niet’. Het idee dat deze ‘oude’ en ‘nieuwe’ groepen een hiërarchie vormen is door mijzelf ingebracht.

### 5.1 Formele structuur en hiërarchie: Senioriteit

De formele structuur en hiërarchie van Rijnconsult is hoofdzakelijk gebaseerd op senioriteit. Dit blijkt onder andere uit de businessplannen 2005-2009 en 2009-2012 en een e-mail.

*“Senioriteit blijft belangrijk uitgangspunt. In onze personeelsopbouw hanteren we nog steeds het principe van de ‘omgekeerde peer’ met betrekking tot onze leeftijds- en ervaringsopbouw. Veel senioren en medioren en junioren stellen we aan om ons toekomstig talent te kweken” (businessplan 2009-2012, geslacht n.v.t.).*

*“Authentiek: soms wat eigzinnig, vaak origineel in aanpak, Rijnconsulters zijn senior in hun ervaring met veranderingstrajecten” (businessplan Rijnconsult 2005-2009, geslacht n.v.t.).*

*“In onze strategie is senioriteit nog steeds van belang en onze keuze is mensen pas na een paar jaar (advies)ervaring aan te nemen” (e-mail 2 ♂).*

Uit de fragmenten blijkt dat senioriteit een belangrijke strategische overweging is, zowel in ervaring als in leeftijd is het een uitgangspunt. De omgekeerde peer houdt in dat er veel partners zijn, minder senioren en nog minder medioren. De personeelsopbouw van Rijnconsult, en daarmee de hiërarchie, is gericht op senioriteit. Hoewel in het tweede fragment over junioren wordt gesproken zijn er op dit moment geen junioren werkzaam bij Rijnconsult. Het belang dat men aan senioriteit hecht blijkt ook uit de dagelijkse praktijk, zo vertelt een respondent.

*“ik had net nog bijvoorbeeld een bespreking met een collega, toen zei hij ‘ik wil daar wel even, ik wil dat we samen gaan want het is goed als daar een paar grijze haren over meedenken’ dat soort dingen worden gewoon letterlijk tegen je gezegd” (interview 22 ♀).*

De respondent vertelt dat gedurende een traject een collega aangaf graag bij een bijeenkomst aanwezig te willen zijn omdat het goed zou zijn als daar ‘grijze haren’ aanwezig zouden zijn. Hier wordt het belang dat men aan senioriteit hecht expliciet gemaakt. De jonge collega met minder ervaring wordt door de seniore collega niet geheel in staat geacht om zelfstandig te werk te gaan.

De formele opbouw, gebaseerd op senioriteit wordt door Rijnconsult gepresenteerd als een platte organisatie.





*“Rijnconsult is een zelfstandige BV met een platte structuur. Een tweehoofdige directie heeft de leiding over het bedrijf. Bijna alle medewerkers (zowel adviseurs als ondersteuning) zijn aandeelhouder in de vorm van certificaten. Dit in tegenstelling tot de klassieke hark. De lijnen zijn dus ultra kort” ([www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl), geslacht n.v.t.).*

Rijnconsult wordt omschreven als een platte organisatie, deze uitspraak wordt kracht bijgezet door te vertellen dat vrijwel al het personeel certificaathouder en dus mede-eigenaar van het bedrijf is. Vervolgens wordt benadrukt dat de interne lijnen kort zijn omdat men niet de klassieke harkstructuur heeft maar een platte organisatiestructuur. Intern wordt de Rijnconsultse structuur en hiërarchie beschreven aan de hand van het ‘zak model’. Één van de respondenten vertelt het volgende over dit model.

*“die zak uh die zak gaat over wat wij wel genoemd hebben het ‘zak model’ toen we het nieuwe Rijnconsult gingen vormgeven. Het is een verzameling van eigenwijze adviseurs die door een touwtje bovenin worden vastgehouden en die heten Bas en Diederik. Dus er zit, daarmee aangeven dat er weinig echte hiërarchie in zit” (interview 21 ♂).*

De respondent geeft aan dat men bij Rijnconsult het zak-model hanteert. Alle consultants zitten in die zak zonder dat er sprake is van hiërarchie er is slechts sprake van een kader waarbinnen de adviseurs functioneren. Alleen de twee directeuren hebben een duidelijke hiërarchisch andere verantwoordelijkheid, aldus de respondent.

Toch lijkt er ook iets in de organisatie te zitten waardoor er wel degelijk hiërarchie ervaren wordt. Een respondent vertelt dat Rijnconsult over enorm veel rangen en standen kent en doelt hiermee op de informele organisatiehiërarchie.

*“ik bedoel ik kom bij [naam] vandaan, daar had je minder rangen en standen dan hier, met 9000 man” (interview 23 ♂).*

Dit onderwerp zal in de komende paragraaf verder worden uitgewerkt.

## **5.2 Informele structuur en hiërarchie: Anciënniteit**

### **5.2.1 Nieuw versus oud**

Naast de formele hiërarchie kent Rijnconsult een informele hiërarchie die voornamelijk bepaald wordt door anciënniteit. In andere woorden: ‘of je erbij was toen Rijnconsult werd uitgekocht van Ordina’. Een groot aantal respondenten geeft aan een scheiding in de organisatie te ervaren gebaseerd op het principe van anciënniteit.

*“Namelijk je hebt een, laat maar zeggen van het vorige decennium de groep, dat zijn by the way op één na alle partners en je hebt alle niet-partners en die zijn allemaal van na 2007, 2006 misschien” (interview 9 ♂).*



*“De, wat hier dan partners heten, partners zijn zij die 8 jaar geleden het bedrijf gesticht hebben, die heten partner, en zij die dat niet hebben gedaan die heten niet partner, op één uitzondering na. Dus die organisatie zit behoorlijk op slot. Die delen elkaar de opdrachten uit” (interview 23 ♂).*

Beide respondenten geven aan een duidelijke scheiding te ervaren tussen een groep uit het vorige decennium en een groep die daarna in dienst is gekomen. De eerste respondent benadrukt dat de gehele partnergroep, op één na, uit mensen uit het vorige decennium bestaat. De tweede respondent maakt hetzelfde punt en stelt dat de organisatie op slot zit en impliceert hiermee dat de anciënniteits scheiding van negatieve invloed is op Rijnconsult. Ook vermoedde deze respondent dat de mensen uit het vorige decennium elkaar opdrachten toespelen. Beide respondenten identificeren een tweedeling in het bedrijf op basis van anciënniteit.

Een andere respondent stelt dat de informele organisatieopbouw gebaseerd meer betekenis heeft dan de formele structuur.

*“ik denk dat de opbouw is, er is een groep mensen die heeft uitgekocht, er is een groep mensen die daarna gekomen is en er is een groep die helemaal daarna is gekomen. Dat is volgens mij de opbouw. En dat heeft dan helemaal niet te maken met medior, senior of partners zijn” De respondent voegt hieraan toe dat wanneer zij wel partner zou zijn dit geen verschil zou maken: “Stel ik zou partner zijn, dan nog behoord ik tot de middencategorie. Ik denk dat de informele stroom veel sterker is dan de formele stroom” (interview 12 ♀).*

De respondent identificeert een groep mensen die behoren tot degene die de uitkoop hebben meegemaakt en een groep mensen die de uitkoop niet heeft uitgemaakt. Hierbij wordt benadrukt dat de formele organisatie hiërarchie (medior, senior, partner en directie) er niet toe doet omdat de informele organisatiestructuur, gebaseerd op anciënniteit, vele malen sterker is dan de formele organisatiestructuur. Als je niet bij de uitkoop was, zal je er ook nooit echt bijhoren zo vermoedde de respondent.

Meerdere respondenten geven aan dat het anciënniteits verschil in de organisatie een bepaalde invloed heeft. Één respondent stelt dat de groep uit het vorige decennium een grote mate van onderlinge loyaliteit kent:

*“[...] is men vanuit dat, die adrenaline gevoel van ‘wij samen gaan het anders doen’ is men hier in Houten opnieuw begonnen en ik denk dat we voor een deel van dat, [naam] noemt dat zo mooi ‘band of brother gevoel’ nog steeds voor en nadelen van hebben. [...] De nadelen zijn, daar kan ik, daar kan ik eigenlijk alleen maar naar gissen maar ik heb daar toch wel een soort van vermoeden van. Dat er een um met name onder de de partners, want dat is de grootste groep die dat gevormd heeft, soort van onderlinge loyaliteit zit waar waardoor men niet voldoende serieus met elkaars professionaliteit omgaat en verwachtingen. [...] ik vind dat de partnergroep hun partnerschap niet waarmaken. En ze komen er wel makkelijk mee weg. En ik dicht dat toe aan die loyaliteit die daar is ontstaan” (interview 4 ♀).*

Uit dit fragment blijkt dat de respondent vermoedde dat er onder de ‘oude’ groep een onderlinge loyaliteit bestaat die voortkomt uit het gezamenlijk uitkopen van Rijnconsult. Zij stelt dat deze



loyaliteit van negatieve invloed is op de organisatie omdat de mensen die tot deze groep behoren niet goed met elkaars professionaliteit omgaan, men spreekt elkaar er niet op aan dat ze hun partnerschap niet waarmaken. Hiermee bedoelt de respondent dat de partners hun omzet- en acquisitietargets niet halen en dat ze te weinig verbindend zijn naar binnen toe. De loyaliteit vormt in de ogen van deze respondent een drempel in het elkaar aanspreken. Dit fragment impliceert tevens een bepaalde machtspositie van de 'oude groep' gebaseerd op het 'band of brothers gevoel' wat erin resulteert dat zij ermee weggelaten worden wanneer zij hun targets niet halen.

Een andere respondent beschrijft de groep uit het vorige decennium als de ondernemers en de mensen die later zijn aangenomen als werknemers:

*“uhm de belangrijkste verschillen, de belangrijkste verschillen zijn de, de laten we zeggen, de collectieve ondernemers versus medewerkers van een bureau. De ondernemers zijn dan pre millennium” (interview 20 ♂).*

De respondent ziet de groep uit het vorige decennium als de ondernemers die Rijnconsult hebben opgebouwd, de groep nakomelingen benoemd hij als medewerkers van het bureau. Een ondernemer heeft een hele andere relatie met 'zijn onderneming' dan de medewerkers die voor een baas werken en niet de ondernemersgeest hebben die een echte ondernemer wel heeft. Een dergelijke 'ondernemer' en 'medewerker' relatie duidt een hiërarchische verhouding. De ondernemers kennen een grotere mate van eigenaarschap dan de werknemers en hebben dus ook meer te zeggen. Daarbij impliceert het ook een hele andere manier van handelen: 'ondernemers' handelen anders dan 'werknemers'. Deze visie komt overeen met wat een andere respondent ervaart:

*“Dat merk je ook vaak. Als je iets doet of weet ik het als je bijvoorbeeld mee mag op een ACE reis dat is een soort gunning, dat wordt je dan gegund, dat ben ik helemaal niet gewend. Bij [naam] was het heel normaal dat je dat soort dingen deed, dat regelde je en dan nam je nog eens iemand mee en weet ik veel. Dit is een soort gunst. Zo van 'wij hebben dit bedrijf gesticht, jij bent er later bij gekomen en je mag hier op meeliften' zo wordt dat wel breed gevoeld denk ik” (interview 23 ♂).*

De respondent ervaart dat de anciënnere scheiding expliciet wordt gemaakt op het moment dat er speciale gelegenheden zijn. Een activiteit als het deelnemen aan een ACE (Allied Consultants Europe) reis moet je worden gegund door de groep uit het vorige decennium. Hiermee dicht de respondent die groep een bepaalde mate van beslissings- en gunningsmacht toe die bij de groep nakomelingen ontbreekt. Het gunnen van een ACE reis is als het ware het expliciet maken van de impliciete anciënnere scheiding in Rijnconsult. Dit fragment impliceert ook dat er een bepaalde hiërarchische verhouding tussen de twee groepen is aangezien de ene groep de andere groep bijvoorbeeld een ACE reis kan gunnen.

### 5.2.2 'Ik hoor nergens bij'

In een informele hiërarchie hoeft niet voor iedereen een plek te bestaan, zo blijkt uit het volgende fragment.



*“Ik hoor nergens bij dus ook. Want je bent dus geen partner omdat je, daar wordt je niet geaccepteerd want je komt niet uit de tijd dat het echt spannend was, in de andere groep denken ze ‘ dat is ook een van de partners” (interview 9 ♂).*

De respondent geeft aan dat hij bij geen van de twee groepen hoort en dat er als het ware geen plek voor hem is in de informele hiërarchie. In de ‘oude’ groep van de uitkoop wordt hij niet geaccepteerd omdat hij de enige is die de uitkoop heeft meegemaakt en dus niet de geschiedenis deelt met de overige partners. Hij hoort echter ook niet bij de groep mensen die de uitkoop niet hebben meegemaakt omdat hij wel tot de partners behoort. Dit maakt de positie van de respondent onduidelijk en moeilijk.

### 5.2.3 Verschillende visies op het werk

Meerdere respondenten gaven aan dat de ancien verschillende groepen ook anders naar het werk kijken. Hoewel dit niet zozeer met hiërarchie te maken heeft, is het wel van belang om hier kort bij stil te staan. Hoofdzakelijk omdat de verschillende visies leiden tot verschillende manieren waarop men het werk uitvoert. Daarbij is het van belang omdat het bijdraagt aan het begrijpen en omschrijven van de Rijnconsultse organisatiecultuur. Een respondent vertelt dat de oude groep een groep van overlevers is en dat de nieuwe groep hele andere waarden heeft.

*“Grootste merit van de mensen overleven, storm, schip vergaat en er drijven 20 mensen boven, dat zijn de partners die daar zitten. De mensen die daarna kwamen, totaal andere manier van kijken naar het werk. Professionele warmte, professioneel nest, samenwerken, verbinden, noem het maar op” (interview 9 ♂).*

In dit fragment wordt benadrukt dat de groep die de uitkoop heeft gedaan een groep van overlevers is. Deze overleef-houding is tekenend voor het denken en doen van deze groep mensen en verschilt wezenlijk van het denken en doen van de groep die de uitkoop niet heeft meegemaakt. Dit impliceert dat de twee groepen op basis van een ander begrip van het werk opereren en dus ook anders handelen. Een andere respondent maakt hetzelfde punt.

*“het [de partners] zijn dan ook nog mensen die zeg maar betrokken zijn geweest ooit bij de uitkoop hè, dus die hebben een verleden van ‘wij tegen de rest’ van een gezamenlijke vijand hè, dat is een andere drijfveer dan wanneer je zegt ‘wat gaan samen naar de toekomst toe” (interview 17 ♂).*

De respondent benoemd dat de ‘oude’ groep een andere drijfveer heeft dan de ‘nieuwe’ groep. Hij stelt dat de oude groep een drijfveer heeft van ‘wij gaan ons loskopen van het grote boze Ordina en zelfstandig aan de slag’ en dat deze drijfveer wellicht niet de goede is om het bureau verder te helpen.

Tot slot stelt een respondent dat de organisatie door de oude groep anders wordt ervaren dan door de nieuwe groep.

*“Een hele kille organisatie, terwijl in het partnerteam wordt het als een warm bad ervaren. Daar wordt ook telkens mee geafficheerd ‘wij zijn een warm bad’ maar dat is het voor het partnerteam denk ik wel, omdat die andere criteria daar hebben, die masculiene competitieve criteria maar voor*



*de rest van de organisatie is het bepaald geen warm bad, er zijn heel veel incidenten die daar voortkomen. Vorig jaar is er iets geweest met [naam], die had een conflict met één van de senior adviseurs en die heeft toen, terwijl [naam] er naast zat, ik ga jouw ontslaan en ik betaal het zelf, hij is miljonair, hij kan zicht dat permitteren. Dus het is helemaal geen warm bad, het is keihard” (interview 23 ♂).*

De respondent stelt dat de ‘oude’ en de ‘nieuwe’ groep van elkaar verschillen in de manier waarop zij de organisatie ervaren. Hij vertelt dat de ‘oude’ groep Rijnconsult als een warm bad ervaart terwijl dat voor de rest van de organisatie niet zo is. De respondent vermoedt dat dit komt doordat de ‘oude groep’ en masculien waarde systeem en zich dus ook thuis voelt in de masculiene organisatiecultuur. Hiermee impliceert de respondent dat het voor de mensen die dit masculiene waardesysteem niet delen een koude organisatie is. Om zijn punt te illustreren haalt hij een incident aan waarbij iemand uit de ‘oude’ groep bedreigd heeft iemand uit de ‘nieuwe’ groep te ontslaan naar aanleiding van een onderling conflict.

## 5.4 Samenvatting

Hiërarchie is een thema dat door weinig respondenten expliciet benoemd wordt maar uit veel fragmenten zijn wel uitspraken over dit thema te vinden. De formele hiërarchie bij Rijnconsult is plat en wordt geduid aan de hand van het ‘zak model’: een verzameling professionals die de ruimte hebben om binnen de zak vrijuit te bewegen zonder dat de ene consultant duidelijk hiërarchisch hoger staat dan de ander. Uit de interviews blijkt, wat de formele hiërarchie betreft, geen tegengeluid. Rijnconsult kent echter wel een (sterke) informele hiërarchie die gebaseerd is op anciënniteit. Respondenten maken hierbij onderscheid tussen een ‘oude’ groep en een ‘nieuwe’ groep en duiden op een aantal punten verschillen tussen de groepen. Zo zou de oude groep bestaan uit ‘ondernemers die hebben uitgekocht’ en de nieuwe groep uit ‘de werknemers’. Ook stellen meerdere respondenten dat de verschillende groepen anders naar het werk kijken, verschillende drijfveren hebben en de organisatiecultuur anders ervaren. Wederom is te stellen dat er sprake is van een grote mate van fragmentatie.



## 6. Analyse

In de analyse worden de gevonden resultaten gekoppeld aan relevante wetenschappelijke literatuur. Hierbij wordt op een hoger abstractieniveau naar de resultaten gekeken. Daarbij worden de resultaten in een wetenschappelijke context geplaatst en waar nodig verklaart.

De Rijnconsulters geven aan de organisatiecultuur gefragmenteerd te ervaren. Wanneer gekeken wordt naar het thema gender zijn de verschillen, op alle drie de dimensies, substantieel. Zo zijn er Rijnconsulters die stellen dat de cultuur vol zit met competitie-elementen maar er zijn ook Rijnconsulters die in het geheel geen competitie ervaren. Ook omtrent 'erkenning en waardering' bestaan verscheidene opvattingen. Onder andere over waar je erkenning en waardering zou moeten krijgen en waarvoor je dit dan zou moeten krijgen. Het ervaren van collectivisme en individualisme is net zo gefragmenteerd als de voorgaande twee dimensies. Een aantal Rijnconsulters geven aan voldoende samenhang te ervaren terwijl anderen spreken over een kille of koude omgeving. Daarbij lijken ook de behoefte aan collectivisme en individualisme zeer verschillend te zijn. Hoewel de diversiteit in het ervaren van de organisatiecultuur groot is, wordt de cultuur door het merendeel van de respondenten als hoog masculien ervaren. De mate waarin femininiteit ervaren wordt is zeer verschillend. Robertson en Swan (2003) en Martin et al. (2004) bieden een additioneel inzicht dat mogelijk de grote verscheidenheid in de beleving van de Rijnconsultse cultuur kan verklaren. Zij stellen dat consultancybureaus vaak een gefragmenteerde organisatiecultuur hebben omdat adviseurs relatief autonoom en zelfstandig opereren. Deze redenatie sluit aan bij de bevindingen van dit onderzoek. Respondenten spraken over eilandjes of eenpitters en gaven expliciet aan dat het met enige regelmaat aan onderlinge samenhang ontbreekt. Het gebrek aan collectivisme kan, wanneer we de stelling van Robertson en Swan (2003) voor waar aannemen, verklaren waarom de Rijnconsulters de organisatiecultuur zo verschillend ervaren.

De gefragmenteerde cultuur blijkt niet alleen uit de zeer diverse ervaringen maar ook uit de manier waarop respondenten tegen bepaalde zaken aankijken en hun werk uitvoeren. Dit wordt mooi geïllustreerd door de manier waarop er gekeken wordt naar de lijstjes met prestatiecijfers. De respondent met een hoog masculien referentiekader begrijpt de lijstjes als ranglijstjes en zegt bovenaan het lijstje te willen staan (competitie). De respondent die vanuit een hoog feminien referentiekader kijkt, ziet een lijst waarin duidelijk wordt waar nog ruimte zit om te acquireren en werk weg te zetten (collaboratie). Sandberg en Targama (2007) stellen dat de manier waarop het werk begrepen wordt bepalend is voor de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. De persoon die de lijstjes ziet als een ranglijst zal dan ook handelen alsof hij een wedstrijd speelt die hij wil winnen. Het maken van zo veel mogelijk omzet en acquisitie op eigen naam zijn handelingen die passen bij 'de prestatiecijfers als ranglijst'. Wanneer de lijstjes begrepen worden als een indicatie van waar nog ruimte zit voor verbetering zijn de handelingen die dit suggereert heel anders. In deze tweede visie zullen mensen die minder goed draaien geholpen worden om de ruimte die zij hebben op te vullen om gezamenlijk tot betere prestaties te komen. De twee manieren van het kijken naar een dergelijk lijstje hebben dus totaal verschillende implicaties voor de manier waarop het werk uitgevoerd wordt. In andere woorden: de masculiene en feminiene kijk op het werk leiden tot zeer verschillende handelingen. Eenzelfde redenatie is toepasbaar op de dimensies 'erkenning en waardering' en 'individualisme en collectivisme'. Vanuit het feminiene denken wordt Rijnconsult begrepen als een thuisbasis waar je op relationeel en emotioneel niveau terecht kan bij je collega's. Wanneer er echter



vanuit het masculiene kader wordt gekeken zie je een netwerk van mensen dat je kan gebruiken om zelf beter te worden. Deze verschillende manieren van begrijpen hebben wederom zeer verschillende implicaties voor iemands gedrag: de persoon die vanuit het hoog feminiene kader denkt zal investeren in de (persoonlijke) relatie terwijl de persoon die hoog masculien redeneert veel meer gericht zal zijn op de financiële prestaties en vooral vakinhoudelijk interesse zal tonen. De Rijnconsultse organisatiecultuur leidt niet tot een gedeeld referentiekader en uniformiteit. In tegendeel, respondenten geven aan juist aan heel anders in het werk te staan. In deze zin is organisatiecultuur, zoals Martin et al. (2004) stellen, de bron van verwarring en fragmentatie.

Hoewel het op zich geen probleem is dat er verschillende manieren van 'het begrijpen van het werk' bestaan brengt dit wel een risico met zich mee. Wanneer het individu met het masculiene begrip en het individu met het feminiene begrip met elkaar spreken of werken doen ze dit beide vanuit hun eigen, respectievelijk hoog masculiene en hoog feminiene, referentiekader. Door het ontbreken van een gedeeld referentiekader begrijpen ze elkaars visie op het werk niet waardoor er spanningen ontstaan. Uit veel van de fragmenten is op te maken dat de respondenten zich niet bewust zijn van de verschillende manieren waarop de organisatiecultuur wordt ervaren. Dit blijkt onder andere uit de tegenstrijdigheden die de Rijnconsulters laten zien, zoals 'erkenning en waardering moet je bij Rijnconsult krijgen' en 'erkenning en waardering moet je bij de klant' krijgen. Één van de respondenten duidde zelf dat men elkaar bij Rijnconsult niet begrijpt. Zij vertelde dat zij zich genoodzaakt voelt om af en toe masculien gedrag te vertonen omdat zij anders niet gezien of gehoord wordt. Daarbij heeft zij het gevoel dat het noodzakelijk is om masculien gedrag te vertonen om carrière te maken binnen Rijnconsult. De mensen met een masculien referentiekader pikken de feminiene signalen niet op, In andere woorden: door het gebrek aan bewustzijn van de verschillende denkwijze ontstaat er onbegrip. Dit zorgt ervoor dat de respondent aangeeft zich af en toe masculien te moeten gedragen hoewel zij van nature hoger feminien is dan masculien. Naast het feit dat dit voorbeeld illustratief is voor de manier waarop de verschillende denkwijze van invloed zijn op de organisatie is het ook een bevestiging van de dominantie van masculiene waarde bij Rijnconsult. Dit komt overeenkomt met de bevindingen van Kumra en Vinnicombe (2003) en Maier (1999 in Olsson en Walker, 2004). Uit beide onderzoeken blijkt masculiniteit een voorwaarde is om hogerop te komen in organisaties. Belangrijk is echter om te benadrukken dat het gaat om masculiniteit en femininiteit en niet om mannen en vrouwen. Wanneer er namelijk gekeken wordt naar de uitspraken omtrent masculiniteit en femininiteit en het geslacht van de respondenten is vast te stellen dat er geen één op één relatie bestaat. Een aantal vrouwen stellen dat de cultuur niet masculien is en een aantal mannen stellen dat dit wel zo is. dit komt overeen met het werk van Bem (1974) en Claes (1999) die stellen dat gender een sociaal construct is en dat masculiniteit en femininiteit niet gelijk staan aan mannelijk en vrouwelijk. Het wel of niet ervaren van masculiniteit en femininiteit in de Rijnconsultse organisatiecultuur staat vermoedelijk dan ook los van het geslacht. Het is waarschijnlijk dat het identificeren met bepaalde gender waarden bepalender is voor de manier waarop de cultuur wordt ervaren. Dit is in lijn met de stelling van Parker (2000) dat iemands identiteit implicaties heeft voor de manier waarop een organisatiecultuur ervaren wordt. Echter gaat Parker (2000) uit van identificatie op basis van bepaalde groepsvorming, dat lijkt hier niet het geval te zijn. De identificatie vindt niet zozeer plaats op basis van groepen maar op basis van individuele referentiekaders.

Het tweede thema dat bepalend is voor de Rijnconsultse organisatiecultuur is de manier waarop de organisatiehiërarchie vorm heeft gekregen. De formele hiërarchie is hoofdzakelijk gebaseerd op



senioriteit, allereerst blijkt dit uit de labels 'medior' 'senior' en 'partner'. Ten tweede is in de businessplannen 2005-2009 en 2009-2012 opgenomen dat senioriteit een belangrijk uitgangspunt is voor Rijnconsult. Tot slot blijkt uit het feit dat Rijnconsult niet met junior adviseurs werkt dat senioriteit een belangrijk kenmerk is van de Rijnconsultse organisatiecultuur. Het belang dat men bij Rijnconsult aan senioriteit hecht is te verklaren aan de hand van het werk van Robertson en Swan (2003). Zij stellen dat senioriteit in de consultancy sector een manier is om je te differentiëren en dus jezelf te verkopen. In andere woorden: Het belang dat men bij Rijnconsult aan senioriteit hecht is het gevolg van het feit dat ervaring en expertise gelijk staan aan een hoger uurtarief.

Op informeel niveau speelt anciënniteit een doorslaggevende rol in het bepalen van iemands positie in de hiërarchie. De duiding van oude en een nieuwe groep ('pre- en post- millenium', 'uitkoop en niet-uitkoop' en 'vorig decennium en huidig decennium') verwijzen allen naar een opbouw gebaseerd op anciënniteit. Één van de respondenten stelde expliciet dat de formele opbouw van het bureau gebaseerd op de medior, senior en partner niveaus er in het geheel niet toe doet en dat de opbouw van het bureau bestaat uit een groep mensen die voor de millenniumwissel is aangenomen en een groep die na de millennium wissel is aangenomen. Deze opvatting werd door vrijwel alle respondenten gedeeld. Het feit dat deze twee groepen een bepaalde hiërarchie kennen werd door een aantal respondenten geïllustreerd. Één respondenten vertelde dat wanneer je mee mag op een ACE reis dit een gunning is die je krijgt van de 'oude' groep. Wanneer een groep de mogelijkheid heeft om iemand iets te gunnen is er sprake van een machtsbalans en ook een bepaalde hiërarchie. De oude groep wordt dus een hiërarchisch hoger positie toebedeeld dan de nieuwe groep. Een andere respondent noemde de oude groep 'de ondernemers' en de nieuwe groep 'de werknemers'. De ondernemers zijn de stichters van het bureau en hebben een bepaalde mate van eigenaarschap terwijl de werknemers in dienst zijn gekomen bij de ondernemers en voor de ondernemers werken. Wederom blijkt een bepaalde hiërarchische verhouding tussen de twee groepen. De oude groep lijkt een hiërarchisch hogere positie toebedeeld te krijgen niet zozeer omdat ze over meer expertise of ervaring beschikken maar omdat ze een gedeeld verleden hebben waarbij het belangrijkste moment de uitkoop uit Ordina is. Het is dus de persoonlijke relatie die ontstaan is 'omdat je er wel of niet bij was' die van belang is bij het bepalen van iemands informeel hiërarchische positie.

Het bestaan van deze hiërarchie op basis van anciënniteit is op een aantal manieren van invloed op Rijnconsult. Allereerst wordt het bestaan van de 'oude' groep door een aantal respondenten als problematisch ervaren. Het idee bestaat dat de leden van de oude groep elkaar de hand boven het hoofd zouden houden vanwege de onderlinge loyaliteit. Ten tweede hebben respondenten het gevoel dat de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn. De organisatie wordt beschreven als 'op slot'. Dit komt hoofdzakelijk doordat de respondenten vermoeden dat het enorm lastig is om tot de partnergroep toe te treden als je 'er niet bij was toen het echt spannend was'. De waargenomen onderlinge samenhang in de 'oude' groep sluit de overige leden van de organisatie buiten. De respondent die sprak over de sociologie van de hechte familie duidt dit het meest treffend: een hechte familie is prettig als je er bij hoort maar als je te gast bent is het moeilijk. Op basis van de resultaten lijkt anciënniteit bepalender te zijn voor de informele hiërarchie dan senioriteit. Senioriteit kan verworven worden door je als professional inhoudelijk te ontwikkelen en ervaring op te doen. Het anciënniteits element, 'er bij zijn geweest', kan niet worden verworven aangezien het een moment in de tijd is waar een individu wel of niet bij is geweest. Deze constatering wordt kracht bijgezet door de stelling van meerdere respondenten dat de opbouw 'oud-nieuw' van meer betekenis is dan de





opbouw aan de hand van medior, senior en partner niveaus en door de respondent die vertelt dat hij formeel partner is maar informeel niet bij die groep hoort. De impact van anciënniteit op de hiërarchie en op Rijnconsult als geheel is dus groot.

Net zoals het thema gender gefragmenteerd ervaren wordt, wordt ook de hiërarchie gefragmenteerd en ambigu ervaren. Voor veel respondenten is het onduidelijk op basis waarvan je partner wordt en het vermoeden bestaat dat het hoofdcriterium is dat je 'erbij geweest moet zijn' om daadwerkelijk als partner geaccepteerd moet worden. De fragmentatie van de cultuur wordt versterkt door de hiërarchische opbouw, omdat er voor de mensen die over beperkte anciënniteit beschikken of 'er niet bij waren' geen uitzicht is op 'er wel bij horen'. De fragmentatie blijkt ook uit het benoemen van de 'pre- en post-millennium groep', 'uitkoop en niet-uitkoop groep' en 'vorig decennium en huidig decennium groep'. Ook blijkt uit de interviews dat de 'oude' groep anders naar het werk kijkt en andere drijfveren heeft: het werken bij Rijnconsult begrijpen als 'overleven' heeft hele andere implicaties voor de manier waarop je het werk uitvoert dan wanneer je, je werk begrijpt als 'wij gaan samen naar de toekomst toe'. Daarbij benoemd een respondent dat de 'oude' groep vooral uitgaat van acquisitie en werkdruk wanneer het gaat om erkenning en waardering terwijl de 'nieuwe' groep meer gericht op persoonlijke ontwikkeling. Tot slot is er een respondent die stelt dat Rijnconsult voor de 'oude' groep een warm bad is en dat dit voor de 'nieuwe' groep niet het geval is. De verschillen tussen de groepen zijn aanzienlijk en dit zorgt voor fragmentatie in de beleving van de organisatiecultuur. In andere woorden: doordat Rijnconsult sterk leunt op anciënniteit in de informele organisatiehiërarchie wordt de culturele fragmentatie vergroot.



## 7. Conclusie en aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk kent twee onderdelen. Allereerst wordt op basis van de resultaten de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens formuleer ik een drietal aanbevelingen die ik Rijnconsult graag wil meegeven.

### 7.1 Conclusie

Het startpunt van dit onderzoek was mijn eigen verbazing over de grote diversiteit in de manier waarop de Rijnconsulte cultuur ervaren wordt door de consultants. In het bijzonder trokken de thema's gender en hiërarchie mijn aandacht. Mijn verbazing leidde tot de volgende hoofdvraag:

*Op welke wijze ervaren de consultants van Rijnconsult 'masculiniteit en femininiteit' en 'hiërarchie' binnen de organisatiecultuur?*

Het antwoord op de hoofdvraag is, simpel gesteld, dat de manier waarop de organisatiecultuur van Rijnconsult ervaren wordt zeer divers is. Omtrent het eerste thema, gender, bestaan grote verschillen. Niet alleen de manier waarop de cultuur ervaren wordt is divers maar de behoeften en verwachtingen van de Rijnconsulters verschillen eveneens. Wel vindt de hoofdmoot van de respondenten dat de cultuur hoog masculien is. Over de mate van femininiteit zijn de meningen sterk verdeeld. Daarbij lijken de Rijnconsultse vrouwen masculiene gedragskenmerken te vertonen. Redenen hiervoor zijn onder andere dat masculien gedrag noodzakelijk geacht wordt om gezien en gehoord te worden, carrière te maken of in meer algemene termen 'om te kunnen overleven bij Rijnconsult'.

De formele hiërarchie van Rijnconsult is plat en gebaseerd op senioriteit, dit blijkt uit zowel de interviews als verscheidene documenten. De informele hiërarchie, gebaseerd op anciënniteit, is echter sterk. Er is een duidelijke scheiding tussen 'er wel of niet echt bijhoren' waarbij 'er wel of niet bij geweest zijn toen de uitkoop plaatsvond' bepalend is voor 'er wel of niet bijhoren'. De impact van anciënniteit is groot omdat het iets is dat niet verworven kan worden: 'er bij zijn geweest' kan immers niet meer. Dit zorgt ervoor dat niet iedereen zich thuis voelt of een plek voor zichzelf ziet bij Rijnconsult. In andere woorden: de informele hiërarchie gebaseerd op anciënniteit zorgt voor fragmentatie in de cultuur en onderlinge samenhang.

Het is aannemelijk dat de grote diversiteit aan mensen en de autonomie waarmee zij in de dagelijkse praktijk operen (deels) verklaart waarom de Rijnconsultse organisatiecultuur zo verschillend wordt ervaren. De geringe samenhang, mede als gevolg van de informele hiërarchie, resulteert erin dat er geen collectief is dat zich Rijnconsult noemt maar dat er een verzameling individuen bestaat die zich Rijnconsulters noemen. Dit is op zich geen probleem, het probleem is dat wanneer de respondenten over Rijnconsult spreken zij het allemaal over een heel ander Rijnconsult hebben zonder dat zij zich er van bewust zijn dat er zo veel verschillende visies en opvattingen bestaan. De verschillende visies en opvattingen leiden ertoe dat men het werk anders invult en verschillende verwachtingen heeft. De competitieve insteek leidt tot heel ander gedrag dan de collaboratieve insteek en de ondernemer staat anders in het werk dan de werknemer. De verschillen in gedrag en houding worden niet begrepen omdat de hoog masculiene organisatiecultuur individuele krachten en uitgangspunten



benadrukt in plaats van dat er ruimte is om alle individuele krachten en uitgangspunten te delen en tot ‘gemeenschappelijke diversiteit’ te komen.

## 7.2 Aanbevelingen

Hieronder presenteer ik op basis van het onderzoek en mijn eigen ervaring drie aanbevelingen voor Rijnconsult. Hoewel de drie aanbevelingen van elkaar verschillen is er een centrale boodschap: ga opzoek naar de diversiteit en wordt bewust van de vele verschillende visies, behoeften en verwachtingen die de consultants hebben.

### Uniformiteit is geen noodzaak

Het hebben van een uniforme cultuur is niet per definitie beter dan het hebben van een gefragmenteerde cultuur (Parker 2000; Robertson en Swan, 2003). Zeker in het geval van een consultancybureau waar de diversiteit aanzienlijk is en het belang van autonomie groot. In een dergelijk geval is het hebben van een gefragmenteerde cultuur wellicht passender dan een uniforme cultuur. Mijn eerste aanbeveling is dan ook niet te streven naar uniformiteit of consensus omdat het niet past bij de mensen van Rijnconsult en de complexe en dynamische omgeving waar Rijnconsult in opereert.

### Waardeer de uitzondering

Het streven naar uniformiteit en consensus is heel natuurlijk, ambiguïteit en onduidelijkheid zorgen vaak voor onzekerheid en een ongemakkelijk gevoel en om die reden is uniformiteit vele malen prettiger. Dit is duidelijk terug te zien bij Rijnconsult, het ‘van adviseurbureau naar adviesbureau’ met de nadruk op meer samenhang en gelijkstelligheid is hier een voorbeeld van. Op dit moment lijkt er een spanning in de organisatie te zitten omdat er gezocht wordt naar samenhang en consensus terwijl de grote interne diversiteit juist gezien wordt als de kracht van Rijnconsult. Diversiteit en afwijkende opvattingen lijken gewaardeerd te worden, maar eigenlijk is dit alleen het geval zolang ze binnen de Rijnconsult kaders vallen. Ik zou willen adviseren om niet de consensus op te zoeken maar om juist ruimte te creëren voor fragmentatie. Hier heb ik twee redenen voor. Allereerst voelen ‘de uitzonderingen’ zich niet gehoord en gewaardeerd waardoor zij minder geneigd zijn om hun kritische en creatieve gedachten te uiten. Daarbij komen vernieuwing en creativiteit zelden voort uit een zoektocht naar consensus. Het zijn juist de afwijkende ideeën en stemmen die de potentie hebben om een organisatie te vernieuwen en te onderscheiden.

### Besteed aandacht aan behoeftes en verwachtingen

Veel Rijnconsulters zijn zich niet bewust van de verschillende manieren waarop de organisatiecultuur wordt ervaren en welke behoefte er bij collega’s bestaan. Dit bleek onder andere uit de focusgroep. Gedurende de sessie uitte deelnemers ervaringen en gedachten die voor anderen als een verrassing kwamen: men weet niet goed van elkaar hoe ze in het werk staan. Hoewel het streven naar uniformiteit geen noodzaak is, is het wel aan te bevelen om het met elkaar te hebben over wat men van Rijnconsult en de collega adviseurs verwacht. Onwetendheid leidt tot onnodig onbegrip, miscommunicatie en frustratie. In andere woorden: een gedeeld referentiekader is geen noodzaak maar bewustzijn van de verschillende referentiekaders wel. Het aangaan van een open dialoog over het werk en persoonlijke behoeftes en verwachtingen is dan ook aan te raden.



## 8. Literatuur

Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*. Vol 20, no. 4, pp. 441-464.

Agar, M. (2009). On the Ethnographic Part of the Mix : A Multi-Genre Tale of the Field. *Organizational Research Methods*. Vol 13, no. 2, pp. 286-303.

Bem, S.L. (1974). The Measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Vol 42, no. 2, pp. 155-162.

Benschot, Y., Doorewaard, H. (1998). Six of One and a Half Dozen of the Other: The Gender Subtext of Taylorism and Team-based Work. *Gender, Work and Organization*. Vol 5, no. 1, pp. 5-18.

Benschot, Y. Halsema, L., Schreurs, P. (2001). The Division of Labour and Inequalities Between the Sexes: An Ideological Dilemma. *Gender, Work and Organization*. Vol 8, no. 1, pp. 1-18.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boutellier, A. (2004). *Het onderkennen van onbewuste dynamieken in organisaties (PDF), verschenen in INTERNOVEER!, Innovaties realiseren door interactiviteit*. Den Haag: Reed Business information.

Bowen, G.A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*. Vol 5, no. 3, pp. 1-9.

Claes, M.T. (1999). Women, men and management styles. *International labour review*. Vol 138, no. 4, pp. 431-446.

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organizational science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organizational Science*. Vol 7, no. 2, pp. 191-207.

Diefenbach, T., Sillince, J.A.A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organizations. *Organization Studies*. Vol 31, no. 11, pp. 1515-1537.

Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera, P.M., Rojahn, K. (2000). *MASCULINITEIT MET EEN FEMINIEN GEZICHT: Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Amsterdam: UvA.

Fischer, R., Smith, P.B. (2004). Values and Organizational Justice : Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol 35, no. 6, pp. 669-688.



Grant Thornton International. (2012). *Women in senior management: still not enough*. Grant Thornton International Business Report (PDF). Verkrijgbaar via <http://www.internationalbusinessreport.com>.

Holmes, J., Schnurr, S. (2006). 'Doing femininity' at work: More than just relational practice. *Journal of Sociolinguistics*. Vol 10, no. 1, pp. 31-51.

Kidd, P.S., Parshall, M.B., (2000). Getting the Focus and the Group: Enhancing Analytical Rigor in Focus Group Research. *Qualitative health research*. Vol 10, no. 3, pp. 293-308.

Kumra, S. Vinnicombe, S. (2008). A Study of the Promotion to Partner Process in a Professional Services Firm: How Women are Disadvantaged. *British Journal of Management*. Vol 19, supplement s1, pp. 65-74.

Martin, J., Frost, P.J., O'Neill, O.A. (2004). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, and T. Lawrence, (Eds.), *Handbook of Organization Studies, Second edition*. London: Sage Publications.

Oakley, J.G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of business ethics*. Vol 27, no. 4, pp. 321-334.

Olsson, S., Walker, R. (2004). "The wo-men and the boys": patterns of identification and differentiation in senior women executives' representations of career identity. *Women in Management Review*. Vol 19, no. 5, pp. 244-251.

Paechter, C. (2006). Masculine femininities/feminine masculinities: power, identities and gender. *Gender and Education*. Vol 18, no. 3, pp. 253-263.

Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Divison at Work*. London: Sage Publications.

Rindfleish, J., Sheridan, A. (2003). No change from within: Senior women managers' response to gendered organizational structures. *Women in management review*. Vol 18, no. 6, pp. 299-310.

Robertson, M., Swan, J. (2003). Control – What Control?' Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of management studies*. Vol 40, no. 4, pp. 831-858.

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications.

Sandberg, J., Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London: Sage Publications.

Schwartz-Shea, P., Yanow, D. (2012). *Interpretive Research Design: Concepts and Processes*. Oxon: Routledge.



Shepsle, K., Nalebuff, B. (1990). The Commitment to Seniority in Self-Governing Groups. *Journal of Law, Economics and Organization*. Vol 6, Special issue, pp. 45-72.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol 28, no. 3, pp. 339-358.

Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol 24, no. 4, pp. 570-581.

Powell, G.N., Butterfield, D.A. (1979). The 'good manager': Masculine or Androgynous?. *Academy of Management Journal*. Vol 22, no. 2, pp. 395-403.

Powell, R.A., Single, H.M., (1996). Methodology matters –V: Focus Groups. *International Journal for Quality in Health Research*. Vol 8, no. 5, pp. 499-504.

Weisgram, S.E., Dinella, L.M., Fulcher, m. (2011). The Role of Masculinity/Femininity, Values, and Occupational Value Affordances in Shaping Young Men's and Women's Occupational Choices. *Springer Science + Business Media*. Vol 65, no. 3-4, pp. 243-258.

Willmott, H. (1993). "Strength is ignorance; slavery is freedom": managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*. Vol 30, no. 4, pp. 515–52.

Wong, P.T.P., Kettlewell, G., Sproute, C.F. (1985). On the Importance of Being Masculine: Sex Role, Attribution, and Women's Career Achievement. *Sex Roles*. Vol 12, no. 12, pp. 757-769.



# 9. Bijlagen

## 9.1 Opzet (semi-) open interviews

### Uitleg over het onderzoek

- Onderzoek in het kader van de huidige strategie vernieuwing
- Het interview wordt opgenomen
- Alle interviews worden anoniem verwerkt
- Ik ben de enige die toegang heeft tot de opnames en transcripties.

### Inleidende vragen

- Hoe lang werk je al bij Rijnconsult?
- Hoe zou je Rijnconsult omschrijven?

### Kernvragen

- Waar ben je trots op bij Rijnconsult?
- Waar ben je minder trots op?
- Wat zou je graag anders zien?
- Waar heb je behoefte aan bij Rijnconsult?
- Hoe zou je de interne samenwerking omschrijven?
- Kan je mij het Ordina verhaal vertellen?

### Beeld (als metafoor voor Rijnconsult)

- Kan je het beeld toelichten?
- Waarom heb je voor dit beeld gekozen?
- Wat zegt dit beeld over RC?

### Afronding

- Heb je nog dingen waar we het niet over hebben gehad maar die volgens jou wel belangrijk zijn voor het onderzoek?
- Heb je nog vragen?

**Opmerking:** niet alle vragen zijn in elk interview aan bod gekomen of in deze exacte woorden geformuleerd. Op al deze vragen zijn verscheidene vervolgvragen geformuleerd die in vrijwel elk interview anders waren naar gelang het antwoord op de vraag.



## 9.2 Opzet semigestructureerde interviews

### Uitleg over het onderzoek

- Onderzoek in het kader van de huidige strategie vernieuwing
- Het interview wordt opgenomen
- Alle interviews worden anoniem verwerkt
- Ik ben de enige die toegang heeft tot de opnames en transcripties.

### Inleidende vragen

- Hoe lang werk je al bij Rijnconsult?

### Kernvragen gender

- In termen van masculiniteit en femininiteit, hoe zou je RC omschrijven?
- Ervaar je competitie?
- Hoe zit het met erkenning en waardering?
- Hoe wordt er omgegaan met feedback en ontwikkeling?
- Gedragen de vrouwen bij RC zich ook masculien?

### Kernvragen temporaliteit

- Ervaar je een temporele scheiding?
- Kijken de verschillende groepen anders naar het werk?
- Hoe zit het met de interne dynamiek in deze groepen?
- Hoe zit het met de dynamiek tussen deze groepen?
- Kennen de verschillende groepen verschillende waardesystemen?

### Afronding

- Heb je nog dingen in het kader van gender en temporaliteit waar we het niet over hebben gehad maar die volgens jou wel belangrijk zijn voor het onderzoek?
- Heb je nog vragen?

**Opmerking:** niet alle vragen zijn in elk interview aan bod gekomen of in deze exacte woorden geformuleerd. Op al deze vragen zijn verscheidene vervolgvragen geformuleerd die in vrijwel elk interview anders waren naar gelang het antwoord op de vraag.





## 9.3 Opzet voor de focusgroep (quotes en thema's)

### Erkenning en waardering

*“binnen ons klantsysteem zijn we altijd de dienaar en uhm vertonen we dienend leiderschap, dienend adviseurschap, dat is ook onze rolopvatting. Wij kunnen ons nooit op de borst kloppen maar ergens willen we die erkenning, dat op de borst kloppen van ‘goed gedaan’. We accepteren dat we dat bij de klant niet krijgen, we krijgen het intern ook niet dus ga je het halen, je gaat het gewoon halen”*

*“waardering haal je ook heel veel bij de klant uiteindelijk. Denk dat dat voor heel veel mensen uiteindelijk waar is. als ik vraag ‘waar haal je je waardering vandaan?’ dat ze het toch bij de klant willen halen en de mensen die het hier willen halen hebben het moeilijk”*

Krijg je voldoende erkenning en waardering?

Zou je erkenning en waardering intern of extern moeten halen?

Krijg je (hoofdzakelijk) erkenning voor acquisitie en omzet of voor je interne bijdrage?

### Competitie

*“masculien, competitief, alles is een wedstrijd, alles wat er is, TOMATO, heidedagen, wordt ook gelijk in een wedstrijdje vertaalt. Zelfs 35 maal 35, was je er bij? Daar moet ook weer een wedstrijdje van gemaakt worden”*

*“ik denk dat er te weinig competitiedrang is, dat associeer ik wel met masculiniteit. Zeg maar we willen het goed doen, we willen gedegen zijn ofzo, maar je hoort hier niet zeggen ‘we worden de beste’. Masculien heb ik toch wel een beetje machiavelli achtige ideeën, dat je ook wel bereid bent om alles om tot dat ene doel te komen en dat is hier helemaal niet”*

Ervaar jij competitie?

Is er competitie?

Is competitie positief?

Heb je behoefte aan competitie?

### Masculiene gedragskenmerken bij vrouwen

*“Af en toe expres een roze hoesje om mn telefoon of geweest eens expliciet vrouwelijk te kleden door echt daardoor vrouw te zijn, en dat heeft gewoon ook z'n voordelen. Die ik ook af en toe kan gebruiken. Maar als je sec kijkt naar de organisatie van RC dan, ze doen heel erg hun best hoor om aandacht te hebben aan de vrouwelijke kant, maar wil je er echt kunnen doorgroeien, echt kunnen zijn dan moet je ook mannelijke kanten hebben. Anders word je niet gezien en niet gehoord”*

Ervaren jullie dat de vrouwen bij RC zich masculien gedragen?

Is masculien gedrag noodzakelijk om gezien te worden?

Is Masculien gedrag noodzakelijk om carrière te maken binnen RC?

### Temporele scheiding

*“ik denk dat de personeelsopbouw in die volgorde in wezen niet bestaat, ik denk dat de opbouw is, er is een groep mensen die heeft uitgekocht, er is een groep mensen die daarna gekomen is en er is een*



*groep die helemaal daarna is gekomen. Dat is volgens mij de opbouw. En dat heeft dan helemaal niet te maken met medior, senior of partners zijn. soms komt die overeen en soms ook niet. Dus ik denk dat informeel, de informele opbouw veel sterker is dan de formele opbouw. Stel ik zou partner zijn, dan nog behoort ik tot de middencategorie. Ik denk dat de informele stroom veel sterker is dan de formele stroom”*

*“pre millenniumgroep is informeel, heeft geen last van de structuur, richt zich ook niet op de structuur. Is volsagen geïdentificeerd met het zakmodel en twee hebben er korvee en uhm de post-millennium groep die heeft veel meer het idee dat er een structuur is met directeuren en partners die een bepaalde rol vervullen al dan niet en senioren die een bepaalde verantwoordelijkheid dragen. Die hebben veel meer op met structuur”*

Ervaren jullie de beschreven temporele scheiding? (waarom wel/niet?)

Kent Rijnconsult een sterke informele stroom?

Is de informele stroom gebaseerd op het temporele?

### **Andere visie op het werk**

*“we hebben meer partners dan dat we voor de rest mensen hebben, het zijn dan ook nog mensen die zeg maar betrokken zijn geweest ooit bij de uitkoop he, dus die hebben een verleden van ‘wij tegen de rest’ van een gezamenlijke vijand he dat is een andere drijfveer dan wanneer je zegt ‘wat gaan samen naar de toekomst toe”*

*“zal uitleggen wat het effect daarvan is in mijn perceptie, lang in dienst en allemaal, let op dit zijn woorden die moet je, die vergeet je niet, die moet je niet vergeten, allemaal groot geworden en groot gebleven en overleeft in de tijd dat Ordina hier kwam, en dat Ordina weg kwam. Grootste merit van de mensen overleven, storm, schip vergaat en er drijven 20 mensen boven, dat zijn de partners die daar zitten. De mensen die daarna kwamen, totaal andere manier van kijken naar het werk. Professionele warmte, professioneel nest, samenwerken, verbinden, noem het maar op”*

Herkennen jullie deze beelden?



## 9.4 Lijst van documenten en overige bronnen die gebruikt zijn

BusinessPlan Rijnconsult 2005 – 2009.doc (document 1)

BusinessPlan Rijnconsult 2009 – 2012.doc (document 2)

Sheetpack RC 5.0 voor de kerst.ppt (document 3)

Strategie RC.ppt (document 4)

interne e-mail (e-mail 1)

externe e-mail (e-mail 2)

[www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)

